

ZELFSTURING IN ZORGLAND

TEKST: **CARIN LEENDERS** BEELD: **HUMANITAS**

“De oude zorg gaat failliet, leve de nieuwe”, schreef NRC Handelsblad in maart 2015. Met de ‘oude zorg’ doelde de krant op de zorg zoals de failliete thuiszorgorganisatie TSN die leverde. Met de ‘nieuwe’ op de aanpak van het door Jos de Blok opgerichte Buurtzorg, dat een deel van de medewerkers en cliënten van TSN overnam. Buurtzorg is een volledig op zelfsturing gebaseerde organisatie. Er zijn geen managers en er is geen personeelsafdeling. Ook Humanitas aan Zee, een zorginstelling in Hoek van Holland, werkt met zelfsturende teams. Carin Leenders vroeg het management, een wijkverpleegkundige en twee cliënten naar hun ervaringen.

De personen op deze foto komen niet voor in het artikel



Bij zelfsturing in de thuiszorg is een vaste groep zorgverleners verantwoordelijk voor de zorg voor cliënten. Er is geen manager die hen aanstuurt. De zorgverleners stellen zelf de doelen, werkwijze en bijdragen van alle teamleden vast. Daarbij staan de wensen van de cliënt centraal.

bemoeilijkte, was dat de medewerkers in de intramurale zorg gewend waren aan veel structuur. Zij werkten met dienstroosters, terwijl de wijkzorg werkte op basis van de vraag van de cliënten. Een ERT vraagt om flexibiliteit van de medewerkers: de zorgvraag is immers niet elke dag hetzelfde. Een jaar na invoering zien Hans Koster en Ingrid Heuker of Hoek dat de medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen voor het proces.

Manager moet afstand nemen

Elk ERT heeft een coach gekregen. Deze begeleidt het team bij de ontwikkeling van zelfsturing. Want verantwoordelijkheid dragen en beslissingen nemen zijn zaken waar je als team in moet groeien. De invoering van ERT's heeft ook consequenties voor de managers. Deze staan immers buiten het team en moeten meer afstand nemen. De ERT's gaan eerst zelf met een probleem aan de slag en roepen pas de hulp van hun manager in als ze er zelf niet uitkomen. Voor de managers is dit niet altijd even makkelijk, maar het geeft wel weer ruimte om te werken aan beleid en projecten.

PS: Hans Koster heeft inmiddels een andere functie binnen Humanitas

cliënt "KLEIN TEAM BRENGT RUST"

Riet van Velzen woont samen met haar man in het Herman Visser huis van Humanitas aan Zee en ontvangt zorg van een intramuraal ERT. Ze vertelt dat het tegenwoordig een stuk rustiger is dan voorheen. Toen kwamen er veel verschillende verzorgenden; nu heeft ze te maken met een vast team van drie mensen. Het team heeft meer leden, maar die werken minder vaak. Een van de teamleden is haar contactpersoon. Met hem bespreekt ze haar medicatie en andere medische zaken. Het ERT bepaalt in overleg met haar wanneer de zorg wordt verleend. Een aantal dingen rond haar medicatie doet ze zelf. Ongeveer een jaar geleden kwam iemand vertellen dat ze op een andere manier gingen werken en dat ze sommige gezichten niet meer zou zien. Er werd ook uitgelegd wat het inhield om zelfsturend te werken. Wat betreft de zorg die ze krijgt, is er voor Riet van Velzen niet veel veranderd. Wel vindt ze de rust die een klein team brengt heel prettig. Ze heeft de mensen die vaak bij haar komen heel goed leren kennen. Als iets niet goed loopt, meldt ze dat bij haar contactpersoon. Ze heeft de ervaring dat het team het dan intern goed oplost.

verpleegkundige in de wijk "SUCCEFORMULE"

Ilona Lukkien werkt al zo'n negen jaar als verpleegkundige in de wijk, waarvan de laatste jaren bij Humanitas aan Zee. Ze vond dat haar werkzaamheden zich teveel 'tussen de muren' afspeelden. Toen een collega het initiatief nam tot het starten van een ERT in de wijk en haar vroeg of zij zich wilde aansluiten, hoefde ze daar dan ook niet lang over na te denken. Vier jaar later is Lukkien nog steeds enthousiast. Het team kreeg coaching en eigen verantwoordelijkheid: het kon zelf aan de slag gaan met het vormgeven van het team en het aantrekken van nieuwe medewerkers. Belangrijke eisen die aan potentiële teamleden werden gesteld, waren flexibiliteit en de bereidheid om onverwacht in te vallen. Dat is nodig omdat de hoeveelheid werk afhangt van de zorgvraag. Daarnaast moesten nieuwe teamleden ook echt zin hebben in het werken in een zelfsturend team, dat geen hiërarchie kent. Er is ook geen planner; de wijkverpleegkundigen maken zelf hun rooster en spreken elkaar aan als dat nodig is. Dat is niet altijd eenvoudig, maar het lukt omdat ze elkaar vertrouwen en allemaal hart hebben voor hun werk. Ilona Lukkien noemt het ERT een succesformule: de teamleden hebben veel vrijheid en nemen hun verantwoordelijkheden allemaal heel serieus. Omdat de zorgvraag toenam, groeide het team van drie naar elf medewerkers. Groter willen ze niet worden: het wordt lastiger om beslissingen te nemen met een groot team.

cliënt "NIET VEEL GEMERKT VAN VERANDERINGEN"

Renée Alkema maakt al acht jaar gebruik van wijkverpleging. De wijkzorg werkt met een vast team en bespreekt met haar en haar echtgenoot en mantelzorgverpleger Bouke wanneer ze zorg krijgt. Renée Alkema kent alle verzorgenden die komen. Dat was vroeger zo en dat is nog steeds zo. Eigenlijk heeft het echtpaar Alkema niet zo veel gemerkt van de veranderingen in het wijkteam. Ze zijn er destijds wel over ingelicht. Ook echtgenoot Bouke is als mantelzorgverpleger blij met de samenwerking met het team. Hij kent de medewerkers en de zorg verloopt soepel. Als zij er zijn, hoeft hij niets te doen. 's Avonds neemt hij de zorg voor zijn vrouw weer voor zijn rekening. Binnenkort gaan ze met vakantie naar Duitsland en daar wordt de zorg door een lokaal Duits team overgenomen. Het wijkteam heeft hen geholpen dit te organiseren. ■

Succesvol ERT's invoeren

- Werk *bottum-up*: als de teamleden hun eigen keuzes kunnen maken, verhoogt dat de betrokkenheid en daarmee de kans op slagen.
- Omdat het werk complexer wordt, moeten veel teamleden worden bijgeschoold. Zorg er als organisatie voor dat bij aanvang de nodige opleidingen beschikbaar zijn.
- Zorg voor ondersteunende systemen, voor bijvoorbeeld planning en ziekteverzuimregistratie.
- Omdat de teamleden meer verantwoordelijkheden krijgen, is een professionele werkhouding enorm belangrijk. Zowel management als medewerkers van Humanitas hebben de aanwezigheid van een coach die de teams in hun ontwikkeling begeleidt als essentieel ervaren.

WIE
WIE

WIE Carin Leenders

WAT Sociologe, MD professional, coach, opleider, NLP en Insights practitioner. Is met haar bedrijf Shintai actief op het gebied van teambuilding, persoonlijke effectiviteit en communicatie.

WAAROM Shintai is Japans voor beweging en essentie. Mensen komen in beweging en leren het meest als iets hen dáár raakt waar het voor hen om gaat: de essentie. Dat wil Carin in haar werk tweevleugelen. Haar motto: 'Bewegen = Leren = Leven'.

Shintai • Shintai.cl@hotmail.nl
+31 (0)6 1401 5154 • www.shintai-cl.nl