

Het lijkt alsof er steeds minder tijd is voor het werk in de zorg, terwijl het aantal cliënten en hun zorgzwaarte stijgt. Moeten verzorgenden dan maar steeds sneller en haastiger gaan werken? Of allerlei hulpmiddelen aanschaffen, van 'droogwassen' tot zorgrobots? Dit artikel probeert tips te geven om meer bewust om te gaan met tijd in de zorg.

TEKST GABRIËLLE VERBEEK* | FOTO'S EDWIN WIEKENS

TIJDSDRUK OP DE WERKVLOER

Stop de stress in de zorg

Ik moet in mijn werk steeds meer op mijn horloge kijken. Soms word ik er moe van', zegt een verzorgende in een woon-zorgcentrum.

In de zorg wordt vaak over tijdsdruk gesproken. Dat is eigenlijk al een oud onderwerp waarover het vaak gaat en ging tijdens de koffiepauze. Dat was vroeger ook al zo. Ik ken het zelf ook van de tijd dat ik in Amsterdam begin jaren tachtig van de vorige eeuw in verpleeg- en verzorgingshuizen werkte. Er zijn altijd collega's die uitvallen, roosters die aangepast moeten worden, plotselinge opnames of calamiteiten die tijdelijk een piek geven in de zorg. Het hoort erbij dat dit gebeurt en soms is het niet erg maar onderdeel van het werk om wat tijdsdruk te voelen. We moeten ons flexibel opstellen, nietwaar? Toch is er wel wat veranderd afgelopen jaren en dat is te merken op de werk-

vloer. Het lijkt alsof er steeds minder tijd is. Nu er overall gewerkt wordt met individuele indicatiestellingen en zorgzwaartepakketten wordt er voortdurend gelet op de tijd die een verzorgende bij een cliënt bezig is. De tijd die gewerkt wordt moet steeds meer gecontroleerd en verantwoord worden. We gaan steeds meer op de klok kijken tijdens de zorg, om te zien of het niet uitloopt, of we niet te veel tijd aan iemand besteden, want dat is een probleem. Dat gebeurt om het huishoudboekje van de zorgorganisatie kloppend te houden. Inkomsten en uitgaven moeten in balans blijven.

BLOKJE ZORG

In sommige instellingen is gekozen voor reorganisatie en veel strakker werken met personeel en tijd, inclusief uitgebreide tijdregistratie. Door taken op te splitsen en goedkope handelingen

door goedkopere medewerkers te laten doen en dure handelingen door verzorgenden van niveau 3 of hoger kan economischer worden gewerkt. Op deze manier ontstaan vrij grote teams die grotere groepen mensen voorzien van dagelijkse zorg en ondersteuning. Door het opknippen van taken en werktijden kan op piektijden extra personeel ingezet worden, terwijl op rustige tijden minder personeel werkt. Dat is erg efficiënt, maar het geeft nieuwe tijdsproblemen in de zorg. Bij de cliënt





Cliënt: 'Ik zou graag een praatje maken met verzorgenden als ze me komen helpen, maar dat zit er niet meer in, ze hebben het zo druk'

er vroeger niet was. Dit heeft alles bij elkaar fors bijgedragen aan de beleving van tijdsdruk nu.

MINDER TIJD VOOR CLIËNTEN

Cliënten, vooral de ouderen in verzorgings- en verpleeghuizen, hebben het gevoel dat er minder tijd voor hen is en dat er haastiger gewerkt wordt. Het nemen van tijd voor persoonlijk contact schiet er wel eens bij in. In de zorgorganisaties waar ik mijn onderzoek heb gedaan, zag ik dat cliënten het gewone contact met de verzorging missen als het er alleen nog om gaat dat de dagelijkse zorghandelingen gebeuren. 'Ze hebben het zo druk. Ik zou graag even een praatje maken als ze me komen helpen, maar dat zit er niet meer in', zegt een bewoner van een aanleunwoning in een verzorgingshuis. Het probleem van 'te weinig aandacht kunnen geven' wordt ook door verzorgenden zelf gevoeld. Medewerkers zeggen dat zij graag tijd voor een bewoner willen nemen en hebben tegelijk het gevoel dat dit niet kan. Dat het zelfs steeds moeilijker wordt om die tijd nog te nemen, want 'aandachtstijd' wordt niet vergoed. De zorg wordt in de financiering afgerekend op taken en handelingen. 'Ik vind het zo jammer dat ik nooit meer bij een bewoner kan zitten om te luisteren', zegt een verzorgende in een verpleeghuis. 'Vroeger deed ik dat wel, nu heb ik er geen tijd meer voor. Terwijl je weet dat mensen het wel nodig hebben.'

Vooral EVV'ers zijn meer met papierwerk bezig en hebben minder tijd om aandacht aan bewoners te geven.

komen door deze manier van werken veel verschillende mensen langs, tot wel dertig medewerkers per week. Deze medewerkers hebben eigenlijk allemaal weinig tijd voor hun cliënten. Zij komen binnen voor een 'blokje' zorg, huishouden of verpleging en vertrekken meteen zodra hun taak klaar is naar de volgende. De contactverzorgenden en EVV'ers hebben tot taak om de coördinatie rond de cliënt te doen, zodat er samenhang blijft. Voor hen is er ook nogal wat werk bijgekomen

dat niet direct bij de cliënt plaatsvindt: controle en administratie. Toen ik mijn onderzoek naar tijdsbeleving in de zorg deed, vertelden medewerkers van niveau 2 mij wel eens dat zij hun collega's van niveau 3 niet benijden, ook al hebben deze meer inkomen en status, want de EVV'ers zijn meer met papierwerk bezig en hadden minder tijd om aandacht aan bewoners te geven. Door de kwaliteitsverantwoording en door het systeem van indiceren is er steeds meer overhead bijgekomen die



De zorg wordt in de financiering afgerekend op taken en handelingen, 'aandachtstijd' wordt niet vergoed.

**Verzorgende:
'Eigenlijk gek
om weer te
leren om een
persoonlijk
praatje met
een bewoner
te maken'**

Als we medewerkers vragen waarom dit niet meer kan, dan zeggen zij dat ze de werkplanning van taken moeten halen en dat zij het gevoel hebben hun collega's in de steek te laten als zij met een bewoner uitgebreid praten. In observaties op de werkvloer heb ik gevonden dat verzorgenden soms al zien aankomen dat een cliënt met een 'zwaar verhaal' zit en dat zij bewust het contact niet te diepgaand laten worden, want de kans is groot dat ze er dan wel een uur of langer voor nodig hebben om het verhaal van de cliënt aan te horen. 'Als je echt voor ze gaat zitten, dan kom je gewoon niet meer weg', zegt een verzorgende in een verzorgingshuis.

MINDER AANDACHT

Kortom, zowel medewerkers als cliënten hebben het gevoel dat er steeds minder tijd in de zorg is, dat er erg op de tijd gelet moet

worden en dat dit vooral ten koste gaat van persoonlijk contact en aandacht in de zorg. Voor cliënten kan dit een probleem zijn, maar voor medewerkers haalt het productmatige werken op de klok plezier weg uit het werk en vergroot het de kans op een *burn-out*. Het voortdurend werken op de klok en handelingen die gehaald moeten worden binnen een bepaalde tijd vormen niet de oplossing. Er zijn grenzen aan steeds harder rennen en nóg efficiënter werken. Op een gegeven moment is de rek eruit en lukt het niet meer. Als medewerker raak je op een gegeven moment zelf uitgewoond als je zo doorgaat.

EXPERIMENT

Als vervolg op een uitgebreid (promotie) onderzoek naar tijdsbeleving en tijdsdruk in de zorg ben ik voor medewerkers in de verzorging een leertraject aan het ontwikkelen



over tijd, bijvoorbeeld bij een bewoner die bij de overgang van avond- naar nachtdienst een beker warme melk vraagt, net als de medewerker met de overdracht wil beginnen. Eigenlijk vinden verzorgenden dat er tijd zou moeten zijn voor dit soort vragen, maar zij hebben het gevoel dat die er niet is.

OMGAAN MET TIJDSDRUK

In het experiment is samen met het team gewerkt aan vaardigheden om beter met tijd om te gaan en het gevoel terug te krijgen dat zij zelf invloed hebben op hun tijd. De eerste stap is bewustwording: hoe ben je met je tijd eigenlijk bezig als je werkt? Met behulp van open vragen en reflectie is gekeken wat te doen aan ervaringen met sterke stress en beleving van tijdsdruk. In het team zijn tips opgesteld om beter om te gaan met tijdsdruk.

De volgende stap is het aanpakken van tijdvreter. Dat zijn activiteiten die onnodig veel tijd kosten terwijl zij minder belangrijk zijn voor de kern van het werk, dat wil zeggen zorg en aandacht voor de cliënten. In elke werkkring komen tijdvreters voor, maar in de verzorging blijken die uit observaties te bestaan die te maken te hebben met faciliteiten die ontbreken of veel tijd kosten. Andere tijdvreters zijn de administratie, het ontbreken of te laat bestellen van werkmateriaal (incontinentiemateriaal, gazen) en het eigen werkgedrag. In enkele teams kwam ik tegen dat medewerkers veel tijd nemen voor het uitwisselen van privésituaties. Dat kan best heel leuk zijn, maar als je vervolgens na zo'n uitgelopen koffiepauze twee uur lang moet hollen om de tijdsproblemen

op te lossen, dan is dat toch een stuk minder prettig.

Voor elke 'tijdvreter' heeft het team een plan van aanpak gemaakt met acties. Om de verstoringen in de ochtendzorg aan te pakken, worden nieuwe (tijd) afspraken gemaakt met de receptie en met leveranciers. Het team kan zelf veel doen aan het op tijd aanvullen van materialen bij bewoners door hier direct werk van te maken als er wat op dreigt te raken. Dan overvalt dat niet de medewerker in de drukke ochtendspits, die daardoor in tijdnood raakt. Voor het opschonen van het zorgdossier is een werkgroep ingesteld die gaat bepalen welke delen eruit mogen. Door tijdvreters aan te pakken, samen als team en zo nodig in de organisatie, valt er tijd vrij die belangrijk is: tijd voor het geven van persoonlijke aandacht aan bewoners. Hoe minder de werkorganisatie een probleem is, des te meer kan de tijd besteed worden aan waar het in de langdurige zorg écht om gaat. Kritisch kijken naar tijdsdruk en opruimen van tijdverspillers die al jaren bestaan, vinden verzorgenden heel zinvol. Zij zeggen dat ze zich meer bewust worden van de mogelijkheid om tijd te 'benutten', in plaats van last te hebben van tijdsdruk. In korte tijd kan het contact met bewoners verbeteren omdat er aandacht is voor hen en verzorgenden merken dat dit eerder tijd oplevert dan dat het tijd kost. Een verzorgende verzuchtte dat ze 'veel meer rust terugkreeg in haar werk.'

TIJD NEMEN VOOR CLIËNTEN

Hoe neem je binnen de zorg die je geeft tijd voor cliënten? In sommige zorgteams is het al zo gewoon om

om beter om te gaan met zorgtijd. Het project ondersteunt verzorgenden om minder last te hebben van tijdsdruk en hun tijd meer in te zetten voor de cliënten.

Het experiment vindt plaats bij één zorgteam van Wijndaelcentrum, onderdeel van Humanitas Woonzorg-plus in Den Haag. Dit zorgteam biedt verzorging aan ouderen met een ZZP4 of hoger. Met het team is eerst uitgebreid stilgestaan bij de beleving van tijd en tijdsdruk in het werk. In het team geeft het onderwerp 'tijdsdruk' direct aanleiding tot felle reacties van medewerkers. Verzorgenden zeggen dat zij te weinig tijd hebben voor de zorg en daar zelf te weinig invloed op hebben. Medewerkers vertellen dat zij vaak 'in gevecht raken' met bewoners of familie

TIPS VOOR HET OMGAAN MET TIJDSDRUK

1. Begin je dienst altijd op tijd, kom liever iets vroeger.
Dan begin je vanuit rust. Als je gehaast binnenkomt neem je al tijdsdruk mee.
2. Als het hectisch wordt: stel prioriteiten, met je collega's, de leiding en cliënten.
Ga niet proberen om steeds harder te werken. Vaak kost het dan extra tijd omdat je fouten maakt.
3. Stel je in op piekmomenten en werk samen.
Hollen of stilstaan hoort erbij. Je hebt er minder last van als je goed overdraagt en loslaat.
4. Schakel even terug, juist als je denkt dat je nergens genoeg tijd voor hebt.
Tel tot 10, ga even naar het toilet of ga 5 minuten naast een cliënt zitten. Je krijgt energie terug.
5. Blaas stoom af, maar overlaad je collega's niet.
Even spuien is prima. Klagen over tijdsdruk kost tijd en verhoogt de stress

taakgericht te werken dat het nemen van tijd voor cliënten bewust en opnieuw aangeleerd moet worden. Tijd voor een praatje tijdens de zorg is belangrijk omdat het contact met cliënten verbetert en mensen laten zien hoe ze zich voelen en vaak ook iets zeggen over wat ze gaan doen die dag. Dat kost geen tijd, maar geeft juist veel meer houvast in het werk, omdat je dit beter kunt afstemmen op de cliënt.

In het experiment zijn we klein begonnen, met een minimodule over het nemen van tijd voor een praatje gedurende de persoonlijke verzorging bij bewoners. Medewerkers hebben minimaal één bewoner uitgekozen om hiermee aan de slag te gaan, bij voorkeur iemand met wie zij minder contact ervaren. Ook dat geeft ontdekkingen. De belangrijkste is wel dat het gericht geven van aandacht aan cliënten zeker geen 'tijdvreter' is.

'Ik ben begonnen om af en toe eens tijd te nemen voor een bewoner', zegt een verzorgende. 'Ik merk eigenlijk dat het helemaal geen extra tijd kost. De zorg lijkt soms zelfs sneller te gaan, het gaat vlotter. Er is minder gedoe.'

Door juist in de gewone dagelijkse zorg bewust tijd voor persoonlijk contact te nemen, wordt duidelijker wat er bij de cliënt speelt. De zorg kan meer passend plaatsvinden. Het tempo van handelingen gaat rustiger, zonder botsingen met de cliënt. Door het ritme van de cliënt te volgen hoeft er niet een ritme opge-



Wanneer materiaal in de rustige tijd wordt aangevuld, grijpt de verzorgende in de drukke ochtendspits nooit mis.

legd te worden – iets wat conflicten geeft en tijd kost.

'Eigenlijk gek om weer te leren om een persoonlijk praatje met een bewoner te maken', zegt een verzorgende. 'Maar ik ontdek dat ik dat gemakkelijk doe met de mensen die me liggen, maar niet echt met bewoners waar ik weinig contact mee heb.'

Het team gaf aan dat het zich meer bewust is geworden van de mogelijkheid om tijd te 'benutten', in plaats van last te hebben van tijdsdruk. Eén deelnemer zei dat zij naar haar idee al goed contact had met bewoners en al goed met haar tijd omging. Andere medewerkers vertelden dat zij nu persoonlijk anders omgaan met hun tijd en daar erg tevreden over zijn.

Ook de samenwerking in het team wordt beter als er gericht aan tijdsproblemen wordt gewerkt. Het team krijgt het gevoel terug dat zij grip hebben op de tijd, in plaats van dat anderen bepalen hoe hun tijd wordt ingezet. 'Ik los het minder alleen op', geeft een verzorgende aan. 'We zijn een 24-uursbedrijf, dus je kunt iets overdragen.'

MEEWERKENDE ORGANISATIE

Verzorgenden kunnen veel zelf doen aan het verhelpen van tijdsproblemen in hun werk en het geven van meer aandacht, maar zij kunnen het niet alleen. Steun is nodig van managers en de organisatie. Hoger management en bestuurders doen er goed aan om 'het centraal stellen van cliënten' verder te laten gaan dan een mooie missie. Om dit principe waar te maken zal het management alle werkprocessen in de

VOORBEELDEN VAN TIJDVRETERS IN DE VERZORGING

- Het niet ingewerkt zijn van nieuwe collega's, die daardoor lang doen over hun taken.
- Het ontbreken of te laat aanvragen van hulpmiddelen, incontinentiematerialen et cetera.
- Verstoringen tussendoor (telefoontjes, bezoek, leveranciers), vooral op piekmomenten.
- Een indeling in zorgroutes die veel heen en weer lopen of extra reistijd kost.
- Aanvraagprocedures hulpmiddelen bij verzekeraars en gemeente.
- Zorgdossiers die niet logisch zijn opgesteld. Het ontbreken van belangrijke actuele informatie (medicatie).
- Overmatige administratie, bijvoorbeeld bij kortdurende opnames.
- Computersystemen en archieven die niet op orde zijn.

Medewerkers van het zorgteam in Wijndaelercentrum hebben hun 'tijdvreters' in kaart gebracht en er drie gekozen waar komende periode aan wordt gewerkt:

- verstoringen in de drukke periode van de ochtendzorg;
- de administratie rondom het zorgdossier (vooral voor kortdurende opnames);
- het aanvullen en op tijd aanvragen van materialen voor bewoners.



organisatie duidelijk en 'tijdsparend' op moeten zetten. Dat betekent niet klakkeloos overnemen van externe eisen en regels, bijvoorbeeld op het gebied van zorgdossiers of tijdregistraties, maar deze kritisch toetsen op noodzaak en zo nodig met externe partijen uitonderhandelen waar dit minder belangrijk is en geschrapt kan worden. Voor het verbeteren van de werkbelasting kan ook gekeken worden naar het verkleinen van teams en meer zelfsturing, waardoor cliënten en medewerkers hun tijdafspraken directer 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. ■

** Gabriëlle Verbeek is zelfstandig consultant en 'meewerkend onderzoeker' in de zorg en oprichter van Artemea, www.artemea.nl. Ze heeft een promotieonderzoek gedaan naar tijdsdruk en tijdsbeleving in de zorg. Zij werkte daarvoor mee in een aantal zorgteams. Haar boek *Zorg: een kwestie van tijd is in 2011* verschenen bij Elsevier Gezondheidszorg, ISBN: 9789035233256, prijs €19,95.*