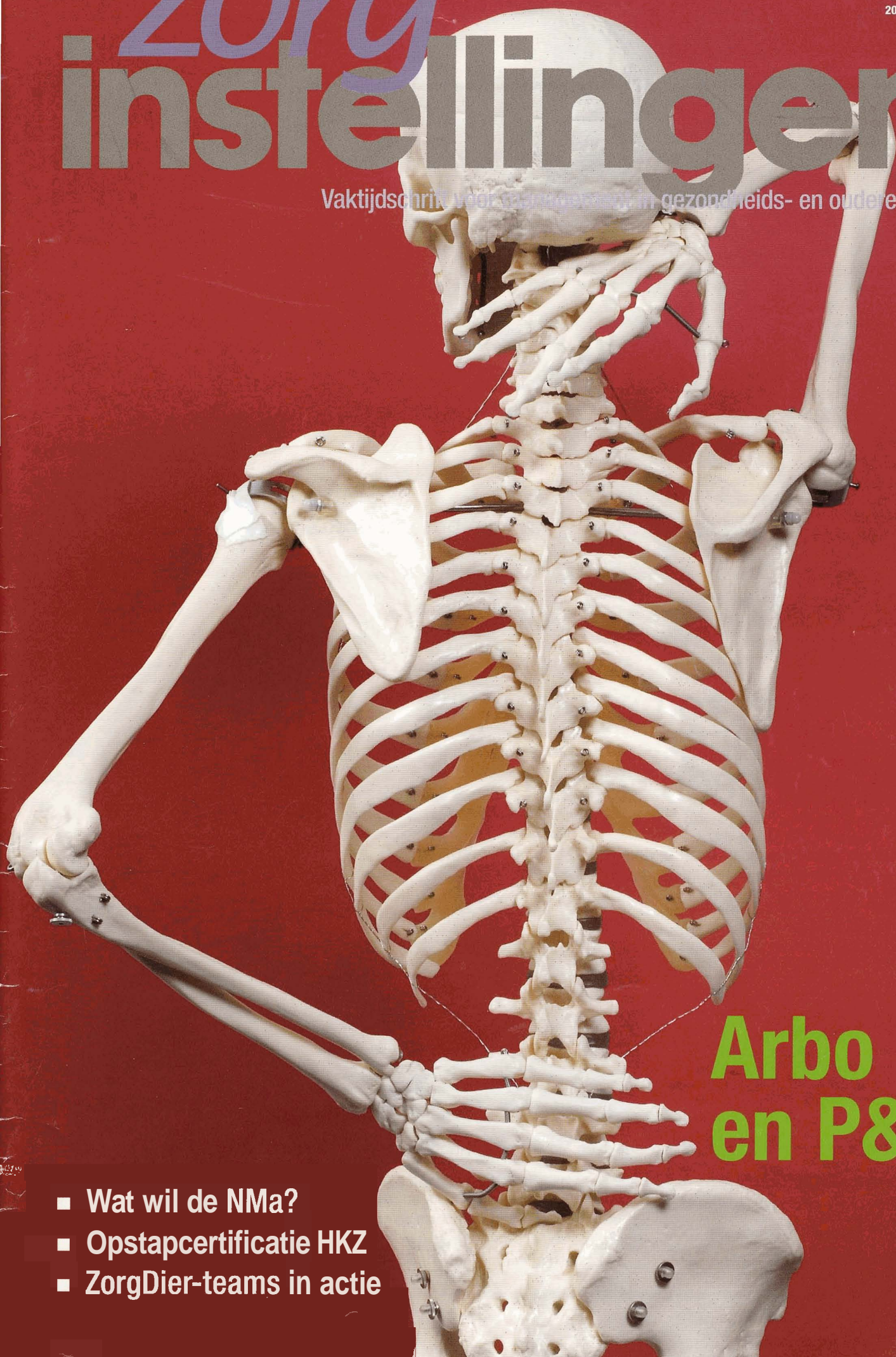


# Zorg instellingen

jaargang 31  
mei  
2006

5

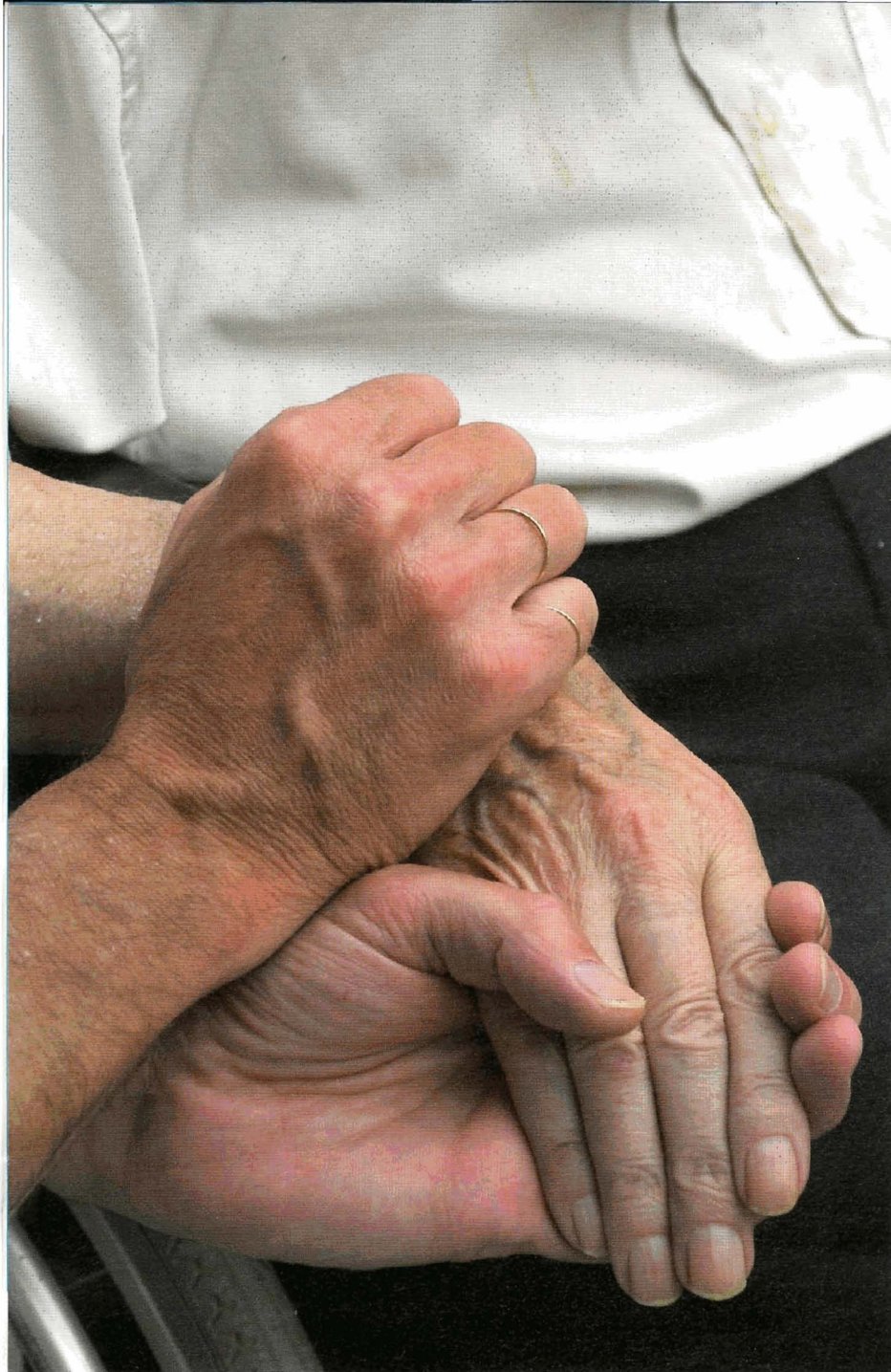
Vaktijdschrift voor samenwerking in gezondheids- en ouderenzorg



## Arbo en P&O

- Wat wil de NMa?
- Opstapcertificatie HKZ
- ZorgDier-teams in actie

# De Elisabeth



**Stichting Elisabeth in Breda heeft 2006 uitgeroepen tot het 'Jaar van de vraaggerichte zorg'. Al twee jaar stond het onderwerp hoog op de agenda en het leefde onder medewerkers, maar in het directe werk met cliënten kwam de vraaggerichte benadering nog onvoldoende uit de verf. Het management heeft samen met organisatieadviesbureau Wisborn een voortvarend plan ontworpen met als kern-elementen: een organisatiebrede aanpak en gebruikmaking van de kennis die al in de organisatie aanwezig is.**

## Els van Thiel

Stichting Elisabeth biedt verschillende vormen van zorg- en dienstverlening aan in vier woon-, zorg- en behandelcentra. De stichting bestaat al 187 jaar. Manager Integrale Wijkzorg en proceseigenaar Gert van Dooren verwijst naar die eerbiedwaardige leeftijd als hij uitlegt waarom zo'n speciaal jaar noodzakelijk

is. "Wij waren van oudsher een behoorlijk aanbodgerichte organisatie en sporen daarvan vind je nog steeds terug. Medewerkers moeten leren dat ze niet altijd omhoog moeten kijken als er iets moet gebeuren, maar dat ze als professionals zelf verantwoordelijkheid dragen. Dat ze in samenspraak met de cliënt zelf vragen kunnen oplossen. Daarnaast moeten ze vooral dingen afleren, hun vanzelfsprekendheden loslaten."

Vraaggerichte zorg is een zaak van de hele instelling, benadrukt Van Dooren, niet alleen van de zorgverleners. "Als er als gevolg van de nieuwe aanpak vragen opborrelen, moet het management het aanbod afstemmen op die vraag. Dat is lang niet altijd eenvoudig. Een triviaal voorbeeld: wat te doen als een kunstliefhebber zijn lievelingsschilderijen in zijn kamer wil ophangen en het instellingsbeleid zegt dat er geen spijkers in de muur mogen worden geslagen?"

Organisatieadviseur Jordan Hagenbeek heeft samen met collega Bart Bloemen twee dagen in een wit pak met de verzorging meegelopen. Als nieuwsgierige buitenstaanders vroegen ze waarom medewerkers hun werk doen zoals ze het doen. "Zo gaat dat hier", was het antwoord. 'Maar wil meneer wel uit bed? En wil hij wel gewassen worden?', vroegen we. Het verloop van de dag lijkt op een rijdende trein die verschillende stations passeert: na de verzorgende komt onherroepelijk de huishoudelijke hulp. Waarom komen ze niet samen, zodat een cliënt die op z'n rust en privacy gesteld is maar één keer gestoord wordt? Wij zagen dat hier ongelofelijk hard gewerkt wordt, maar daarbij verdwijnt de wil van de cliënt wel eens uit het zicht."

## Vraaggericht

Bijzonder aan het veranderingsproces van Stichting Elisabeth is dat alle 700 medewerkers erbij betrokken worden. In de eerste plaats leidt het 'train-de-trainer'-trajecteigen medewerkers op tot trainer Vraaggerichte Zorg. Deze trainers gaan aan de slag op afdelingsniveau. In de tweede plaats wordt er veel geïnvesteerd in de tussenlaag van (zorg)coördinatoren. Zij krijgen een ondersteuningstraject in hun rol als leidinggevende. De (zorg)coördinatoren worden gezien als sleutelfiguren, want zij geven leiding aan de mensen die het uitvoerende werk doen. De verandercapaciteit van de organisatie ligt grotendeels in hun handen, want zij staan midden in het team en zien wat er op de werkvloer gebeurt. Tot slot worden ook de mensen op directieniveau begeleid: Wat betekent vraaggerichte verzorging voor de organisatie als geheel? Waar gaat het wringen en schuren? En wat moet het management daaraan doen?

# h-code

Van Dooren: "Een deel van onze cliënten wil op andere dan de gebruikelijke tijden eten. We zijn bezig met de voorbereidingen om aan die wens te kunnen voldoen." Hij wijst op de rode draad in het traject: de organisatiebrede aanpak en gebruikmaking van de kennis die al in de organisatie aanwezig is. Aan het 'train-de-trainer'-traject bijvoorbeeld nemen niet alleen mensen uit de staf en de zorg deel, maar ook medewerkers uit de keuken en van de technische dienst. "De trainers doordringen onze medewerkers ervan dat het werk op zich niet ingrijpend verandert. Cliënten moeten nog steeds gewassen worden en hebben nog steeds hulp nodig bij het aankleden", zegt Susan van Loenen, project-medewerker HR en een van de trainers. "Wat wel verandert, is de houding van de medewerkers. Cliënten krijgen automatisch koffie. Nu wordt het: 'Wilt u iets drinken? Heeft u zin in koffie of liever iets anders?' Laat de cliënt kiezen, is de achterliggende gedachte." Van Dooren besluit: "Cliënten wennen snel aan alles wat aangeboden wordt. Ze voegen zich in het systeem. Maar daarmee leveren ze meer van hun autonomie in dan nodig is."

## Succesfactor

'Jij maakt het verschil door wie je bent.' Zo begint de Elisabeth-code, kortweg de E-code. Zo gaan wij hier met elkaar om, zegt de code kort maar krachtig. Je kunt er niet omheen, op alle belangrijke plekken hangt de code aan de muur. In de trainingen wordt er dankbaar gebruik van gemaakt. Dan is er ook nog de film. Medewerkers schreven het script, regisseerden en acteerden en lieten zien hoe het niet moet. "Zo stralen we uit dat het verandertraject van iedereen is", zegt Hagenbeek. "Het is een beetje ludiek, maar wel met een serieuze ondertoon en vooral heel herkenbaar. De kern is het mobiliseren van de kennis en de verandercapaciteit van de organisatie. Goeroeachtige toestanden beklijven niet, want de medewerkers weten beter dan wie ook wat vraaggericht werken is. Tijdens de trainingen gebruiken we slimme simulaties, waarbij er altijd een vertaalslag wordt gemaakt naar de eigen praktijk. Waarom handel je zo? Is dat de slimste manier? En kan het ook anders? Die methode maakt veel energie los bij mensen en zet ze aan het denken. Je moet het niet abstract houden. We belanden altijd weer bij: wat betekent vraaggericht werken voor mij in mijn werksituatie?"

Van Dooren ziet vraaggericht werken niet alleen als een opgave voor medewerkers, maar ook als een kans. "Inzoomen op wat de individuele cliënt wil, maakt het werk interessanter. Je doet het voor mensen die vaak al van veel dingen afscheid hebben moeten nemen. Wat het voor de cliënt leuker maakt,

## Verandertraject

Hoofdpunten van het verandertraject bij Stichting Elisabeth:

- 'Train-de-trainer'-traject leidt eigen medewerkers op tot trainers.
- Ondersteuningstraject voor (zorg)coördinatoren.
- Begeleidingstraject voor het topmanagement.
- Concrete doelstellingen vertaald in individuele actiepunten.
- Ludieke elementen die herkenbaar zijn voor medewerkers.
- Lerende organisatie door structureel verankerde rapportage.
- *Partnership* tussen zorgorganisatie en organisatieadviesbureau.

zal het ook voor de professional leuker moeten maken, en vice versa. Ik vind het een hele uitdaging om die twee dingen samen te laten vallen."

Van Loenen vindt het *partnership* tussen Stichting Elisabeth en Wisborn een van de succesfactoren.

"De twee adviseurs/trainers van het bureau brengen niet alleen hun expertise in, maar geven ook vrijelijk feedback. Tijdens het traject rapporteren ze steeds hun bevindingen en geven de knelpunten aan. In dit proces gaat het vooral om houding en gedrag, dus om cultuur. We vroegen ons af waar we moesten beginnen, het lijkt in eerste instantie een ongrijpbaar iets. Iemand van buiten ziet de aangrijpingspunten beter."

## Liesje

Van Loenen noemt het een proces van lange adem. "Het gaat om ingesleten gedrag. Alleen de discussie erover leidt al tot inzicht, merk ik. Wij hameren bijvoorbeeld op eerst aankloppen en vragen of je binnen mag komen. Ook bij mensen in het verpleeghuis en ook als je tien keer per dag binnenloopt. 'Waarom?', vragen medewerkers. 'Het antwoord is toch altijd ja.' 'Wie kiest er hier?', vraag ik dan." De medewerkers van Elisabeth zijn nog niet op de helft van het 'Jaar van de vraaggerichte zorg', maar ze hebben allemaal wel een eigen actieplan met individuele actiepunten op zak. Bovendien moeten ze elkaar stimuleren die punten te halen. De trainers zijn erin geslaagd de grote cultuurverandering op individueel niveau te vertalen naar praktische en haalbare doelen. Naar analogie van 'Loesje' heeft Elisabeth 'Liesje'. En Liesje is al net zo gevat: "Vraaggericht werken? Verboden nee te zeggen." Wat vindt Van Loenen van die oneliner die overal in huis hangt? "Voor mij is de kern van vraaggericht werken dat medewerkers zich in de cliënt verplaatsen en zich afvragen wat voor hem of haar belangrijk is. Vervolgens gaan we de organisatie zo inrichten dat zo veel mogelijk van die behoeften en wensen verwezenlijkt kunnen worden. Die spanning moet je opzoeken. In feite wil je de menselijke maat tot z'n recht laten komen in een kunstmatige omgeving. Je probeert de randverschijnselen van een grote organisatie zo veel mogelijk te elimineren. Een spannend proces!" ■