



Zorgmedewerkers, naasten en bewoners optimaal helpen!

Handreiking voor ondersteunende diensten

**Radicale
vernieuwing
verpleeghuiszorg**

Ondersteund door **loc**

Organisaties die deelnemen aan de beweging ‘Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’ hebben veel aandacht voor wat bewoners, naasten en medewerkers echt belangrijk vinden. Een vraag die daarbij naar voren komt is hoe ondersteunende diensten optimaal kunnen helpen. 13 organisaties startten een actie-onderzoek rondom die vraag.

Jaap Peters (expert nieuw en Rijnlands organiseren van DeLimes) begeleidde het actie-onderzoek vanuit de theorie van nieuwe manieren van organiseren. In deze handreiking geeft hij informatie, tips en inzichten. In de hoop dat dit jou helpt bij vernieuwen in de verpleeghuiszorg.

Laten we vooral ook proberen elkaar onderweg scherp te houden, daar leren we van.”
Joep Bartholomeus (LOC Waardevolle zorg)



1

Visie op relationele zorg vraagt ook visie op ondersteunende diensten

In de praktijk van de verpleeghuiszorg zien we dat vernieuwing vaak draait om (zorg)teams. Bijvoorbeeld zelfsturende, zelforganiserende, of zelfstandige teams. De rol van de ondersteunende diensten bij deze vernieuwing krijgt vaak veel minder of geen aandacht.

- **Gevolg is dat de zorgteams zich onvoldoende in staat voelen om met de grotere vrijheden om te gaan.** Zij hebben het gevoel in twee werelden te werken. Aan de ene kant de systeemwereld van de organisatie. Aan de andere kant de leefwereld van bewoners en naasten. Zij voelen zich onvoldoende geholpen door de ondersteunende diensten.
- **Er is sprake van een halve verandering.** Zorgteams regelen en beslissen meer zelf. Maar een groot deel van de organisatie verandert niet. Dat belemmert zorgteams om daadwerkelijk meer zelf te beslissen. Met als gevolg dat de bewoner niet werkelijk centraal komt te staan.

13 zorgorganisaties werkten van april 2018 tot oktober 2019 mee aan het actie-onderzoek ondersteunende diensten. Zij zijn acht keer bij elkaar geweest. Tussendoor hebben zij in hun eigen organisatie gewerkt aan vernieuwing van de ondersteunende diensten. Zodat zij zorgteams, naasten en bewoners zo goed mogelijk kunnen helpen. Aan het einde zijn zij bij elkaar gaan kijken om te onderzoeken of die vernieuwing is gelukt.

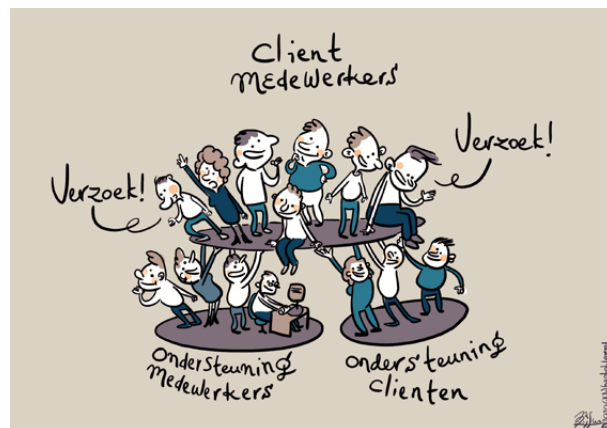
“Het is helemaal niet zo makkelijk! Overal zijn ‘kloven’ tussen mensen en groepen.”
Inge Borghuis (Amstelring)

2

Anders denken: de organisatie als hulpmiddel, niet het doel

Sinds de Industriële Revolutie (1850) kennen we een schil van managers en ondersteunende diensten. De vakmensen houden zich met ‘de productie’ bezig. De managers en de ondersteunende diensten met ‘de organisatie’ daaromheen. De afgelopen jaren zien we verandering:

- **Niet langer staat de organisatie centraal, maar dat wat van waarde is voor bewoners, naasten en zorgmedewerkers.** Daar kom je alleen achter als je de relatie tussen de bewoner, naasten en de zorgmedewerkers uitgangspunt maakt van alles dat je doet. Zodat mensen een leven kunnen leiden dat bij hen past. Dat vraagt om een fundamenteel andere manier van kijken binnen zorgorganisaties. En ook om meer invloed van bewoners, naasten en zorgmedewerkers. Leidinggevend en ondersteunende diensten moeten daarbij helpend zijn. Want juist de zorgmedewerkers moeten in toenemende mate maatwerk leveren en hebben daarbij ondersteuning nodig.
- **Zorgmedewerkers zien de organisatie graag als hulp bij hun missie om zo goed mogelijk bij de bewoner en hun naasten aan te kunnen sluiten.** In de praktijk blijkt dat dit bij de deelnemende organisaties aan het actieonderzoek niet altijd vanzelfsprekend het geval is.



“Mensgerichte zorg is vooral eenvoudig organiseren: aandacht, samen, vertrouwen, regelruimte, gedeelde waarden, mens als geheel, praktische hulp, zorgintelligentie, ondersteunend en vakkundig.” Inge Borghuis (Amstelring)

3

Nieuwe tijden, anders organiseren

Er is een verschuiving gaande van organisaties waar managers bepalen, naar meer gelijkwaardige manieren van organiseren. De maatschappij vraagt daar ook om. Zo zijn jongere mensen meer individuele vrijheid gewend. En uiten bewoners en naasten hun eigen wensen en behoeften. Dit resulteert in het volgende.

- **In de vorige eeuw waren zorgmedewerkers voor informatie afhankelijk van hun leidinggevenden.** Nu is het door de moderne ICT mogelijk snel informatie te delen. Bijvoorbeeld via WhatsApp. Daarmee kunnen zorgmedewerkers sneller informatie delen of elkaar vragen stellen. Dat hoeft niet via de leidinggevende.
- **De 13 organisaties uit het actieonderzoek werken allemaal op hun eigen manier aan gelijkwaardige manieren van organiseren.** Maar zij werken wel allemaal vanuit dezelfde kernboodschap: “Focus (de ondersteuning) op het versterken van de professionele ruimte van de zorgmedewerkers en op de behoeften en wensen van bewoners en naasten”.

“Samen met mensen die jarenlang in systemen zijn ‘gestopt’ moet je helemaal opnieuw beginnen, ook bij de ondersteunende diensten. Maar de wil is er!”
Fieke van Deutekom (Kalorama)



4

Werken vanuit een collectieve doorleefde ambitie

De missie van zorgmedewerkers (bijvoorbeeld verwoord als: wij bieden liefdevolle zorg) geldt ook voor mensen die ondersteunen. Je doet het samen! Denk aan het cruciale belang van de monteurs van formule-1 coureur Max Verstappen.

- **In veel organisaties is er een duidelijke visie en missie opgesteld.** Maar dat is nog geen gezamenlijke ambitie. Die maak je samen en maak je ook samen waar. Wat vinden we hier belangrijk? Wat willen we betekenen voor degenen voor wie we er zijn? Een gezamenlijke ambitie gaat terug naar de bedoeling. Als je dat niet doet zijn zorgmedewerkers gedwongen om zich meer op de systeemwereld dan op de leefwereld te richten.
- **Een duidelijke gezamenlijke ambitie kan helpen om te doen waar het echt over moet gaan.** Het helpt iedereen om steeds na te blijven denken of jouw gedrag bijdraagt aan betere zorg. In moeilijke situaties voorkomt het ook dat er nog meer regels komen.

“Het werd een radicale verandering: andere besturingsfilosofie, diverse lagen er tussenuit, integratie van stafdiensten, tamelijk veel onrust, nieuw vakmanschap nodig, in gesprek gegaan met de collega’s en dus ook met de ondersteunende diensten.” Taco Sijbrandij (Zorgcentra De Betuwe)

5

Wie bepaalt binnen de organisatie en wie helpt?

Het is van belang dat bewoners, naasten en zorgmedewerkers zelf en samen beslissingen kunnen nemen waar het de bewoner, de naasten en zorgmedewerkers betreft. Zij hebben het directe contact met de bewoners en naasten - en met zichzelf. Zij moeten vaak ter plekke met dilemma's omgaan. De ondersteunende diensten kunnen over zaken beslissen die niet direct de bewoner, naasten of medewerkers raken. En dan zijn er nog zaken die

de zorgmedewerkers samen met de ondersteunende diensten kunnen organiseren. Zoals de werving en selectie van nieuwe collega's (waarbij de ondersteunende diensten bijvoorbeeld kunnen zorgen voor het juiste arbeidscontract).

- **Belangrijk is dat de zorgmedewerkers, naasten en bewoners oplossingen mogen zoeken vanuit de leefwereld. Zij weten wat de bewoners en naasten belangrijk vinden. Zij kunnen de ondersteunende diensten vertellen wat er nodig is, welke specifieke behoeften en wensen er zijn. Zij staan daarmee ook het dichtst bij de gezamenlijke ambitie. Vergelijk het met een restaurant. Ook daar vervullen de obers de rol om tegen de de keuken (de ondersteuning) te zeggen wat de gasten graag willen. En niet omgekeerd.**



6

Goede ICT helpt medewerkers, bewoners en naasten

Wie het weet mag het zeggen, in plaats van wie de baas is mag het zeggen. Door de ICT kunnen zorgmedewerkers snel over informatie beschikken die kan helpen om goede keuzes te maken. Denk aan apps, tablets, smartphones en internet.

- **Maar ook bewoners zelf, hun naasten en vrijwilligers hebben juiste en actuele informatie nodig om van betekenis te kunnen zijn en met elkaar samen te kunnen werken en leven.**
- **Er zijn twee ontwikkelingen die elkaar versterken. Ook zorgmedewerkers, bewoners en naasten krijgen de informatie, niet alleen leidinggevenden (1). En de informatie is heel actueel (2). Dat is ook nodig, want zorgmedewerkers, bewoners en naasten moeten met elkaar steeds afwegingen maken. En beslissingen nemen.**

“De ondersteunende diensten hebben behoefte aan andere ICT en het stroomlijnen van processen om doelmatig te kunnen ondersteunen aan het primaire proces. Er is innovatie nodig en verandercapaciteit voor een andere manier van organiseren van de ondersteunende diensten in de vorm van een servicepunt.” (Actieteam Catharina Stichting)



7

Belang van samenhang tussen ondersteunende diensten

Uit het onderzoek blijkt dat veel ondersteunende diensten los van elkaar werken. En dat zij hun eigen werkwijzen hebben die nu nog niet afgestemd zijn op de behoeften van de zorgmedewerkers, naasten en bewoners. Dat levert twee problemen op: Zorgmedewerkers krijgen niet de ondersteuning op het moment dat zij het nodig hebben (1). En zorgmedewerkers worden steeds van het ene loket naar het volgende gestuurd (2). Dat kost veel tijd, geeft frustratie en gaat ten koste van de kwaliteit van de zorg.

- De oprichting van een servicecentrum voor zorgmedewerkers kan hierbij helpen. Daarmee is er één aanspreekpunt. Prettig zou ook zijn als er een dagelijkse terugkoppeling is. 'Is je vraag naar tevredenheid beantwoord?'
- Eén servicecentrum kan vragen veel beter oplossen - zonder schotten.

"Anarchisme en organisch organiseren werkt niet. Er ontstaat dan te veel diversiteit en dan missen we richting." (Actieteam Kalorama)

Lessen uit het actie-onderzoek

- Deze verandering komt niet vanzelf tot stand.
- Het klinkt tegengesteld, maar zelfsturing/zelforganisatie vraagt veel sturing vooraf.
- Eén servicecentrum helpt echt (ook al is het in een ander gebouw, zorgmedewerkers ervaren het als 'dichtbij').
- Het is waardevol om bij elkaar te gaan kijken om te zien hoe andere zorgorganisaties ondersteuning regelen.
- Je kunt niet alleen de zorgmedewerkers meer zelfsturing en zelforganisatie geven. Die principes werken pas echt als ook de ondersteunende diensten daar maximaal op aansluiten.
- Zonder een heldere gezamenlijke ambitie heeft iedereen zijn eigen 'bedoeling'.
- Door veranderingen kunnen functies bij ondersteunende diensten overbodig worden. Mensen die die functies vervullen kunnen waardevol blijven voor de gezamenlijke ambitie - bespreek alternatieve mogelijkheden.
- Het servicecentrum verwijst niet door, maar helpt zelf.
- Zorgorganisaties ontwikkelen steeds meer van een traditionele organisatie naar een netwerkorganisatie (vele zorgteams met één ondersteuning).

Tips

- ✓ Geef vooral mensen die jong van geest zijn de ruimte.
- ✓ Zeg als ondersteuner niet: weet ik niet, maar: ik zoek een oplossing voor je.
- ✓ Denk niet voor elkaar, zoek samen een oplossing.
- ✓ Ga als ondersteuner één keer per week op bezoek bij zorgmedewerkers. Daardoor begrijp je elkaar beter en ontstaat meer een wij-gevoel.
- ✓ Maak iedereen eigenaar van zijn eigen opleiding (dat scheelt ook enorm in de bureaucratie).
- ✓ Regel een telefoonnummer (een soort 112) waar zorgmedewerkers naartoe kunnen bellen als ze de juiste ondersteuning niet kunnen vinden.
- ✓ Laat niet alle besluiten via het managementteam lopen.
- ✓ Lever bij twijfel maatwerk, ook al is het duurder.

Ten slotte

- Ondanks kritiek op de ondersteunende diensten zijn ook zij bij uitstek toegerust om de organisatie te vernieuwen. Zodat zorgmedewerkers hun tijd zoveel mogelijk kunnen besteden aan de zorg.
- Ondersteunende diensten hebben hun eigen professionaliteit. Maak daar gebruik van. Werk op basis van gelijkwaardigheid.
- Daarbij zullen de ondersteunende diensten hun werkwijzen moeten veranderen. Zodat zij maximaal aansluiten bij wat zorgmedewerkers, bewoners en naasten nodig hebben.
- Een snelle verbetering kan ontstaan als ondersteunende diensten alle eisen en administratie van buiten de organisatie werkbaar maken voor zorgmedewerkers. Dan hebben zij daar weinig last van in hun dagelijkse werk



**Meer
praktijkvoorbeelden
en filmpjes uit het
actieonderzoek:**

www.loc.nl/rvv-od2

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

Ondersteund door **loc**



Download deze publicatie op:
www.loc.nl/rvv-od

#radicalevernieuwing
www.radicalevernieuwing.nl