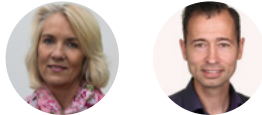


Onderzoek vernieuwingsaanpak Surplus

# Nieuwe verpleegzorg door anders kijken en werken



Tekst: **Arienne van Staveren, Sander Verschure**

Sinds 2017 is Surplus als een van de 25 deelnemers van de landelijke vernieuwingsbeweging ‘Radicale vernieuwing zorg: van regels naar relaties’ aan de slag met vernieuwing in de verpleeghuizen. De eerste resultaten van het onderzoek naar de aanpak geven belangrijke en waardevolle inzichten.

Bij de start van de vernieuwing die de naam en het perspectief *Zie Mij* kreeg, besloot Surplus haar aanpak te laten onderzoeken. De onderzoeksfocus verbreedde zich gaandeweg van de verpleeghuiszorg naar dienstverlening van thuiszorg en welzijn. Met het onderzoek wil Surplus leren van haar ervaringen en zicht krijgen op wat er werkt en waarom. De belangrijkste inzichten op een rij.

**“Zorg is niet langer het doel van verpleging, maar een middel om bij te dragen aan het welbevinden”**

## **Nieuwe verpleegzorg is een verandering van gedrag, competenties en cultuur**

Vertrekpunt voor nieuwe verpleegzorg is wat het mensen oplevert en voor hen betekent. Zorg is niet langer het doel van verpleging, maar een middel om bij te dragen aan het welbevinden. Daarvoor is nodig dat goede zorg en welzijn tussen mensen tot stand komt. De ‘ander zien’ is daarin cruciaal. De ambitie is om heel Surplus en iedere individuele medewerker met deze focus - *Zie Mij* genoemd - naar zijn of haar werk te leren kijken. En dat er vanuit diezelfde focus naar hem of haar gekeken wordt door leidinggevenden en ondersteuners (en vice versa). De lens is gericht op aandacht in persoonlijke context vanuit vakmanschap, ruimte en vertrouwen waarbij het voortdurend leren en werken aan ontwikkeling centraal staan. *Zie Mij* vraagt van medewerkers om anders te kijken en anders te werken



Vertrekpunt voor nieuwe verpleegzorg is wat het mensen oplevert en voor hen betekent.

door aandachtig en nieuwsgierig te zijn naar anderen. Om die kwaliteiten te ontwikkelen werkt Surplus met een waarderende aanpak aan de vernieuwing van de organisatiecultuur.

### **Ook management, ondersteuning en bestuur hebben werk te doen**

Surplus realiseerde zich gaandeweg dat vernieuwing niet alleen van onderop komt. Het vertrekpunt is de werkvloer. Maar het management en bestuur en ook de ondersteunende afdelingen bleken actief te moeten vernieuwen. In het begin werden zij onvoldoende meegenomen in de vernieuwing. De gedachte is dat zorgmedewerkers zelf hun regierol zullen pakken als ze daarvoor de ruimte krijgen. De actieve betrokkenheid van management, ondersteuning en bestuur is daarbij cruciaal. Daarnaast zijn leerprocessen in de vorm van expedities (zie verderop) nodig om medewerkers te leren initiatief en regie te nemen.

### **Een dynamisch leernetwerk is de drager van de vernieuwing**

Bij Surplus is de vernieuwing gestart met pilots op verschillende zorglocaties. Door het inrichten van een

***“Werken in relaties is niet iets is wat je van het ene op het andere moment kunt toepassen”***

dynamisch leernetwerk dat vorm krijgt door middel van zogeheten expedities breidt de vernieuwing zich als een inktvlek uit. Managers faciliteren en denken mee. Goede voorbeelden worden ingezet om anderen binnen Surplus te inspireren. Nieuwe initiatieven die *Zie Mij* voeden, proberen zij met elkaar te verbinden. De link met bestaande overlegstructuren wordt gelegd en naast initiatieven voor georganiseerde uitwisseling is er altijd ruimte om ideeën voor verbetering van medewerkers zelf te verkennen. Zo ontstaat er een groot samenhangend en dynamisch leernetwerk. Inmiddels kan iedere medewerker die met *Zie Mij* aan de slag wil, meedoen in een expeditie, een leertraject waarin het werken aan vernieuwing verder vorm krijgt. Elke expeditie duurt zeven maanden waarin steeds twintig collega's als 'expeditieleiders' kunnen deelnemen.



Aandacht en betrokkenheid vormen de basis van waardevolle zorg.

### Laat je niet tegenhouden in het werken aan vernieuwing

Werken aan vernieuwing van verpleegzorg is een pad vol obstakels (stoppers). De kunst is je daardoor niet te laten tegenhouden. Medewerkers van Surplus leren inzien dat het herkennen ervan helpt om ervan weg te kunnen blijven of de juiste interventies te kunnen doen. Voorbeelden van stoppers: je niet laten verlammen door dilemma's, je uit het veld laten slaan door schurende samenwerking, te maken krijgen met het hardnekkig vasthouden aan oude patronen of steeds redenen horen waarom iets niet kan.

### Werken met vernieuwingswijzers

Vernieuwingswijzers zijn inzichten voor het vormgeven van nieuwe verpleegzorg. Ze zijn gebaseerd op ervaringen uit de praktijk van de medewerkers die meedoen aan *Zie Mij*. Een voorbeeld van zo'n vernieuwingswijzer is het inzicht dat het *werken in relaties* niet iets is wat je van het ene op het andere moment kunt toepassen. Het vraagt van medewerkers dat zij hun werk zodanig gaan organiseren dat relaties zich ontwikkelen. Een ander voorbeeld van zo'n vernieuwingswijzer is dat je tijdelijke afspraken maakt waar dat helpend is en voor zolang nodig. Een laatste voorbeeld is dat je als medewerker niet gericht bent op het navolgen van regels

## “Nieuwe verpleegzorg is geen project, maar een ontwikkeling”

maar kunt uitleggen wat je doet. Dat vraagt om nadenken en reflecteren. In totaal zijn er twaalf vernieuwingswijzers vastgesteld.

### Werken aan vernieuwing is een doorgaand proces

*Zie mij* wordt steeds meer een begrip binnen Surplus en relationeel werken is meer en meer gemeengoed. Veel medewerkers zijn op een andere manier gaan kijken en werken. Dat is een belangrijke stap in een proces dat lang niet af is, met als ultiem doel dat het vernieuwingsproces onomkeerbaar is. Om te zorgen dat de vernieuwing doorgaat en beklijft, investeert Surplus in een duurzame voedingsbodem voor doorgaande verandering. Daar zijn condities voor nodig. Bijvoorbeeld diagonale sturing. Dat betekent dat je zowel bottom-up werkt en medewerkers ruimte geeft voor initiatief en tegelijkertijd top-down een duidelijke koers en strategie hebt en die zaken voortdurend met elkaar verbindt. Een ander voorbeeld van zo'n conditie is dat je als zorgorganisatie voortdurend moet faciliteren. Nieuwe verpleegzorg is geen project, maar een ontwikkeling. Zo zijn er acht van dit soort condities benoemd die nodig zijn om te zorgen dat het innoveren van de zorg doorgaat zoals je dat met elkaar voor ogen hebt en recht doet aan wat wenselijk en mogelijk is.

**Meer weten? Kijk voor de publiekversie van het onderzoek en allerlei praktijkvoorbeelden van de vernieuwing bij Surplus op [www.radicalevernieuwing.nl/deelnemers/surplus](http://www.radicalevernieuwing.nl/deelnemers/surplus). Zie ook andere artikelen over vernieuwingsbewegingen op pagina 12 t/m 18, 30, 36, 39 en 40.**

**Sander Verschure is programmamanager sociale innovatie bij Surplus.**

**Arienne van Staveren is Lector Leren en Innoveren Radiant | Directeur Sensework.**