

# De toekomst van Zuster Lidwien



## De toekomst van Zuster Lidwien

Wat voor de middeleeuwse mens de hel was, is voor de moderne mens het verpleeghuis: het oord der verschrikking waar niemand wil eindigen. Op verjaardagen gaan de gruwelverhalen rond: een oom die heeft liggen uitdrogen, een tante die lag te vervuilen, je mag blij zijn als de zuster een keer in de drie weken tijd heeft om je onder de douche te zetten, en als het tegenzit word je nog vastgebonden aan je stoel ook.

Al jaren wordt erover gesproken dat de langdurige zorg beter moet. Maar de marges lijken bijzonder klein. Mensen komen niet voor niets in aanraking met de langdurige zorg: ze zijn kwetsbaar, afhankelijk en vaak in hun laatste levensfase. Ze takelen af en gaan dood.

Daar komt nog bij dat de middelen niet oneindig zijn. Zorg neemt al de grootste hap uit de rijksbegroting en kost meer dan onderwijs, milieu, infrastructuur, rente op de staatsschuld, defensie en politie en justitie samen. Daar lijkt dus ook de rek zo onderhand wel uit te zijn.

De vraag is dus: is er nog ruimte om de langdurige zorg te verbeteren, en zo ja, waar zit die ruimte dan? Waar zit de ruimte voor de zorgmedewerkers en andere professionals, waar zit de ruimte voor managers in de zorg, en waar zit de ruimte voor bestuurders van zorginstellingen?

**Wij van De Werkvloer Centraal zijn van mening dat de ruimte om de langdurige zorg te verbeteren er wel degelijk is. Wij hebben ervaren dat werkers in de langdurige zorg in staat zijn de zorg beter te maken zonder dat het noemenswaardig meer kost – en dat tegelijk het werkplezier nog kan verbeteren ook.**

Daar willen we het met u in dit boekje over hebben.

Waar zit de ruimte om de langdurige zorg te verbeteren? Het antwoord zal u misschien verrassen: de ruimte zit daar waar de ruimte altijd zit. Hoe schijnbaar hopeloos een situatie ook is, de ruimte om zaken te verbeteren zit altijd daar waar de mensen die het probleem kunnen oplossen het *niet* over hebben. Als je weet waar systematisch *niet* over wordt gepraat dan weet je waar de uitweg kan worden gevonden.

### **Neem het verpleeghuis.**

Verpleeghuizen willen natuurlijk graag naar de buitenwereld het beeld uitstralen dat hun bewoners tot in de puntjes worden verzorgd. Ze vergelijken zich graag met hotels: ze hebben het over hun *sterrenrestaurant*, leveren *maatwerk*, er loopt een *hospitalityprogramma*.

Maar iedereen die de praktijk een beetje kent, weet dat het heel anders gaat. De beloftes worden niet waargemaakt, er is gebrek aan alles. Zorgmedewerkers komen in een onmogelijke spagaat terecht.

De ruimte om zaken te verbeteren zit altijd daar waar de mensen die het probleem kunnen oplossen het *niet* over hebben.

Natuurlijk, onderling hebben medewerkers het daar met elkaar over. Ze klagen dat er niet naar ze geluisterd wordt, ze klagen over de werkdruk. Maar alleen klagen heeft nog nooit iets opgelost.

### **Wat zou je wel kunnen doen?**

Wat kan is de bewoner en familie serieus nemen door de dingen gewoon bij de naam te noemen en er niet omheen te draaien. Wat kan is *een eerlijke dialoog* voeren. Je zou het bijvoorbeeld met de bewoners en met de familie kunnen hebben over wat er qua zorg en aandacht mogelijk is en wat er haalbaar is: 'Het spijt ons, we hebben per dag een half uur voor uw persoonlijke verzorging. Dat wil zeggen: om u te helpen bij het wassen, aankleden, eten geven, naar de WC gaan, bij het bewegen en helpen om het doorliggen te voorkomen. Dat is weinig tijd maar we willen u wel zo goed mogelijk helpen. Waar wilt u zelf het liefste dat we deze tijd aan besteden? Wilt u bijvoorbeeld liever iedere dag even snel gewassen worden of wilt u liever twee keer in de week uitgebreid onder de douche?' Hoe voor de hand liggend die vragen ook lijken, zij worden zelden gesteld.

Of deze: 'wil de familie misschien hier en daar wat bijspringen?' Verzorgenden hebben er moeite mee om dat te vragen – ze zien het als een soort plichtsverzuim, een afgang – maar veel familieleden vinden het helemaal niet erg en zelfs plezierig om een beetje mee te helpen. Het geeft ze iets te doen bij hun bezoek, het maakt dat ze zich nuttig voelen, de cliënt vindt het fijn en het is goed voor de relatie.

En dan is er een gebrek aan dialoog binnen het team. De kleine gesprekjes tussendoor of bij de koffie worden nooit echt afgerond. Men holt altijd door, want in het verpleeghuis is nu eenmaal altijd wel ergens wat te doen. De dagelijkse overdracht gaat vooral over kleine dingetjes die op dat moment aandacht vragen, de maandelijkse werkbesprekingen gaan vooral over praktische zaken. Bij De Werkvloer Centraal zien we de gevolgen: problemen komen niet aan de orde, irritaties zijn soms jarenlang niet uitgepraat, er wordt over elkaar gepraat in plaats van met elkaar. Er is een kloof tussen management en de werkvloer. Er is onbegrip tussen de verschillende disciplines. Iedereen is vooral met zichzelf bezig en probeert te overleven. Dat voelt naar en frustreert en er gaat heel veel

Uit de landbouw kennen we het verschijnsel dat het graan pas kan ontkiemen als eerst de grond flink is omgewoeld. Met mensen is het net zo.

aandacht en energie mee verloren, die de bewoner vervolgens niet krijgt.

Ons programma begint altijd met wekelijkse teamgesprekken van één uur – alleen het team, de teamleider zit er niet bij. Die gesprekken moeten gaan over wat mensen bezielt in hun werk en hoe ze het contact met bewoners en hun familie kunnen verbeteren. Maar in eerste instantie komen er alleen maar verhalen over wat er op de werkvloer allemaal mis is. Iets anders dat iedere keer weer opvalt is hoe weinig collega's elkaar kennen: van elkaars privé situatie weten ze weinig tot niets, waardoor er veel minder begrip en verbondenheid is dan iedereen graag zou willen.

Uit de landbouw kennen we het verschijnsel dat het graan pas kan ontkiemen als eerst de grond flink is omgewoeld. Met mensen is het net zo. Als je zorgmedewerkers één uur per week gestructureerd met elkaar laat praten dan komt er eerst alleen maar geklaag. Dat is het omwoelen van de grond. Maar na een paar maanden bereikt men een verzadigingspunt: men wil gaan zaaien. Men krijgt zin om het verleden

af te sluiten en samen aan een nieuwe toekomst te gaan werken. Het geklaag verstomt, en er komen concrete problemen op tafel waaraan iets gedaan moet worden. En belangrijker nog: waaraan men wat *wil* doen. Er wordt een veranderagenda gemaakt. Medewerkers willen vaak nieuwe dingen leren: over de aandoeningen van de bewoners bijvoorbeeld, maar ook over communicatie met familieleden en bewoners. De teamleider moet dus aanschuiven, want die moet helpen het mogelijk te maken. Samen gaat men op zoek naar de ruimte binnen het budget, de regelgeving enzovoort. En dan komt het wonderlijke: die ruimte blijkt er altijd te zijn. Soms is de ruimte er altijd geweest maar wordt ie nu pas ontdekt. En soms *ontstaat* de ruimte door een nieuwe kijk op oude onmogelijkheden. Maar *dat* er ruimte wordt gevonden staat vast. *In goed omgewoelde grond ontkiemt het zaad altijd.*

Als je met een team zo'n proces doorloopt (met teams van de werkvloer, maar natuurlijk ook met het managementteam, want die moeten er ook achter staan, meedoen en het ondersteunen), dan blijkt het mogelijk om heel veel te verbeteren binnen het

bestaande stelsel. Het hele geheim is eigenlijk dat de aandacht wordt verlegd van het onmogelijke naar het mogelijke, van het 'kan niet-mag niet-geen geld voor' naar dingen waar *wel* wat aan te doen is. Het is mooi en hoopvol dat zo iets in ieder verpleeghuis blijkt te kunnen, en tegelijkertijd is het ook pijnlijk. *Want waarom gebeurt het niet vanzelf?*

Het gebeurt niet vanzelf omdat we in ons achterhoofd allemaal weten dat er voor elke verbetering een prijs moet worden betaald. Pijnlijke dingen moeten eerst uitgepraat worden. Slecht functionerende medewerkers moeten op hun gedrag worden aangesproken en misschien de organisatie verlaten. Er komt onrust en gedoe. Aangeleerde hulpeloosheid ('ik kan er ook niets aan doen') kan niet meer. En het is niet makkelijk om je verantwoordelijkheid te nemen als je die jarenlang hebt afgeschoven.

Kortom, het gaat niet vanzelf en makkelijk is het niet. Tijdens het proces zal men alles tegenkomen waar men al die jaren voor is weggelopen, alles dus waarom men dit niet al jaren eerder heeft gedaan. Maar na het zaaien komt de oogst. Teams die dit proces hebben

doorlopen functioneren beter, het ziekteverzuim daalt, de binding met de organisatie wordt sterker, de relaties worden hersteld, de bewoners en hun familie voelen zich er beter bij, het werkplezier komt terug.

### **Neem nou Zuster Lidwien.**

Iedereen die in de zorg werkt kent wel een Zuster Lidwien. Zuster Lidwien is ooit uit idealisme in de zorg gaan werken. Ze hield van haar bewoners, ze zag de mens achter de aandoening, ze raakte haar bewoners liefdevol aan, ze keek ze recht in de ogen. Maar Zuster Lidwien is vastgelopen. Door allerlei ontwikkelingen is de omgeving waar ze ooit voor koos een plek geworden waar niet meer wordt gepraat, waar mensen elkaar eigenlijk niet meer zien. Het hogere management heeft het zo druk met z'n eigen besognes dat men geen oog meer heeft voor het middenmanagement, het middenmanagement ziet de werkvloer niet meer, en de werkvloer ziet de bewoner niet meer. Zo boven, zo beneden.

Dat is Zuster Lidwien ook overkomen. Ze is het contact met haar bewoners, haar collega's en eigenlijk ook met zichzelf kwijtgeraakt. Ze heeft het opgegeven en is, om het op z'n Amsterdams te zeggen, gaan zeiken. De opgave waar we in de zorg voor staan is om Zuster Lidwien weer in contact te brengen met haar idealen, met de redenen waarom zij ooit dit werk is gaan doen. En vervolgens moeten we Zuster Lidwien de ruimte geven om de problemen op te lossen waar zij iedere dag last van heeft. Dat doen we door onze onderlinge relaties te herstellen, door eerlijk met elkaar het gesprek aan te gaan. Boven met beneden, beneden met boven, collega's met elkaar, en verzorgenden met bewoners en hun familie. Het is iedere keer weer een wonder om te zien wat er dan mogelijk wordt.

Mensen in de zorg zijn doeners. Na een betoog als dit komt dan ook altijd weer de vraag: 'Dat klinkt allemaal heel mooi, maar kan ik misschien alvast zelf wat gaan doen?'

### **Dat kunt u inderdaad.**

De opgave waar we in de zorg voor staan is om Zuster Lidwien weer in contact te brengen met haar idealen, met de redenen waarom zij ooit dit werk is gaan doen. En vervolgens moeten we haar de ruimte geven om de problemen op te lossen waar zij iedere dag last van heeft.

Of u nu Zuster Lidwien bent, of een collega van Zuster Lidwien, of haar leidinggevende, ook u kunt een betere zorg een stukje dichterbij brengen, simpelweg door iedere dag een kwartiertje de tijd te nemen om uzelf drie vragen te stellen:

- waarom heb ik voor dit werk gekozen?
- waar heb ik vandaag last van?
- wat kan ik daar zelf aan doen?

Het kan in de bus, op de fiets of in de file.  
Het kan eigenlijk overal.

**Woel de grond om, zaai en oogst.**





Paulus Potterstraat 34-I  
1071 DB Amsterdam  
T 020 820 11 88  
organisatie@d-w-c.nl  
www.d-w-c.nl

De Werkvloer Centraal is een initiatief van Anne-Mei The.