

JOOST VAN DE MORTEL
BART TIMMERMANS
VICTORIA HOUWEN

VERTROUWEN

De magie van een toekomst-
bestendige organisatie



Voorwoord

In Nederland zijn we trots op onze zorg, en terecht. We hebben betrokken professionals, geavanceerde behandelmethoden en een hoge levensverwachting. Maar tegelijk weten we ook: het piept en het kraakt. De vergrijzing neemt toe, de kosten blijven stijgen en de druk op zorgverleners is groot. Niet eenmalig groot, maar structureel. Terwijl de complexiteit van het werk blijft toenemen, moeten zorgprofessionals steeds vaker meer doen met minder.

Die druk is niet uniek. Ook in sectoren als de media, de politiek, het onderwijs, de hulpverlening en de sport zie je het: een werkomgeving die steeds sneller en veeleisender wordt. Hoge verwachtingen, weinig rustmomenten en een personeelsverloop dat zijn weerga niet kent. En dan rijst de vraag: zit het probleem in die druk zelf, of zit het dieper?

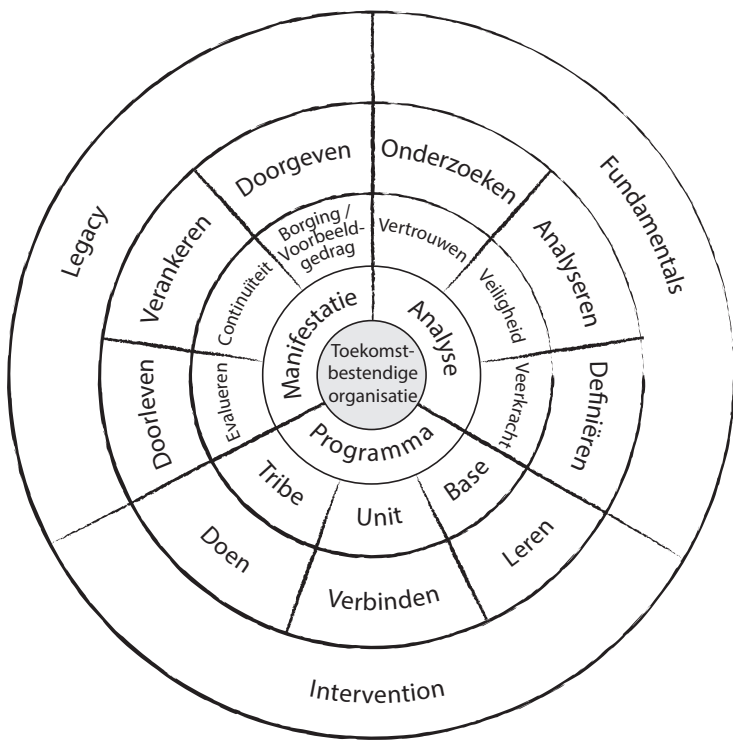
Wij – drie professionals uit de zorg en de media – hebben de afgelopen twintig jaar van dichtbij gezien wat er gebeurt onder druk. Wat schuurt, wat vastloopt, maar ook: wat wérkt. En telkens weer kwamen we uit bij drie onmisbare elementen: vertrouwen, veiligheid en veerkracht. Organisaties die hierin investeren, bouwen niet alleen aan betere prestaties, maar ook aan werkplekken waar mensen willen blijven.

Met dit boek willen we laten zien hoe het anders kan. Beter, duurzamer en menselijker. We nemen je mee in onze ervaringen, successen én fouten. Niet omdat we het allemaal beter weten, maar omdat we geloven dat delen helpt. Juist nu.

Dit boek is een uitnodiging aan iedereen die werkt met mensen, die leidinggeeft of simpelweg verandering wil. Een oproep om te bouwen aan een cultuur waarin mensen floreren in plaats van overleven. Waar samenwerking belangrijker is dan hiërarchie. Waar betrokkenheid geen loze kreet is, maar dagelijkse praktijk.

Het vraagt moed, ja. En lef. Maar het levert ook iets op wat geen spreadsheet kan vangen: organisaties met een ziel. En dat is, durven wij te stellen, de enige weg naar een houdbare toekomst.

Joost van de Mortel
Bart Timmermans
Victoria Houwen



Inleiding

De intensiverecareafdeling van het Jeroen Bosch Ziekenhuis had zo'n twintig jaar geleden geen beste naam. Voor ic-professionals was de afdeling niet aantrekkelijk: vacatures bleven lang openstaan en als er al mensen werden binnengehaald, waren ze ook weer vrij snel weer weg. Dat gold voor zowel artsen als voor verpleegkundigen en leidinggevenden.

Goedbeschouwd bestond de intensive care uit een verzameling losse individuen die vanuit een goede intentie deden wat zij dachten dat nodig was. Medewerkers vertrouwden elkaar niet helemaal – en soms zelfs helemaal niet. Een gezamenlijke visie en een gezamenlijk doel ontbraken. Daarnaast was de band met andere afdelingen in het ziekenhuis slecht, waardoor conflicten snel escaleerden, wat weer ten koste ging van het veiligheidsgevoel van alle betrokkenen.

Het ziekenhuisbestuur besloot tot rigoureuus ingrijpen: de afdeling moest worden omgevormd tot een team, met één visie, één duidelijk doel en goede resultaten. Een nieuwe afdeling waar samenwerking met alle betrokkenen centraal stond en de dokter niet de 'absolute autoriteit' was, maar net als alle anderen deel uitmaakte van het team. Er werd door de nieuwe leiding veel gesproken en geluisterd: wat is er nodig voor een goede samenwerking?

Als eerste werd het vertrouwen in de medewerkers die met elkaar moesten werken hersteld door gezamenlijk de pijnpunten weg te nemen. Tijdens dit proces vertrokken de medewerkers die zich niet konden vinden in de veranderingen. Er kwamen ook medewerkers bij, die niet alleen op hun kennis en kunde werden beoordeeld, maar ook op hoe goed ze in het team pasten. Deze manier van selecteren leidde ertoe dat mensen met uitstekende kwalificaties op papier soms niet werden aangenomen. Tijdens deze transformatie was er in het begin regelmatig minder plek voor patiënten, wat kritiek meebracht vanaf de zijlijn. Desondanks zetten de leiding van de intensive care en het ziekenhuis door. Het resultaat: na vele jaren hard werken ontstond een team dat veerkrachtig was door de veilige werkomgeving en het vertrouwen dat het team had in elkaar en de werking van het team zelf.

In 2019 en vooral in 2020 overrompelde COVID-19 de wereld. Eerst China, toen Italië, en vervolgens was er mondiaal geen houden meer aan. De intensive care van het Jeroen Bosch Ziekenhuis had zich voorbereid op de komst van het virus, en het nieuws werd nauwlettend gevolgd. Wetenschappelijke publicaties over de beste aanpak werden grondig bestudeerd. En op basis van de beperkte informatie werden medische en verpleegkundige protocollen aangepast en voorraden gecontroleerd.

Nog voor de eerste patiënt in Nederland was, inventariseerde de leiding samen met de medewerkers hoe die laatste ondersteund konden worden in de taak die komen ging. Een goed voorbeeld hiervan was het effect op de medewerkers van de isolatiepakken die hen zouden gaan beschermen tegen het virus. De warmte die het dragen van deze pakken meebracht, vormde een enorme belasting voor de inzetbaarheid van het personeel.

Het ziekenhuis nam contact op met NOC*NSF vanwege hun ervaring met het leveren van topprestaties onder extreme omstandigheden. Een van de oplossingen voor topsporters was het dragen van koelvesten. Die konden mogelijk ook van nut zijn voor ic-medewerkers en medewerkers op de coronaverpleegafdelingen. De koelvesten kwamen snel beschikbaar. Door topsportclubs uit de regio werden ook speciale sportshirts aangeboden, die in plaats kwamen van de warme en stugge uniformen, waardoor het werken in de isolatiepakken minder belastend werd. Daarnaast hielp NOC*NSF met speciale drankjes, vergelijkbaar met slushpuppies, bedoeld om de medewerkers van mineralen en vitaminen te voorzien, die ze in de extreme omstandigheden extra nodig hadden.

Voor de medewerkers van de intensive care regelde het ziekenhuis – nog steeds in de voorbereiding – ondersteuning om te helpen met de uitzonderlijke mentale belasting. Op het netvlies stonden de beelden van China en Italië, waar mensen op de gangen lagen en overleden. De leiding begreep dat wanneer je onder hoge druk staat, met veel onzekerheid en externe druk, het belangrijk is om hierover te kunnen praten. Dus werden er gesprekken met professionals geregeld.

Eén week na de eerste positieve coronatest in Nederland kwamen de eerste coronapatiënten aan in het ziekenhuis. De zorg legde meteen een ongekend grote druk op de capaciteit en de medewerkers. Al na ruim een maand kwam koning Willem-Alexander naar 's-Hertogenbosch. Hij wilde zich op de hoogte stellen van de ernst van de situatie en de zorgverleners een hart onder de riem steken. Dit koninklijk bezoek voelde als een erkenning van het zware werk in deze uitdagende crisistijd voor alle medewerkers en patiënten.

Tijdens de eerste golf hield het management nauwlettend in de gaten wat er gebeurde. De leiding paste de aanpak aan op basis van nieuwe informatie van zowel buiten als binnen de organisatie. De medewerkers voelden vooral de adrenaline. Een alledaags probleem waarmee de zorgmedewerkers te maken kregen, was het gebrek aan tijd om boodschappen te doen. En als ze toch naar de winkel konden, waren de schappen leeg. Daarom zette het ziekenhuis, samen met een grote supermarktketen, een bestel- en ophaalpunt voor boodschappen op bij de personeelsingang. Voor velen waren deze eerste maanden een periode van aanpassing. Er moesten nieuwe oplossingen worden bedacht in de zorg, en de medewerkers werden uitgedaagd om hun best te doen en creatieve oplossingen te vinden binnen hun mogelijkheden.

In de tweede golf van de pandemie begonnen medewerkers vermoeid te raken. De adrenaline die hen eerder op de been hield, nam af. De maatschappij raakte verder ontregeld door het vele thuiswerken, het steeds weer moeten jongleren met thuisonderwijs voor de medewerkers met kinderen in de schoolgaande leeftijd, en de avondklok die later ook nog werd ingesteld. Hierdoor begonnen de teams in het ziekenhuis uit balans te raken. De druk was niet alleen tijdens het werk voelbaar, maar ook op de momenten die eigenlijk bedoeld waren voor herstel. Mensen begonnen te beseffen dat ze dit ritme van werken en leven nog lang moesten volhouden, wat scheurtjes begon te veroorzaken, vooral in hun veerkracht.

In de derde golf werd de agressie vanuit de coronaontkenners in de richting van de zorgmedewerkers extreem belastend. Op de afdeling kwamen telefoontjes binnen van mensen die vroegen of er werkelijk coronapatiënten op de ic lagen en ‘of dat geen acteurs waren’. Er waren ook meerdere persoonlijke be-

dreigingen aan het adres van zorgmedewerkers vanuit de familie van patiënten, waarbij de politie werd ingeschakeld en er beveiliging op de gangen kwam om de zorgmedewerkers te beschermen zodat die gewoon hun werk konden doen.

Voor het management was de uitdaging om precies te begrijpen hoeveel belasting de medewerkers aankonden en hoe weerbaar ze waren. De teamleden wilden niet onderdoen voor elkaar en begrepen dat als zij afwezig waren, anderen dubbel zo hard moesten werken. De sleutel voor de leiding lag in goed observeren en doorvragen. Om de werkdruk over het ziekenhuis te verdelen, werden er scholingsprogramma's gestart voor andere medewerkers. In eerste instantie werden de medewerkers van de operatieafdeling opgeleid om wanneer nodig op de ic te assisteren, en later volgden ook medewerkers van andere afdelingen. Dit vereiste intensief overleg op verschillende niveaus. Daaruit ontstond een 'dashboard' waarmee op basis van patiëntgegevens voorspeld kon worden welke afdelingen het zwaar zouden krijgen en hoe het personeel het best verdeeld kon worden.

Er werd ook gekeken naar defensie, naar de lessen van militairen die soms onder onvoorstelbaar hoge druk opereren en soms met een posttraumatische stressstoornis terugkeerden. Wat waren die signalen? Er zijn collega's uit de frontlinie gehaald om te kunnen recupereren. Deze observaties werden onder andere gedaan tijdens de overdrachten van de diensten en het werk aan het bed, maar ook bij de lunch of het koffieapparaat.

Een van de meest opvallende zaken in vergelijking met andere ic's in Nederland: het verzuim van de ic-medewerkers in Den Bosch was laag. Waar de meeste andere ziekenhuizen wor-

stelden met verzuimcijfers van ruim boven de 10 procent – soms kwamen die cijfers zelfs in de buurt van de 20 procent – bleef het verzuim van het Jeroen Bosch Ziekenhuis lange tijd rond de landelijk ‘normale’ 5 procent schommelen. Pas in de derde golf gingen de cijfers richting de 10 procent, maar kort nadat ook die golf voorbij was, gingen de cijfers ook weer terug naar normaal. Waar er in andere ziekenhuizen ic-bedden dicht waren in verband met dat verzuim, is dat in het Jeroen Bosch Ziekenhuis nooit het geval geweest.

Wat was de ‘gouden formule’ van een afdeling waar jarenlang niemand graag wilde werken? Wat maakte de intensive care van het Jeroen Bosch Ziekenhuis ‘speciaal’ in de aanpak? Waren het de koelpakken? Of de slushpuppies? Of was het de wijze van organiseren en werken die gebaseerd is op vertrouwen, veiligheid en veerkracht?

De druk in de gezondheidszorg neemt op veel vlakken toe. Voorheen was er in het werk misschien nog ruimte voor een ontspannen dag, waardoor je kon herstellen en aandacht kon hebben voor elkaar, maar dat soort dagen lijken steeds schaarser te worden, mede door de noodzaak om kosten te drukken door efficiënter te werken onder het mom: ‘de lucht moet eruit’.

Een andere factor die een duidelijke rol speelt in de ervaren toegenomen druk zijn de verschillen in de wijze waarop verschillende generaties invulling geven aan hun loopbaan. Dit geldt overigens voor de gehele arbeidsmarkt. Jonge medewerkers voelen zich over het algemeen vaak minder gebonden aan een werkgever dan oudere generaties en streven naar meer controle over hun leven. De manier waarop veel organisaties met medewerkers omgaan, dateert nog uit de vorige eeuw. Maar tijden zijn veranderd.

We moeten als maatschappij bewust en actief gaan werken aan onze toekomstbestendigheid. Vertrouwen, veiligheid en veerkracht zijn daarbij de fundamenten waarop we als leiders kunnen bouwen, zodat we alle uitdagingen die ons te wachten staan beter aankunnen.

Als jij wilt werken aan die veranderingen en een leider bent binnen organisaties, dan schrijven we dit boek voor jou. We leggen uit hoe je in drie fasen een werkomgeving kunt creëren die bijdraagt aan het succes van je organisatie. Deze drie fasen vind je terug in de wijze waarop dit boek is ingedeeld.

De Fundamentals-fase is het eerste deel. Hierin leggen we aan de hand van de fundamenten vertrouwen, veiligheid en veerkracht uit wat een organisatie nodig heeft om toekomstbestendig te worden. Hierin kijk je goed naar wat de organisatie heeft meegekregen vanuit het verleden en het heden. Wat is de staat van elk fundament in de organisatie? In de praktijk gaan we alles doorlichten, van boven in de organisatie tot onderin. In deze fase bepaal je ook waar je naartoe wilt werken en waar welke interventies moeten gaan plaatsvinden.

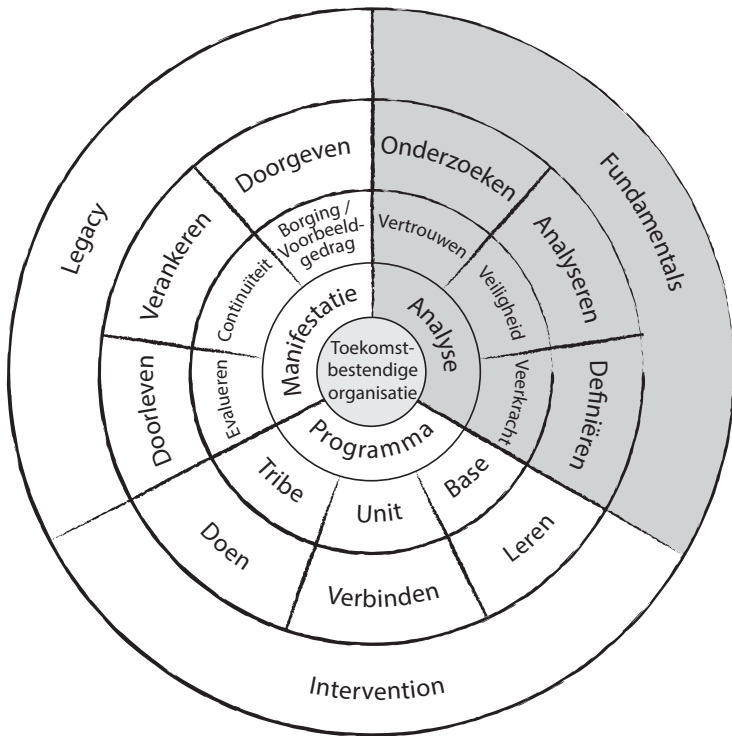
De tweede fase is de Intervention-fase. Hierin ga je daadwerkelijk aan de slag met interventies op drie niveaus: *base*, *unit* en *tribe*, van klein naar groot. Het base-niveau draait om jou. Als leider moet je jezelf door en door kennen. De unit is je dagelijkse werkomgeving: je team. En de tribe is de organisatie, het geheel.

Als laatste en derde fase volgt de Legacy-fase. Wat heeft de Intervention-fase opgeleverd? We gaan de resultaten meten en analyseren. Is er verdere actie nodig? Met welke hoekstenen kunnen we ons huis van de toekomst bestendigen? Hoe maken we onze bevindingen overdraagbaar naar anderen?

Het werken aan de fundamenten vertrouwen, veiligheid en veerkracht op het niveau van base, unit en tribe is een continu proces. De fasen vormen een cyclisch proces voor het behoud van een succesvolle organisatie: na fase drie begint fase één opnieuw. Eigenlijk is het vergelijkbaar met de evolutie zoals we die kennen in de natuur: het is nooit af.

In het boek zullen we voorbeelden en ervaringsverhalen laten zien; soms voorbeelden van hoe het zou moeten, soms met elementen van hoe het zou kunnen en soms voorbeelden van hoe het echt níét moet. We trachten diverse perspectieven vanuit meerdere sectoren toe te voegen voor een completer beeld. De voorbeelden die we gebruiken, hebben we geprobeerd zo te beschrijven dat ze niet te herleiden zijn naar andere personen dan onszelf.

Natuurlijk weten we dat niet alles wat we beschrijven universeel toepasbaar is, maar het openen van de ogen geeft inspiratie en brengt wellicht iets in beweging. Wij hebben ons eerder ook de ogen laten openen en zijn geïnspireerd door anderen. Achterin hebben we een lijst met boektitels opgenomen – ook met een korte beschrijving – die ons geïnspireerd hebben bij ons dagelijks werk, en bij het schrijven van dit boek.



Fase I Fundamentals

Onderzoeken, analyseren en bedenken

De eerste fase van het model is de Fundamentals-fase. Deze fase draait om het onderzoeken, analyseren en bedenken van doelen en interventies ten aanzien van het vertrouwen, de veiligheid en de veerkracht in je organisatie. Deze drie-eenheid vormt het fundament van een gezonde en bloeiende werkomgeving die organisaties toekomstbestendig en succesvol maakt.

Dit is het begin, dit is de basis om toe te kunnen werken naar je eigen succesvolle organisatie. We nemen je hierin mee door eerst te beschrijven wat deze drie-eenheid is en waarom deze zo belangrijk is. Voor nu gaat het om het ontwikkelen van inzichten. Hoe is het gesteld met het vertrouwen in het leiderschap? Met de veiligheid in de organisatie? Met de veerkracht van de generaties die onder één dak samenwerken? Heeft het management tot nu toe alle problemen onder het tapijt geveegd?

De Fundamentals-fase omvat alles wat is meegekomen uit het verleden, van leiderschap tot teamdynamiek en cultuur. De onderste steen moet boven in deze fase, en de juiste interventies moeten bedacht worden vanuit de opgedane inzichten.

Sinds de bom barstte bij *The Voice* in Hilversum, lijkt de geest uit de fles: werken in de Nederlandse tv-wereld moet veiliger worden. Langzaam groeit ook het besef in Hilversum dat bekwaam leiderschap bovenal gaat om het creëren van vertrouwen en een veilige omgeving. Bij *The Voice* ontbrak dit volledig. Kandidaten en medewerkers raakten beschadigd in een onveilige omgeving waar alles om de kijkcijfers draaide en het management wegkeek van het misbruik door de machtigen op de studiovloer. In de maanden en jaren na *The Voice* volgden andere bekende programma's en kijkcijferkanonnen. Bij *The Voice* was alles mis. Er was geen vertrouwen in het leiderschap, want de baas van Talpa, de bekende tv-producent John de Mol, liet onacceptabel gedrag toe en leek te vinden dat hij niet verantwoordelijk was. Als bandleider of jurylid kon je wegkomen met grensoverschrijdend gedrag. Er was geen veiligheid; het voelde als een jungle waarin op je gejaagd kon worden. Er heerste een angstcultuur. Na de eerste publiciteit rondom het schandaal was De Mols reactie exemplarisch: hij vroeg zich af waarom niemand het gemeld had en wees op de aanwezigheid van 'loketten' voor het doorgeven van misbruik. Maar iedereen in een kwetsbare, afhankelijke positie weet dat zulke 'loketten' weinig helpen, zeker als je bezig bent met het najagen van je droom. De leider van de organisatie, De Mol, besmette de hele organisatie en maakte dat dit dusdanig kon escaleren dat het als een groot Hilversums schandaal de Nederlandse geschiedenisboeken ingaat.

Om een nieuw toekomstbestendig fundament te ontwikkelen, moet de organisatie loslaten wat de organisatie niet langer dient, de ballast afgooien en koersen richting een cultuur van openheid en transparantie waar mensen graag willen komen en blijven werken. Kortom: een cultuur waar medewerkers zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. Trauma's moeten erkend worden. Alles moet bespreekbaar zijn. Bij *The Voice* was dit allemaal niet het geval.

Voor de medewerkers moet een organisatie een veilige haven zijn waarin zij hun potentieel maximaal kunnen ontwikkelen en benutten. Alles wat ze daarvoor nodig hebben, moet de leiding van de organisatie hun aanreiken. Ja, daar heb je als leider lef voor nodig. Het kost geld en tijd, maar dat is een noodzakelijke investering in een (preventief) medicijn voor een collectief welzijn.

Het imago van de media- en entertainmentindustrie heeft de afgelopen tijd een flinke deuk opgelopen. Invloedrijke bestuurders als John de Mol bij *The Voice* in het voorbeeld zijn verantwoordelijk voor de cultuur op de werkvloer, en dus ook voor giftige situaties die ontstaan. Zij moeten mensen ter verantwoording roepen en zerotolerancebeleid op grensoverschrijdend gedrag naleven, anders gaat er niks veranderen. Als leider moet je ook consistent voorbeeldgedrag laten zien. Als in een organisatie de leiding of een medewerker buiten zijn of haar boekje gaat, kan dat niet zonder gevolgen blijven. Als de leiding de kop in het zand steekt, is dat een vrijbrief voor ondermijnend gedrag van anderen en gaat dat ten koste van het hele team. Dit raakt direct het gevoel van veiligheid en schaadt daarmee ook direct het vertrouwen in elkaar.

Hiernaast zul je als leiding van een organisatie in deze fase je focus moeten verleggen. Natuurlijk zijn meetbare elementen

als verzuim, uitstroom, omzet, winst of kijkcijfers belangrijk om te kijken waar alles uiteindelijk toe leidt. Maar deze elementen zijn niet de sleutel tot het succes dat je zo graag wilt. De bedrijfsresultaten zullen vrijwel zeker verbeteren als er een solide fundament van vertrouwen, veiligheid en veerkracht in de organisatie is.

Vier redenen waarom je je focus moet verleggen:

- Door het vergroten van vertrouwen in het leiderschap binnen een organisatie, zie je een directe impact op de inzetbaarheid en het behoud van medewerkers.
- Wanneer er vertrouwen in het leiderschap en in elkaar is, voelen medewerkers zich comfortabel om samen te werken, hulp te vragen en constructieve feedback te geven. Dit legt de basis voor effectieve samenwerking, wat belangrijk is voor het succes van de organisatie als geheel.
- Een organisatie die vertrouwen, veiligheid en veerkracht hoog in het vaandel heeft, trekt niet alleen talentvolle professionals aan, maar behoudt ze ook beter. Medewerkers blijven graag bij een organisatie waar ze zich gehoord en gesteund voelen en waar ruimte is voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit leidt ook weer tot minder druk op de werving-en-selectieprocedure, wat uiteraard weer de kosten drukt.
- Vertrouwen, veiligheid en veerkracht helpen een organisatie flexibel om te gaan met veranderingen en uitdagingen. Het creëert een cultuur waarin professionals zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden, waardoor de organisatie veerkrachtig blijft en kan gedijen in een constant veranderende omgeving, ook in crisissituaties.

Een van de kwetsbaarheden van een organisatie is dat medewerkers het belangrijkste kapitaal van een organisatie vormen. Zonder de medewerkers zijn er geen diensten of producten en ook geen inkomsten voor de organisatie. Het behouden van medewerkers staat zeker in de huidige en toekomstige tijden van krapte op de arbeidsmarkt onder grote druk. Het koesteren en ontwikkelen van menselijk kapitaal is cruciaal voor succes. Als je dit goed doet, maak je van een kwetsbaarheid je kracht. En bedenk: ooit kwamen de medewerkers binnen met het vertrouwen dat ze konden leveren. Investeer hier dan ook in, met tijd en aandacht.

Dit koesteren en ontwikkelen lukt als je het vertrouwen, de veiligheid en de veerkracht versterkt. Hierdoor zijn medewerkers meer betrokken bij hun werk en voelen ze zich meer verbonden met elkaar en met de organisatie als geheel. In de volgende drie paragrafen van Fundamentals bespreken we deze drie onderdelen afzonderlijk: waarom ze belangrijk zijn en hoe je ze in je eigen organisatie kunt verankeren.

*‘Vertrouwen, zowel in elkaar
als in de organisatie,
vormt de basis voor goede
samenwerking, duurzame relaties
en gezamenlijke groei.’*