

Slotstuk Actie-onderzoek ondersteunende diensten | ‘Mooie stappen en nog veel te doen’

Organisaties die deelnemen aan de beweging ‘Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’ slagen erin om meer aandacht te creëren voor wat bewoners, naasten en medewerkers echt belangrijk vinden. Een heel aantal organisaties blijkt vroeger of later aan te lopen tegen vraagstukken over hoe je dit structureel mogelijk kunt maken. Met specifieke vragen over wat dat betekent voor hoe de ondersteunende diensten te werk kunnen gaan. 13 organisaties startten daarom een Actie-onderzoek hierover. Een verslag van de slotbijeenkomst.

Nieuw organiseren anno 1911

Jaap Peters (expert nieuw en Rijnlands organiseren van [DeLimes](#)) begeleidde vanuit de theorie van nieuwe manieren van organiseren het Actie-onderzoek. Hij vertelt tijdens de slotbijeenkomst waar onze ideeën zoal vandaan komen, die bepalen hoe we vandaag de dag organiseren. “In 1911 zei Fred Taylor in zijn boek *The principles of scientific management*: In the past the man has been first, in the future the system must be first. Nou, die tijd hebben we nu echt gehad. Het idee dat je denkt dat jij het systeem moet dienen, is voorbij. Wat zei Taylor: ‘We staan aan het begin van het nieuwe werken! Je moet niet meer thuiswerken! Je moet naar de fabriek komen... En wat is het probleem van mensen die altijd thuisgewerkt hebben? Die gebruiken hun hersens... En dat moeten we niet willen als ze naar de fabriek komen! Want dan staan ze aan de lopende band en dan moet een ander voor ze denken. Zelf zijn ze vervolgens ‘de handjes’. Echter bewoners in een verpleeghuis wonen nu weer thuis, de medewerkers komen in hun huis. En dat is geen systeem!

Het systeem werd niet afgestemd op de mensen, maar de mensen op het systeem (functiebeschrijvingen, competentieprofielen, kwaliteitszorgsystemen, inspectie, etcetera). Het resultaat van het organiseren naar Taylor is dat mensen het overzicht verliezen, je pakt zo hun initiatief af en ze doen alleen nog maar wat de planning zegt. Het gevolg is dat procedures en systemen bepalen wat er gebeurt en dat het gezond boerenverstand steeds verder op de achtergrond raakt. De focus ligt op het op een juiste wijze volgen van de procedure (of het systeem) en niet meer op het dienen van de mensen/bewoners. Voor hen is een verpleeghuisorganisatie slechts een hulpmiddel om je ook in die fase van je leven gelukkig te voelen. Dat is megaklus, maar mooi en dankbaar werk.”

Van regels naar relaties

Peters vat met het volgende schema (zie afbeelding) samen hoe er anno nu veel gesproken wordt over de ‘kanteling’ van verticale *hiërarchische* verhoudingen in organisaties, naar meer *horizontale* gelijkwaardige manieren van organiseren. Waarom? Omdat mensen meer individuele vrijheid

gewend zijn en individuele behoeften en wensen meer voorop komen te staan (de 'leefwereld' van mensen). En traditionele manieren van organiseren te duur worden (teveel overheadkosten), of inefficiënt ("mensen geven aan: ja maar daar ga ik niet over - en werken vervolgens langs elkaar heen"), en er niet genoeg mensen meer voor gevonden worden ("in zo'n sector wil je echt niet werken").

Je kunt niet een béétje vernieuwen

Uitgangspunt hierbij is dat als je daadwerkelijk die kanteling wilt maken (oranje pijl), je niet een beetje kunt vernieuwen. Want het heeft invloed op alle onderdelen van de organisatie.

In een eerder artikel over het Actie-onderzoek ondersteunende diensten vertelt Fieke van Deutekom (bestuurder Kalorama): 'Ik realiseer me als geen ander dat dat echt vraagt om ander gedrag, ook als het om mezelf gaat. Het is niet alleen maar een kwestie van inrichting [van de organisatie, red.]. Als dat zo was, waren we allemaal al klaar. Dan was het zo gebeurt. Het gaat ook om gedrag en over wie je bent.' Jaap Peters vult aan: "Cultuur volgt structuur (zie ook 'Larman's Law'). De context bepaalt in zeer grote mate ons dagelijks gedrag. Kistkalveren gaan echt niet scharrelen, als de boer zijn stallen daar niet op aanpast."

Dat dit breed herkend wordt, wordt duidelijk uit [dit document](#) met een opsomming van vraagstukken die aan het begin van de reeks bijeenkomsten van het Actie-onderzoek in kaart gebracht werden door deelnemende organisaties. Cultuur en structuur gaan hand in hand; zijn twee kanten van één medaille. Allemaal vraagstukken over de nieuwe rol, plek en identiteit van ondersteunende diensten in een kantelende organisatie.

Om zulk 'nieuw gedrag' te ontwikkelen en zicht op 'wie je wilt zijn' zijn de deelnemers in het afgelopen 1,5 jaar rondom 8 thema's concreet aan de slag gegaan. [Lees hier](#) nog meer over de opzet van het onderzoek.

Hoé?

Hoe organisaties via het Actie-onderzoek werken aan de kanteling? De verschillende organisaties hebben met heel eigen dynamieken te maken in de anders georganiseerde organisaties, ieder met een eigen cultuur. Dus elke organisatie legde een ander traject af in dit onderzoek. Tegelijkertijd werkt iedereen aan het werkelijk doorgaand centraal leren stellen van de leefwereld van bewoners, naasten en medewerkers. Jaap Peters gebruikte het volgende model om op hoofdlijnen aan te geven welke vormen van organiseren in het Actie-onderzoek naar voren komen.

Van 2.0 naar 3.0 organiseren

De meeste organisaties is het Actie-onderzoek lijken onderweg te zijn van 2.0 naar 3.0-manieren van organiseren, dat gaven zij al bij de startbijeenkomst aan. Organisaties werken vaak met zelfsturende zorgteams, die veelal ingebed zijn in een hiërarchische organisatie (2.0). Door het werken in zelfsturende zorgteams hebben zorgmedewerkers vaak meer ruimte om in te spelen op wat voor bewoners en naasten belangrijk is. De hiërarchische inrichting van andere delen van de organisatie wil dan vaak nog wel knellen. Regels, richtlijnen, kaders en hiërarchische aansturing blijven ervaren worden als obstakels om te komen tot echt passende zorg en prettig werken. Niet alleen door zelfsturende zorgteams, maar ook door bestuurders, beleidsmakers, of bijvoorbeeld ondersteunende diensten. Die allemaal aangeven dat zij 'van regels naar relaties' willen bewegen.

Wat hen daar zoal bij helpt? Een van de deelnemers vertelt: 'Wat heel behulpzaam was, is dat we de hele organisatie in kaart hebben gebracht en dat hebben weergegeven op één plaat.' Dit naar aanleiding van een van de huiswerkopdrachten rondom de thema's hoe de organisatie is ingericht, hoe die bestuurd wordt en vanuit welke besturingsfilosofie. En wat de zorgteams en ondersteunende diensten voor taken hebben in dat geheel en hoe die zich tot elkaar verhouden. Door een andere zorgorganisatie werd aangegeven dat ze met de zorgteams een eind op weg waren in de beweging van regels naar relaties, maar dat er onderliggend aan het werk van de ondersteunende diensten ('waarom en waartoe doen we wat we doen?') nog niet eenzelfde visie was. Via de opdrachten van het Actie-onderzoek werd die visie gemaakt, wat het werk en de mensen van de verschillende geledingen vanuit de basis dichter bij elkaar kon brengen. Dat werd verder geholpen door de nodige 'snuffelstages' van medewerkers van verschillende ondersteunende diensten, bij diverse zorgteams. Nog weer een andere organisatie organiseert vier keer per jaar lunchbijeenkomsten voor alle ondersteunende diensten. Waar ook verteld wordt over ontwikkelingen bij de diverse diensten en mensen elkaar dus formeel en informeel beter leren kennen. De eerste bijeenkomst kwamen hier al zo'n 35 van de 100 collega's van ondersteunende diensten op af.

Rutger Goldschmeding, manager financiën en ICT bij Zonnehuisgroep Amstelland vertelde tijdens de slotbijeenkomst hoe hij kwam tot een eigen 'plaat', als hulp bij de kanteling die bij zijn organisatie gaande is. [Download hier](#) zijn presentatie met opgedane inzichten.

Op basis van ieders 'plaat' is vanuit De Limes en LOC Waardevolle zorg (die samen het Actie-onderzoek ondersteunen) ook onderstaande samenvattende plaat gemaakt (met dank voor de eerste aanzet van Chantal Beks van De Wever).

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

Van regels naar relaties
<https://www.radicalevernieuwing.nl>
In het model staat de bewoner in het midden. En wordt gekeken wat die zelf met zijn naasten zelf kunnen organiseren. En van daaruit wat er dan verder nog georganiseerd kan worden door zorgteams. En wat er dan eventueel nog aan ondersteuning nodig is.

Samen werken

Goede onderlinge samenwerking tussen de verschillende ondersteunende diensten is ook iets waar aan gewerkt wordt. Als basis voor goede samenwerking met en ondersteuning aan het primaire proces/de zorgteams. Bij een van de deelnemende organisaties werken de ondersteunende diensten allemaal samen op één fysieke locatie als een servicecentrum. Een andere deelnemende organisatie raakte hierdoor geïnspireerd en trok de stoute schoenen aan om dit ook te gaan realiseren.

Zij organiseerden ook een centrale 'servicedesk': 1 plek voor alle vragen van zorgteams als je het antwoord niet weet of niet weet aan wie een vraag te stellen. Van elke ondersteunende dienst is iemand gevraagd om bij te dragen aan het organiseren van de servicedesk - op het moment van de slotbijeenkomst was het rooster al rond. Een digitaal smoelenboek helpt collega's wegwijs maken in de organisatie. Wat belangrijk bleek in het tot stand brengen hiervan? Het in gesprek gaan over hoe je het wilt, dit vertalen in plannen en daar gewoon met collega's over in gesprek gaan. Zelfs het gebruiken van de grote financiële afdeling als gezamenlijke ruimte leek medewerkers van de financiële afdeling een prima idee - hoewel de bedenkers zich voorstelden dat dat misschien een ingewikkelde vraag zou zijn. Het gezonde boerenverstand weer meenemen naar het werk is dus iets dat vanaf het '2.0 organiseren' weer voorzichtig zijn intrede begint te doen.



Richting 3 en 4.0 organiseren

Hoewel de meeste organisaties al behoorlijk wat horizontaler zijn geworden dan voorheen, staat 'de organisatie' in de meeste organisaties die deelnemen in het Actieonderzoek nog 'voorop' (of bovenaan in het model: boven de blauwe wolk). Er blijven bestuurders die hiërarchisch aansturen, kaders blijven gesteld worden voor mensen die werken in het primaire proces. Of voor mensen die daarmee te maken hebben, zoals naasten en bewoners zelf. Soms wordt dat ook als behulpzaam

ervaren, maar lang niet altijd.

Zoals geschetst zijn er duidelijke bewegingen zichtbaar richting een manier van organiseren van de ondersteunende diensten waardoor de behoeften, wensen en noden van bewoners, naasten, vrijwilligers en medewerkers bovenaan komen te staan. Bij momenten lijkt dat al te gebeuren en die ervaringen worden als inspirerend en leerzaam ervaren voor de verdere kanteling. Bewoners, naasten, vrijwilligers en zorgmedewerkers worden ook vaker betrokken bij het maken of bijstellen van kaders, wat vaak tot allerlei bijvangst leidt. Als zij meer ruimte krijgen om zelf dingen te bepalen ontstaat er grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van deze mensen en blijkt inzet vanuit ondersteunende diensten niet altijd meer nodig. Dit leidt ook tot enthousiasme in de organisatielagen 'boven' het primaire proces om dit meer en meer mogelijk te kunnen maken. En zo ruimte te creëren voor betere zorg en kwaliteit van leven en werken van mensen. [Deze documentaire](#) (17 min.) van een van de deelnemers aan het Actie-onderzoek brengt dat algemene proces treffend en concreet in beeld. En laat zien waar dat zoal toe kan leiden.

'Nog heel veel te doen!'

Het onderscheid tussen 'boven' en 'onder' is in het model bij 4.0 vervangen door één wolk die symbool staat voor de gelijkwaardigheid van alle mensen (niet alleen het 'primaire proces'), ongeacht hun rol of functie. Enkele voorbeelden die hier al van gegeven werden:

- Zelfsturende locaties/teams die op basis van hun behoeften ondersteund worden om zélf te leren om zaken als de ICT en personeelszaken te organiseren. Of hoe je zelf de financiën kunt beheren, waarbij opvallend was dat teams meestal geneigd zijn om te bescheiden om te gaan met de mogelijkheid om zelf te bepalen waar zij de beschikbare gelden aan besteden, dan dat hier buitensporig mee omgegaan wordt.
- "Je wordt dan meer een soort netwerk, waarbij de rol van ondersteunende diensten en managers/coaches kan transformeren naar een soort 'verbinders'."
- "Waarbij 'voor- en achterkant' van de organisatie, dankzij informatie technologie in elkaar schuiven. Zoals je CD-speler inmiddels bijna ongemerkt via Spotify in je iPhone is geschoven."

Zoals een van de deelnemers het verwoordde: "We zijn met heel veel bezig, en er is nog heel veel te doen!"

Meer weten

Tijdens het Actie-onderzoek opgedane inzichten worden verder uitgewerkt in een publicatie. Zodra die er is verspreiden we hem via onze media. Wil je automatisch een seintje? Meld je aan voor onze [maandelijkse nieuwsbrief](#).

[Bekijk ook de filmpjes](#) gemaakt tijdens blok 2 van het Actie-onderzoek.