

## Gezond samen werken

Zelfsturende teams in de zorg zijn zelf verantwoordelijk voor de eigen resultaten, kort samengevat:

- tevreden cliënten
- tevreden medewerkers
- financieel gezond

Gezond samen werken speelt bij elk van deze resultaatgebieden een rol. Gezonde medewerkers kunnen betere zorg leveren. Een laag ziekteverzuim maakt dat cliënten elke dag vertrouwde gezichten zien van medewerkers die weten wat voor hen belangrijk is. Prettig werken heeft invloed op het welbevinden van medewerkers en andersom. Gezond samen werken maakt dat er minder tijdelijke krachten worden ingehuurd. Dat scheelt in de personele kosten. Goed samenwerken in een stabiele bezetting is prettig, leidt tot kwalitatief goed werk en verkleint de kans op fouten.

In organisaties die starten met zelfsturing stijgt vaak in eerste instantie het ziekteverzuim. Medewerkers voelen zich vaak onzeker in deze periode, ervaren nieuwe taken soms als zwaar, in de teams ontstaan nieuwe dynamieken, medewerkers lopen zichzelf soms voorbij, en de manager als bewaker van sfeer én van ongewenst gedrag valt weg. Bij de overgang naar kleinschaliger zorg staat een medewerker er ook vaak alleen voor, en voor medewerkers in de intramurale zorg kan dat een forse overgang zijn.

Daarvoor in de plaats komt als het goed is een groot gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel, een sterkere betrokkenheid bij de cliënt en een toegenomen werkplezier omdat de medewerkers zelf kunnen en mogen beslissen hoe het werk goed georganiseerd kan worden. Helaas gaat het niet altijd zo dat daardoor het ziekteverzuim weer daalt. Daarvoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen.

### *Balans werk-privé*

Het zelf verantwoordelijk zijn in zelfsturende teams kan er toe leiden dat medewerkers een nieuwe balans moeten zoeken in welke plek werk inneemt in hun leven. Sommige medewerkers gaan zichzelf voorbij hollen en ook in hun vrije tijd “nog even een bakkie doen” of aan teamtaken werken. Dat is heel mooi, maar er moet ook tijd zijn voor het eigen leven en voor ontspanning.

Soms zijn medewerkers nog zo hard aan het werk om het nieuwe werk goed te doen dat zij zichzelf daarin voorbij lopen. Iets nog niet kunnen, er dus veel tijd voor nodig hebben en nog moeten leren, dat moet wel bespreekbaar zijn. Beginnende teams hebben tijd nodig. Tijd die er niet altijd is in de zorg...



### *Moeten en willen*

Het is paradoxaal, maar medewerkers kunnen het beginnen met zelfsturing ervaren als een moeten. Ze moeten meer taken gaan doen, ze moeten een bijdrage leveren aan het team, ze moeten nieuwe vaardigheden aanleren, ze moeten zelfsturen. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden, en als een verandering voelt als “over je heen krijgen”, dan kan dat gevoelens van machteloosheid opleveren.

Als medewerkers te weinig ruimte ervaren voor wat zij als niet prettig ervaren, of als zij opzien tegen de veranderingen of zich daarin niet vrij voelen, dan kan dat leiden tot ongewenst verzuim. Soms bewust, maar veel vaker onbewust: gevoelens van machteloosheid en gevoelens van onvrede kunnen tot klachten leiden en daarmee tot ziekzijn.

### *In gesprek gaan*

In veel teams vinden medewerkers het lastig om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Wat daar eigenlijk aan vooraf moet gaan is dat teams het gesprek voeren over gezond en ziek zijn. Door de lastige vragen daarover met elkaar te bespreken zonder dat het al mis is gelopen kan veel ellende worden voorkomen. De onderstaande methode kan teams helpen om dit gesprek te voeren.

### **Wat teams zelf kunnen doen om gezond samen te werken**

Teams kunnen zelf veel doen om gezond samen te werken. Wat helpt is om regelmatig een “thermometersessie” te doen. De volgende vragen kunnen daarbij helpen. Per vraag kan je kijken of het team afspraken wil maken om iets te veranderen. Die kun je dan op een “Samen Gezonder Werken Actielijst” zetten. Die actielijst is ook belangrijk om te bespreken met de manager of de coach. Want misschien staan er ook onderwerpen op die het team zelf niet op kan lossen, omdat dat buiten hun kaders valt.

- Wat gaat goed in ons team en wat nog niet?
- Waar krijgen we energie van? Waar hebben we last van?
- Is er ruimte voor iedereen om de eigen kwaliteiten in te zetten?
- Heeft iedereen plezier in het werk?
- Hoe zit het met de balans werk-privé, is die voor iedereen goed?
- Is er veiligheid in ons team om te zeggen wat je denkt?
- Mag je in ons team jezelf zijn?



- Welke ruimte is er in het team om in te spelen op individuele situaties van medewerkers, bijvoorbeeld bij een ziek kind of mantelzorgtaken, en wordt dat goed georganiseerd?
- Zijn onze werk- en reistijden voor iedereen gezond geregeld, zijn rooster en routes gezond gepland?
- Is het werk goed georganiseerd zodat we niet de hele dag lopen te rennen?
- Is onze bezetting op orde, hebben we genoeg medewerkers?
- Hebben we genoeg vertrouwde invalkrachten?
- Als je als medewerker even te veel hooi op je vork hebt, is er in ons team dan de mogelijkheid om vrije dagen op te nemen of tijdelijk wat minder te werken, om te voorkomen dat je ziek wordt?
- Is er bij onze cliënten sprake van nare, moeilijke of gevaarlijke situaties, en praten we daarover met elkaar?
- Regelen we “nazorg” als iemand een vervelend incident heeft meegemaakt?
- Is er tijd en ruimte om met elkaar te overleggen en ervaringen uit te wisselen bij ingewikkelde situaties in het werk?
- Mag je fouten maken bij ons, en hoe leren we daar dan van?
- Voelen wij ons allemaal verantwoordelijk voor het werk en het team?
- Doen wij ons werk ergonomisch verantwoord? Tillen we goed, laten we cliënten die dat kunnen zelf goed meewerken bij de verzorging?
- Hebben we apparatuur als hoog-laagbedden en tilliften waar dat nodig is, en weten we goed hoe we die gebruiken moeten?
- Besteden we als team of binnen de organisatie genoeg aandacht aan hoe je fit en gezond kunt blijven door sport, bewegen en gezonde voeding, in ons beroep waarin je veel loopt, staat, tilt, draagt, bukt?



## Wat teams kunnen doen bij ziekte

Ook in gezonde teams is echt weleens iemand ziek. Veel teams vinden het belangrijk om daarover goede afspraken te maken. De volgende vragen kunnen teams gebruiken om afspraken te maken:

- Als je ziek bent, hoe meld je je in ons team dan ziek, en bij wie?
- Wat bespreken wij altijd met elkaar als iemand zich ziekmeldt? Bijvoorbeeld:
  - a. Wanneer ben je er niet?
  - b. Wanneer verwacht je er wel weer te zijn?
  - c. Afhankelijk van waarom iemand zich ziekmeldt: wat kan je wél? Voorbeelden:
    - met een gebroken been kun je niet in de verzorging aan de slag, maar misschien wel achterstallig computerwerk doen voor het team
    - als je net iets heel naars hebt meegemaakt en daardoor even time-out hebt wil je misschien wel iets doen voor het team, maar dan liever thuis
  - d. Wat heb je nodig om te herstellen?
  - e. Wanneer hebben we weer contact?
  - f. Bel jij dan zelf het team, of belt iemand van het team jou?
- Hoe regelen we vervanging bij ziekte? Wie in het team regelt dat, waar zijn adressen, telefoonnummers etc te vinden?
- Als iemand zich ziek meldt, vinden we dat we dan mogen vragen wat de ander heeft? Is dat bemoeizucht, de privacy van de ander aantasten, of belangstelling en betrokkenheid tonen?
- Als je je zich ziek meldt, en de ander vraagt wat je hebt, mag je in ons team dan ook aangeven dat je dat liever voor jezelf houdt?
- Wat is je eigen verantwoordelijkheid om te herstellen, waarbij kan je het team om hulp vragen, en wat kunnen wij als collega's en team doen om iemand te helpen bij herstel?
- Als iemand langer ziek is, of relatief vaak ziek, hoe gaan we daarover dan in gesprek? Wie doet dat gesprek? Hoe houden we contact met elkaar als iemand lang ziek is? Sturen we kaartjes, gaan we langs, regelen we een bloemetje, benoemen we een "buddy" in het team?



- Als iemand langer dan 6 weken ziek is, dan is het nodig dat een plan gemaakt wordt voor herstel en re-integratie. Wie maakt dat plan? Welke rol hebben de coach en de manager daarbij?

## Wat de organisatie kan doen voor teams bij gezond samen werken

De organisatie kan teams helpen om gezond samen te werken. Het belangrijkste is dat er in de teams over gesproken wordt. Wat daarbij kan helpen is bijvoorbeeld:

- De beschikbaarheid van een coach die het team kan assisteren als het niet zo goed gaat met de gezondheid in het team.
- De coach, de manager of iemand van P&O die beschikbaar is als er ingewikkelde regelgeving bij komt kijken, bijvoorbeeld vanuit de Wet Poortwachter.
- De manager die met het team kan meekijken of er oplossingen nodig zijn buiten het team, bijvoorbeeld het overplaatsen van een medewerker naar een andere werkplek.
- De beschikbaarheid van een bedrijfsarts, ergo-coach of maatschappelijk werker als er individueel gekeken moet worden wat een medewerker nodig heeft om gezond te werken.
- Informatie geven: hoe pakken andere teams het aan om gezond samen te werken? Wat is eigenlijk een normaal ziekteverzuimpercentage in de organisatie en in de zorg? Wat kost een dag ziekzijn en een dag vervanging moeten regelen voor het team? Bij wie in de organisatie kan een team of een medewerker terecht als het gaat over gezond samen werken?
- Teams serieus nemen die problemen hebben met hun bezetting en/of de werkdruk, en helpen bij het zoeken naar oplossingen die het team niet zelf in de hand heeft. Voorbeelden: meer budget, meer ondersteuning van medewerkers buiten het team, een andere organisatie van het werk, een organisatiebrede campagne voor werving en selectie van nieuwe medewerkers, procesondersteuning bij het optimaliseren van de eigen werkprocessen.
- Als er binnen de organisatie regelmatig inspiratiebijeenkomsten zijn zou hierbij ook het thema gezond werken aan de orde kunnen komen, in allerlei vormen.

