

De voordelen van kleinschalig wonen voor dementerende ouderen worden zo langzamerhand algemeen erkend. Maar hoe staat het met het werkplezier van de medewerkers die hen begeleiden? Wat zien zij als de prettige kanten van hun werk en wat zou verbeterd kunnen worden? 'Werken in de kleinschalige zorg is een echte evenwichtskunst.'

BEN STOELINGA EN MARTHA TALMA

Wat betekent kleinschalige zorg voor de medewerkers?

## Van zuster naar begeleider

Kleinschalig wonen heeft als doel de kwaliteit van leven van de bewoners te verbeteren. Maar ook de kwaliteit van werken van de medewerkers is van belang. In oktober 2002 startte NIZW Professionalisering het project 'Leren van veranderen: kleinschalig wonen in de praktijk'. Het oogmerk van dit initiatief is om na te gaan hoe in kleinschalige woonvoorzieningen voor psychogeriatrische ouderen wordt gewerkt. Daarbij zijn we vooral geïnteresseerd in het handelen van uitvoerende medewerkers, veelal verzorgenden. Van hen wordt namelijk een andere werkwijze verwacht (van zorgen naar dienstverlening, van afwachten naar ondernemen), alsmede meer vaardigheden die aansluiten bij het dagelijks leven en een meer integrale benadering.

### Noodzakelijke vaardigheden

In het verpleeghuis is alles standaard. Iedereen staat rond een uur of acht op, krijgt precies om twaalf uur warm eten (want de kok moet om drie uur naar huis) en gaat om tien uur naar bed. Kenmerkend voor kleinschalig wonen is dat de dagelijkse activiteiten en de omgang tussen personeel en bewoners het uitgangspunt vormen van de zorg en de diensten. Niet de organisatie maar de bewoners staan centraal. Zij krijgen meer vrijheid en keuzemogelijkheden, maar omdat het om kwetsbare mensen gaat moet je hen – als dat nodig is – ook beschermen. Dat betekent dat je continu afwezingen moet maken: het is al elf uur en meneer Jansen ligt nog in bed, wordt het niet eens tijd om hem te laten opstaan? Werken in de klein-

schalige zorg is een echte evenwichtskunst:

- balanceren tussen het aanspreken van de mogelijkheden van de bewoners en rekening houden met hun beperkingen;
- balanceren tussen respect voor de zorgvrager (keuzemogelijkheden geven) en de verantwoordelijkheid van de zorgverlener (geborgenheid bieden);
- balanceren tussen groepsaankpak en een persoonsgerichte benadering, met aandacht voor het levensverhaal van elke bewoner en de ervaring van elk familielid.

Dit balanceren maakt het noodzakelijk dat medewerkers kunnen reflecteren op hun werk. Dat is normaal voor verpleegkundigen of maatschappelijk werkers, maar niet voor verzorgenden of helpenden. Het gaat hierbij om zaken als botsende waarden bespreken, het analyseren van incidenten, enzovoort. De vaardigheden die de medewerkers in deze situatie nodig denken te hebben, zijn vooral sociaal van aard. Veel van deze competenties (bijvoorbeeld adequaat met boosheid en agressie omgaan, troosten en waardering tonen) zijn niet typisch voor kleinschalig wonen;

*Veel medewerkers vinden dat ze eindelijk met een zorgvisie werken die overeenkomt met wat ze altijd al hadden gewild*



Foto's: Hans Oostrum

ook in grootschalige voorzieningen is geëngageerd personeel vereist dat openstaat voor de behoeften van de bewoners. Een aantal vaardigheden en eigenschappen zijn echter wel speciaal van belang in kleinschalige woonvormen:

- de verantwoordelijkheid aankunnen om alleen een groep te draaien;
- flexibel zijn als het gaat om taakhoud en dienstrooster (door de ver doorgevoerde taakintegratie bestaat het werk niet alleen uit verzorgende, maar ook uit huishoudelijke, begeleidende en organisatorische taken);
- in staat en bereid zijn tot overleg, communicatie en vorming;
- een beroepshouding die wordt gekenmerkt door de 'thuiszorg-attitude': de medewerker is te gast bij de bewoner.

### Prettig werken

Wij hebben de medewerkers in een aantal kleinschalige woonvoorzieningen gevraagd wat voor hen de kwaliteit van werken bepaalt en wat nog verbeterd kan worden. Tot de prettige kanten rekent men in de eerste plaats dat het werk uitdagend en afwisselend is. De geïnterviewde medewerkers ervaren veel

vrijheid in hun werk; ze werken zelfstandig en kunnen zelf hun tijd indelen, zelf dingen inbrengen en hun eigen visie in de zorg terug laten komen. Het werk vinden ze creatiever en afwisselender; ze hebben meer taken en hierdoor is er meer variatie. Veel verantwoordelijkheid, veel zelfstandigheid, weinig hiërarchische lijnen en veel kansen om jezelf te ontwikkelen maken het werk uitdagend en boeiend.

Als tweede voordeel noemen de geïnterviewden dat het contact met bewoners in kleinschalige woonvoorzieningen persoonlijker is ('Ze kennen je en missen je als je op vakantie bent'). Door de kleine groepen hebben zij meer aandacht, tijd en rust en leren ze de bewoners beter kennen. Ook vindt men dat het werk in een kleinschalige woon-

omgeving gebaseerd is op een goede zorgvisie. Veel medewerkers geven aan dat ze eindelijk met een zorgvisie werken die overeenkomt met wat ze altijd al hadden gewild. Ze kunnen veel aandacht aan de bewoners geven, het is geen 'minutenzorg', geen lopendebandwerk meer. Een voordeel is ook dat er minder op de automatische piloot wordt gewerkt. In het verpleeghuis worden veel dingen als vanzelf van de bewoners overgenomen, bij kleinschalig wonen stelt men zich veel vaker de vraag: 'Kan de bewoner dat niet zelf?' Dat betekent veel 'werken met de handen op de rug' en een andere rol ('Ik werk niet zoals een zuster, meer als begeleider'). Medewerkers hebben daardoor het

&gt;&gt;&gt;

*Medewerkers die gewend waren in een verpleeg- of verzorgingshuis te werken, missen dikwijls de zusterpost*

## Als je grootschalig vervangt door kleinschalig, heb je niet de kern van de zaak te pakken. Die kern zou je eerder moeten zoeken in de kwaliteit van leven

gevoel dat ze de bewoners meer in hun waarde kunnen laten. Tot slot is men van mening dat het contact met collega's beter is. Kleinschalig wonen wordt als een uitdaging gezien waaraan men samen met collega's vorm geeft. Medewerkers van kleinschalige projecten zoeken elkaar daarom vaker op om van elkaar te leren.

### Het kan beter

De geïnterviewde medewerkers noemen ook een aantal nadelen van het werk in een kleinschalige woonvorm. Soms gaat het hierbij om dezelfde kant van het werk die anderen juist als prettig ervaren. Zoals het integraal werken. In een kleinschalige woonvorm hebben de medewerkers een breed takenpakket waar zowel huishoudelijke en verzorgende taken onder vallen als het begeleiden van activiteiten. Dit brengt naast voordelen – afwisseling, uitdaging, doelgerichter activiteiten in het dagelijks werk inpassen – ook nadelen met zich mee, zoals versnippering van aandacht en te hoge werkdruk. Sommige medewerkers vragen zich af waar in de praktijk de grenzen van het takenpakket van de integrale medewerker liggen. 'Als je alles moet doen wat bij het gewone leven hoort – je bent een echte duizendpoot – blijft er dan nog wel een vak over?' Sommigen zien bepaalde aspecten van het takenpakket ook als een degradatie van het werk ('Voor aardappelen schillen ben ik niet opgeleid!'). Initiatiefnemers van kleinschalige woonprojecten dienen zich te bezinnen hoe ver men gaat in deze taakintegratie en wat dit

betekent voor de opleiding van medewerkers.

Ook aan het gegeven dat medewerkers in kleinschalige voorzieningen in hun eentje een groep moeten draaien, blijken twee kanten te zitten. Sommigen vinden die zelfstandigheid en verantwoordelijkheid heel prettig, anderen voelen zich te veel op zichzelf teruggeworpen en zouden liever steun van een collega hebben. Medewerkers die gewend waren in een verpleeg- of verzorgingshuis te werken, missen dikwijls de zusterpost. Niet dat die gewenst is, maar toch... soms hebben ze gewoon behoefte er even tussenuit te kunnen. Ook heeft men het gevoel minder met de bewoners te kunnen doen doordat men alleen is. 'Als je een extra collega zou hebben, is het makkelijker om bijvoorbeeld met een paar bewoners te gaan winkelen, uitgebreid te koken of 's avonds iets te organiseren.' Structuur bieden en toezicht houden kost tijd, die je met zo weinig personeel eigenlijk niet hebt. Sommigen noemen de opzet dan ook idealistisch: 'In de praktijk zijn er gewoon te weinig vrijwilligers.' Soms hebben medewerkers moeite met het rustige tempo. Ze hebben het gevoel dat ze moeten leren omgaan met het werk daarom niet voor iedereen geschikt: 'Voor pas afgestudeerde jonge meiden is er volgens mij te weinig leven in de brouwerij.' Als men eerder in een verpleeg- of verzorgingshuis heeft gewerkt, is het wennen dat je niet langer geleefd wordt: 'In het begin voelde ik me heel lui, nu vind ik het leuk, ik ondernem meer.' Paradoxaal genoeg zeggen ook veel

medewerkers dat het werk zwaarder is geworden. Wat maakt het dan zwaar? Eén medewerker omschrijft dit als volgt: 'Het werk is lichamelijk lichter, maar geestelijk zwaarder.' Onrustige bewoners vragen veel aandacht en doordat medewerkers vaak een hechte band met de bewoners hebben, wordt het moeilijker om de balans tussen afstand en nabijheid te bewaren of om eigen grenzen aan te geven.

Voor medewerkers is het belangrijk dat ze een praktisch referentiekader hebben, waaraan ze kunnen toetsen hoe ze de visie op kleinschalig wonen in de praktijk vorm moeten geven. Zo'n kader ontbreekt nogal eens, waardoor sommigen het gevoel hebben in het diepe te zijn gegooid. Als verbeterpunt wordt vaak het overbruggen van theorie (beleidsplan) en praktijk genoemd. 'Wie heeft het model verzonnen? Er zijn weinig mensen uit de praktijk bij betrokken.'

Tot slot wordt het contact met de familie niet altijd als positief ervaren ('We worden gezien als veredelde huishoudsters'). De familie heeft vaak jarenlang toegewijd voor de dementerende gezorgd en moet nu die zorg uit handen geven. Dat vereist van verzorgenden inlevingsvermogen en geduld.

### Liever genormaliseerd

Kenmerkend aan kleinschalig wonen is dat men de dagelijkse activiteiten en de dagelijkse omgang tussen het personeel en de bewoners en de bewoners onderling (kortweg: 'huiselijkheid') als uitgangspunt neemt voor de zorg. Dit is anders dan in de traditioneel georganiseerde zorgvoorzieningen, waar men van buitenaf activiteiten aanreikt en waar de omgang tussen verzorgenden en bewoners hoofdzakelijk neerkomt op lichamelijke verzorging.

Uit onze interviews komt naar voren dat vertrouwde, veiligheid, structuur en betere woonkwaliteit voor bewoners in kleinschalige woonvormen belangrijke winstpunten

Het zou wenselijk zijn als de voordelen van genormaliseerd wonen aan alle dementerende ouderen ten goede zouden komen

ten zijn ten opzichte van het verpleeghuis. Meer privacy en het samenleven in een groep – hetgeen soms op gespannen voet staat met een persoonsgerichte benadering – zijn belangrijke aandachtspunten voor verbetering. Een Vlaams onderzoek (Van Audenhove e.a., 2003) laat overeenkomstige effecten van kleinschalig wonen zien: de ouderen zijn tevredener, vitaler, rustiger en eten beter; bewoners en familieleden appreciëren de inzet van het personeel en het ruime takenpakket dat dit op zich neemt, evenals de persoonsgerichte benadering en het respect voor de menselijke waardigheid.

Toch zijn er ook nog wel de nodige kanttekeningen te maken bij het concept van kleinschalig wonen. Zo heeft het benadrukken van 'kleinschalige zorg' het gevaar in zich dat te veel gefocust wordt op het bieden van een alternatief voor de grootschaligheid van het instituut verpleeghuis. Maar als je grootschalig vervangt door kleinschalig heb je niet de kern van de zaak te pakken. Die kern zou je eerder moeten zoeken in de kwaliteit van leven van de bewoners en omdat iedere bewoner anders is, is die kwaliteit per definitie divers. Ons lijkt daarom een grotere variëteit aan woonconcepten gewenst: naast groepswonen ook individueel wonen, ook een (grotere) gemeenschappelijke ontmoetingsruimte in plaats van de (kleinere) huiskamer, naast eenbedskamers ook tweebedskamers voor mensen die zich 's nachts veiliger voelen met iemand in hun nabijheid, enzovoort. Vanwege de verscheidenheid aan voorkeuren zou dan ook beter van *genormaliseerd* dan van *kleinschalig* wonen kunnen worden gesproken.

Het zou wenselijk zijn als de voordelen van genormaliseerd wonen aan alle dementerende ouderen ten goede zouden komen, dus niet alleen aan degenen met een lichtere mate van dementie maar ook aan

## TIPS VOOR COLLEGA'S

Welke tips hebben medewerkers van kleinschalige woonvoorzieningen voor collega's die ook op deze manier gaan werken?

- *Communiceer.* Zorg voor goede mondelinge en schriftelijke communicatie. Zorg voor regelmatig werkoverleg waarin je met collega's kunt praten over taken en knelpunten. Blijf met elkaar in gesprek over bewoners. Rapporteer duidelijk zodat je een goede overdracht hebt. Zet afspraken op papier: houd het overzichtelijk, zodat je geen dubbel werk hoeft te doen.
- *Werk samen en leer van elkaar.* Alleen werken betekent niet dat je ook alles alleen moet oplossen. Wissel ervaringen uit met collega's, ook met collega's van andere afdelingen, zodat je elkaar steunt en van elkaar leert. Betrek alle disciplines bij de zorg, verklein de afstand. Leer van anderen door zo nu en dan stage bij een ander kleinschalig-wonen-project te organiseren. Haal de maatschappij naar binnen door naar buiten te gaan.
- *Wees je bewust van je handelen.* Jouw normen en waarden hebben invloed op het leven van de bewoners: als bij jou thuis het wasgoed keurig gestreken in de kast gaat, geldt dat dan voor iedereen?! Evalueer structureel en blijf kritisch meedenken.
- *Breng de zorgvisie in praktijk.* Benader bewoners zoals je zelf benaderd zou willen worden. Stimuleer hen zoveel mogelijk zelf te doen en laat ze zelf dingen uitproberen. Neem niet alles vanzelfsprekend van hen over. Behandel bewoners – met hun beperkingen – als volwassenen en betuttel hen niet. Maak de visie duidelijk aan nieuwkomers en zet hem zwart op wit. Weet dat ook huishoudelijk werk een zinvolle activiteit is, het hoeft niet altijd iets bijzonders te zijn.
- *Laat de bewoners niet opgaan in de groep.* Houd rekening met ieders achtergrond, voor- en afkeuren, persoonlijke wensen en behoeften. Neem klachten serieus en kom afspraken na. Laat bewoners zoveel mogelijk hun eigen spulletjes en meubels meenemen. Zorg voor een huiselijke sfeer en gezelligheid.
- *Stel grenzen en relatieveer.* Probeer de humor te zien, ook in moeilijke situaties. Relatieveer! Laat bewoners niet over je heen lopen, geef grenzen aan. Neem je werk niet mee naar huis. Besef dat de zorg een 24-uursbedrijf is. Zaken waar jij niet aan toekomt, worden overgenomen door een collega.
- *Wees creatief en flexibel.* Speel in op onverwachte zaken en zorg voor alternatieven als iets niet lukt.
- *Betrek de familie bij de zorg.* Houd familieleden van bewoners te vriend en spreek hen aan als er iets is. Neem hen niet te veel uit handen. Maak duidelijke afspraken over ieders taken.

de ernstiger dementerende ouderen. 'Ernst' verwijst dan naar de mate van sociale redzaamheid, afwijkend gedrag, psychisch en lichamelijk (dis)functioneren. Als ook ernstiger dementerenden kleinschalig moeten kunnen wonen, wat nu lang niet altijd zo is, is de vraag relevant hoe men de groepen samenstelt. Er zijn in principe twee mogelijkheden: op basis van dezelfde zorgbehoefte of op basis van dezelfde sociale of culturele achtergrond (leefstijl). Beide komen in de praktijk voor. Selectie op leefstijl heeft als voordeel dat men de bewoner op een positieve kwaliteit aanspreekt (de gemeenschappelijke leefstijl) en niet op de negatieve: eenzelfde behoefte aan begeleiding, verzorging of verpleging. Bovendien wordt met het leef-

stijlconcept het motto 'slechts eenmaal verhuizen' serieus genomen, want bij indeling op basis van zorgbehoefte blijft de mogelijkheid van (intern) verhuizen bestaan. In de praktijk wordt al met groepen met uiteenlopende zorgbehoefte ervaring opgedaan. Dit zou naar ons idee meer moeten worden gestimuleerd, een schone taak voor brancheorganisatie Arcares en het ministerie van VWS.

### Kwartiermaker welzijn

Een andere kanttekening betreft het activiteitenaanbod in kleinschalige woonvoorzieningen. Op grond van onze interviews hebben we de indruk dat in de praktijk de aan-

>>>

## Veranderingen komen niet tot stand door ze op een presenteerblaadje aan te bieden



dacht voor welzijnsactiviteiten achterloopt bij die voor het huishouden en de zorg. Het welzijn van bewoners wordt in belangrijke mate bepaald door de gewone dagelijkse bezigheden: opstaan, ontbijten, afruimen, afwassen, koffie drinken, middag- en avondeten, enzovoort. Kleinschalige zorg in de nabijheid van of in het verpleeghuis heeft als voordeel dat men door de grotere schaal een bredere variëteit aan activiteiten kan aanbieden. Sommige zorginstellingen hebben een uitgebreide verenigingsstructuur opgezet, waardoor bewoners op verschillende dagdelen activiteiten kunnen ondernemen die aansluiten bij de eigen interesse: muziek, cultuur, lezen, wandelen, de kroeg in. Op zichzelf staande woonvoorzieningen zouden bruggen moeten slaan naar welzijns- of vrijwilligersactiviteiten in hun omgeving. Dat zou natuurlijk de vermaatschappelijking ten goede komen. Een 'kwartiermaker welzijn', een opbouwwerk-achtige functie als aanvulling op de bestaande activiteitenbegeleiding, zou in de praktijk welkom zijn. Juist dit aspect biedt de meeste mogelijkheden om persoonsgericht en op maat te werken, maar krijgt nog de minste aandacht.

Door de structuur van de kleinschalige woonprojecten (één verzorgende op een groep) kunnen uitgangspunten in de verdrinking komen en ongewenste routines weer de kop opsteken. Een voorbeeld. Het viel ons op dat bewoners met zelfstandige appartementen in de ene woonvorm voortdurend met z'n allen in de gemeenschappelijke huiskamer zitten en op een andere locatie allemaal op de eigen kamers verblijven. Dit kan veroorzaakt worden door de bouw (wel of geen gang tussen huiskamer en appartementen/kamers), maar zeker ook door de normen van de verzorgenden. Verzorgenden hebben vaak meer invloed op het gedrag van bewoners dan ze zelf denken.

In zijn algemeenheid kan door het werken met één verzorgende op een groep de persoonsgerichte benadering onder druk komen te staan, zodat bewoners toch weer over één kam worden geschoren. Daarom pleiten wij ervoor om op de werkvloer consequent aandacht te besteden aan de vraag hoe zorgvisie en woonconcept in de praktijk van alle dag kunnen worden gerealiseerd, welke dilemma's je daarbij tegenkomt en hoe je daarmee om kunt gaan.

### Ondersteuning

Deze kanttekeningen bij het concept van kleinschalig wonen overziend, komen we tot de conclusie dat goed gekeken moet worden onder welke voorwaarden de specifieke vaardigheden voor het werken in de kleinschalige zorg het best tot hun recht komen. Voldoende ondersteuning van de medewerkers is dan van groot belang; scholing is een belangrijk onderdeel voor het succesvol invoeren van nieuwe werkwijzen.

'Veranderingen komen niet tot stand door ze op een presenteerblaadje aan te bieden,' zoals een van de geïnterviewden ons zei.

Ervaringsleren neemt een belangrijke plaats in bij het bereiken van veranderingen. Terugblikken op eigen gedrag en van collega's feedback en tips ontvangen, blijkt zeer leerzaam in de praktijk. Vervolgens moeten de resultaten weer terug te zien zijn in het dagelijks werk. Hiervoor kan gebruikt worden gemaakt van intervisie, het bespreken van incidenten en intercollegiale toetsing. Soms kan het echter al voldoende zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers tegelijkertijd pauze hebben: problemen en vragen zullen dan spontaan met elkaar worden besproken.

De klemtoon bij deze ondersteuning ligt op de ontwikkeling van het leervermogen. Dit wordt in de literatuur van groot belang geacht voor de ontwikkeling naar een 'lerende organisatie'. Kleinschalige zorg begint dus niet bij het stapelen van de bakstenen, maar bij de medewerkers. Van het management wordt verwacht dat zij in hun organisatie de voorwaarden creëren waardoor ook daadwerkelijk op de nieuwe manier gewerkt kan gaan worden.

*Ben Stoelinga en Martha Talma zijn respectievelijk als adviseur kwaliteitsmanagement en opleidingsadviseur werkzaam bij NIZW Professionalisering te Utrecht.*