

## Gezinsverzorging in tijden van verandering

KLAASKE VAN LEUSSEN

**Differentiatie en flexibilisering van het hulpaanbod, de gezinszorg is er de laatste jaren volop mee bezig. Een visie van een leidinggevende op de gevolgen van deze ontwikkeling voor het werk binnen de gezinsverzorging.**

Een van de sprekers op een recente studiedag aan Hogeschool Dierenoord was *drs. Bakker* van de afdeling Gezinsverzorging van het Ministerie van WVC. Hij haalde in zijn lezing de conclusies aan van een inventarisatieonderzoek gehouden onder alle instellingen voor gezinsverzorging. Uit deze inventarisatieonderzoek blijkt eens te meer, dat de gezinsverzorging zich de laatste jaren in een stroomversnelling bevindt als het gaat om differentiatie en flexibilisering van het hulpaanbod. Steeds meer instellingen voeren steeds meer nieuwe hulpvormen in, zoals wijkhulp, hulp buiten kantooruren, 24-uurhulp. Dat al deze veranderingen gevolgen hebben voor de taak- en functie-inhoud van de werkers binnen de gezinsverzorging is natuurlijk duidelijk. In dit artikel wil ik proberen aan te geven:

- Welke ontwikkelingen bijgedragen hebben tot de veranderingsprocessen binnen de gezinsverzorging.
- Tot welke taak- en functieverandering van leidinggevend en uitvoerend deze ontwikkelingen leiden.
- Wat deze taak- en functieverandering betekent voor het werk van een leidinggevende.

### Maatschappelijke veranderingen

De Centrale Raad voor Gezinsverzorging omschrijft de doelstelling van de gezinsverzorging als volgt: "Huishoudens, die met betrekking tot de binnen die huishoudens te verrichten taken tekorten hebben of dreigen te krijgen en hierin zelf niet kunnen voorzien, hulp te bieden bij de noodzakelijke voorzieningen van hun huishouding teneinde een zo zelfstandig mogelijk functioneren van die huishoudens te bereiken of te behouden." De gezinsverzorging is een eerstelijns voorziening, bestemd voor alle categorieën hulp-

vragers (gezinnen, alleenstaanden, ouderen etc.) De laatste jaren is de gezinsverzorging volop in beweging. Als dienstverlenende instantie probeert de gezinsverzorging steeds het hulpaanbod af te stemmen op de hulpvraag vanuit de samenleving. De gezinsverzorging gaat dus mee met de veranderingen in de samenleving. Daarnaast is de gezinsverzorging als gesubsidieerde instelling gedwongen zich aan te passen aan politieke maatregelen. Er zijn met name drie ontwikkelingen te noemen, die leiden tot veranderingen binnen de gezinsverzorging: een veranderde visie op hulpverlening, de behoeftenverschuiving van de hulpvragers en -natuurlijk - de bezuinigingen.

### Veranderde visie op hulpverlening

Binnen de gezinsverzorging is de laatste jaren sprake van een veranderde visie op hulpverlening. Kernbegrip is de "zelfredzaamheid" van cliënten. Datgene wat door de cliënt zelf, of door huisgenoten, of anderen gedaan kan worden, dient ook door hen gedaan te worden. De gezinsverzorging doet een beroep op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de hulpvrager. De gezinsverzorging is dus aanvullend op de eigen mogelijkheden en werkt niet vanuit een volledige zorggedachte.

### Behoeftenverschuiving van hulpvragers

De cliëntgroep van de gezinsverzorging verandert door veranderingen in onze samenleving. Voorbeelden hiervan zijn: toename van het aantal (hoog)bejaarden, toename van het aantal alleenstaanden en éénoudergezinnen, toename van het aantal zwaar hulpbehoevende cliënten. Deze veranderingen in de hulpvraag maakt aanpassing van het hulpaanbod noodzakelijk. De gezinsverzorging probeert zoveel mogelijk "hulp op maat" te geven (die hulp te bieden, die op dat moment voor die cliënt nodig is qua persoon, tijd, taken).

### Middelen die de gezinsverzorging ter beschikking staan

Sinds eind jaren zeventig hebben binnen de

gezinsverzorging steeds bezuinigingen plaatsgevonden. Bovendien is de druk op de *thuishulp* groter geworden door bezuinigingen op de tweedelijnsvoorzieningen en verschuiving naar de eerstelijnsvoorzieningen (bv. mensen eerder uit het ziekenhuis ontslaan, langer thuis laten wonen).

De gezinsverzorging probeert steeds met minder middelen (geld, uren, personeel) die hulp te bieden die nodig is. Dit o.a. door het invoeren van nieuwe werkvormen, het indicatiebeleid te verscherpen, het benadrukken van het zelfredzaamheidsprincipe. Belangrijke veranderingen in de financiële situatie van de gezinsverzorging zijn nu te verwachten, doordat de financiering binnenkort via de AWBZ zal plaatsvinden en niet langer via WVC. Verder ligt er nog het plan "Dekker" van de verplichte basisverzekering.

Bijkomend gevolg van de verschuiving van de tweedelijns- naar de eerstelijnsvoorzieningen is de ontwikkeling, dat er meer samengewerkt moet/gaat worden door de vier kern-disciplines in de thuiszorg: huisartsen, wijkverpleging, gezinsverzorging en maatschappelijk werk. Dit betekent dat er meer tijd en aandacht nodig is voor overleg en afstemming van taken.

### Taak- en functieveranderingen

De genoemde ontwikkelingen hebben voor de gezinsverzorgingsorganisaties allerlei gevolgen. Gevolgen voor de manier van hulpverlening (bv. flexibel hulpverleners), voor de organisatie (bv. nieuwe hulpvormen), maar ook voor de functie en taken van leidinggevers en uitvoerenden (helpsters). Bij dit laatste wil ik wat langer stilstaan.

In de jaren '60 en '70 was de leidinggevende de "maatschappelijk werkster", die zich met name richtte op begeleiding van cliënten en veel huisbezoeken deed. De leidinggevende nam de centrale positie in en werkte met "opdrachten" naar de helpster toe. Maar geleidelijk aan is hierin verandering gekomen. Door genoemde ontwikkelingen is de werkbelasting van helpsters en leidinggevers steeds groter geworden. Voor de helpster betekent dit steeds meer cliënten helpen, voor de leidinggevende meer cliënten en meer helpsters begeleiden. Gevolg is dat de contacten tussen leiding en cliënten verminderen en dat de hulpverlening veel meer in handen komt van de helpster.

Grofweg geschetst is in de huidige situatie de leidinggevende degene, die de hulp organiseert en de helpster degene, die deze hulp uitvoert. De leidinggevende coördineert de hulpverlening en begeleidt de helpster op afstand. Dit begeleiden op afstand gebeurt mo-

menteel door individuele werkbesprekingen en door groepsworkbesprekingen (met meerdere helpsters). De leidinggevende is nu dus veel meer helpstergericht bezig, ondersteunend en voorwaardenscheppend.

Hoever deze taakverschuiving plaats heeft gevonden is, denk ik, verschillend per instelling en per persoon van leidinggevende en helpster, maar de tendens is overal aanwezig.

### Helpstersteams

Momenteel wordt in verschillende instellingen geëxperimenteerd of gewerkt met *aanpak*, waarin deze taakverschuiving duidelijk vorm krijgt: het werken met *helpstersteams*. Zo'n helpstersteam werkt als team in een bepaalde wijk of buurt en heeft als team ook de verantwoordelijkheid voor alle gezinszorgcliënten in deze wijk of buurt. De teams plannen en organiseren zelf de hulpverlening (bv. wekelijks). De leidinggevende is in deze opzet voor de planning en organisatie niet meer de eerstverantwoordelijke, maar de eindverantwoordelijke. Het team krijgt een belangrijke bijdrage in de indicatiestelling (hoeveel hulp, voor welke taken). De helpster is beter op de hoogte van de situatie van de cliënt en kan het beste beoordelen hoeveel hulp er nodig is. Ook het overleg met cliënten en andere hulpverleners wordt zoveel mogelijk gevoerd door de helpsters die in het team werken. De leidinggevende functioneert meer op de achtergrond.

Positieve elementen zijn hierbij o.a.:

- Er is meer mogelijkheid om "aangepaste hulp" te bieden (hulp op andere tijden, vaker korter hulp).
- Er is een grotere continuïteit in de hulpverlening (bv. bij ziekte eerder inval).
- Er zijn meer mogelijkheden om acute hulp te verlenen.
- Voor de cliënt is er het voordeel van hulp uit een vast team (niet steeds nieuwe mensen in huis).
- Een wijkteam kan effectiever samenwerken met andere eerstelijnsdisciplines (grotere herkenbaarheid).
- De zelfstandigheid van de helpster neemt toe, zij krijgt meer verantwoordelijkheid. Dit verhoogt de motivatie en het werkplezier.
- De betrokkenheid van de helpster bij de instelling is groter.
- De helpster heeft meer collegiaal contact.

Samengevat houdt het werken met helpstersteams in, dat verschillende taken van de leidinggevende *gedelegeerd worden* naar helpsters, nl.: de planning van de hulpverlening, de indicatiestelling/-bijstelling, het cliëntcontact en de samenwerking met andere hulpverleners.

## Leiding geven nieuwe stijl

Tot besluit wil ik de betekenis van deze veranderingen in mijn werk als leidinggevende trachten aan te geven.

### Taakuitholling?

Door sommigen wordt de taakverschuiving gezien als een verschraling en uitholling van de functie van leidinggevende. Immers het directe contact tussen leiding en cliënt wordt veel minder. De leidinggevende wordt veel meer de "manager" achter het bureau. Voor mezelf heb ik niet het idee, dat dit zozeer een verarming van het werk is, maar veel meer dat de nadruk op andere dingen komt te liggen. Aan de ene kant meer nadruk op de organisatie, coördinatie, registratie en administratie van het werk. En aan de andere kant meer nadruk op de begeleiding van hulpen. Zeker in het laatstgenoemde zit, denk ik, een enorme uitdaging:

- In de eerste plaats zal de leidinggevende bij het opstarten van de helpstersteams een belangrijke taak hebben in het voorbereiden en instrueren van hulpen.
- Het begeleiden van hulpen zal veel meer in groepsverband gaan gebeuren. De leidinggevende zal dus veel meer te maken krijgen met "groepswerk" en "groepsprocessen".
- Van de helpsters worden nieuwe kwaliteiten en deskundigheden verwacht (bv. leren plannen, samenwerken in een team, signaleren en rapporteren). De leidinggevende zal een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van deze vaardigheden.
- Als de helpstersteams functioneren heb je als leidinggevende regelmatig contact met je hulpen. De onderlinge samenwerking zal veel meer uitgediept kunnen worden.

### Delegeren

In de nieuwe manier van werken zal een leidinggevende taken moeten, maar ook *kunnen* delegeren.

Als leidinggevende blijf je verantwoordelijk voor het hulpverleningsproces, maar je bent er veel minder direct zelf bij betrokken. Dit vereist, dat je als leidinggevende je helpster weet te bevragen t.a.v. wat je moet weten. Ook moet duidelijk zijn wat straks de grens is van ieders verantwoordelijkheid om "botsingen" te voorkomen.

Als deze manier van werken ingevoerd is, zal je als leidinggevende te maken krijgen met steeds mondiger hulpen. Ook dit vraagt een andere manier van omgaan met elkaar.

### Uniformiteit

Door het invoeren van helpstersteams wordt er kleinschaliger gewerkt op uitvoerend ni-

veau. Dat houdt het gevaar in dat ieder op zijn eigen eilandje gaat werken. Om dat te voorkomen is het van belang dat er gewerkt wordt met een *hulpverleningsplan* om zicht te houden op het hulpverleningsproces. Een hulpverleningsplan wordt opgesteld met cliënt en hulp. Hierin wordt het doel van de hulpverlening beschreven, de manier om die te bereiken en de gemaakte (taak)afspraken. Dit maakt een hulpverlening inzichtelijk en bespreekbaar binnen het helpstersteam.

Verder is een goed indicatiesysteem, dat uniform gehanteerd wordt en regelmatig besproken wordt binnen de instelling, onontbeerlijk. En binnen de helpstersteams zal ook gewerkt moeten worden aan een eenduidige lijn naar cliënten toe (bv. uniform hanteren van afspraken).

### Deskundigheidsbevordering

Ik denk, dat er bij de afdelingen deskundigheidsbevordering binnen de instellingen voor gezinsverzorging een belangrijke taak ligt. Er is in deze tijd van veranderingen grote behoefte aan duidelijkheid in waar we mee bezig zijn. Een cursusaanbod dat aansluit bij de taak- en functieverandering geeft inzicht en ondersteunt. Het voorkomt, dat leidinggeven den het idee krijgen van het zelf uit te moeten zoeken. Bovendien is het voor elke leidinggevende individueel onmogelijk om zich in te werken in de nieuwe manier van werken. Je hebt reacties en informatie nodig van anderen, om zicht te krijgen op hoe je nu bezig bent en op wat er moet veranderen.

Tot zover dit artikel over de veranderingen binnen de gezinsverzorging. Het is bij lange na niet uitputtend, maar bedoeld om een beeld te geven van wat er momenteel speelt binnen de gezinsverzorging, vanuit het perspectief van een leidinggevende.

### Literatuur

- Frijda, J. S., Uittreksel inleiding op de studiedag voor leidinggeven, Eindhoven, 1987.
- de Goei, Y., Veranderingen in taak- en functie-inhoud van de leidinggevende in de gezinsverzorging door het invoeren van helpstersteams. Amsterdam, 1988 (scriptie).
- Ministerie WVC, Rapportage van een inventarisatieronde gehouden onder alle instellingen voor gezinsverzorging in de periode december 1986 t/m april 1987, Rijswijk 1987.
- Visser, M. K., Frijda, J. S., Deelstra, W. F., Veranderingen in de functie van leidinggevende, Katern nr. 10, Stichting Centrale Raad voor Gezinsverzorging, 1985.

### Auteur

Klaaske van Leussen, Stichting Gezinsverzorging Thuishulp, Le Sage ten Broeklaan 11, 5615 CP Eindhoven.