

Ruimte voor Zorg

Ilse Matthijssen, Plexus

Om het hoofd boven water te houden zijn in de ouderenzorg sector de afgelopen jaren veel veranderingen top-down doorgevoerd. Hierdoor voelen medewerkers zich gepasseerd en weinig gewaardeerd. En demotivatatie van medewerkers is slecht voor de kwaliteit van zorg. Gelukkig is er wat aan te doen. Dit artikel legt uit welke methodiek kan helpen om de motivatie van medewerkers én zorgprocessen te verbeteren.

Rust maakt niet gelukkig

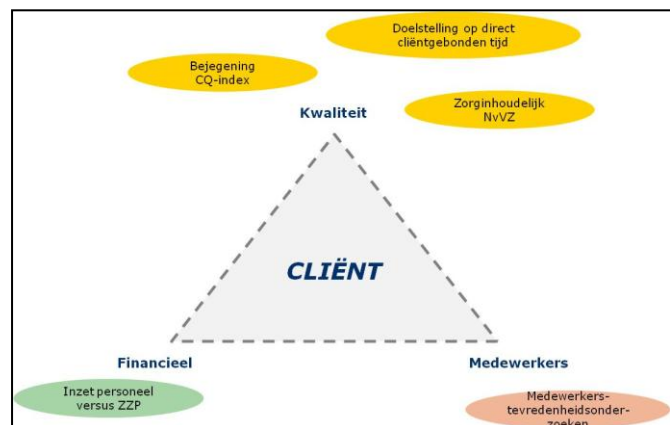
Woonzorgcentrum Lindendaal in Hoorn, onderdeel van Omring (zorgorganisatie in Noord-Holland Noord), is een lokatie die met de komst van de ZZP's veel personeel heeft moeten inleveren. Deze pijnlijke verandering is gelukkig achter de rug. Inmiddels zit Lindendaal in een nieuw gebouw, wat een mooi moment creëert om met nieuwe energie aan de slag te gaan. Maar hoe? Een veel gehoorde kreet na zo'n reorganisatie is: nu even ophouden met veranderen, want medewerkers zijn veranderd. De diagnose binnen Lindendaal was echter anders: medewerkers willen vooral de kans krijgen om hun eigen werk in te richten.

Verandering gaat (nog) niet vanzelf

Maar hoe kunnen we de ideeën van medewerkers ruimte geven? En hoe kunnen we medewerkers ondersteunen als zij zelf de touwtjes in handen willen nemen? Het roer in eigen handen nemen gaat niet vanzelf. De hectiek van de dag zorgt ervoor dat er niet of nauwelijks de tijd genomen wordt om te werken aan structurele verbeteringen op de afdeling. De prioriteit ligt logischerwijs bij de zorg voor cliënten. Er is dus altijd een reden om niet te werken aan verbeteringen. Daarnaast is er een (gevoel van) gebrek aan vaardigheden. Hoe pak je het aan?

Ruimte voor zorg

Om teams hierbij te helpen hebben Omring en Plexus samen een programma uitgewerkt. Dat programma heet 'Ruimte voor Zorg' en is gebaseerd op Lean¹ principes. In één week verbeteren medewerkers zelf hun afdeling. En ze leren hoe ze dat daarna kunnen blijven doen. Uitgangspunt zijn enerzijds kaders die voor de hele organisatie gelden (zie figuur 1 en anderzijds de energie van de medewerkers. Zij weten beter dan wie ook wat goed gaat en wat beter kan. Managers en adviseurs faciliteren: zij



figuur 1: Verbetering moet plaatsvinden binnen de door de organisatie gestelde kaders op het gebied van kwaliteit, financiën en medewerkers

¹ Lean produceren is een procesmanagement filosofie die voornamelijk is afgeleid van het Toyota Production System (TPS). Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw wordt deze aanpak vaak "Lean" genoemd.

ondersteunen het proces en reiken eenvoudige methodieken aan.

Hoe ziet de 'Ruimte voor Zorg' week eruit?

In de 'Ruimte voor Zorg' week krijgt een zorgteam één week de tijd en ruimte om onder begeleiding aan de slag te gaan met het verbeteren van haar eigen afdeling.

De week start met een discussiebijeenkomst waarin zoveel mogelijk medewerkers aanschuiven. Eerst worden de kaders besproken, waarbinnen medewerkers aan de slag kunnen met verbeterideeën. Vervolgens worden in een brainstormsessie de knelpunten die het team ervaart in kaart gebracht. Uit de lijst met knelpunten kiest het team zelf welke ze willen uitwerken gedurende de week.

De rest van de week gaan groepen medewerkers onder begeleiding aan de slag met de gekozen onderwerpen. Daar moet wel tijd voor zijn: met behulp van flexwerkers worden extra diensten ingeroosterd. Het eindproduct van elke bijeenkomst bestaat uit een omschrijving van de oplossing plus een plan van aanpak met actielijst en planning. En als verbeteringen direct uit te voeren zijn, wordt dit ook gelijk na de bijeenkomst gedaan.



Als afsluiting van de week is er weer een bijeenkomst met zoveel mogelijk teamleden, waarin de groepen elkaar hun resultaten vertellen. Tijdens de bijeenkomst wordt een boekje uitgedeeld met onder andere de volledige lijst met knelpunten, de uitgewerkte ideeën met bijbehorende actielijsten en foto's van de week.

Veel kleine stappen leiden tot grote effecten

In woonzorgcentrum Lindendael heeft het team van de afdeling Lavendel de methodiek uitgeprobeerd. De eerste bijeenkomst begint met de kaders. Naast de financiële en kwalitatieve kaders zijn dat de nieuwe waarden van Omring, "Positief", "Eigen Regie" en "Samen". De brainstorm is wel spannend. Een paar medewerkers beginnen meteen knelpunten op te schrijven. Anderen moeten even loskomen. Maar binnen de kortste keren zijn er vellen vol met post-its. In totaal verschijnen maar liefst 13 onderwerpen waar de groep graag mee aan de slag wil. Er volgt een stemming om de 6 onderwerpen voor deze week te kiezen. Elke medewerker krijgt drie stemmen die hij/zij mag uitdelen aan een verbeteridee. De top 6 wordt:

- | | |
|---------------------------|-----------|
| 1. Cultuur / communicatie | 8 stemmen |
| 2. Rooster/planning | 5 stemmen |
| 3. Revalidatieproces | 5 stemmen |
| 4. Taakverdeling | 5 stemmen |

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 5. Medicatie | 4 stemmen |
| 6. Meer voor cliënten doen | 3 stemmen ² |

Voor ieder onderwerp werd een verbeterbijeenkomst ingepland met minimaal drie medewerkers. Meestal schoven daarnaast nog anderen aan, die graag wilden meedenken. Omdat cultuur en communicatie zo belangrijk was, werd bovendien nog een extra trainingssessie ingepland. Onder de titel 'positief denken geeft kracht', liet een trainer van Omring het team nadenken hoe zij tegen hun werk en het team aankijken.

Sommige verbetersessies leidden dezelfde dag nog tot verandering:

Voorbeeld – direct resultaat uit de workshop medicatie

Gedurende de workshop medicatie is het gehele medicatieproces onderzocht. De processen zijn in kaart gebracht en er is gebrainstormd over mogelijke verbeteringen zoals verbeteren van de logistiek of de afstemming met de apotheek. Ook heeft de workshop ervoor gezorgd dat nog diezelfde middag de medicijnkast verplaatst is van achterin een gang naar de teamkamer in het centrum van de afdeling. Aangezien de medicijnen uitzetten altijd door 2 medewerkers gedaan moet worden zorgde deze eenvoudige verbetering zowel voor tijdwinst als voor beter toezicht.

Andere onderwerpen vergden wat meer tijd, maar hadden wel veel impact. Een voorbeeld daarvan was roostering en planning:

Voorbeeld – andere manier van roosteren

De manier van roosteren op Lavendel was een bron van veel ergernis onder de medewerkers. Ze hadden het gevoel weinig invloed te hebben en altijd de dupe te zijn. De zorgcoördinator en teamleden hebben het roosterproces onder de loep genomen. Zij hebben een nieuwe manier van roosteren ontwikkeld met o.a. een vast 6-wekelijkse basisrooster en meer verantwoordelijkheden en inspraak voor de teamleden.

Wat levert het op?

Aanvankelijk waren de medewerkers sceptisch over de week. "Waarom zouden we hiervoor extra terugkomen?" en "Het levert toch niets op" waren reacties uit het team. Maar gedurende de week werden de verbetersessies steeds drukker bezocht. De medewerkers die pas op vrijdag deelnamen aan een sessie, vonden het achteraf jammer dat ze niet eerder zijn aangehaakt.

Een half jaar later is de week geëvalueerd. Een greep uit de reacties van het team: "problemen worden directer opgelost", "we hebben weer vertrouwen in elkaar", "we voelen ons meer betrokken", "we zijn

² De andere 7 verbeterideeën waren op het gebied van: Zorgdossier / administratie (2 stemmen); Overdracht / overleg (2 stemmen); Eigen verantwoordelijkheid cliënt / mantelzorger (1 stem); Omgaan met bellen (1 stem); Sfeer / inrichting (0 stemmen); Tilliften / apparatuur (0 stemmen); Looproute (0 stemmen)

er sterker uitgekomen” en “er zijn een aantal dingen echt positief veranderd”. Natuurlijk zijn niet alle reacties positief. Met de nieuwe manier van roosteren, bijvoorbeeld, is niet iedereen blij. Maar ook die medewerkers zien wel de voordelen voor het hele team.

Het team van Lavendel wil in ieder geval door met Ruimte voor Zorg. Het plan is om over een paar maanden een vervolg van 2-3 dagen te organiseren om weer nieuwe onderwerpen op te pakken. En reken er maar op dat elke medewerker er dan vanaf het begin bij is!