



Met vraaggericht werken op weg naar een ja-cultuur

Vraaggerichte zorg ontstaat niet van de ene op de andere dag. Voor de medewerkers en het management is het een verandering in cultuur en werkwijze. Gabriëlle Verbeek van bureau Artemea was betrokken bij een scholingstraject in Zorggroep Ganzestad in Goes. Hier kregen alle medewerkers, inclusief de leiding, ondersteuning bij de invoering van vraaggericht werken.

Tekst Gabriëlle Verbeek Foto's Wim Mieras

Twee verzorgingshuizen in Goes, de locaties Randhof en Gasthuis, zijn gefuseerd in de Zorggroep Ganzestad. In het najaar van 2004 besloot de leiding subsidie aan te vragen bij het ESF-fonds voor een

scholingstraject dat moest helpen om de omslag te maken naar vraaggericht werken. In de woonzorgcentra van deze stichting is in 2005 een uitgebreid leer- en verandertraject in gang gezet. Doel hiervan

Heel belangrijk is goede communicatie, vooral het stellen van open vragen aan een bewoner, zodat deze de kans krijgt te vertellen hoe hij of zij het wil hebben.

was duidelijkheid krijgen over de eigen visie op vraaggericht werken. En om dat ook in praktijk te brengen. Bureau Artemea heeft hierbij alle lagen in de organisatie ondersteuning gegeven.

In beide verzorgingshuizen wilde de leiding, na een bezoek aan Humanitas in Rotterdam, 'anders' werken bij bewoners. Bijvoorbeeld door minder volgens een standaardprogramma te werken en in de ochtenddienst de bewoners wat rustiger uit bed te helpen, in plaats van iedereen om 10 uur aan de koffie te hebben. De leiding kan wel tegen medewerkers zeggen: 'Jullie moeten de instellingsklok loslaten', maar dat geeft ook problemen en onzekerheid. Een ziekenverzorger: 'We kunnen die klok best loslaten, maar bewoners spreken ons erop aan als ze te laat zijn voor de koffie.' Medewerkers in de zorg hebben snel het gevoel dat ze het verkeerd doen. Dat er iets van hen verwacht wordt wat zij niet kunnen. En ze voelen zich niet begrepen. 'Wij werken al zo hard, wat willen jullie nu nog meer van ons?'

Vraaggericht werken begint bij de managers.

Zij hebben een voorbeeldrol voor medewerkers als het gaat om vraaggericht werken. Het is nodig dat zij duidelijk maken dat zij er zelf echt voor 'gaan'. En ook dat zij aangeven wat zij 'vraaggericht' vinden. In twee werkbijeenkomsten hebben leidinggevenden een werkdefinitie opgesteld van wat vraaggericht werken in Ganzestad inhoudt. Wat wil men in Ganzestad ouderen bieden? Hieruit ontstond de werkvisie op vraaggerichte zorg: 'Wij doen in overleg met u al het mogelijke om aan uw persoonlijke wensen te voldoen, zodat u hier uw eigen leven kunt blijven leiden. Wij zouden het fijn vinden als u zich hier thuis voelt.'

De leiding heeft een plan gemaakt voor het invoeren van deze visie. De organisatie wilde eerst werken aan de basis: een goede werkhouding en versterken van communicatieve vaardigheden. In het najaar van 2005 kregen alle medewerkers van Ganzestad, totaal 185 personen, een cursus van bureau Artemea, gegeven door Gabriëlle Verbeek en Hedwig Schlötjes-Belle.

Bijzonder is dat deze training dwars door alle diensten ging. Medewerkers van de technische

dienst, de receptie en de keuken zaten samen met verzorgenden en helpenden in de cursus. Veel medewerkers hadden in het begin weinig verwachtingen. 'Ik ben blanco. Ik heb geen idee wat ik hier nou aan kan hebben.' Een aantal medewerkers in de zorgteams had het idee dat zij al vrij ver was met vraaggericht werken. 'Ik zou niet weten wat ik nu nog meer kan doen voor de bewoner dan ik al doe.' Anderen hadden vragen en wensen: 'Hoe doe je dat toch, vaker 'ja' zeggen tegen bewoners?' Opvallend was dat medewerkers vanuit receptie, administratie en technische dienst het prettig vonden om met de zorg in één cursus zitten. 'Hoe gaat

Managers hebben een voorbeeldrol voor medewerkers, en moeten aangeven wat zij onder 'vraaggericht' verstaan

het toch precies bij die bewoners? Daar heb je in mijn functie geen beeld van', aldus een medewerker uit een ondersteunende functie.

In drie cursusbijeenkomsten is actief gewerkt

en geoefend. Om te beginnen met de visie die de managers hadden opgesteld over vraaggericht werken bij bewoners. De nieuwe visie werd door vrijwel alle medewerkers herkend en gedeeld. 'Dat is ook wat wij willen!' Medewerkers vonden allemaal dat bewoners meer een eigen leven zouden moeten kunnen leiden. Inlevingsoefeningen ('Hoe wil je het zelf als je 84 bent?') in de cursus leidden tot meer besef van het belang van individuele zorg- en dienstverlening. Nogal wat vragen en wensen van bewoners zijn terecht, maar hoe breng je het in praktijk? Vooral in de zorgteams vroeg men zich af wat er allemaal loskomt bij bewoners.

In het tweede cursusblok ging het om het in de praktijk brengen van vraaggericht werken. Er is gewerkt met video-opnames van praktijksituaties uit de zorg en het facilitair bedrijf. Hierin werd het verschil duidelijk tussen vraaggericht werken en aanbodgericht werken. Bijvoorbeeld een bewoner's ochtends uit bed helpen. In het voorbeeld hield



'We kunnen die klok best loslaten, maar bewoners spreken ons erop aan als ze te laat zijn voor de koffie.'

de verzorging geen rekening met de wensen van de bewoner. 'Wij wassen u op onze manier en trekken u de kleding aan die wij uitzoeken.' Maar het kan ook anders, zonder dat dit veel extra tijd kost. Heel belangrijk is goede communicatie, vooral het stellen van open vragen aan een bewoner, zodat deze de kans krijgt te vertellen hoe hij of zij het wil hebben. Medewerkers gingen na afloop van elke bijeenkomst met opdrachten weg, zodat zij de cursus leerden toepassen in hun werk. Dit leidde tot onverwachte ontdekkingen. Een ziekenverzorgende vertelde over een bewoonster voor wie zij vroeger

altijd de kleding uitzocht. Als er een tweedelig pakje in de kledingkast hing, pakte de verzorgende altijd beide kledingstukken (jurk en bloes) omdat zij het zelf mooi vond staan. Zij dacht dat de bewoonster dat ook mooi vond. Door open vragen te stellen, als opdracht van de cursus vraaggericht werken, kwam ze erachter dat de bewoonster het anders wilde. 'Deze bewoonster bleek inderdaad een eigen mening te hebben over wat zij aan wil, terwijl ik er altijd vanuit ging dat zij tevreden was met wat ik haar gaf. Zij vertelde mij dat ze het maar saai vond als jurk en bloes precies hetzelfde

waren. Het was voor mij een ontdekking. Ik vroeg me af: wat heb ik tot nu toe gedaan?’

Bij vraaggericht werken is het belangrijk om vaker met ‘ja’ te antwoorden op vragen van bewoners. Maar tegelijk moet er ook ‘nee’ gezegd kunnen worden als dat nodig is.

Wat betreft het omgaan met grenzen bleken er in Zorggroep Ganzestad verschillende knelpunten voor de medewerkers te zijn. Zorgteams hadden vooral tijd te kort tijdens het ochtendprogramma. Er was een ochtendspits, waarbij er te weinig ruimte was voor de persoonlijke aandacht die mensen vragen. Daarnaast waren er knelpunten op professioneel gebied als een bewoner een vraag stelde die tot schade voor de bewoner kon leiden. Bijvoorbeeld het te snel overnemen van dagelijkse zelfzorg, waardoor een bewoner zelfstandigheid verliest.

Medewerkers ontdekken in de cursus dat zij te vaak alleen worstelen met dit soort vragen. Het is belangrijk om tijdig twijfels en grenzen te bespreken en hierover overleg te hebben met bewoners, collega’s en leiding. In de organisatie is er al met al een meer open sfeer nodig, meer overleg en goede feedback om knelpunten voor bewoners snel aan te kunnen pakken en oplossen.

De opbrengst van de cursus vraaggericht werken is inmiddels geëvalueerd. Bijna alle deelnemers beoordelen de training als waardevol voor hun werk, waarbij genoemd zijn: creatief handelen, beter feedback geven, keuzemogelijkheden voor cliënten aangeven, proberen meer open te staan en te luisteren naar cliënten en meer praten met collega’s en cliënten over wat nodig is. Tips en suggesties voor de organisatie om vraaggericht(er) te werken gaan opvallend vaak over de onderlinge communicatie. Oftewel meer overleg met elkaar, beter overleg tussen nachtdiensten, nog beter luisteren naar de bewoners en wat zij nodig hebben, openstaan voor elkaar en voldoende tijd nemen. Een aantal medewerkers vindt het nodig dat er meer zicht komt op de behoeftes van bewoners, onder andere via bewonersonderzoek.

Praktische voorstellen zijn er ook, zoals het langer open houden van de groepsverzorging zodat bewo-

ners hier meer van kunnen profiteren, en het aanbrengen van een plankje in de douche voor de was. Medewerkers waarderen ook de onderlinge uitwisseling van disciplines. Sommigen willen daarmee doorgaan. Dus vaker bij collega’s van andere diensten gaan zitten tijdens de lunch, in plaats van

Een ja-cultuur voor bewoners kan alleen bloeien als medewerkers zeggen wat de knelpunten zijn

alleen maar bij je eigen groepje verzorgenden. Medewerkers geven aan dat zij er behoefte aan hebben dat de leiding meer met hen in gesprek gaat. Volgens hen is er nu ook een ja-cultuur tegenover het personeel. De betrokkenheid van het management bij vraaggericht werken is nodig, vinden de medewerkers.

Het scholingstraject heeft veel losgemaakt aan creativiteit en ideeën. Er is veel gebeurd in heel korte tijd. De organisatie is in beweging, zo constateren medewerkers én hun leiding. De kunst is om dit voort te zetten. Het gaat erom de motivatie die nu is ontstaan bij iedereen vast te houden en door te gaan met concrete verbeteringen in de praktijk. Daarvoor maakt elk team een eigen plan.

Intussen is er een spanning tussen wat gewenst is aan persoonlijke aandacht en inzet bij individuele bewoners en de mogelijkheden van de organisatie. Het is belangrijk om dit spanningsveld voortdurend openlijk te bespreken. Een ja-cultuur voor bewoners kan alleen bloeien als medewerkers ook knelpunten en twijfels kenbaar maken.

Het is nodig dat leidinggevend en medewerkers ‘van de werkvloer’ nóg meer samen optrekken en meer vertrouwen in elkaar gaan stellen. Dat kan alleen door open communicatie en directe feedback. Ook hier geldt: goed voorbeeld doet goed volgen.

Auteur Gabriëlle Verbeek is oprichter en directeur van Artemea, bureau voor vraagsturing en innovatie in de zorg. Zij traint zorginstellingen en medewerkers in de zorg bij het invoeren van vraaggerichte zorg.