

Inspiratie voor de ouderenzorg

Ad Bergsma

Werken in de ouderenzorg kan zwaar zijn, vooral als de samenwerking met collega's hapert en daardoor de geboden zorg onder de maat blijft. Een van de oorzaken is dat werknemers soms zo druk bezig zijn om alle routineklussen onder een hoge tijdsdruk af te werken, dat zij vergeten waarom hun werk zo waardevol is. De Canadese psycholoog Val Kinjerski heeft aangetoond dat een cursus die werkplezier moet vergroten, kan leiden tot een cultuurverandering op afdelingen waar werk louter een verplichting is. Het gevolg is dat de kwaliteit van de zorg toe neemt. Werken slurpt dan niet alleen maar energie, maar geeft enthousiasme en vergroot betrokkenheid.

*Spirit at work* heet de training die door Val Kinjerski is ontwikkeld, en de term laat zich lastig vertalen. Zou je het bevoegenheid kunnen noemen? Kinjerski: 'Spirit at work houdt niet alleen in dat mensen zich prettig voelen op hun werk en zich inzetten. Het gaat dieper dan dat. Het houdt bijvoorbeeld ook in dat je het gevoel hebt dat je deel uitmaakt van een team dat samenwerkt aan een gemeenschappelijk doel. Je beseft dat je een belangrijk verschil maakt in het leven van bewoners of patiënten.'

### **Waarom zou een werkgever werkplezier centraal willen stellen in een training?**

'Onze training *Spirit at work* kan een win-win-win situatie opleveren. De werknemer ervaart meer plezier, maar doet ook beter haar best en levert betere prestaties. De patiënten zijn blij, omdat de kwaliteit voor de zorg toeneemt. Tot slot profiteert ook de werkgever. In mijn onderzoek is aangetoond dat het ziekteverzuim en het verloop op het werk afnam.'

'De werkwijze is al in meerdere sectoren toegepast, maar sluit speciaal goed aan op de werkomstandigheden in de zorg. Uit onderzoek blijkt dat bijvoorbeeld verpleegkundigen werken vanuit een sterke intrinsieke motivatie. Ze werken met andere woorden niet voor de status of het geld, maar vinden het bieden van zorg op zichzelf waardevol. De cursus *Spirit at work* help om dit positieve gevoel centraal te stellen en constructief te gebruiken.'

### **Bij wie heb je het onderzoek gedaan?**

'Bij een verblijfsinstelling in Canada. Op de onderzochte afdelingen werkten veel mensen voor wie de verzorging van ouderen een tweede keuze was. Het waren bijvoorbeeld immigranten die in eerste instantie opgeleid waren tot accountant, maar wiens diploma in Canada niet werd erkend. De sfeer op de afdeling was mede daardoor slecht. Oproepkrachten die een dagje hadden meegedraaid meldden bijvoorbeeld dat ze nooit meer terugwilden naar die afdeling. En klusjes die de verzorgenden niet alleen mochten doen, zoals het verplaatsen van de bewoners, werden toch zonder assistentie uitgevoerd, omdat het te vervelend werd gevonden om er een collega bij te roepen. Dit leverde soms gevaarlijke situaties op.'

### **Hoe ziet de training eruit?**

'De training bestaat uit een dag van acht uur en daarna acht weken een wekelijkse terugkombijeenkomsten van een uur. Het personeel was voor de training in twee groepen verdeeld, die ieder een hele dag kwamen. De terugkomsessies waren zo gepland dat ze direct na of voor het werk plaatsvonden.'

'In de praktijk blijkt dat veel werkgevers het lastig vinden de terugkomsessies lastig in te plannen. Zij kiezen er soms voor dit aspect uit de training weg te snijden, maar persoonlijk vind ik de herhalingsbijeenkomsten belangrijk, omdat ze de kans vergroten dat cursisten de suggesties uit de training daadwerkelijk in de praktijk brengen. De cursisten gebruiken de bijeenkomsten om elkaar eraan te herinneren dat ze het voortaan anders zullen aanpakken.'

### **Hoe ziet de trainingsdag er precies uit?**

'Tijdens de eerste dag staat werken met hart en ziel centraal. Allereerst wordt besproken wat 'spirit at work' precies is, en hoe je het kan herkennen. Deze bespreking wordt daarna aangevuld met persoonlijke strategieën die je kan gebruiken om deze positieve werkhouding te bevorderen, en welke werkomstandigheden die houding faciliteren. Dit leidt tot een reeks discussies die uiteindelijk aan het einde van de dag moet leiden tot een persoonlijk actieplan

om het eigen werk meer inspirerend te maken.’

‘De nadruk ligt op wat de werknemers als individuen zelf kunnen veranderen, op *empowerment*. Er wordt aansluiting gezocht bij het gevoel dat er een belangrijke taak is te vervullen. Op welke manier kunnen werknemers het verschil maken, en hoe kunnen ze op de afdeling ook goed voor zichzelf en voor anderen zorgen? Dit laatste aspect kan de individuele inspanningen maken of breken. Op de dag zelf wordt daarom ook stil gestaan wat er voor de leiding nodig is die bijdraagt aan inspiratie in plaats van frustratie en hoe gezamenlijk een positieve cultuur op de afdeling gecreëerd kan worden. Een werkgever kan niet immers verwachten dat zijn personeel met bevoegenheid werkt als daar de randvoorwaarden niet voor geschapen worden.’

### **En de terugkomsessies?**

We noemen de terugkombijeenkomsten boostersessies en het doel is de deelnemers ondersteunen in het in de praktijk brengen van de plannen die ze voor zichzelf hebben opgesteld. Wat gaat al goed en wat is nodig om verder te groeien? Daarbij wordt per keer ook teruggegrepen op een verschillend thema, zoals omgaan met moeilijke situaties, mindfulness (in het hier en nu zijn), communicatie, belangrijke waarden in het werk, goed samenwerken, positief denken en het vinden van tijd om plezier te hebben en te vieren wat god gaat.’

### **Kan je een van de genoemde thema's nader toelichten?**

‘Een van de thema's is de macht van het denken. Ik vraag cursisten bijvoorbeeld zich voor te stellen dat ze een citroen in handen hebben. “Neem hem de citroen je hand, voel de hobbeltsjes in de huid, voel zijn gewicht, voel welke temperatuur hij heeft. Stel je de kleur voor, donker geel of licht. Kan je hem ruiken? Snij nu de citroen open en ruik opnieuw, zie voor je hoe de spetters naar beneden druipen. Neem nu een hap van de citroen.” Als mensen zover zijn gekomen, dan zie je dat mensen echt hun gezicht vertrekken, vanwege de zure smaak, hoewel er helemaal geen citroen in de ruimte aanwezig is. De training laat zien dat het lichaam het verschil tussen de realiteit en denkbeelden niet kent. Hoe je over je werk denkt, bepaalt voor een groot deel hoe je je daarover voelt. Een constructieve, positieve manier van denken, kan je werk een enorme impuls geven.’

### **En hoe proberen jullie de communicatie tussen de teamleden te verbeteren?**

‘Roddelen speelt op veel afdelingen met een slechte werksfeer een grote rol. Als Marie te laat komt, weten twee anderen elkaar te vertellen dat haar man te veel drinkt en dat ze problemen heeft met haar puberkinderen. Tijdens de training leren de cursisten zich twee vragen te stellen voor ze een verhaal over collega's verspreiden. Is het waar en is het behulpzaam? Want je kan wel verklaren waarom Marie der de kantjes afloopt, maar je verandert niets als je haar niet direct aanspreekt op het feit dat ze te laat is. Niet roddelen, maar met elkaar bespreken wat fout en goed gaat, maakt veel verschil. Het draagt bij aan een veilige omgeving waarin je elkaar om hulp kan vragen als dat nodig is.’

### **Is het in de praktijk echt zo simpel?**

‘Op de afdeling waar ik de training heb gegeven, waren er bijvoorbeeld veel conflicten met de mensen de warme maaltijd kwamen brengen. Dit leidde wederzijds tot negatieve opmerkingen over en weer en tot een slechte zorg. De maaltijd werd vaak al op tafel gezet voor de bewoners klaar zaten, met als gevolg dat het eten al was afgekoeld voordat de bewoners aan konden schuiven. In dit geval was het genoeg deze mensen bij elkaar te brengen om zich te laten realiseren dat ze allebei het beste wilden voor de bewoners. De tegenwerking was daarmee voorbij en na de training bleek het nauwelijks nog voor te komen dat de bewoners koude maaltijden kregen.’

### **Hoe weet je dat de training heeft gewerkt?**

‘Ik kreeg veel positieve reacties van de cursisten zelf. Ze vertelden bijvoorbeeld dat een bewoner die altijd depressief leek, ineens naar ze was gaan glimlachen. Een andere bewoner verbaasde het personeel, doordat hij ineens een koekje voor bij de thee voor hen apart had gelegd. Oproepkrachten wilden ineens wel weer volgende diensten komen draaien. Iedereen

merkte dat de sfeer op de afdeling was veranderd. ‘

‘Daarnaast is het effect ook aangetoond met wetenschappelijk onderzoek, dat is beschreven in het vakblad *Journal of Gerontological Nursing*. De deelnemers gaven zichzelf een vol punt hoger voor hun rapportcijfers als het gaat om tevredenheid over het werk en voor de betrokkenheid bij de organisatie. Ook nam het ziekteverzuim met zestig procent af en verminderde het personeelsverloop in de maanden daarna. Deze groepen cursisten waren getransformeerd van schijnbaar onverschillige billenwassers, naar enthousiaste en betrokken verzorgenden die de kwaliteit van leven van bewoners centraal hadden gesteld.’

**Is dit geen halleluja verhaal, dat niet reëel is voor de enorme werkdruk in de ouderenzorg?**

‘Het voelde als een klein wonder hoe goed de training op de Canadese afdeling uitpakte, en ik weet niet zeker of dat overal lukt. Wel kan ik zeggen dat de training bij mensen uit andere beroepsgroepen ook positief heeft gewerkt.’

‘Het is daarnaast belangrijk om in de gaten te houden wat de training niet kan doen. Je kan niet het aantal minuten uitbreiden dat je voor bewoners hebt. De training is dan ook niet bedoeld om je meer te laten doen, maar wel om het goede te doen in de tijd die beschikbaar is. Het maakt enorm uit of je een kamer van bewoners binnen gaat met in je achterhoofd de vraag wat je voor hen zou kunnen betekenen, of dat je onverschillig maar wat aanpakt waarvan je zelf denkt dat nodig is.’

+++++

Ad Bergsma werkt aan een proefschrift over geluk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Meer informatie over het werk van Kinjerski is beschikbaar via [bergsma@fsw.eur.nl](mailto:bergsma@fsw.eur.nl) of op de website van [www.kaizensolutions.org](http://www.kaizensolutions.org). Op de site [www.rethinkingyourwork.com](http://www.rethinkingyourwork.com) vindt u een zelfhulpboek over spirit at work en schriftelijk trainingsprogramma dat is geschreven door Val Kinjerski.