



“Zelfsturing in de zorg leidt tot chaos”

Ouderenzorgorganisatie Sevagram in Heerlen is in tien jaar tijd uitgegroeid tot een innovatieve organisatie waar mensgerichte zorg centraal staat. Tien jaar lang is Maastrichtenaar Pim Steerneman - genomineerd voor Zorgmanager van 2019 - bestuursvoorzitter. Een gesprek over hoe een zorgorganisatie in crisis kon uitgroeien tot de meest innovatieve in Limburg.

”Sevagram stond er tien jaar geleden niet goed voor. Niet wat betreft zorg, niet wat betreft vastgoed, financiën en ook niet op HR-gebied,” legt Steerneman uit. “Het was duidelijk dat er iets moest gebeuren. Mijn grootste uitdaging was destijds de organisatie weer snel op de rit te krijgen. Dat lukte, samen met directieteam en collega-bestuurder, dus met eigen mensen in teamverband. Binnen twee jaar schreven we weer zwarte cijfers en was de zorg verbeterd. Maar het was niet genoeg. We zijn toen al gaan nadenken over de Planetree-zorgvisie, een concept uit de Verenigde Staten, een internationaal keurmerk voor de zorg. Enkele ziekenhuizen in Nederland werkten destijds al volgens de Planetree-visie. Het is een onderscheidende manier van denken, kijken, luisteren en doen waarbij uitstekende mensgerichte zorg voorop staat, inclusief de zorg voor familie, medewerkers, vrijwilligers en stakeholders. Deze koers hebben we ruim negen jaar geleden ingezet. Enkel om de kwaliteit van de zorg steeds te verbeteren.

Enkele ziekenhuizen in Nederland werkten destijds al volgens de Planetree-visie.

Basisgedachte is dat we die zorg willen bieden die jij jouw naasten zou willen bieden. Die vraag stellen we ons steeds. Op die manier streef je altijd naar de beste zorg, immers je wilt dat je partner of familie de beste zorg krijgt. Inmiddels hebben alle achttien locaties en Sevagram als concern het Planetree-keurmerk. Het geeft aan dat we merkbaar goede zorg bieden. Onze pay off is ‘Zorg met bezieling’. Dat geldt in eerste instantie voor onze cliënten, maar Zorg met bezieling betekent ook aandacht voor familie en aandacht voor medewerkers,” aldus Steerneman.

ZELFSTURING?

De bestuursvoorzitter, die zelf enkele boeken schreef over leiderschap, stimuleert dat leiderschap ook binnen Sevagram. “We zijn al negen jaar bezig met een cultuurtraject en dit impliceert ‘zorg én werk met bezieling’. Als medewerkers tevreden zijn, gaat de cliënttevredenheid omhoog. Met ons leiderschapsprogramma voor alle medewerkers zijn we een jaar

geleden begonnen, als onderdeel van een meerjarig programma. Het gaat dan over teamcoaching en leren zaken te bespreken, zodat je beter in je vel zit en actiever bent. Via een train-de-trainertraject van medewerkers verwachten we dat het zich als een olievlek in de hele organisatie zal verspreiden. In die context vind ik zelfsturing overigens onzin. Overal waar zelfsturing is, ontstaat uiteindelijk chaos. Als iets misgaat, werkt zelfsturing niet. Het veronderstelt namelijk dat het iets technisch is. Dat je geen managers nodig hebt en mensen het zelf regelen. Ik geloof dus wel in zelforganisatie: eigen regie en eigen verantwoordelijkheid nemen. Daar waar je denkt dat je het kan, doe je het, maar wel binnen de context van sturing. Als er een crisis is of iets niet goed gaat, heb je managers nodig. Die moeten op cruciale momenten besluiten nemen, anders krijg je chaos. Onze managers leren we om loslatend te sturen en daarin gaat het om de balans. Een mooi voorbeeld van zelforganisatie komt van een kleine locatie, waar ze vonden dat ze te weinig aandacht aan de cliënten konden geven. Een verzorgende bedacht een plan voor een betere verdeling van lichte en zware cliënten. Dat plan is uitgevoerd en daardoor liepen dingen beter en was er uiteindelijk ook nog 1 fte minder zorgpersoneel nodig. Haar concept rollen we nu uit over meerdere locaties. Leiderschap heeft dus niets met functie te maken,” zegt Steerneman.

CREATIEF MEEDENKEN

Van zijn medewerkers verwacht hij dat ze zelfleiding nemen, dat ze creatief meedenken. “Ik nodig hen daartoe uit. Daardoor krijg ik vaker mailtjes en lopen mensen spontaan bij me binnen. Ik kan niet alles oplossen, maar ik probeer het wel op de goede plek neer te leggen. Zelf ben ik snel, actiegericht en creatief en dat is zowel een kracht als een valkuil. In de loop der jaren heb ik geleerd vaker achterover te hangen. Ik roep ook op om te experimenteren, te kijken hoe we dingen anders kunnen doen. Dat is best lastig voor de gemiddelde medewerker en manager. In de zorg werken we namelijk nog te veel vanuit routine. Ga eens met bewoners praten en vraag hoe zij het graag willen. Dat is niets meer of minder dan zoveel mogelijk regie bij de medewerker en de cliënt neerleggen.” <<



Pim Steerneman >

Benefietdiner Sevagram Verwenzorg



Sevagram doet veel om haar cliënten iets extra's te bieden. Via de stichting Sevagram Verwenzorg wordt geld ingezameld om leuke kunst- en cultuuractiviteiten te kunnen doen.

Op 29 november is het jaarlijks Benefietdiner van Sevagram Verwenzorg in Rebelle in Maastricht. Een netwerkvond voor zakelijke relaties van Sevagram waarvan de opbrengst naar Sevagram Verwenzorg gaat.

Een tafel reserveren kan o.a. via www.sevagramverwenzorg.nl