

Meer zorg, minder papier

# VOORPUBLICATIE

---

© 2015 Kavanah, Dwingeloo

Niets uit deze uitgave mag worden gefotokopieerd, noch in enige andere vorm of op enige andere wijze worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Eindredactie: Marieke Dekker

ISBN 9789057400000



Uitgeverij Kavanah  
[www.kavanah.nl](http://www.kavanah.nl)  
[mijn.effectieverplegen.nl](http://mijn.effectieverplegen.nl)

# Meer zorg, minder papier

## *Naar zelfsturende organisaties in de zorg*

door

Erik H.A.Th.H. Beune, Specialist Arbeidsomstandigheden, ergonomoom en organisatieadviseur

### *Wie is Erik Beune?*

Erik Beune is zelfstandig adviseur binnen Adviesbureau Werxx te Voorhout. Hij is ontwikkelaar van het onderzoeksproject 'Op weg naar vitale organisaties in de zorgsector' (afgerond in mei 2014). Als adviseur werkt hij graag aan de verbetering van de bedrijfsvoering in ondernemingen. Erik heeft een passie voor innovatie en procesverbeteringen. Hij is een netwerker, creatief en enthousiasmerend. Hij heeft de duurzame inzetbaarheid verbeterd bij vijf zorginstellingen, de productiviteit aantoonbaar verhoogd en de bevoegenheid van medewerkers verbeterd.

### *Wat zet Erik Beune in?*

Kenmerkend voor zijn werkwijze is enthousiasme, nieuwsgierig zijn, luisteren, gedrevenheid, niet meteen oordelen en gelijkwaardigheid. Erik kijkt naar de organisatie als geheel, zoekt naar de kenmerken, luistert naar de wensen en formuleert dan zijn hypothese. Hij werkt vanuit zijn visie dat personeel de belangrijkste motor is van de organisatie. Samen onderzoekt hij hoe de organisatie meer kan bereiken door meer uit medewerkers te halen. Daartoe nodigt hij mensen en groepen uit om zelf stappen te zetten. Hij beweegt mee, adviseert en confronteert als dat nodig is. Mensen voelen zich bij hem uitgenodigd om hun eigen kracht te laten zien en daarmee te werken.

### *Wat brengt hij mee?*

Deskundigheid en ervaring als probleemaanpakker, implementatiekennis in veranderprocessen en managementontwikkeling. Deze expertise heeft Erik opgedaan als projectleider van het interventieproject 'Vitale zorg' en als senior adviseur bij TNO, waar hij o.a. betrokken was bij de aanpak van de schoonmaaksector, de kinderdagverblijven, verzorgingshuizen en de thuiszorg. In de thuiszorg heeft hij de landelijke implementatie geleid en zelf instellingen begeleid.

### *Wat beweegt Erik?*

Zijn doel is dat medewerkers hun zingeving in het leven en in hun werk leren kennen. Als zij zingeving in hun werk vinden dan is het werk waardevol en past het bij hun levensdoel. Wie dwaalt vindt nieuwe wegen, wie het lef heeft zijn vaste gedachtegang los te laten kan zijn denkraam vergroten en nieuwe invalshoeken ontdekken.



---

# Inhoud

## Voorwoord

## Inleiding

## Deel 1: Theorie en achtergronden

### Hoofdstuk 1. De noodzaak van verandering in de zorg

- 1 Ontwikkelingen in de zorgsector
- 2 De werking van de zorgsector
- 3 Personeelsvoorziening in de zorg
- 4 Leiderschap in de zorg
- 5 Organisationele rechtvaardigheid
- 6 De arbeidsomstandigheden in de zorg
- 7 Veranderingsprocessen in de zorg
  - 7.1 Demografische ontwikkelingen
  - 7.2 Waarom vertrekken medewerkers uit de zorg?
- 8 Werken met zorgleefplannen en ZZP's
  - 8.1 Fysieke belasting
  - 8.2 Psychosociale belasting
  - 8.3 Onderzoek Actiz
  - 8.4 De verbeteragenda

### Hoofdstuk 2. De zorg en service aan bewoners

- 1 De beleving van bewoners
- 2 Waardigheid
  - 2.1 Sociale waardigheid
- 3 Het verlenen van zorg
- 4 Gevoelens van zorgverleners
- 5 Seksualiteit, agressie en geweld
- 6 Dementie
- 7 Natuurlijk sterven versus euthanasie

### Hoofdstuk 3. Het ontwikkelingstraject van organisaties

- 1 Inleiding: op weg naar vitale, verbindende organisaties
- 2 Het opzetten van een verandertraject
  - 2.1 De start van het verandertraject
  - 2.2 Het instellen van werkgroepen
  - 2.3 Verantwoordelijkheid
- 3 Het ontwikkelingsconcept
  - 3.1 Van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid
  - 3.2 Van onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid
- 4 Van aanbodgericht naar vraaggericht omgaan met bewoners
- 5 Het interventieprogramma 'Vitale organisaties in de zorg'
- 6 Het onderzoeksmodel

## Hoofdstuk 4. Zelfsturing in de organisatie (Leppers & Eikenaar, 2011)

- 1 Wat houdt zelfsturing in?
  - 1.1 Kenmerken van een zelfsturende organisatie
  - 1.2 Voorwaarden-scheppende factoren
  - 1.3 Organisatorische aspecten
  - 1.4 Bedreigingen
- 2 Implementatie van zelfsturing

## Deel 2. Interventies in de praktijk

### Hoofdstuk 5. Interventies om te werken aan zelfsturing

#### (1) *Training voor zorgpersoneel*

- 1 Het vaststellen van doelen en waarden
- 2 Het bespreken van doelen, waarden en gedragskenmerken
- 3 Veranderingen in de zorg
- 4 Wij veranderen
- 5 Jouw positie in de organisatie
- 6 Verantwoordelijkheid
- 7 Besluitverantwoordelijkheid en uitvoeringsverantwoordelijkheid
- 8 Onderlinge verhoudingen in de instelling
- 9 Werken aan verbeteringen
- 10 Het in kaart brengen van de werkprocessen
- 11 Doorzettingsvermogen
- 12 Bewust en onderbouwd nee zeggen
- 13 Open en gesloten vragen
- 14 Jezelf, je ziel, je ego en je omgeving
- 15 Ik hou van mij
- 16 Cirkel van invloed en cirkel van betrokkenheid
- 17 Menselijke relaties
- 18 Opstelling van medewerkers
- 19 Werken aan teamontwikkeling
- 20 Gebruik van de teambarometer
- 21 Teamrollen
- 22 De dramadriehoek
- 23 De geluksdriehoek
- 24 Het aanpakken van dilemma's
- 25 Anders kijken naar bewoners
- 26 Het eerste gesprek met een nieuwe bewoner
- 27 Wat vinden bewoners belangrijk?
- 28 Het afstemmingsgesprek over de zorg
- 29 Waardig oud worden
- 30 Ondersteuning bij verlies van vermogens
- 31 Seksualiteit
- 32 Dementie
- 33 Euthanasie
- 34 Feedback

#### (2) *Training voor leidinggevenden*

- 35 Oefening in charisma
- 36 Oefening in voorbeeldgedrag
- 37 Gewenste kwaliteiten van leidinggevenden

- 
- 38 Sturen op doelen, waarden en resultaten
  - 39 Stimuleren van intrinsieke behoeftes van medewerkers
  - 40 Verantwoordelijkheid nemen
  - 41 De drama en de geluksdriehoek
  - 42 Wederzijdse afhankelijkheid
  - 43 Het groeipad van medewerkers
  - 44 Werken aan verbeteringen
  - 45 Coachend en ondersteunend leidinggeven
  - 46 Het maken van een jaarplan

### **Bijlage: Onderzoek in de praktijk**

- 1 Monitoring van de stand van zaken met een vragenlijstonderzoek
- 2 Managementsysteem voor psychosociale factoren
- 3 Onderzoeksresultaten

### **Literatuur**

### **Betrokken partijen**

### **Verantwoording en dankwoord**





---

# Voorwoord

Actiz streeft naar vitale zorgorganisaties die opgewassen zijn tegen de uitdagingen van de toekomst. De vele veranderingen in de bekostiging van de zorg en de toenemende eisen van cliënten stellen zorgorganisaties op de proef. Er wordt van zorgorganisaties verwacht dat zij nog cliëntgerichter gaan werken, hun productiviteit verhogen en hun kosten beheersen. Zorgorganisaties kunnen dit alleen met medewerkers die bereid en in staat zijn te veranderen.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij effectiever en efficiënter gaan werken. Maar medewerkers moeten vooral beter in kunnen spelen op cliënten die steeds meer regie (willen) nemen in hun leven, ook als zij te maken krijgen met mentale en/of fysieke beperkingen.

Steeds meer zorgorganisaties geven meer verantwoordelijkheid aan medewerkers en laten hen zelfsturender werken. Hierdoor krijgen medewerkers meer regelmogelijkheden en meer autonomie en gaan zij over steeds meer zaken zelf beslissingen nemen. Een onderzoek van ZonMW toont aan dat medewerkers hierdoor bevlogener gaan werken en dat zorgorganisaties productiviteitsverbetering realiseren (Beune H.A.T., Plasmeijer M., 2014).

Medewerkers veranderen echter niet zomaar in zelfsturende, bevlogene mensen. Dit vraagt om een stapsgewijs veranderingstraject, waarin medewerkers eerst leren om zich onafhankelijk op te stellen en waarin zij daarna leren om zich wederzijds afhankelijk te gedragen. Als zij wederzijds afhankelijk gedrag kunnen vertonen, zijn zij in staat om kritisch met collega's samen te werken en samen met collega's te werken aan organisatieverbetering.

Ik ben blij met dit boek dat methoden en technieken aanreikt die nodig zijn om medewerkers mee te nemen in zo'n veranderingstraject. Met dit boek kunnen organisaties zelf de juiste interventies uitzoeken die zij nodig hebben om hun medewerkers op te leiden tot zelfstandige professionals die goed kunnen samenwerken.

Dit boek werkt ook aan verhoging van de cliëntgerichtheid van medewerkers. Het boek beschrijft hoe medewerkers hun gedrag kunnen veranderen van aanbodgerichte zorg naar vraaggerichte zorg en hoe zij om kunnen gaan met de gedragsveranderingen bij cliënten die te maken hebben met bijvoorbeeld dementie.

---

Het boek geeft aan hoe de ontwikkeling van medewerkers samengaat met het verhogen van zelfsturing en het overdragen van verantwoordelijkheden naar medewerkers en daarmee met organisatieontwikkeling. Verhoging van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, vermindering ziekteverzuim en verloop doordat het werkplezier toeneemt (ZonMW, onderzoek door Beune H.A.T. & Plasmeijer M., 2014).

Kortom een boek dat zorgorganisaties uit onze branche kan ondersteunen bij het inspelen op de fundamentele veranderingen in de ouderen- en thuiszorg.

*Aad Koster*, directeur ActiZ

---

# Inleiding

Veel organisaties willen overgaan naar meer zelfsturing. Zelfsturing\* vraagt erom het werk anders te organiseren zodat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen. Overgang naar meer zelfsturing vraagt medewerkers om oude gedragspatronen los te laten en nieuwe te accepteren. Er worden nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag van ze verwacht. Veel medewerkers zullen dit als een uitdaging ervaren en er graag aan meewerken. Voor anderen zal het voelen als een bedreiging van bestaande waarden of zekerheden. Meer verantwoordelijkheid bij zelfsturing of zelforganisatie vraagt altijd om een nieuwe opvoeding van medewerkers zodat zij de kans krijgen om zich de nieuwe vaardigheden en het nieuwe gedrag ook werkelijk eigen te maken.

Meer zelfsturing door medewerkers leidt er toe dat medewerkers het gevoel krijgen dat hun kennis en vaardigheden worden gewaardeerd door de organisatie. Zij ervaren zelf dat ze beter tot hun recht komen. Daardoor stijgt hun zelfvertrouwen en krijgen zij meer plezier in het werk. Zij zullen met meer bevologenheid het werk uitvoeren. Dit zal er ook toe leiden dat zij eerder geneigd zijn om initiatieven te nemen die het werk kunnen verbeteren. Zo worden medewerkers innovatiever en stijgt de innovatiekracht van de organisatie. Meer zelfsturing van medewerkers heeft dus vele positieve effecten voor de organisatie.

Dit boek neemt u mee op de weg naar een zelfsturende organisatie. Het boek beschrijft het ontwikkeltraject dat nodig is voor medewerkers en leidinggevenden. Het boek beschrijft uitgebreid hoe de trainingen voor medewerkers en leidinggevenden kunnen worden vormgegeven. Daarna geeft het boek aan hoe u zelfsturing in kunt richten. Dat deze methode werkt in de praktijk kunt u lezen in de casussen. De onderzoeksresultaten kunt u raadplegen op [www.vitale-zorg.nl](http://www.vitale-zorg.nl)). Mocht u daardoor gestimuleerd worden tot het introduceren van meer zelfsturing van uw personeel, dan kan dit boek voor u een handig hulpmiddel zijn om uw ideeën te verwezenlijken. Meer zelfsturing van medewerkers verhoogt ook hun duurzame inzetbaarheid. Door meer zelfsturing gaan zij meer bevologen werken, stijgt hun plezier in het werk, verbetert hun gezondheid en vermindert hun kans op uitval. Het boek helpt u dus ook om uw medewerkers duurzamer inzetbaar te maken.

Het verhogen van zelfsturing van medewerkers vraagt een groot verande-

\*Zelfsturing kent verschillende gradaties: intramuraal gebruiken we doorgaans de termen zelfregelende of zelforganiserende teams, voor extramuraal zorgteams wordt doorgaans over zelfsturende teams gesproken

ringstraject van organisaties. Het verandertraject lukt alleen als instellingen voldoende aandacht geven aan de ontwikkeling van medewerkers. Zelfsturing verhogen zonder een doelgerichte ontwikkeling van medewerkers, zal ertoe leiden dat sommige medewerkers de touwtjes in handen gaan nemen en andere medewerkers vast blijven zitten in hun oude afhankelijke gedrag. Hierdoor wordt zelfsturing geen sturingsmodel dat gedragen wordt door de hele groep. Hierdoor zal uiteindelijk niet het gewenste effect worden bereikt. Het is nodig om alle medewerkers op een hoger niveau te brengen. Hierin mogen best gradaties ontstaan tussen medewerkers. Niet alle medewerkers hoeven volledig wederzijds afhankelijk te worden. Als voldoende medewerkers in staat zijn om zich niet meer afhankelijk van elkaar en van hun leiding te gedragen, lukt het hen wel om achterblijvers voldoende mee te krijgen zodat ook zij geen of veel minder afhankelijk gedrag gaan vertonen.

Het veranderen van het gedrag van medewerkers is dus het startpunt voor het anders organiseren van het werk. Zo werkt de organisatie via het mensgericht ontwikkelen van medewerkers mee aan een culturomslag en organisatieverandering. Dit boek houdt een pleidooi voor het mensgericht ontwikkelen van organisaties. Het gaat in de zorg immers om mensen, en het gedrag van mensen veranderen is een hele klus. We hebben echter door onze wetenschappelijk onderbouwde trajecten gezien dat het mogelijk is om mensen te veranderen en organisaties op een nieuwe koers te zetten. We hebben door middel van wetenschappelijk onderzoek aannemelijk gemaakt dat de veranderingen leiden tot een grotere bevoegenheid bij medewerkers en dat de veranderingen leiden tot productiviteitsverhoging.

Voor *medewerkers* biedt dit boek vele oefeningen die hen helpen om anders te kijken naar hun positie in de organisatie. Door stapsgewijs de oefeningen te volgen kunnen medewerkers leren hoe zij zich onafhankelijker van de leiding kunnen opstellen en zelf initiatieven kunnen nemen. Zij kunnen met de oefeningen hun gedrag naar collega's spiegelen en onderzoeken of zij met ander gedrag meer effect kunnen bereiken. De oefeningen leren medewerkers om te werken aan betere zorg door elkaar feedback te geven en zo elkaars kwaliteiten in het werk te verbeteren. Zo leren medewerkers hoe zij met elkaar een lerende organisatie kunnen worden die zichzelf blijft ontwikkelen. Het volgen van de oefeningen maakt dat medewerkers zich uiteindelijk veel vrijer en prettiger voelen in het werk. Hierdoor zal hun werkplezier stijgen en zullen zij met meer bevoegenheid gaan werken. Het uitvoeren van de oefeningen is daarmee een prachtige kans voor medewerkers om hun kwaliteiten te ontwikkelen.

Het veranderen van het gedrag van medewerkers is het startpunt, maar zonder verandering van de sturing door *leidinggevend* is ieder verandertraject gedoemd te mislukken. Als leidinggevend immers op de oude directieve wijze blijven sturen, geven zij medewerkers niet de ruimte om meer beslissingen zelf te nemen. Het is dus nodig om ook leidinggevend

---

de middelen aan te reiken die zij nodig hebben om medewerkers tot hun recht te laten komen. Dit boek geeft u handvatten om leidinggevend te coachen/trainen in een andere benadering van medewerkers.

Naast medewerkers en leidinggevend zullen ook de *bestuurders* en *directieleden* op een juiste wijze invulling moeten geven aan hun rol. Het blijkt in de praktijk dat bestuurders en managementteams nog onvoldoende gericht kunnen zijn op de essentie van een integrale bedrijfsvoering. Meer verantwoordelijkheid bij medewerkers vraagt ook een andere opstelling van bestuurders en managers (rolmodel). Het vraagt van hen dat zij uitstralen dat zij vertrouwen hebben in deze nieuwe koers van de organisatie. In dit boek gaan we daarom ook in op de gewenste instelling van bestuurders.

Meer zelfsturing bij medewerkers leidt ten slotte ook tot een andere opstelling van medewerkers naar bewoners, mantelzorgers en familie. Medewerkers zullen bewoners meer gaan stimuleren om gebruik te maken van hun nog resterende vermogens. Medewerkers gaan zelf keuzes maken in welke zorg zij wel, en welke zorg zij niet kunnen bieden. Mogelijk gaan zij hierdoor een groter beroep doen op de naasten van bewoners. Zo heeft zelfsturing bij medewerkers dus ook effecten op de omgang en relatie met bewoners en hun naasten. Hoe de veranderingen óók de relaties met bewoners, familie en mantelzorgers beïnvloeden kunt u lezen in dit boek.

Zoals hierboven beschreven gaat het in dit boek dus om een grote transformatie van zorginstellingen, die in het verlengde ligt van de landelijke decentralisaties en andere veranderingen in de zorg. Een veranderslag die vraagt om verandering van medewerkers, van leidinggevend, van bestuurders en van de visie op bewoners, mantelzorgers en familie. Deze veranderingen zijn nodig om een toekomstgerichte organisatie te worden die financieel gezond is, organisatorisch klaar is om bewoners de juiste service te bieden en die daarmee aantrekkingskracht heeft op de arbeidsmarkt.



# Deel 1

## Theorie en achtergronden