

# “Als je er voor gaat, ga er dan helemaal voor en bied geen alternatief”

Als je medewerkers wilt motiveren om te werken met productinnovaties, wat is daar dan voor nodig? Over die vraag boog Floor Smeets zich onlangs voor haar scriptieonderzoek voor de opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht. Ze deed dit in opdracht van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). In dit artikel lichten we enkele nuttige onderzoeksresultaten uit.

“Er is een personeelstekort, toenemende vergrijzing en de zorg wordt alsmaar duurder. Alle mensen die ik sprak voor mijn onderzoek, kaartten deze problemen aan. ‘Wij moeten samenwerken om dit op te lossen’, dat idee heerste echt. Mooi om dat saamhorigheidsgevoel te zien.” Smeets vertelt over de interviews die ze afnam voor haar scriptieonderzoek. In totaal voerde ze twaalf gesprekken met medewerkers van zorgaanbieders en zorgkantoren. Daarnaast schoof ze aan bij een inkoopgesprek ter observatie.

Smeets: “Ik wilde weten of technologische productinnovaties de oplossing zijn voor deze problemen.” Die vraag stelde ze dan ook aan haar respondenten. Het antwoord hierop was veelal ‘ja’, maar wel op verschillende manieren. “Een groot deel van de respondenten dacht dat productinnovaties echt een oplossing kunnen zijn om werkprocessen bijvoor-

beeld efficiënter te maken. Maar er waren ook respondenten die het als een oplossing zagen, in plaats van als de oplossing.” Zij geloofden dat andere veranderingen, bijvoorbeeld meer huisvesting voor zorgbehoevende ouderen, ook een grote rol kunnen spelen.

“Wij moeten *samenwerken* om dit op te lossen’, dat idee heerst echt”

## Motiverende factoren

De respondenten zagen allemaal het nut van technologische productinnovaties in. Echter worden deze nog niet grootschalig geïmplementeerd. Smeets onderzoeksvraag sloot hierop aan, namelijk: *Welke factoren spelen een rol in de motivatie van werknemers van zorgkantoren en zorgaanbieders om technologische productinnovaties binnen de ouderenzorg van de Wlz te implementeren?* Ze wilde dus vooral weten wat je (niet) moet doen als je werknemers wilt motiveren om met innovaties te werken.

## Kennis ophalen en delen

Een belangrijke factor die Smeets noemt is ‘Kennis’. “Koplopers op het gebied van het implementeren van productinnovaties hebben bijvoorbeeld een team van innovatiespecialisten. Deze specialisten gaan naar leveranciers en bezoeken hogescholen. Maar ze gaan ook naar andere zorginstellingen om van al gemaakte fouten en gevonden oplossingen te

## Alle resultaten bekijken?

Ben je geïnteresseerd in meer resultaten? Klik dan verder voor de hele scriptie '[Gemotiveerd om te innoveren](#)' van Smeets.



leren." Naast informatie ophalen, delen ze hun kennis ook. Zowel buiten hun organisatie, als binnen. "Ze begeleiden werknemers van de eigen organisatie persoonlijk in de veranderingen. Dit doen ze tot het moment dat het écht niet meer nodig is." Naast de begeleiding, wordt ook gevraagd om feedback aan de werknemers. "En vergeet ook niet duidelijke keuzes te maken. Als je alleen wilt werken met laptops en smartphones, dan moet je geen kladblokken meer faciliteren. Als je er voor gaat, ga er dan helemaal voor en bied geen alternatief."

### Visie als onverwachte factor

'Kennis' was een factor die Smeets ook al in de literatuur was tegengekomen. "Daarentegen was 'Niet geïntegreerde visie' een factor waarover ik niet vaak had gelezen, maar die alle respondenten wel noemden. Dat was erg opvallend."

Ter illustratie noemt Smeets het kopen van tien Tover tafels. Dit is een bijzondere tafel die door middel van interactieve lichtprojecties mensen met een zorgbehoefte in beweging brengt. "Stel je voor: je zet opeens tien Tover tafels in het verpleeghuis neer, maar medewerkers weten niet wat het doel hiervan is. Dan schiet zo'n investering niet op. Je moet weten wat het doel ervan is, wat het je oplevert. Daarvoor heb je een lange termijnvisie op innovatie nodig. Deze visie moet je kunnen uitleggen aan je werknemers. Anders

hebben ze niet de motivatie om ermee aan de slag te gaan."

## "Je moet weten wat het doel van je innovatie is, wat het oplevert"

Zorgen voor een goed geïntegreerde visie ligt bij de zorgorganisatie, maar wat kunnen zorgkantoren hieraan bijdragen?

"Zorgkantoren zijn veel in gesprek met aanbieders. Zorgaanbieders moeten al zorgen voor een goede verantwoording van hun inkoop, waaronder ook technologische productinnovaties. Dat helpt, maar ook belangrijk is de visie van het zorgkantoor zelf." Sommige zorgkantoren waar Smeets langs ging waren al vergevorderd op dit punt. "Ze hadden een stappenplan, strategie en werkten al meerdere jaren aan het stimuleren van zorgaanbieders. Andere zorgkantoren waren minder ver. Zij waren nog aan het uitzoeken welke innovaties er zijn bijvoorbeeld. De oriënterende fase."

Dit is een van de resultaten waar de NZa volgens Smeets ook wat mee kan. "Hierin kan de NZa een rol spelen om de zorgkantoren te helpen met het ontwikkelen van een visie op technologische productinnovaties in de zorg."

En de rest van het zorgveld? Ook zij hebben misschien profijt van de resultaten.