



‘We geven het door’

Over de dynamiek van zelforganiserende teams in de ouderenzorg

Mijn oude, dementerende moeder woont in een zorginstelling waar veel misgaat. Enkele dagen geleden bleek 's avonds dat mijn moeder die dag alleen in de ochtend een klein beetje water had gedronken. Ik meldde dit aan een zorgmedewerker van de avonddienst. Ze schudde meewarig haar hoofd. 'Nou toch...', zei ze. 'En wat ga je eraan doen?' vroeg ik. 'Ik weet het niet', zei ze. 'Maar jullie zijn toch als team zelforganiserend? Toch gezamenlijk verantwoordelijk?' 'Ik zal het doorgeven!' 'En dan?' riep ik wanhopig. 'Tja, dat weet ik ook niet!' En ze lachte me lief en meelevend toe. Ze voelde zich net zo machteloos als ik. Dergelijke conversaties heb ik de afgelopen jaren vaker gevoerd. De zorginstelling heeft zogenoemde zelforganiserende teams op de werkvloer ingevoerd en tegelijkertijd twee managementlagen geschrapt, namelijk die van teamleider en van locatiemanager. Deze taken konden die teams er wel bij doen, zo werd geredeneerd van hogerhand. Er kwam een coach om de medewerkers te ondersteunen. Maar het werkt niet. Er worden veel fouten gemaakt. Daarom kom ik elke dag. Om te controleren en te corrigeren. En alles wat misgaat, gaat opnieuw mis. De wet van Sandra. Vele zorginstellingen hebben zich laten meevoeren op de golf van zelfstu-

ring, maar inmiddels zijn verscheidene ervan teruggekomen, omdat het niet werkt. Niet de instelling waar mijn moeder verblijft. De top van de organisatie houdt vast aan het concept.

Steunkousen niet aan, te koud gekleed, geen toezicht op eten en drinken, pantoffels niet aan, tanden niet gepoetst, vuile kopjes in de kast, ontlasting aan haar handen, glasscherven op de vloer, lakens met urine en ontlasting in haar wasmand zodat het appartement stinkt, en zo kan ik doorgaan.

*En alles wat misgaat,
gaat opnieuw mis.*

De wet van Sandra

Soms gaat het beter nadat ik dertig keer iets heb aangekaart bij de zorgmedewerkers, de EVV'er, de coach, de verpleegkundige. Maar terugval hangt altijd in de lucht. Het is voor mij keihard werken. Als het te gortig wordt, betrek ik de manager langdurige zorg erbij evenals de directeur van de instelling, die beiden overigens in een ander pand gehuisvest zijn. Echter, zij leggen de problemen weer terug op de werkvloer; het zijn immers zelforganiserende teams zeggen ze dan, je moet de verantwoordelijkheid daar leggen waar die hoort. Maar ja, zeg ik dan, je kunt

ze wel zelforganiserend noemen, maar dat maakt ze nog niet zelforganiserend. Aan een aantal belangrijke voorwaarden is niet voldaan. Zo is er geen sprake van een team vanwege de grote hoeveelheid 'teamleden' (denk aan de vele deelcontracten, het ziekteverzuim en het hoge verloop). Verder hebben de teams nauwelijks middelen om te kunnen organiseren, laat staan sturen. Zo is er chronisch capaciteitsgebrek, hebben de teams geen invloed op aanpalende diensten zoals de technische dienst of de huishouding, en zijn ze evenmin budgethouders. De achterliggende organisatie kan verder nauwelijks ondersteunend genoemd worden, maar eerder directief met een cultuur van hiërarchie en afhankelijkheid; uiteindelijk moet er voor allerlei zaken alsnog toestemming worden gevraagd of komen er allerlei directieven van bovenaf. En last but not least hebben de medewerkers zelf in het geheel niet gevraagd om deze organisatievorm. Integendeel, ze willen een baas die coördineert, door wie ze zich gezien voelen en die kan bemiddelen bij conflicten. Ze houden niet van roosteren, ze willen directe zorg verlenen – dat is voor velen de roeping. Hoe kun je dan verantwoordelijkheid nemen als het op zoveel manieren onmogelijk wordt gemaakt? Zijn het zelforganiserende teams of misschien eerder onthoofde teams? De zorgmedewerkers zelf kenmerken zich door tomeloze inzet, zorgzaamheid, en geduld. Ze verrichten wonderen, gegeven de omstandigheden, en dat voor weinig geld en maatschappelijke waardering. Het zorgen voor ouderen, vaak ziek en dementerend, is zwaar, verergerd door de chronische onderbezetting vanwege ziekte en verloop. Ze zijn loyaal aan hun zorgtaak, worden verantwoordelijk gemaakt door het management,

willen elkaar niet in de steek laten, en zijn vaak de schietschijf van boze familieleden. Zelforganisatie hebben ze niet gewild; evenmin zijn ze betrokken geweest in de besluitvorming hieromtrent. Medewerkers maken de fouten maar ze zijn niet de oorzaak van de fouten. Het management staat op grote

Hoe kun je in godsnaam goede zorg verlenen als de medewerkers zelf verwaarloosd worden?

afstand en gooit de gesignaleerde problemen die de medewerkers zelf niet kunnen oplossen toch weer op hun bordje. Het maakt machteloos en hulpeloos. En zo nemen ziekteverzuim en verloop verder toe, leidend tot meer fouten et cetera. Hoe kun je in godsnaam goede zorg verlenen als de medewerkers zelf verwaarloosd worden? Het management wijst snel naar de slechte arbeidsmarkt als oorzaak van de problemen. Inderdaad heeft deze onderbezetting en onderkwalificatie als gevolg. Deze markt is niet zomaar te veranderen, maar waar meer op ingezet kan worden is het zittende (lees: rennende) personeel te behouden. Door hen aandacht te geven en hen te waarderen, hen het gevoel te geven dat ze niet alleen staan in deze ongelofelijk zware taak, door hen niet te onderwerpen aan bureaucratische regeltjes. Ik opper steevast dat de manager langdurige zorg en de directeur een dag in de week kantoor houden op locatie. Ik blijf opperen. Laatst werden de fouten geweten aan groepsdynamiek... dus weer kregen de

teams de schuld. 'Weet je wel dat er sprake is van groepsdynamiek tussen de teams, Sandra?' vroeg de manager toen ik weer eens ging praten, 'weet je wat dat is?' 'Hmm, ja, wel een beetje', zei ik. 'Ik weet ook dat er naar elkaar gewezen wordt uit onmacht om de echte oorzaken van misstanden aan te pakken, die vaak buiten de teams liggen.'

Ik denk vaak aan de Schotse psychoanalytica Isabel Menzies-Lyth. Zij beschreef hoe afgeeerde spanningen die samenhangen met het verplegen van ziekenhuispatiënten, resulteerden in rigide en onpersoonlijke routines en structuren. Deze stonden haaks op professionele waarden in de zorg. Ook in de ouderenzorg is er sprake van dergelijke sociale afweer. De medewerkers lijken oogkleppen op te hebben. Ten dienste van lijfsbehoud en psychische gezondheid. Ze komen binnen voor een pil of voor koffie of voor een afwas. Om zich heen kijken is gevaarlijk, want er is altijd van alles mis – als je het ziet moet je het oplossen. Maar dan komt er een andere bewoner in de knel. Of een collega. En na de dienst moeten ze een verantwoordelijke moeder of vader zijn. Dus is er onbewust een belang om weg te kijken. Er circuleren zelfs regels die aandachtige zorg ondermijnen (bijvoorbeeld: lakens nat van de urine moeten gedroogd worden op het appartement, medewerkers mogen hun zorgwerk niet afmaken als de dienst erop zit). Ook de managers en de directeuren kijken weg. Want ook zij denken het niet op te kunnen lossen en dan is het beter om niet te weten (of terug te leggen bij de werkvloer). En ook de inspectie weet niet wat er zich achter de voordeur van appartementen afspeelt. Het zijn beleidsplannen die worden beoordeeld. Niet de implementatie. En als

de managers en directeuren het niet willen weten zal de inspectie het ook niet weten. Oh ja, mantelzorgers kunnen een klacht indienen bij de inspectie. Maar voor zover deze ontvankelijk wordt verklaard, wordt de instelling eerst verzocht een eigen onderzoek in te stellen. Wie weet eigenlijk wat er werkelijk speelt in de ouderenzorg? Wie wil het weten?

Gelukkig is er familie om op te passen en bij te springen. Toch? De waakzame mantelzorgers zijn verenigd in de cliëntenraad. Daarbuiten zijn er enkele trouwe zonen en dochters die dagelijks op bezoek komen en een oogje in het zeil houden. Vele ouderen zien hun kinderen minder frequent. Sommigen helemaal niet.

Op een conferentie gaf ik laatst als mantelzorger een lezing over de ouderenzorg. Na afloop kwam een toehoorder naar me toe. Hij vertrouwde me toe: 'Ik dacht dat ik wel weet hoe het mijn moeder vergaat in haar instelling. Ik kom immers wekelijks. Na jouw verhaal begin ik daaraan te twijfelen. Tegelijkertijd vraag ik me af... wil ik het eigenlijk wel weten?'

Door **Sandra Schruijer**,
hoogleraar Organisatiewetenschap
aan de Universiteit Utrecht en
hoogleraar Organisationspsychologie
aan de Universiteit van Tilburg,
s.g.l.schruijer@uu.nl.