



GOEDE PRAKTIJKEN

Praten met de bewoner is ook werken!

TEKST: Kaat Goorts - FOTO'S: WZC Sint-Carolus

WZC Sint-Carolus in Kortrijk stelde drie jaar geleden vast dat ze in een negatieve spiraal gevangen zaten. Een stijgende zorgvraag, in combinatie met steeds minder middelen, brachten een goede zorgverlening en kwalitatieve jobs sterk in het gedrang. Een vaststelling was dat door tal van regels en bureaucratie de bewoner niet langer centraal stond. De komst van een nieuwe directeur en de opstart van een ESF-project hebben het woonzorgcentrum, op zijn zachtst uitgedrukt, spectaculair veranderd.

Een frisse wind

Drie jaar geleden werd Lynn Cools aangesteld als directeur van WZC Sint-Carolus. Van een bewonersgerichte visie was er toen enkel op papier sprake en Lynn merkte al snel hoe het personeel zich krampachtig vastklampte aan een dagstructuur waarmee de hele werking stond of viel. De rigide planning en vaste regels zorgden ervoor dat ook de bewoners in een strak dagschema geplaatst werden, waarbij er weinig tot niet werd ingegaan op hun vragen of behoeften.

“Wanneer een bewoner graag wat langer rustte, dan was dit bijvoorbeeld niet mogelijk omdat het 13u was en dan dienden ze koffie op.”

De gezondheidszorgvoorzieningen moesten vooruit: informatisering, digitalisering, werken met processen, management vanuit het EFQM-model ... WZC Sint-Carolus had het allemaal. Door deze snelle veranderingen en de vaste dagstructuren, werd de kloof tussen organisatie en bewoner steeds groter en werd het steeds moeilijker om een goed evenwicht te vinden tussen bewoners- en organisatiegericht werken.

Daarnaast was het voor Lynn erg tekenend dat er prachtige visieteksten waren in de organisatie die alles voorzagen, voorschreven en erg goede zorgideeën bevatten. Echter, deze waren gemaakt op niveau van directie en werden niet toegepast in de dagelijkse werking.

De core business van de zorg leek wel verdwenen en dat viel ook af te leiden uit de reacties van het personeel:

“Vroeger konden we veel meer doen voor de mensen, we haalden voldoening uit onze job.”

In september 2012 besloot WZC Sint-Carolus dan ook een ESF-project ‘mensgericht ondernemen’ op poten te zetten om tegemoet te komen aan de spanning tussen organisatiegericht werken door de evolutie in gezondheidszorgvoorzieningen en bewonersgericht werken, dat doorheen de jaren sterk onder druk was komen te staan. Het project begon kleinschalig en laagdrempelig, op zoek naar de waarden van het werk. In januari 2013 begon de grote beweging. Nu, twee jaar later, heeft dit project geleid tot een nieuwe visie en missie en een enorme transformatie van de organisatie, waarmee WZC Sint-Carolus grote verwezenlijkingen op haar palmares mag schrijven.



Langzaam maar zeker...

Alle begin is moeilijk, want hoe verander je een organisatie waar alle medewerkers al jarenlang in een vaste structuur en volgens bepaalde regels werken? Verschillende kleinere deelprojecten maakten dat veranderingen begonnen te leven en dat een nieuwe manier van denken langzaam kon ‘insijpelen’ in de hoofden van de werknemers.

Om de opstart van het project te laten leven organiseerde WZC Sint-Carolus teamdagen voor elke afdeling. Werknemers gingen buitenshuis, tijdens de werkuren, werken aan de teamgeest. Hun werk werd intussen overgenomen door stafpersoneel, wat door iedereen erg werd gesmaakt. Dit was dan ook een eerste kennismaking met flexibel werken, want “het maakt niet altijd uit wie iets doet, zo lang het maar gebeurt”.

Deze boodschap werd meegegeven aan de medewerkers. Een boodschap die kracht werd bijgezet door directie die het woonzorgcentrum draaiende hield terwijl de teams op zoek gingen naar ankerpunten om op een andere manier samen te gaan werken.

Drie projecten, drie drivers voor verandering

Samenwerking binnen teams optimaliseren door in te zetten op zowel de teams als de individuele medewerkers was een eerste deelproject dat werd opgestart in 2013. Per team werden waarden (respect, vertrouwen,...), doelen (elkaar erkennen en ondersteunen, eerlijk omgaan met elkaar,...) en behoeftes (open communicatiecultuur, feedback durven geven,...) bepaald. Daarnaast werd een fleximatrix opgesteld: welke taken heeft ons team en wie kan wat? Vanuit deze oefening kwam het idee om meer met referentiepersonen en verantwoordelijken (‘sterrolhouders’) per afdeling te gaan werken. Referentiepersonen zijn organisatiebreed verantwoordelijk voor een bepaald domein en worden bijgestaan door op teamniveau aangeduide verantwoordelijken (‘sterrolhouders’).

“Mensen moeten eerst verantwoordelijkheden krijgen, om die te kunnen opnemen.”

Dit project betekende tevens de aanzet tot de uitbouw van twee andere deelprojecten: het onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers en het coachen van leidinggevenden.

Het onthaalbeleid bracht als tweede deelproject concrete handvaten waarmee nieuwe medewerkers aan de slag konden. Er kwam een onthaalmap, een checklist, inscholingscoaches en nieuwe taakomschrijvingen. Vroeger werd er van nieuwe medewerkers verwacht dat ze na een maand ingewerkt waren. Nu zijn er duidelijke streefdoelen bepaald en is de nieuwe medewerker volledig ingewerkt na een half jaar onder begeleiding van een inscholingscoach. Belangrijk is dat nieuwe medewerkers niet meteen perfect moeten kunnen meedraaien, maar dat er ruimte wordt gemaakt om te leren en fouten te maken, iets wat voordien niet het geval was. Om dit te realiseren werden er interne vacatures uitgeschreven en een reflectiegroep nieuwe medewerkers opgestart. Het verloop binnen de organisatie is, onder meer dankzij dit project, enorm teruggeschoefd. Waar nieuwe medewerkers in het verleden vaak na korte tijd het WZC verlieten, is dit nu bijna niet meer aan de orde.

Nieuwe medewerkers worden bij WZC Sint-Carolus bovendien aanzien als een kans om de organisatie met een frisse blik te bekijken. Zowel nieuwe medewerkers als studenten krijgen dan ook de opdracht om verbeterpunten mee te geven voor de organisatie. Het idee hierachter is dat buitenstaanders immers veel meer zien dan medewerkers die al 'geïndoctrineerd' zijn door de organisatie. Buitenstaanders leggen zo ook belangrijke pijnpunten bloot, waarmee de organisatie dan verder aan de slag kan gaan. De visie van de bewoner zelf is hierbij natuurlijk ook onontbeerlijk. Aan hen wordt dan ook na ongeveer een maand gevraagd hoe ze het onthaal hebben ervaren en hoe dat volgens hen beter kan. Deze 'frisse blikken' vormen hefboomen voor verdere verbetering.

Leidinggevenden sterken in het coachen van de teams en individuele medewerkers was een derde deelproject waarin vorming werd voorzien voor leidinggevenden. Zowel rond coaching als rond het geven van feedback werd getraind met leidinggevenden. Zij moesten het werk uit handen leren geven aan hun medewerkers en hen hierbij aanmoedigen en tegemoet komen aan de onzekerheden van de medewerkers. Ze spelen immers een sleutelrol in het 'upliften' van hun medewerkers. Cruciaal hierbij is dat leidinggevenden bewaken dat ze voldoende op de werkvloer aanwezig zijn om deze belangrijke rol te vervullen.

Overkoepelend over de projecten heen werd het concept van werkgroepen herbekeken. Een belangrijke vaststelling was immers dat deze werkgroepen vroeger op eilandjes werkten. Hierdoor wist de directie niet wat er gebeurde in de verschillende werkgroepen en werd hierover ook te weinig teruggesproken naar de verschillende teams. Twee soorten werkgroepen werden opgezet: echte 'werk'-groepen die opdrachten krijgen en die bestaan uit mensen die zin hebben om ondersteuning te bieden op hun afdeling en die simulaties willen organiseren. Anderzijds kwam er een nieuw soort werkgroep waarin verwacht wordt dat iedereen eraan deelneemt: de werkgroep waarin men visie deelt en zorggethisch gaat reflecteren. Hieruit is bv. ook het idee verder gerijpt dat er bepaalde taken door een verpleegkundige moeten



gebeuren, of door een zorgkundige, maar dat er ook veel taken zijn waarvan het niet uitmaakt, zo lang het maar gebeurt.

Hotelzorg

Het opnamebeleid van vroeger werd vervangen door een onthaalbeleid, als in een hotel. Het onthaal van nieuwe bewoners werd volledig in handen gelegd van de zorgteams, waar dit vroeger gebeurde door de hoofdverpleegkundige. Dat bewoners nu worden opgevangen door eenzelfde medewerker die hen de eerste weken begeleidt, geeft hun de kans om een band op te bouwen met die medewerker. Dat vertrouwen maakt dat bewoners durven zeggen wat hen dwars zit. In het nieuwe onthaalbeleid worden bewoners bovendien ook in veel grotere mate geïnformeerd over hun nieuwe leven in het WZC. Vroeger was er geen ruimte voor een persoonlijke band met bewoners. Nu heeft elke bewoner een pleitbezorger, diegene die hem of haar onthaald heeft en die naar de andere medewerkers de wensen van de bewoner vertaalt.

Onzekerheid troef?

"Praten met de bewoner is ook werken!"

Dit zinnetje heeft Lynn tijdens het bewustmakingsproces van de voorbije drie jaar heel vaak herhaald, tijdens vele overlegmomenten. "Medewerkers voelden zich bijna schuldig wanneer ze tijd hadden gemaakt voor een



De vier pijlers van het medewerkersbeleid: ja-cultuur, aandacht voor wonen en leven, aandacht voor het welbevinden en onderhandelende zorg. Met als belangrijkste de draagbalk: 'samenwerken'.

praatje met een bewoner terwijl ze eigenlijk moesten 'werken.'” Voor Lynn, die zelf 11 jaar actief was in de opleiding bachelor verpleegkunde en verantwoordelijk was voor de ouderenzorg, stond echter vast dat praten met de bewoners een belangrijk en cruciaal onderdeel is van het dagelijkse werk.

Veel medewerkers gingen in weerstand tegen de nieuwe flexibiliteit die ook nog eens veel van hen verwachtte. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de medewerkers jarenlang volgens een vast stramien aan het werk waren. Zo ook Veerle, ergotherapeute: “Ik had vroeger veel structuur nodig, het was voor mij echt heel erg moeilijk. Maar toen de klik er kwam, was dat heel bevrijdend. Het is echt veel aangener werken. Doordat er meer contact is met andere medewerkers en ik als ergotherapeute geïntegreerd ben in het team, kunnen we veel gemakkelijker ingaan op vragen van bewoners, zaken die vroeger nooit zouden gebeuren. Ik krijg daarbij ook de kans om dingen te doen die ik zelf heel graag doe, en creatieve initiatieven te lanceren.” Omwille van de vaste regels vond het personeel het vroeger normaal dat niet werd ingegaan op sommige vragen van de bewoners. Pas nadat de nieuwe visie was doorgedrongen, beseften ze dat dit eigenlijk niet oké was.

Bezig blijven

Het ESF-project loopt binnenkort af maar WZC Sint-Carolus heeft de smaak goed te pakken. Vandaag zijn ze volop bezig met de opmaak van nieuwe uurroosters en

een 'livingwerking'. Op afdelingen waar geen bewoners met dementie verbleven was er vroeger geen livingwerking, hoewel ook bewoners zonder dementie echt wel nood hebben aan sociaal contact. Personen met dagdienst staan nu in de voormiddag in de zorg en in de namiddag kunnen zij livingbegeleiding doen. Deze nieuwe werking wordt geïntegreerd in nieuwe, flexibele uurroosters. Livingbegeleiding zorgt voor een extra uitdaging en voor variatie in het werk. Naast de achterliggende zorg wil WZC Sint-Carolus ook veel aandacht hebben voor leven en wonen.

En verder?

Een blik op de toekomst is voor WZC Sint-Carolus een blik vooruit. Het woonzorgcentrum wil haar veranderingen blijven optimaliseren. De integratie van talenten van werknemers op de werkvloer willen ze gebruiken om ontplooiing en spontaniteit te stimuleren. Ook willen ze bepaalde 'extra' diensten die vroeger alleen voor bewoners in een palliatieve situatie voorzien werden, voor iedereen toegankelijk maken. Zorg op maat, zo veel als mogelijk, maar waarbij er een goede balans is tussen bewoner- en organisatiegericht organiseren.

Lynn: “Alle 'frames' die nu uitgetekend zijn, dat is wat WZC Sint-Carolus wil 'worden'. De pijlers zijn er, en er is al veel veranderd, maar de echte cultuurverandering in de hoofden van de werknemers is nog volop aan de gang. Het belangrijkste binnen het medewerkersbeleid is de draagbalk van alle pijlers: samenwerken. Als we dat kunnen realiseren wordt WZC Sint-Carolus een thuis, waar mensen wonen die thuis kunnen zijn en medewerkers werken die de vrijheid hebben hun werk zelf in te richten. De 'ja-cultuur' is ons langzaam eigen aan het worden.”

Aan zij die zorg willen verbeteren!

Aan woonzorgcentra die dezelfde weg willen inslaan als WZC Sint-Carolus geven zij graag enkele boodschappen mee, waarbij de belangrijkste waarschijnlijk is: “Blijf geloven in de kracht van je mensen!”

Samenwerken als een volledig team is cruciaal. Zoals Lynn altijd zegt “als directeur ben je niets waard tenzij je erin slaagt om je mensen mee te nemen”. Tijd en ruimte zijn ook twee cruciale elementen in zo'n grote verandering. “Wanneer je als organisatie ervoor kiest om verandering door te maken, dan moet je mensen tijd en ruimte geven om de ideeën te laten binnensijpelen en mee te evolueren. Mensen moeten weten waarom veranderingen belangrijk zijn, anders raak je hun vertrouwen kwijt. Daarom is het expliciteren van de visie zo cruciaal. De slagkracht van het project moet dan ook steeds vanuit de mensen zelf komen. Hoe meer mensen zelf realiseren, hoe meer kans op slagen het project zal hebben. Wanneer ze het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt, zullen ze hun twijfels, vragen en onzekerheden delen en kan eraan gewerkt worden. Dat is ook echt wel de sterkte geweest van ons ESF-project. We wensen het iedereen toe.”