

V&VN Praktijkprofiel

'Tijd voor zorg, zorg voor tijd'

belangrijke vaardigheden om goed om te gaan met tijd in de zorg



Gabriëlle Verbeek

Colofon

Auteur:

Gabriëlle Verbeek

Vormgeving en druk:

Van der Weij drukkerijen BV

© Gabriëlle Verbeek, V&VN/Artemea

Mei 2014

ISBN/EAN

De inhoud van deze publicatie, inclusief het model van competenties, tijdstijlen en tijdvaardigheden, mag uitsluitend worden geciteerd met bronvermelding publicatie, vermelding auteur en V&VN/Artemea.

Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van financiering vanuit Fonds Nuts Ohra.

Inhoud

1. Inleiding	4
1.1 Waarom een Praktijkprofiel?	4
1.2 Voor wie?	5
1.3 Bronnen	5
2. Ontwikkelingen	6
2.1 Wat gebeurt er met tijd in de zorg?	6
2.2 Welke dilemma's zijn er in de praktijk?	7
3. Hoe gaan we om met de tijd?	10
3.1 Tijdstijlen bij cliënten	10
3.2 Tijdstijlen in de verzorging	12
3.3 Tijdstijlen en competenties	13
4. Competenties tijd voor zorg	15
5. Ontwikkelen van vaardigheden	19
6. Werken aan tijd voor zorg	22
7. Tijd als inspiratie in plaats van frustratie	25
7.1 Discussie met het onderwijsveld	25
7.2 Randvoorwaarden in zorg en onderwijs	25

I. Inleiding

“Kijken hoe je met je tijd in de zorg omgaat, levert bewustwording op. Meer denken in mogelijkheden en minder in wat allemaal niet kan.” (EVV-er)

Heb je het gevoel dat jouw tijdsinzet helemaal door anderen wordt bepaald? Of heb je hier zelf ruimte en kan je keuzes maken waar je achter staat? In deze tekst beschrijven we welke competenties en vaardigheden in de zorg nodig zijn, als het gaat om goed omgaan met tijd in de zorg. We laten met behulp van visie en voorbeelden zien hoe professionals in de zorg hun eigen invloed benutten om beter af te stemmen op het tijdsritme van cliënten.

1.1 Waarom een Praktijkprofiel?

Doel van praktisch geformuleerde competenties is zorgprofessionals in de langdurende zorg te ondersteunen bij het hanteren van schaarsteproblemen met tijd. Het Praktijkprofiel is een handvat om de tijd die er is beter te benutten ten behoeve van cliënten en om met zo min mogelijk tijdstress en optimale aandacht te werken.

Goed omgaan met tijd levert werkplezier op, kwaliteitsverbetering en vernieuwing in het werk. Dit is niet het enige doel. Bij een goede tijdsinzet in de zorg is het van belang om de zorg zo uit te voeren dat de cliënt zijn / haar leven kan inrichten. Dit betekent dat de zorg en werkplanning past bij het dagelijks ritme en de activiteiten van de cliënt.



1.2 Voor wie?

Het Praktijkprofiel is ontwikkeld voor de beroepsgroep van verzorgenden en verpleegkundigen die werkzaam zijn in de langdurige zorg. Het is gebaseerd op experimenten en praktijksituaties in de zorg voor mensen met lichamelijke en geestelijke beperkingen en chronische ziekten. Ook in andere werksituaties, zoals in de thuiszorg en het ziekenhuis, blijkt het praktijkprofiel herkenbaar. Verder is dit Praktijkprofiel bedoeld voor opleiders in zorg- en onderwijsveld, leidinggevenden, coaches en management. Het biedt hen een concrete visie op het ondersteunen van beroepsbeoefenaren in de zorg bij de tijdsproblemen die zich voordoen. Het Praktijkprofiel kan gebruikt worden om leer- en scholingstrajecten te voorzien van een samenhangend kader van competenties.

De publicatie is opgebouwd vanuit een schets van ontwikkelingen in de zorg (hoofdstuk 2 en 3), die van belang zijn voor de vaardigheden van zorgmedewerkers op het gebied van goed omgaan met tijd. In hoofdstukken 4 en 5 staan de competenties en vaardigheden, voorzien van herkenbare praktijksituaties. In hoofdstuk 6 laten we zien wat beroepsbeoefenaren zelf kunnen doen om deze te ontwikkelen. In deze hoofdstukken hebben we aan het eind een paar reflectievragen opgenomen voor beroepsbeoefenaren uit de praktijk. Hoofdstuk 7 bevat randvoorwaarden en adviezen voor zorgpraktijk, management en onderwijsveld.

Vanuit project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' komt een tweede publicatie waarin de competenties en vaardigheden zijn vertaald naar concrete tools en creatieve werkvormen die in teams, in scholingen en andere leer- en ontwikkeltrajecten worden ingezet. De reflectieoefeningen voor de praktijk in 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' zijn in deze publicatie verder uitgewerkt.

1.3 Bronnen

Bij het formuleren van de competenties is gebruik gemaakt van:

- Onderzoek naar tijdsbeleving en ervaringen van medewerkers in de zorg en hun cliënten
- Gesprek met verzorgenden in Tijdwerkplaats (panelgesprek)
- Experimenten in zorgteams met bewustwording en verbetering van praktische vaardigheden
- Ervaringen in workshops, trainingen en leertrajecten met verzorgenden en teamleiders
- Landelijk beschikbaar materiaal over de veranderende rol van verzorgenden, beroepsprofiel, beroepenhuis en kwalificatiedossier

Opname van kennis en ervaring over tijdsbesteding in opleidingscurricula van de leerlingen in het MBO-onderwijs is van belang, zodat zij goed voorbereid aan de slag kunnen op dit thema. Daartoe is dit Praktijkprofiel besproken op een expertmeeting met sleutelfiguren in het onderwijsveld.

2. Ontwikkelingen

2.1 Wat gebeurt er met tijd in de zorg?

Een aantal ontwikkelingen heeft veel invloed op tijdsinzet in de zorg:

Zorgvraag complexer en minder middelen: economische tijd

Cliënten hebben intensievere zorg nodig dan vroeger. Verzorgenden dragen steeds meer zorg voor mensen die in het ziekenhuis uitgehandeld zijn of thuis revalideren. Er is in hun werk sprake van toename van combinaties van aandoeningen, bijvoorbeeld ouderen met een chronische spierziekte en psychiatrische aandoeningen.

Door de vergrijzing neemt de behoefte aan professionele ondersteuning toe, terwijl de financiële middelen niet in dezelfde mate doorgroeien. Goed omgaan met (economische) zorgtijd is een steeds belangrijker onderdeel geworden van het werk, omdat er in de zorg met indicaties, dus toegewezen hoeveelheden tijd, wordt gewerkt.

Persoonsgerichte ondersteuning en zelfmanagement: afstemmen op tijd cliënt

Mensen die vanwege een beperking of een chronische ziekte dagelijks gebruik maken van voorzieningen zijn voor hun bezigheden en dagritme afhankelijk van de persoonlijke verzorging en ondersteuning die zij krijgen. Zorggebruikers hebben de behoefte om hun eigen leven en dagritme te bepalen. De tijd wensen en tijdeisen nemen toe: concrete tijdstippen waarop een cliënt of bewoner ondersteuning vraagt, waarbij er minder genoeg wordt genomen met marges in de levering. De vraag is hoe gebruikers van zorg meer zelfregie kunnen krijgen en houden, waardoor zij in staat worden gesteld om hun persoonlijke (actieve) leefwijze en bijdrage aan de samenleving zo lang mogelijk in stand te houden.

Samenwerking in de zorgketen en met mantelzorg: samen tijd benutten

Zorgorganisaties en professionals moeten veel meer dan nu het geval is, aansluiten op mogelijkheden en bestaande netwerken van cliënten. Zij werken eerder 'aanvullend' dan 'overnemend' op de eigen competenties van mensen. Bevorderen van eigen kracht, vaardigheden en competenties van de cliënt wordt belangrijker.

Toenemende samenwerking is nodig om complexe zorgvragen te voorzien van passende antwoorden. Deze samenwerking betreft andere disciplines, maar steeds meer ook de samenwerking in teams en met het netwerk van cliënten. Wat voor zorgvragers belangrijk is, blijkt voor mantelzorgers te gelden. Ook zij willen hun eigen leven in balans kunnen leiden. Het bieden van intensieve zorg aan naasten is van grote waarde, maar het kan ook (te) belastend worden.

Verminderen verspilling en verplatten van organisaties: zelf verantwoording nemen

Als de middelen beperkt zijn en de zorgvraag groter wordt, is nodig dat verzorgenden hun

verantwoordelijkheid nemen voor regelarme zorg. Verminderen van verspilling is voor professionals, cliënten, zorgorganisaties en financiers van belang.

Anders omgaan met tijd in de zorg houdt in dat organisaties met diverse managementlagen plaats maken voor platte organisaties, waar leiding wordt gegeven door minder managers. In nogal wat organisaties wordt volledige zelfsturing doorgevoerd. In dit organisatie-model is sprake van anders omgaan met tijd, Het team met medewerkers wordt zelf verantwoordelijk voor tal van organisatie- en werkprocessen, waaronder het maken van tijdafspraken, de roostering en planning van het eigen werk.

2.2 Welke dilemma's zijn er in de praktijk?

“Ik kijk steeds meer op de klok, in mijn werk. We hebben de zorg voor de bewoners, maar ook allerlei zaken die ook nog moeten gebeuren. Je hebt je zorgleefplan dat bijgewerkt moet worden, er zijn nieuwe registraties. Er komt een opname met gesprek met de familie. Ik heb vaak het gevoel dat ik achterloop als ik mijn dienst doe.”

In de langdurende zorg ervaren veel verzorgenden een gevoel van schaarste en werkdruk. Circa 65% van de zorgmedewerkers vindt het (te) druk op het werk. Minder dan de helft van de zorgmedewerkers vindt dat er voldoende tijd is voor cliënten (panel verpleging en Verzorging NIVEL). Dit leidt tot stress en een gevoel van tekortschieten, zowel wat betreft kwantiteit van de zorg, de tijdsbesteding bij cliënten, als wat betreft de kwaliteit van de zorg, het goed kunnen inspelen op behoeften van cliënten. Cliënten in zorg ervaren de gevolgen hiervan, de 'haast' in de zorg. Daarnaast leidt tijdsdruk tot situaties van onveiligheid, bijvoorbeeld door het vergeten van bepaalde essentiële maar niet urgente zorghandelingen.

Dilemma's waar verzorgenden in de langdurende zorg op dit moment mee te maken hebben, zijn regelmatig terug te voeren tot het ervaren van gebrek aan tijd in het uitvoerend werk. In het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' hebben we met verzorgenden in kaart gebracht wat veel voorkomende problemen zijn die zij hebben. Veel voorkomende knelpunten in de uitvoering van verzorging bleken de volgende:

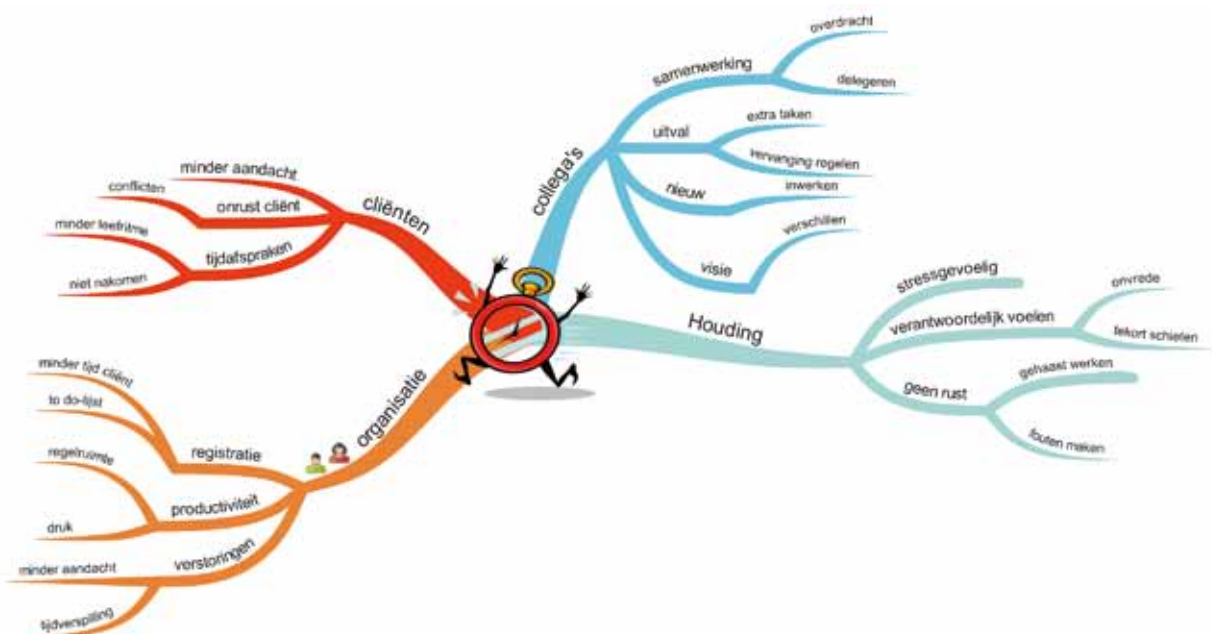
- *Uitval van collega's geeft plotselinge tijdsdruk*
- *Gelijktijdige zorgbehoeften, bijvoorbeeld 3 mensen die op hetzelfde moment bellen*
- *Strakke looproutes en krappe tijdsplanning, geen ruimte voor onverwachte vraag*
- *Onrust en onvrede bij de cliënt, door niet nakomen van tijdafspraken*
- *Onvoldoende tijd voor inwerken leerlingen en/of nieuwe collega's*
- *Moeite met aandacht houden bij de cliënt, door lange lijst andere taken*
- *De druk 'productief' te moeten zijn*
- *Niet goed kunnen overdragen van taken, het idee eigenlijk alles zelf te moeten doen*
- *Overwerken, pauzes uitstellen*
- *Aantasting van balans werk/privé, problemen mee naar huis nemen, niet vrij zijn.*

Met stip bovenaan noemen verpleegkundigen en verzorgenden de uitval van collega's als een belangrijke factor bij de ervaring van tijdsdruk in hun werk. Deze uitval ontstaat door ziekte, vacatures, vakanties. Vooral de plotselinge uitval door ziekte wordt ervaren als een stressfactor die leidt tot tijdsproblemen voor de andere collega's.

Een tweede factor die sterke tijdsdruk geeft is het ervaren van veel verschillende vragen tegelijkertijd, zonder beroep te kunnen doen op een andere collega. Vooral in werksituaties waar verzorgenden als solist staan, doet zich dit voor.

Dit probleem wordt sterker als professionals ingeroosterd zijn in een werkschema dat weinig ruimte laat voor flexibel werken, zoals in sommige thuiszorgteams het geval kan zijn. Bekend voorbeeld is de stopwatchzorg. Uitloop bij de ene cliënt leidt tot te laat komen bij de volgende. Als cliënten rekenen op de komst van de beroepsbeoefenaar, kan dat leiden tot verslechtering van de werkrelatie. Het geven van persoonsgerichte aandacht 'hier en nu' is van belang in de zorg. Verzorgenden vertellen dat zij regelmatig lange to-do-lijsten te hebben of in hun hoofd al met de volgende cliënt bezig te zijn. Zij komen mede daardoor over als 'gehaast' en minder aanwezig. Vooral medewerkers die zich erg verantwoordelijk voelen voor alle taken en die moeilijk overdragen aan anderen, kunnen hier last van krijgen.

Een manier waarop verpleegkundigen en verzorgenden proberen om tijdsproblemen op te lossen is minder pauze te nemen of administraties op orde te maken buiten hun werktijd. Dit komen wij wel tegen bij leerlingen BBL, die een combinatie van leren en werken hebben. Officieel mogen zij hun leeropdrachten voor de opleiding in werktijd doen, in de praktijk komen zij daar in hun werktijd beperkt aan toe. (Zeer) vaak overslaan van pauzes en/of overwerk wordt bij circa 1/3 van de verzorgenden waargenomen. Soms komt men terug bij cliënten na werktijd of voor overleg buiten de afgesproken werktijd. De balans tussen werk- en privé-tijd kan verstoord raken op diverse manieren. Gebeurtenissen in de privé-wereld hebben invloed op de belastbaarheid in het werk en vice versa. Het werken in onregelmatige diensten kan beperkend zijn voor sociaal en gezinsleven, vooral als verzorgenden weinig tot geen invloed hebben op hun werktijden.



In bovenstaand figuur is een aantal tijdswesties uitgewerkt naar oorzaak. Op een aantal zaken hebben verzorgenden minder invloed, bijvoorbeeld de planning en roostering of de beschikbare hoeveelheid zorg. Bij nader doorvragen zeggen verzorgenden dat zij zelf op vrijwel alle knelpunten die

zij noemen toch op zijn minst wel eigen invloed hebben. En sommige zaken hebben zij veel meer in eigen hand dan hun managers. Het helpt niet om extra medewerkers in te zetten, als er sprake is van samenwerkingsproblemen in het team. Of wanneer de verzorgenden hun eigen kracht en invloed niet inzetten. De beleving kan zijn dat er dan een hoge tijdsdruk is, terwijl er eigenlijk sprake is van niet ontwikkelde vaardigheden.

Uit de praktijk: verantwoording nemen voor eigen werkorganisatie

Een zorgteam levert ondersteuning en zorg aan ouderen. In dit team zitten twee collega's die de rol hebben om alle afspraken te maken en de planning te doen. Deze twee collega's doen dat jarenlang heel goed en naar tevredenheid. Het gevolg is dat de rest van het team op hen gaat leunen en bij een nieuwe opname niet meer zelf aan de slag gaat met inplannen. Op een gegeven moment vertrekt één van de 'regelaars' uit dit team, de ander wordt langdurig ziek. In het team is nu de beleving dat er te weinig menskracht is, hoewel er wel net twee nieuwe collega's zijn aangenomen. Pas na het maken van een analyse van de tijdsdruk wordt duidelijk dat de verzorgenden en verpleegkundigen moeite hebben om zelf het werkproces in de zorg actief aan te sturen, omdat ze dat lang hebben uitbesteed aan hun collega's. Zij besluiten om hier zelf een plan voor te maken en de taken te verdelen. Na twee maanden is de beleving van 'tijdsdruk' verleden tijd.

Vragen voor reflectie eigen praktijk zorgprofessionals

- Welke dilemma's met 'tijd' in je werk heb je zelf?
- Wat zijn volgens jou achterliggende oorzaken?

3. Hoe gaan we om met de tijd?

Medewerkers in de zorg reageren niet hetzelfde op tijdsproblemen en situaties in hun werk. Er zijn in de praktijk grote verschillen. Mensen die als cliënt gebruik maken van zorg hebben eveneens grote verschillen in de manier waarop zij met hun dag omgaan en wat zij vervolgens vragen van de verzorging, als het om afstemming gaat. Uit onderzoek (Verbeek 2011) blijkt dat er in de langdurige zorg uiteenlopende tijdstijlen zijn te vinden.

3.1 Tijdstijlen bij cliënten

1) *Aan het stuur*

Deze cliënten, die het liefst in hun eigen huis (blijven) wonen, hebben over het algemeen een tamelijk stabiele lichamelijke situatie. Met hulpmiddelen en passende ondersteuning kunnen zij een actief leefpatroon handhaven met diverse sociale bezigheden, hobby's en (vrijwilligers)werk. Zij zitten 'aan het stuur' en hebben een dagritme met afspraken en activiteiten die (vaak) in de tijd gepland zijn. De cliënten zijn vaak erg gericht op het halen van doelen en het plezier van een actief leven: "Ik haal alles eruit wat erin zit." Wachtijd is een probleem, vooral als er sprake is van ondersteuning op afspraak, gezien het belang van de betrouwbaarheid in het maken van tijdsafspraken. Zodra de zorg 'klaar' is, heeft de cliënt al weer een volgende afspraak staan. De cliënt wil het liefst helemaal niet hoeven wachten.

2) *Pluk de dag*

Er is een groep cliënten die juist helemaal niet klokgericht is. Deze mensen hebben te maken met lichamelijke klachten die een zekere mate van onvoorspelbaarheid hebben. Daardoor loopt de ene dag totaal anders dan de andere. Vandaag is er meer hulp nodig dan morgen. De ene dag kan de cliënt zich grotendeels zelf helpen, de volgende dag is er bij de dagelijkse levensverrichtingen veel meer hulp nodig. Door rekening te houden met de schommelingen die zich voordoen, deze zoveel mogelijk te accepteren en zich hieraan aan te passen, is er een optimale ruimte voor eigen bezigheden op de momenten dat de cliënt zich goed voelt. De vraag aan de ondersteuning qua timing is om vooral flexibel te zijn.

3) *Balans bewaken*

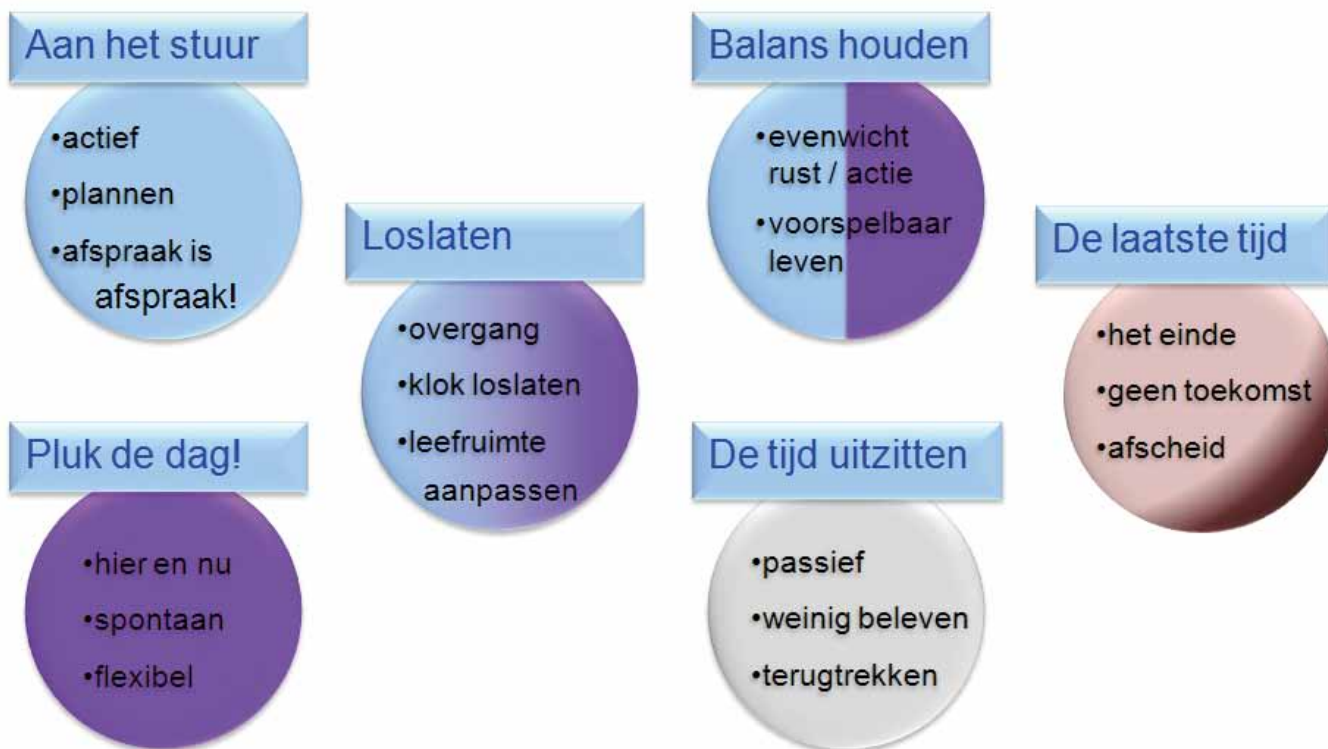
Cliënten die letten op hun energiebalans hebben een redelijk overzichtelijke dag met activiteiten maar ook duidelijke rustmomenten, om overbelasting te voorkomen. De ochtend wordt bijvoorbeeld buitenshuis doorgebracht, een middag met rusten en de avond is voor sociale activiteiten of gebruik van media. Er is behoefte aan zekerheid wat betreft afgesproken tijden. Een uur wachtijd in de middag waarbij de cliënt zittend in een rolstoel moet wachten tot hij in bed geholpen kan worden, is uitputtend. Het komt bij deze cliëntengroep niet aan op de minuut, maar eventuele wachtijd moet binnen de perken blijven. Zorg is aanvullend op wat men zelf kan en verder goed planbaar van inhoud en omvang.

4) *Loslaten van de klok*

Er zijn cliënten die te maken hebben met overgangssituaties, zowel op lichamelijk gebied als op de terreinen van tijdsbesteding en tijdsbeleving. Zoals mensen die uit een actief, klokgericht levenspatroon komen en zich moeten aanpassen aan een nieuwe situatie. Het werken met geplande kloktijd maakt

plaats voor een levensperiode waarin bijvoorbeeld sociale relaties belangrijker worden en de kwaliteit van de tijd een hogere waarde krijgt. Bij de timing van zorg is de klok wat minder het ijkpunt. Er wordt vooral veel waarde gehecht aan de ondersteuning bij het proces waar men in zit, zowel lichamelijk als mentaal. Als medewerkers in staat zijn om op de juiste manier aanwezig en beschikbaar te zijn, zonder zich op te dringen of onnodig over te nemen, wordt dit zeer op prijs gesteld.

Tijdstijlen Cliënten



Bron 'Zorg, een kwestie van tijd' (Verbeek, 2011)

5) De tijd uitzitten

Deze mensen hebben te maken met een (sterk) afnemende conditie en energie. Het is een proces van verlies van zelfstandigheid, eigenheid en bezigheden. De activiteiten van vroeger vervallen en vervagen. De cliënt komt nauwelijks buiten en wordt steeds passiever. Zij voelen zich afhankelijk, zonder veel eigen invloed op hun tijd. Hun tijdsbeleving is 'nu'-gericht, maar fatalistisch, waarbij het verleden geïdealiseerd wordt en de toekomst uitzichtloos is. Er is sprake van 'leegte', verving en zinloosheid, bij de beleving van tijd. Cliënten hebben behoefte aan contact en aandacht, tijdens de zorg, maar vinden het tegelijk moeilijk om dit te vragen, omdat zij de zorgrelatie als eenzijdig ervaren. Er is behoefte aan continuïteit en persoonsgerichte aandacht van bekende personen met wie een vertrouwensrelatie kan worden opgebouwd.

6) De laatste tijd

Voor een andere groep cliënten is het realiteit dat zij niet lang meer zullen leven. Het energieniveau is laag, er zijn vaak weinig eigen activiteiten. Sommige van deze cliënten lezen af en toe wat en ontvangen

bezoek, maar op zo'n manier dat dit niet teveel vermoeit. De tijd raakt op. Het komt voor dat cliënten in deze fase behoefte hebben om de balans op te maken of iets willen 'afmaken' of meemaken. Vanuit deze cliëntengroep bekeken is kloktijd minder van belang in hun persoonlijke tijdsbeleving, evenmin als het bieden van ondersteuning op vaste tijden en volgens afspraak. Er is behoefte aan tijd in de vorm van beschikbaarheid, nabije (professionele) zorg met aandacht voor lichamelijke, maar ook emotionele en existentiële aspecten.

3.2 Tijdstijlen in de verzorging

Ook medewerkers in de zorg hebben vergelijkbare variatie, als het om tijdstijlen gaat.

Tijdstijlen Verzorging



Bron 'Zorg, een kwestie van tijd' (Verbeek, 2011)

1) Georganiseerd en gepland

De 'georganiseerde' medewerker heeft overzicht, kan goed plannen en taken afwerken. Zij heeft zelden last van tijdsdruk, want zij heeft haar zaakjes goed op orde. De georganiseerde tijdstijl gaat samen met vaak op de klok kijken en bewust tijd indelen. Verzorgenden met deze tijdstijl hebben thuis ook vaak een georganiseerd leven. Het is voor hen volstrekt normaal om dat op het werk ook te doen. Zij vinden het ook minder erg om met een tijdschema te werken en zij kijken vooruit naar wat er verder in de tijd moet worden gedaan (bijvoorbeeld bestellingen die eraan staan te komen) en bereiden zich daarop voor.

2) Tijd nemen, hier en nu

Collega's die de tijdstijl 'Tijd nemen' hanteren, zijn juist niet klokgericht en zij zijn ook niet zo met de toekomst bezig. Zij leven en werken in het hier en nu ('zen'), houden hun aandacht bij de cliënt, want voor hen willen zij 'er zijn'. Meestal hebben zij weinig behoefte aan afgebakende werkindelingen. Zij werken spontaan en nemen de tijd die zij nodig vinden. Deze zorgmedewerkers hebben veel moeite met strakke tijdsplanningen, omdat dit haaks staat op hun natuurlijke tijdstijl.

3) Doorwerken en tijd nemen

Er zijn verzorgenden en verpleegkundigen die het combineren: vlot doorwerken én het tijd nemen voor cliënten in balans hebben in hun werk. Over het algemeen werken zij in een tamelijk stevig tempo door, met bewust goed gebruik van de tijd en de kok, maar als een cliënt hen nodig heeft, dan laten zij hun takenlijsten meteen liggen en geven aandacht aan emoties of wat er ook maar van belang is bij de cliënt. Zij combineren de sterke kanten van het 'georganiseerd zijn' met de sterke kant van aandacht geven en 'er zijn', omdat zij hier tussen kunnen schakelen.

4) Soms is het rennen

Tot nu toe zijn tijdstijlen beschreven van medewerkers die meestal weinig last van tijdsdruk hebben. Er is een groep collega's die dat wel heeft, vooral op piekmomenten in de zorg. Mensen die last hebben van piekdruk, hebben moeite om goed om te gaan met situaties waarin er veel verschillende vragen tegelijk op hen afkomen, die zij niet allemaal kunnen beantwoorden. Het kost hen moeite om dat zonder stress te doen. Zij hebben collega's nodig om te zorgen dat de druk niet te hoog oploopt.



5) Gejaagd door de tijd

Er zijn ook medewerkers, 'gejaagd door de tijd' die voortdurend last hebben van het feit dat ze niet de kwaliteit kunnen leveren die ze zouden willen bieden. Zij gaan steeds harder rennen en haastiger werken. Met als gevolg dat zij fouten maken, afspraken niet kunnen nakomen, steeds meer spanning gaan voelen en uiteindelijk de kans lopen ziek te worden.

6) Aan het leren

Tot slot is er een groep die 'aan het leren' is. Dit kunnen leerlingen of stagiaires zijn maar ook nieuwe collega's die nog niet ingewerkt zijn. Omdat zij het overzicht en soms de ervaring missen, werken zij minder efficiënt. Tijdsdruk ontstaat als zij zich vergelijken met collega's die wel vlot doorwerken. Verder kennen zij de cliënten nog niet zo goed, waardoor er nog niet een vanzelfsprekende aansluiting op de tijdstijl van cliënten is. Als verzorgenden met deze tijdstijl goed opgevangen worden, dan kunnen zij overgaan naar één van de tijdstijlen waarin tijdsdruk minder sterk speelt.

3.3 Tijdstijlen en competenties

Een uitdaging is het voor medewerkers in de zorg om zich bewust te worden van hun persoonlijke voorkeurs- en werkstijl, maar ook te zien hoe cliënten leven en met hun tijd willen omgaan. Afstemming op de cliënt gaat nu vaak intuïtief, maar valt goed te leren. Er zijn voor de hand liggende spanningen als mensen zich niet bewust zijn van verschillende opvattingen over tijd. Zo zal een verzorgende met een 'hier en nu' gerichte tijdstijl, die niet erg klokgericht is, gemakkelijk kunnen werken met een cliënt die bij de dag leeft. Omdat beiden spontaan met tijd en situaties omgaan. Als dezelfde verzorgende uitgebreid de tijd neemt voor een cliënt die liefst zo snel mogelijk klaar is, omdat hij naar zijn werk wil, ontstaat er een probleem.

Van tijdstijlen valt veel te leren, ook door verzorgenden. Als zij in een meer hectische omgeving werken, kunnen zij veel hebben aan de vaardigheden van de georganiseerde tijdstijl en tegelijk ook aan de rust en aandacht die meer hier-en nu gerichte collega's hebben. Persoonlijke tijdstijlen bevatten verschillende competenties. Deze hebben we in kaart gebracht in hoofdstuk 4.

Vragen voor reflectie eigen praktijk zorgprofessionals

- Wat is jouw persoonlijke tijdstijl?
- Welke tijdstijlen herken je bij cliënten met wie je werkt?

4. Competenties tijd voor zorg

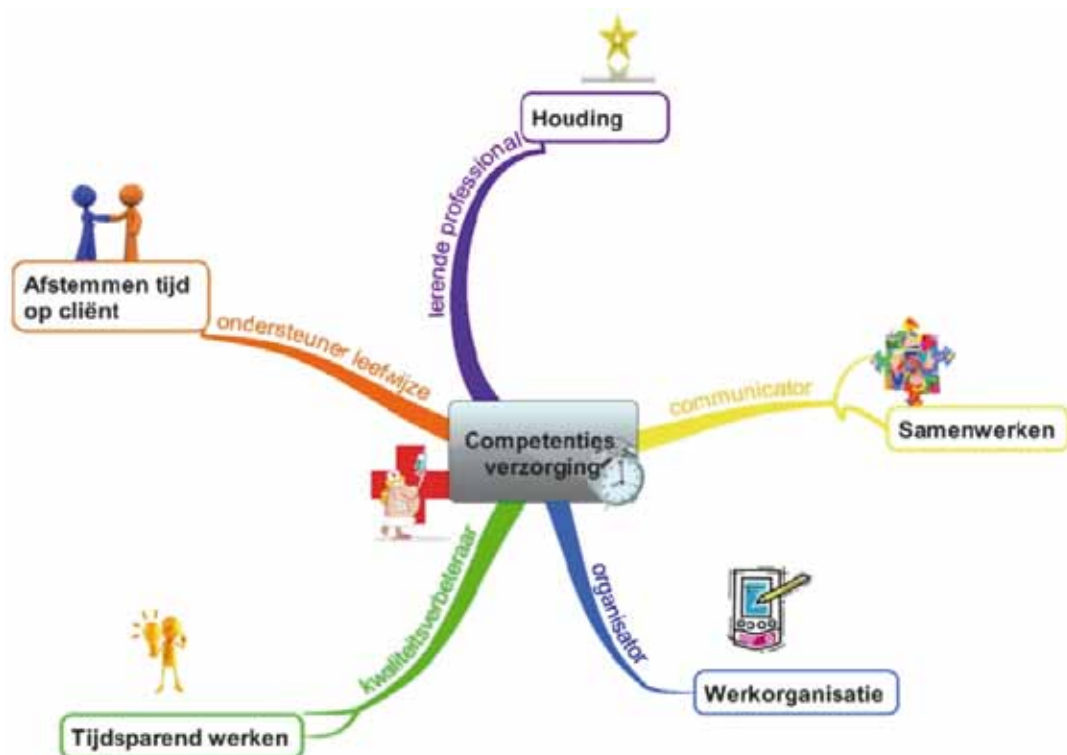
Belangrijke uitgangspunten voor het opstellen van competenties zijn:

- Benutten van eigen kracht, creativiteit en invloed van mensen. (aansluiting excellente zorg, zeggenschap beroepsuitoefening).
- Meer balans en evenwicht tussen harde (economische) en zachte kant (aandacht) van zorgtijd.
- Anders organiseren, herinrichting van het werk, laten verdwijnen van ballast ten gunste van de cliënt. Meer innovatief organiseren van zorg.
- Reflectie als beroepsbeoefenaar op het gebruik van tijd, de keuzes als individu en als team.
- Samenwerken met mantelzorgers en sociale netwerken.

In het beroepenhuis 'Leren van de toekomst' (Verpleegkundigen & Verzorgenden 2020) worden voor de zorg de volgende competentiegebieden onderscheiden, op basis van CanMEDS (Canadian Medical Education Directions for Specialists):

- Vakinhoudelijk handelen, rol als zorgverlener
- Samenwerking, rol als communicator
- Kennis en wetenschap, rol als lerende professional
- Maatschappelijk handelen, rol als gezondheidsbevorderaar
- Organisatie, de rol als organisator
- Professionaliteit en kwaliteit, de rol als professional en kwaliteitsbevorderaar

In 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' hebben we een werkmodel van competenties opgesteld. Dit is gebruikt in proeftuinen voor leer- en ontwikkeltrajecten. Het werkmodel is uitgebreid besproken en getoetst in een Tijdwerkplaats (panelgesprek) met de beroepsgroep en een expertmeeting met het onderwijsveld.



1) Houding tegenover tijd

De houding ten opzichte van tijd betreft de verzorgende / verpleegkundige als lerende professional. Bij deze competentie gaat het primair om een houding van aandacht en rust tegenover cliënten, ook in tijden van drukte. Deze competentie is essentieel, omdat het werken met (tijd)stress ten koste gaat van de andere vier competenties.

In diverse leertrajecten in het experiment 'Tijd voor zorg' blijkt dat de verzorgenden zich wel bewust zijn van het belang van het bewaren van innerlijke rust en ook van het geven van aandacht in het hier- en nu. Om dat ook in praktijk te brengen in de hektiek van alledag is een leerproces nodig.

“Ik probeer rust over te dragen aan cliënten en die voel ik zelf ook steeds meer. Ik had er vroeger last van als ik het idee had dat ik te langzaam werkte. Ik deed er alles aan om te voorkomen dat mijn collega's of de leiding me te sloom vonden werken. Mensen mogen me nu zeggen wat ze ervan vinden, maar ik bepaal zelf wat ik belangrijk vind en hoe snel ik het doe. Ik kom daardoor heel rustig over. Als ik dat niet heb, die houding, dan stapelt de stress zich op. Ik laat me nu niet meer opjagen. Uiteindelijk doe je dan meer, want je doet het één voor één en je geeft echte aandacht. In plaats van dat je alles half doet.”

2) Afstemmen op tijd cliënt

De afstemming op de ritmiek van cliënten, met de rol van de zorgprofessional als ondersteuner van de dagelijkse leefwijze van cliënten. Hierbij is de verzorgende actief bezig om haar eigen werk zo in te richten dat zij cliënten maximaal tegemoet komt in hun dagelijkse bezigheden. Het dagritme van de cliënt is uitgangspunt voor het maken van afspraken over zorg en ondersteuning.

In de praktijk blijkt dat verzorgenden botsingen ervaren met hun cliënten als zij niet op dit ritme kunnen werken.



“Bij ons is sprake van een groot probleem wat betreft de tijd waarop de bewoners ons oproepen. We hebben piektijden waarop de bellen je om de oren vliegen. Iedereen wil tegelijk geholpen worden. Dan weer zit je duimen te draaien, want dan komt er niemand. En als je te vroeg bent en je staat voor iemands deur kan het zijn dat ze je niet binnen laten. Je staat er dan maar. Ik heb ook het idee dat bewoners elkaar aansteken. Je hoort de bellen overal, dus dan denkt iedereen: 'laat ik nu maar ook bellen anders ben ik te laat aan de beurt.’”

In bovengenoemde case blijkt dat uitzoeken van de reden waarom mensen veel bellen en vragen stellen naar de concrete behoefte aan ondersteuning en (vooral ook) hier betere afspraken over maken, kan leiden tot meer rust en stroomlijning in de zorg. Er is bij cliënten vertrouwen nodig dat zij er van op aan kunnen dat de zorg komt.

3) Samenwerken in de tijd

Samenwerken en communiceren: de verzorgende / verpleegkundige als communicator.

Goed samenwerken blijkt een groot verschil uit te maken voor de praktische inzet van zorgtijd bij de cliënt. Vaardigheden zijn van belang op het gebied van overdracht, snel en effectief overleggen, delegeren dan wel overdragen van afspraken en zo nodig aanpassen van zorgtijden aan de mogelijkheden en behoeftes. In het experiment bleken er in veel teams tijdsproblemen te zijn wat betreft de onderlinge samenwerking.

“Ik vind dat we niet efficiënt overleggen. Dat kan echt een stuk beter. Het kost ons teveel tijd om alles over te dragen en we vergeten teveel, wat klachten geeft en gemopper. We gaan nu de hele communicatie kritisch doornemen om onze afspraken onderling te verbeteren.”

Bij het samenwerken in de tijd is het maken van haalbare afspraken en deze realiseren belangrijk. Steeds meer is ook het netwerk om de cliënt heen van belang, als het gaat om de samenwerking rondom cliënten om zorg maar ook welzijn mogelijk te maken. Verzorgenden zullen zich een vorm van time-management eigen maken dat verder gaat dan de directe zorg.

4) Werkorganisatie

Hier gaat het om het beheren van de eigen werkorganisatie, de rol van verzorgende/verpleegkundige als organisator van het eigen werk. Tot deze competenties behoort het opzetten van de eigen dagindeling, de werkplek, het praktisch beheer van noodzakelijke hulpmiddelen en het houden van een overzicht in het eigen werk.

Organisatorische contexten zijn aan veel verandering onderhevig en zorgmedewerkers hebben hierin eigen verantwoordelijkheid voor het op orde houden van hun werkomgeving, waaronder efficiënte inrichting van de werkplek, de ICT en andere systemen en de werkorganisatie bij de cliënt.

“Een bron van ergernis waren bij ons de verbandmiddelen en inco's. De indeling was niet handig en dat merkte je als je snel iets moest zoeken. Dan tuurde je alle pakketten langs tot je de juiste naam gevonden had. We hebben dit op een rustige middag in één klap anders georganiseerd, met twee collega's.”

5) Tijdsparend werken

Dit betreft de rol van de professional als kwaliteitsverbeteraar van haar eigen werk.

Tijdsparend werken is van groot belang om voldoende tijd direct aan cliëntenzorg te besteden. Dit betekent dat werkprocessen voortdurend aangepast worden zodra deze teveel tijdsbeslag gaan vragen. Bij 'tijdsparend werken' gaat het om 'lean' maken en houden van het werk, systematisch verminderen van overbodige inzet aan loopbewegingen, materiaalgebruik, administratie, onderbrekingen, wachttijden enzovoorts. In het experiment blijkt dat tijdsparend werken geen luxe is. Er zijn tal van plekken waar tijdswinst te halen valt.

5. Ontwikkelen van vaardigheden

Bij elke competentie horen vaardigheden. Deze vaardigheden zijn ontwikkeld, getest en gecheckt bij de verzorging. Ter wille van de herkenbaarheid in de praktijk zijn ze zoveel mogelijk in concrete dagelijkse taal gesteld.

Houding ten opzichte van tijd

- Rust bewaren
- Het belangrijkste tijd geven
- Eigen grenzen kennen
- Terugschakelen bij stress
- Inzicht eigen tijdstijl
- Balans werk/privé

Bij deze vaardigheden gaat het primair om bewustwording van de eigen houding ten opzichte van tijd, gebruik van eigen invloed en het adequaat hanteren van de ervaren tijdsdruk. Het betreft een combinatie van (op tijd) het goede tempo kiezen, voorkomen van stress en behoud van aandacht en rust. De beroepsbeoefenaar heeft eigenaarschap over haar tijd. Niet alleen de omstandigheden om haar heen bepalen hoe haar snelheid en werkritme loopt. Zij kan zelf schakelen als dat nodig is. Kernelement is goed weten wat echt belangrijk is op een bepaald moment en persoonlijke keuzes (durven) maken. Inzicht in de eigen voorkeursstijl wat betreft tijd is van belang.

Afstemmen op tijd cliënt (inclusief mantelzorgers)

- Overleg met cliënt over tijd
- Afstemmen op dagritme van de cliënt
- In kaart brengen tijdwensen cliënt
- Aandacht houden bij de cliënt
- Het tempo van de cliënt volgen
- Deelname cliënt aan de samenleving ondersteunen

Goed omgaan met eigen tijd, energie en dagelijks leven, is vaak een probleem voor mensen die langdurig gebruik maken van zorg, evenals hun ondersteuners. De feitelijke daginvulling en ook de tijdsbeleving in geval van een (nieuwe) aandoening, kan verschuiven, omdat de ritmiek van het lichaam anders wordt. Bepaalde bezigheden vervallen, er komen nieuwe activiteiten voor in de plaats. Sommige cliënten vertragen hun tempo of zorgen ervoor dat er rusttijd is.

De wijze waarop cliënten de afstemming van zorgtijd op eigen tijd ervaren, loopt sterk uiteen. Dit heeft behalve met de lichamelijke situatie ook te maken met persoonlijke opvattingen over tijd en keuzes over het verdere leven. Knelpunten ervaren cliënten als zij geen tijdsafspraken kunnen maken die aansluiten op de eigen dagindeling, maar ook als er wachttijden zijn en tekorten aan aandacht en beschikbaarheid in de tijd.

Er zijn diverse praktische vaardigheden om de zorgtijd te laten passen bij de cliënt. Om te beginnen goed overleg over tijdsvoorkeuren, het tempo volgen van de cliënt en deelname aan activiteiten en contacten

zien als belangrijk vanwege zelfmanagementondersteuning en daar ook eigen handelingen en zorg op inzetten.



Samenwerken in de tijd

- Werkverdeling in het team
- Onderlinge steun en opvang bij tijdsdruk
- Effectief vergaderen
- Beknopt rapporteren
- Delegeren en overdragen
- Samen keuzes maken

Concrete vaardigheden gaan over de communicatie en het praktische samenwerkingsproces in het team dat een gestroomlijnd werkproces mogelijk maakt. Door verzorgenden wordt de werkcultuur genoemd wat betreft samenwerking, het gevoel van wel of niet een beroep kunnen doen op collega's.

Werkorganisatie

- Overzicht houden
- Een planning maken
- Werken met indicaties
- Afspraken nakomen
- Omgaan met gelijktijdige activiteiten
- Opperuimde werkomgeving

De praktische vaardigheden hier beginnen met een goed eigen overzicht over wat er gedaan moet worden, inclusief de veranderingen die zich voor kunnen doen in complexe zorgsituaties. Er is een structuur nodig rondom inzet van tijd, uren, afspraken en tegelijkertijd kan er iets tussendoor komen, moet soepel ingespeeld worden op ongeplande zaken.

De werkorganisatie van nogal wat zorginstellingen is aan herziening toe. In steeds meer organisaties werken professionals zelfsturend en zijn zij verantwoordelijk voor de organisatie op hun eigen werkprocessen.

Tijdsparend werken

- Prioriteiten stellen
- Goed gebruik ICT en werksysteem
- Verminderen verstoringen en fouten
- Beperken administratie en registratie
- Beperken looptijd en verplaatsen
- Beperken discussies

Tijdsparend werken past in een tijd van tegengaan van verspilling in de verzorging en verbeteren van de inzet ten behoeve van de cliënt. Bij de vaardigheden rondom tijdsparend werken is aangesloten bij 'lean' principes om processen op te schonen en efficiënter te maken. Om tijdsparend te werken is inzicht nodig in de feitelijke besteding van tijd. Op dit moment worden tijdregistraties in de zorg vaak voor externe doelen gebruikt, zoals verantwoording over de geleverde productie. Door zelf zicht te krijgen op de tijdbesteding en verspillingen in het werkproces, krijgen zorgmedewerkers de mogelijkheid om deze op te lossen en hun tijd aan de kern van het werk te besteden.

In schema gezet levert het Praktijkprofiel het volgende beeld op aan concrete vaardigheden:



Vragen voor reflectie eigen praktijk zorgprofessional

- Welke competenties ervaar je als sterk bij jezelf?
- Wat zou je bij jezelf willen ontwikkelen?

6. Werken aan tijd voor zorg

Wat gebeurt er als verzorgenden en verpleegkundigen gericht gaan werken met competenties en hun vaardigheden gaan verbeteren? In dit hoofdstuk laten we dit zien met ervaringen en voorbeelden uit de proeftuinen in zorgpraktijk en onderwijs.

Het begint met bewustwording

“Ik voelde me altijd gehaast in mijn werk. Het gaf druk. Alsof er iemand achter me keek of ik wel hard genoeg doorwerkte. Ik had ook altijd het idee dat ik tijd tekort kwam voor alles. Het was alsof het alleen maar erger werd.” (verpleegkundige thuiszorg)

Tijdsbeleving is een gevoel, een ervaring van druk en stress. Soms wordt er wat lacherig over gedaan en gezegd dat *“tijdsdruk vooral tussen de oren zit”*. In een strakke werkcultuur wordt van medewerkers verwacht dat zij nog harder werken en minder pauzes nemen. Wat er dan gebeurt, is de beleving van tijdsdruk ontkend wordt, terwijl deze alleen maar toeneemt. In andere teams en zorgorganisaties is ‘tijd’ een factor die leidt tot klagen en mopperen, wat ook uiteindelijk weer ten koste gaat van de tijd.

Het blijkt mogelijk om tijdsdruk bespreekbaar te maken. Dat kan door medewerkers uit te dagen om hun ‘gevoel’ hierover om te zetten in woorden of een rapportcijfer. In het project “Tijd voor Zorg, zorg voor tijd” hebben we hiervoor een Tijdsdrukmeter ontwikkeld, een waaier waarin de zorgprofessional haar mening kan geven.

Een diagnose maken: hoe staan we ervoor?

Wat geeft tijdsdruk? Voorbeeld van een tijddiagnose in een team

- “De overdracht in de ochtend loopt bijna altijd uit”
- “Een arts die me op de drukste tijd in de zorg persé wil spreken”
- “Dat we de opvang van ziekte in de ochtend meteen al gaan regelen en dan achterlopen”
- “Het rooster dat niet op tijd rond is”
- “Dat ik niet weet wie ons kan helpen als de computer het laat afweten”

Het persoonlijk gevoel over tijd is te benutten om te praten over de oorzaken erachter. Concreet maken van situaties van ervaren tijdsdruk laat zien waar het probleem zit. Vervolgens kan men in het team gericht kijken naar momenten waarop tijdsdruk voelbaar is. Het is mogelijk het hele dienstenpatroon door te lichten. Een vervolgstap is het maken van een diagnose. Waar zitten belangrijke knelpunten en wat kan hieraan gedaan worden? Het bespreekbaar maken en uitwisselen van opvattingen brengt een gesprek op gang in het team. Dit helpt om weer zicht te krijgen op eigen invloed en mogelijkheden. De ervaring laat zien dat hier altijd mogelijkheden zijn om zelf beter met tijd om te gaan. Doel is dan het versterken van de competenties en vaardigheden. Dit begint altijd met bewustwording van eigen mogelijkheden.

Ontdekkingen doen

Een team werkt met de tijdstijlen voor cliënten en medewerkers. Alle medewerkers kijken welke tijdstijl bij hen past en zoeken een vaardigheid uit die zij willen ontwikkelen. Zij vragen vervolgens collega's en ook cliënten wat zij hiervan vinden. Een cliënt geeft aan dat een ziekenverzorgende altijd weinig tijd voor haar heeft. Bij nader vragen blijkt het te gaan om druk gedrag waar de cliënte last van heeft. Door haar tempo iets te vertragen krijgt de cliënte naar haar gevoel meer rust en aandacht tijdens de zorg. Die zorg gaat daardoor uiteindelijk minder tijd kosten, omdat de zorg soepeler loopt.

Verzorgenden en verpleegkundigen kunnen door hun tijdkwesties te onderzoeken verrassende ontdekkingen doen, die hen helpen om de zorg te verbeteren en beter af te stemmen op hun cliënten. Tegelijk verbetert hun werkorganisatie en daalt de tijdsdruk.



Knelpunten oplossen

Praktijkvoorbeeld

Een ernstig incident, waarbij een bewoner van het verpleeghuis in het ziekenhuis is gekomen, wordt in het teamoverleg besproken. De bewoner, die zelf niet zonder hulp kan drinken, heeft in een week tijd te weinig vocht binnen gekregen en heeft hierdoor een delier gekregen. Het team is ontzet dat dit heeft kunnen gebeuren. Bij bespreking blijkt dat er in de 24-uurszorg onvoldoende continuïteit is geweest en het matig drinken niet goed is besproken in de overdracht tussen de dag-avond- en nachtdiensten. Om dit te veranderen worden de werkafspraken herzien. Ook besluit het team om in de bezetting op elke huiskamer een vaste dagverzorgende in te zetten die de taak krijgt om in dergelijke gevallen de zorg voor vocht en voeding in haar dienst te bewaken.

Achter knelpunten of fouten in de zorg gaat nogal eens een minder goede werkorganisatie schuil. Analyse van het knelpunt, inclusief onderzoek naar tijdsaspecten (afspraken zorgmomenten en continuïteit) laten zien waar de achterliggende oorzaken zitten en wat hieraan te doen.

Eigen groei en verbeteringen in de zorg

Er is veel mogelijk aan groei en ontwikkeling als medewerkers in de zorg meer bewust hun tijd inzetten en benutten voor hun kerntaken. In de proeftuinen kwamen we voorbeelden tegen van secretariële taken die door bepaalde disciplines aan de zorg waren uitbesteed, omdat dat 'gemakkelijk' was. Het is voor verzorgenden en verpleegkundigen als persoon of als team belangrijk inzicht te hebben in de eigen tijdsbesteding en prioriteiten te stellen. Het vermogen om samen duidelijkheid te creëren over tijdsinzet en werkzaamheden versterkt eigen kracht en grip op het werk. Het wordt daardoor mogelijk om afspraken met cliënten te realiseren.

Praktijkvoorbeeld

In een thuiszorgteam van een grote stad komen relatief veel oproepen terecht als alarmoproep die dat niet werkelijk zijn. Deze verstoren de gewone zorg die op afspraak wordt geleverd. Door een analyse te maken van oproepen en vragen te stellen aan cliënten komt het wijkteam erachter dat er fouten worden gemaakt in de planning van afspraken. Er wordt regelmatig vergeten om extra zorgtaken voor bepaalde cliënten mee te nemen in de planning. Er zijn ook cliënten die bellen omdat de levering van maaltijden stagneert. De fouten worden teruggegeven naar het juiste adres en het aantal noodoproepen wordt weer normaal.

Vragen voor reflectie zorgprofessionals

- Hoe vind je nu de bewustwording in het team, als het gaat om goed omgaan met tijd?
- Wat heb je zelf al geleerd?

7. Tijd als inspiratie in plaats van frustratie

7.1 Discussie met het onderwijsveld

Op 3 december 2013 is door V&VN en Artemea een expertmeeting georganiseerd over het belang van competenties en vaardigheden wat betreft omgaan met tijd in de zorg. Op deze expertmeeting waren onderwijsontwikkelaars, docenten, praktijkbegeleiders, studenten, cliëntenvertegenwoordiging en sleutelfiguren op het raakvlak onderwijs / praktijk aanwezig.

Belangrijkste conclusies:

- De problematiek zoals beschreven voor de zorg is erg herkenbaar. Het goed omgaan met tijd en tijdsdruk is een belangrijke kwaliteit voor het vak in de toekomst. De vijf competenties worden van belang gevonden voor zowel de cliënt als de zorgprofessional.
- Van zorgmedewerkers wordt toenemende eigen sturing en zelfstandige werkorganisatie gevraagd. Dat geldt zowel voor de reguliere traditionele zorg als voor meer innovatieve organisatievormen zoals Buurtzorg Nederland. In beide typen werksituaties is grote behoefte aan meer ondersteuning op het werken met tijd in de zorg.
- De transitie in de zorg maakt dat er aandacht nodig is voor randvoorwaarden waaronder beroepsbeoefenaren met zorgtijd werken. Leidinggevenden en coaches kunnen teams gericht coachen op de verschillende competenties en vaardigheden, aan de hand van praktijksituaties.
- Voor het vakgebied van verzorging en verpleging is het van groot belang om in het onderwijs tijdig vaardigheden te ontwikkelen, waardoor beroepsbeoefenaren beter voorbereid zijn op hun werk.

7.2 Randvoorwaarden in zorg en onderwijs

Evenwichtige ontwikkeling van alle tijdcompetenties belangrijk

Hoewel verzorgenden zich vaak diverse competenties eigen maken, is er verschil in de beheersing van het totaal aan vaardigheden en de balans hiertussen. Verzorgenden / verpleegkundigen en teams als geheel kunnen zich bijvoorbeeld toeleggen op een goede werkorganisatie en beheersing van productie, terwijl hun vaardigheden voor wat betreft flexibel omgaan met zorg en aandacht bij de cliënt minder worden. Het omgekeerde komt ook voor. Tijdstijlen zijn verschillend, per persoon en per team.

Uiteindelijk is er juist balans nodig tussen de verschillende competenties.

Stimuleren van vaardigheden van zorgmedewerkers en inzetten op eigen sturing is belangrijk

In teams kunnen collega's elkaar scherp houden, waarbij tijdstijlen en vaardigheden gebruikt worden om sterke kanten en verbeterpunten in kaart te brengen. Het verbeteren van een vaardigheid is mogelijk door daar langere tijd aandacht aan te besteden, op een laagdrempelige manier.

Anders omgaan met tijd is nodig en vraagt een omslag in het beroep

Anders omgaan met tijd in de zorg is nodig, om toenemen van tijdstress en uitholling van het vak te voorkomen. Dit vraagt bewustwording en keuzes. Er zijn werkroutes en automatiseren die aanpassing nodig hebben, waaronder het leveren van ongevraagde zorg, het overnemen van zorgtaken van mantelzorgers en inefficiënte zorgprocessen.

Zicht krijgen op de blinde vlekken en tijdrovende bezigheden vraagt een frisse blik. Beroepsbeoefenaren in de zorg moeten zelf kritisch naar de tijdsbesteding kijken, om tijdverspillers er op tijd uit te halen en te houden.

Steun is nodig van managers en zorgsysteem

Verzorgenden en verpleegkundigen kunnen veel zelf doen aan het opruimen van tijdsproblemen in hun werk en het afstemmen van zorgtijd op cliënten, maar zij kunnen het niet alleen. Om dit mogelijk te maken zal het management werkprocessen in de organisatie 'tijdsparend' op moeten zetten. Externe partijen als financiers zullen regels en administratieve verantwoording moeten toetsen op noodzaak en zo nodig weghalen wat minder belangrijk is en geschrapt kan worden. Voor het verbeteren van de werkbelasting kan ook gewerkt worden naar het verkleinen van teams, minder versnippering van arbeid, goede inzet van kwalificaties en meer directe sturing op de werkvloer, waardoor cliënten en medewerkers hun tijdafspraken meer direct met elkaar kunnen maken. Een management dat zo handelt, is een steun in de rug van de verzorgenden en draagt bij aan het verlagen van tijdsdruk en het verbeteren van de tevredenheid over de zorgtijd bij medewerkers en cliënten.

Leidinggevend van zorgteams en coaches van zelfsturende teams dienen met zorgteams tijdsproblemen op te lossen

Door in organisaties en teams tijdsdruk bespreekbaar te maken en samen te kijken wat hierachter zit, wordt duidelijker dat zorgmedewerkers vaardigheden hebben die zij (verder) kunnen inzetten en ontwikkelen.

Zelfstandige teams kunnen dit zelf, als de verhoudingen goed en gelijkwaardig zijn en de professionaliteit hoog is. Ondersteuning vanuit coaches kan zeer goed werken als juist de competenties op het gebied van samenwerking en communicatie verbetering nodig hebben.

In het onderwijs van de toekomst moeten tijdcompetenties worden opgenomen

In de pilots op het ROC bleek dat studenten / leerlingen in opvallend korte tijd zich nieuwe vaardigheden weten aan te leren, wanneer deze gekoppeld aan praktijksituaties en persoonlijk leerproces worden aangeboden. Zij gaven aan dat zij dit onderwijs graag al vanaf het begin van hun opleiding hadden willen hebben.

Het onderwijs voor zorgberoepen dient voldoende praktische en herkenbare handvatten te bieden om vaardigheden rondom tijd in de zorg te leren.

Er is betere samenwerking tussen zorg en onderwijs nodig om tijdvaardigheden te trainen en toe te passen

De beroepspraktijkvorming is een belangrijk onderdeel van opleidingen in het MBO. Met de introductie van competentiegericht onderwijs is het opleiden en beoordelen van studenten steeds meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid van school en zorginstelling. Leerlingen lijken vrij snel de wijze van werken met tijd op hun stageplek of eerste werkorganisatie over te nemen. Als zij de juiste ondersteuning en begeleiding krijgen, kunnen zij zich de diverse vaardigheden eigen maken en beter met tijd omgaan.

Leerlingen en studenten hebben een goede voorbereiding nodig om hectiek in werksituaties te voorkomen. De kans op uitval van beroepsbeoefenaren in het onderwijs en werkveld wordt daardoor kleiner. Dit is van groot belang voor de beroepsgroep in de toekomst.

Verantwoording

Het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' is inhoudelijk gebaseerd op kennis uit het proefschrift "Zorg: een kwestie van tijd." (Elsevier, 2011). Dit onderzoek is uitgevoerd in een drie casestudies. De onderzoeker werkte mee in zorgteams, interviewde cliënten, medewerkers en managers en deed uitgebreid observaties naar het verschijnsel 'tijd' in de zorg. Materiaal uit het proefschrift werd omgezet in concrete werkvormen en leertrajecten. Deze zijn door Artemea ontwikkeld en uitgetest in Humanitas woonzorgplus, Zorgspectrum en ROC Midden Nederland.

De resultaten worden verspreid via het account Tijd voor Zorg, ondergebracht bij Kennisplein Zorg voor Beter.

Klankbordgroep

De volgende partijen verlenen draagvlak aan het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' via deelname in de Klankbordgroep Tijd voor Zorg: ActiZ, LOC, Vilans, CC Zorgadviseurs, V&VN Opleiders, V&VN Wetenschap in Praktijk, ROC Midden Nederland.

Artemea

Artemea is een onafhankelijk ontwikkel- en onderzoeksbureau voor vraagsturing en innovatie in de zorg, dat samenwerkt met cliëntengroepen, professionals en zorgaanbieders. Artemea begeleidt trajecten vraaggericht werken bij medewerkers in de zorg, middenkader en hoger management en ondersteunt het zelfmanagement bij cliënten. Beschikt over inhoudelijke en praktische expertise rondom concepten en methodieken in de zorg, naast een organisatiekundige invalshoek. Artemea heeft een methodiek waarmee opvattingen van cliënten en medewerkers over tijdsbeleving in kaart worden gebracht. Daarnaast ontwikkelt Artemea publicaties, werkvormen, leertrajecten en tools, die te vinden zijn op de website www.artemea.nl.

V&VN

Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) is dé beroepsvereniging van verpleegkundigen en verzorgenden, met ruim 50.000 leden. De vereniging zorgt ervoor dat de 300.000 verpleegkundigen en verzorgenden in Nederland hun beroep goed kunnen uitoefenen. Maar ook dat zij plezier houden in het werk en trots blijven op hun vak. V&VN maakt zich daarom sterk voor alles wat dat mogelijk helpt maken, zoals scholing, beroepsprofielen, kwaliteitsrichtlijnen, uitwisseling en invloed op beleid. Meer informatie: www.venvn.nl.

ROC Midden Nederland

ROC Midden Nederland verzorgt onder meer initiële opleidingen (MBO onderwijs, niveau 2, 3 en 4) tot verzorgende en verpleegkundige. Het onderwijs curriculum wordt veelal ontwikkeld in samenspraak met zorginstellingen en de beroepsgroep, dit in het streven naar gemeenschappelijke inspanning voor kwalitatief goed onderwijs.

Fonds NutsOhra

Fonds NutsOhra wil bijdragen aan verbetering van de zorg en de kwaliteit van leven van mensen met een ziekte, beperking of gezondheidsrisico. Het Fonds biedt financiële ondersteuning voor projecten in Nederland, die zonder deze bijdrage niet of moeilijk kunnen worden gerealiseerd.

Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van financiering vanuit Fonds Nuts Ohra.

