

Ruimte voor dialoog, een managementopgave

Veel zorgorganisaties profileren zich in hun communicatie met een eigen visie op goede zorgverlening, maar komen in de praktijk niet toe aan een onderscheidende uitvoering. Zorgverleners hebben het gevoel steeds minder tijd te hebben voor hun cliënten of patiënten. Bewust of onbewust staan zorgorganisaties dan ook op een kruispunt: mee blijven drijven op de turbulente stroom van regels, normen en eisen die op de organisatie en de zorgverleners afkomen of zelf een keuze maken voor de richting die de organisatie op wil. Het programma 'Het Goede Gesprek – Ruimte voor dialoog' zet in op organisatieontwikkeling vanuit dialoog, met een scherp oog voor doelmatigheid.

Door: J. Schumacher en H. Mostert

In de laatste twee jaar hebben wij in co-creatie met zorgmedewerkers en managers op 42 locaties van 24 zorgorganisaties onder de noemer Het Goede Gesprek een programma opgebouwd dat nadruk legt op organisatieontwikkeling vanuit dialoog. De 'ondersteuning-op-maat-trajecten' van Het Goede Gesprek waren de proeftuinen voor het nieuwe programma. In deze proeftuinen hoorden we veel hoe gebrekkige dialoog tussen medewerkers en cliënten en familieleden, leiding en werkvloer, maar ook tussen de vele eilandjes in de

Voorbeeld VERS-scan

Uit de scan bij een van de deelnemers bleek dat het leervermogen in de organisatie onderontwikkeld was. De locatiemanager wist dit eigenlijk al wel, maar wist dit niet hard te maken en om te zetten in actie. Puur uit de tientallen antwoorden van de medewerkers in de VERS-scan werd deze achilleshiel in de organisatie voor verdere ontwikkeling pijnlijk zichtbaar. De scan gaf zo het inzicht, de urgentie en de eerste beweging.

organisatie negatief uitwerkten op de bedrijfsvoering, de doelmatigheid, de kwaliteit en het werkplezier. Juist bij de huidige vraagstukken in de zorg is dialoog de smeeroelie voor een soepele en prettige organisatie, zo blijkt. Vraagstukken waren bijvoorbeeld:

- Eerst verantwoordelijk verzorgenden durven de gesprekken niet aan met bewoners en familieleden over de speelruimte die de zorgzwaartepakketten geven.
- Medewerkers weten niet hoe zij collega's kunnen aanspreken en zijn bezorgd om een conflict met elkaar te krijgen en laten daardoor ongewenste situaties bestaan.
- Omdat regels overheersen leveren medewerkers niet meer de zorg waar de bewoner en zichzelf zich prettig bij voelen.

De uitkomst van het denk-en-doe-werk in het programma is verrassend simpel en sluit aan bij het 'alles is eenvoudig'-thema van het KiZ-congres 2011. Juist in de praktijk blijkt hoe moeilijk het is om die eenvoud te bereiken.

Naar een natuurlijker manier van werken

Zorg- en dienstverlening is een vak dat zonder opleiding niet goed te doen is. Tegelijkertijd gaat het over basale dingen als respect en aandacht voor elkaar, gewoon contact van mens tot mens. Waarde toevoegen aan kwaliteit van leven, dat is waar het om draait. Tijdens het werk lijkt dat soms minder gemakkelijk. Als dat gemak verdwenen is, hoe breng je het plezier dan weer terug in het werk?

Met plezier werken in de zorg wordt vooral bepaald door:

- Luisteren: de bereidheid naar elkaar te luisteren, elke dag opnieuw, niet alleen naar wat de ander zegt, maar ook naar wat de ander bedoelt;

- Vragen: er een gewoonte van maken een ander eerst te vragen wat diegene belangrijk vindt of hoe hij iets wil en dan met elkaar te overleggen wat mogelijk is;
- Inleven: het besef dat niet iedereen vooraf precies kan aangeven wat hij wil, maar toch rekening houden met wat voor hem belangrijk is;
- Samenwerken: het besef dat zorgverlening een zaak van samenwerken is en dat luisteren, vragen en inleven dus niet alleen gelden in het werken met cliënten, maar ook in het samenwerken met collega's.

De mate van luisteren, vragen, inleven en samenwerken is direct aan elkaar verbonden en ook aan doelmatigheid. Dat klinkt simpel, maar vormt in de dagelijkse praktijk een grote uitdaging.

Eigenaarschap van de dialoog

Het uitgangspunt van het programma 'Het Goede Gesprek' is om teams te stimuleren te kijken naar de toegevoegde waarde van de zorg en dienstverlening vanuit de ogen van de cliënt op diverse belangrijke momenten gedurende de dag:

- De start van de dag voor cliënten, van tijdstip en manier van wakker worden, opstaan, wassen en kleden tot en met het ontbijt.
- De afsluiting van de dag voor cliënten.
- De opname van een nieuwe bewoner.
- De periodieke gesprekken met familieleden, bijvoorbeeld in familiegesprek of het bespreken van de invulling van het zorgpakket.

Het gaat er in de visie van het programma om de samenwerking zo in te richten dat cliënten die momenten op een aangename en waardevolle manier beleven.

De dialoog zou als basishouding voor al het personeel moeten dienen, van medewerkers zorg tot leidinggevenden, van zorg tot keuken, facilitair, administratie enzovoort. De mensen

Voorbeeld borgingsplan

Medewerkers werken met hart en ziel voor 'hun bewoners' en brengen in dat zij het werk niet meer afkrijgen en geen goed gevoel hebben. Bij doorspreken bleken er onvoldoende gediplomeerd verzorgenden beschikbaar voor de meer technische zorg. Dit verpest het werkplezier, er ontstaan fouten en gemopper en geroddel onderling. Deze reflectie resulteerde in een herberekening van de formatie met als resultaat meer gediplomeerden: langzaam maar zeker waren de zzp's hoger geworden en niet vertaald in personeel.

in de organisatie bepalen met elkaar de kwaliteit van de samenwerking. Het werkplezier neemt toe naarmate zij respect hebben voor elkaar en kritisch durven zijn. Het programma brengt aandacht voor dialoog en effectieve communicatie op een speelse manier terug in het werk.

In de aanpak gaat het om de letterlijke en figuurlijke ruimte voor dialoog. Zonder die ruimte is er geen dialoog, maar uitvoering van losse taken, miscommunicatie, misverstanden en verlies aan motivatie voor het vak. Het gaat om eigenaarschap in de rol die een ieder heeft.

Werkwijze

In de aanpak zitten een aantal standaardelementen en een aantal opties.

Diagnose-interviews

Als het bestuur en/of managementteam de inzet van de aanpak onderschrijft, is de volgende stap een ronde van diagnose-interviews met een doorsnede van management, teamleiders, zorgverleners, facilitair medewerkers en cliëntenvertegenwoordigers. Die interviews helpen om een scherper beeld te krijgen van de bestaande ruimte voor dialoog, knelpunten en de manier waarop daarover wordt gedacht bij verschillende betrokkenen.

VERS-scan

Een veel gebruikt aanvullend alternatief is de inzet van de online VERS-scan die speciaal is ontwikkeld voor het analyseren van de be-



Deze posters zijn gratis te downloaden in de webwinkel van Vilans



Jeroen Schumacher



Henry Mostert

staande ruimte voor dialoog in de organisatie op de thema's: Visie – Educatie/leren – Ruimte/rust voor professionaliteit – Sturing/management (VERS). Aan deze scan kan een grotere groep medewerkers anoniem deelnemen. De uitkomsten geven inzicht in hoe verschillende betrokkenen die bestanddelen beleven. Onze ervaring is dat de mensen in de organisatie zelf meestal precies weten waar het minder goed gaat én welke oplossingsrichtingen er zijn. De kunst is om die potentie boven tafel te krijgen. De VERS-scan is direct een eerste interventie omdat het de medewerkers inzicht geeft vanuit hun eigen perspectief. We zagen dat medewerkers zich weer gehoord en begrepen voelden én dat ze zelf ervoor wilden gaan.

- **Advies en plan van aanpak.** Steeds worden op basis van de uitkomsten van VERS-scan en/of diagnosegesprekken een verbeteradvies en plan van aanpak uitgewerkt. Geen 'gewoon trainingsprogramma' met losse modules, maar een procesaanpak met ondersteuning in een traject. Programmaonderdelen als workshops en coaching worden als integraal onderdeel van het programma aangeboden, gericht op de praktijk.
- **Resultaatmeting.** Het programma besteedt ook aandacht aan het meten van resultaat. Natuurlijk is er voldoende tijd nodig om verbetering te kunnen realiseren, daarover worden afspraken gemaakt. Resultaatmeting kan worden verbonden met bestaande tevredenheidsonderzoeken, maar het is denkbaar dat daarnaast of los daarvan een aparte resultaatmeting wordt gehouden. Meten van resultaten op dialoog is niet eenvoudig, maar er is vaak ook door een post-hoc meting bij medewerkers het nodige over te zeggen. Hoe was het een jaar geleden en hoe is het nu?
- **Borgingsplan.** In de organisaties die deelnamen tot nu toe zie je dat gezocht is naar een blijvende beweging. Het zoeken en vinden van gestructureerde leermomenten op

natuurlijke momenten in het werk is hierin belangrijk. Medewerkers en teamleiders weten het beste welke momenten hiervoor geschikt zijn. In wat grotere teams kan bijvoorbeeld de dagevaluatie een mooi reflectiemoment zijn, waarin je verder komt dan 'nou dat was hard werken vandaag'. De eerste resultaatmetingen worden opnieuw gevolgd door enkele parallelle trajecten, met als doel de veranderingen in de organisatie te 'borgen'. 'Spiegelgesprekken' tussen zorgverleners en cliënten/familieleden en terugkoppeling van de essentiële stuurinformatie naar het management- en bestuursniveau, maken daar onderdeel van uit.

Opbrengst

Het versterken van dialoog in het werk maakt veel onvrede en frustratie zichtbaar. In plaats van deze signalen te negeren gaan zorgverleners en leidinggevenden ermee aan de slag, ze gaan onderzoeken wat er achter deze signalen zit. Door 'OMA' (Oordelen, Mening en Adviezen) thuis te laten en 'LSD' (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) te gebruiken, krijgen zij beter zicht op wat er echt aan de hand is. Het helpt hen om zich beter in te leven in wat collega's belangrijk vinden. En daarmee kunnen ze beter openstaan voor wat cliënten en mantelzorgers/familie van hen verwachten. Kritisch durven zijn en elkaar daarop aanspreken neemt veel ruis weg in de communicatie en leidt tot doelmatige oplossingen voor een ieder.

Samenvattend

Weten dat communicatie heel belangrijk is als je met mensen werkt, is niet nieuw. Maar weten hoe je dit in praktijk kunt gebruiken, in contact met alle lagen in de organisatie, is wel nieuw. Ruimte voor dialoog biedt inzicht en bewustwording voor uitvoerende medewerkers, leidinggevenden en managers in de manier waarop er in de organisatie onderling wordt gecommuniceerd. Om de communicatie te veranderen is commitment van de organisatie nodig om samen op zoek te gaan en de wil om echt ontmoeting te organiseren. Daarbij is reflectie tot stand brengen onontbeerlijk, dat zit niet alleen in 'tijd hebben' maar ook in 'tijd nemen'. Coaching, training en ondersteuning zijn nodig om het geleerde te borgen, zodat de organisatie zelf de ingezette ontwikkeling verder kan brengen.

Informatie over de auteurs

Jeroen Schumacher en Henry Mostert zijn senior medewerkers bij Vilans, e-mail: J.Schumacher@vilans.nl.

Voorbeelden van opbrengsten volgens directeuren en teamleiders in Het Goede Gesprek

- Met elkaar bezig zijn stimuleert werkplezier. Meer ruimte voor dialoog zorgt voor sterkere verbinding.
- Dit sluit aan bij 'belevingsgerichte zorg' – het geeft er invulling aan.
- Deze manier van werken is de sleutel tot verbetering van de organisatie.
- Dit is een goede hulp om op afdelingsniveau met alle disciplines aan tafel te komen.
- Het moet geen los project zijn met een 'training gesprekstechniekjes' maar een blijvend traject, gericht op samenhang en opbouw in de organisatie.
- Ik zeg vaak: 'Als je je moeder hier niet zou willen huisvesten, wat gaan jij en ik daar dan aan doen?'