



Radicale variant van vraaggestuurd werken bij De Meridiaan

Met steun van het Transitie Programma in de Langdurige Zorg werken de medewerkers van woonzorggroep De Meridiaan sinds begin dit jaar aan een ‘presente’ houding. Bedoeling is om echte relaties met de cliënten aan te gaan en zo het beste hun behoeftes te leren begrijpen. Volgens projectleider Ingrid Windmeijer kan presentie de regie voor de zorg teruggeven aan de professionals. De medewerkers en familieleden zijn er blij mee.

Tekst: Maarten Dessing / Fotografie: De Beeldredactie/Arie Kievit

Het is de vraag of het door de training in presentie komt. Marijke den Toom, verzorgende in woonzorggroep De Meridiaan in Capelle aan den IJssel, denkt van niet. ‘Ik doe zoiets gewoon. Door de kleinschaligheid van de groep kan dat ook.’ Marion Verwilligen spreekt dat tegen. ‘Zonder presentie had jij dat nooit gedaan’, zegt ze – zonder af te willen doen aan de menslievendheid van haar collega. Het gaat hierom. ‘Ik hoorde toevallig dat een dochter van een van onze bewoners bijna jarig was’, vertelt Den Toom die sinds mei 2006 24 uur per week in De Meridiaan werkt. ‘Ze is heel begaan met ons huis, lief met de mensen, maar ze heeft het niet altijd makkelijk. Haar moeder is al jaren dement en kan vooral ‘s ochtends erg boos zijn. Dan wordt ze agressief. “Ga weg!”, roept ze dan.’ ‘Op de ochtend van haar dochters verjaardag feliciteerde ik haar. “Dank u wel”, zei ze. En zullen we straks met de koffie uw dochter bellen om te feliciteren? “Dat doen we”. Dus nadat een collega haar had gewassen en net voor we aan de koffie gingen, pakte ik de telefoon. Samen zongen we haar toe, de moeder en ik. En daarna zei ze opeens tegen haar dochter: “Lieve schat, van harte gefeliciteerd.”’ ‘Een paar dagen later kreeg ik een brief. Dit was het mooiste verjaardagsgeschenk dat ze ooit had gekregen, schreef de dochter. Het was al vijftien jaar geleden dat haar moeder zoiets tegen haar had gezegd.’

De woonzorggroep De Meridiaan is onderdeel van Vierstroomzorgring die op talrijke locaties in het noordoosten

‘Bewoners zeiden: het zijn gelukkig geen professionals’

van de provincie Zuid-Holland verschillende soorten zorg en diensten aanbiedt. Naast de thuiszorg, die in De Meridiaan wordt geleverd, gaat het om

jeugdgezondheidszorg, verpleeghuiszorg, verzorgingshuiszorg, hulp bij het huishouden en de uitleen, huur en koop van zorghulpmiddelen.

De Meridiaan is, al bijna twintig jaar, gevestigd op twee verdiepingen van een kleine flat in de wijk Oostgaarde. Op beide verdiepingen wonen negen dementerende ouderen. Alles is eigendom van de bewoners: voor iedereen een eigen zitslaapkamer en voor allemaal een gezamenlijke ruimte en keuken. Per 2006 neemt De Meridiaan 24 uur per dag zorg af van Vierstroomzorgring.

Sociaal overbodigen

Sinds 10 februari 2009 proberen de medewerkers van De Meridiaan hun professionele handelen te stoelen op een nieuwe theorie: presentie. Het is een theorie die herleid is uit het werk van buurpastores in achterstandswijken. De kern daarvan is dat de zorggever niet werkt vanuit regels en protocollen,

maar zich aandachtig en toegewijd concentreert op de cliënt en zo leert aan te sluiten op diens echte zorgbehoefte.

De presentietheorie is ontwikkeld door >



Ingrid Windmeijer, projectleider bij De Meridiaan

prof. dr. Andries Baart. De bijzonder hoogleraar Presentie en Zorg aan de Universiteit van Tilburg beschreef die voor het eerst in zijn vuistdikke studie *Een theorie van de presentie* (2001, 3e vermeerde druk 2004). In verschillende uithoeken van de hulpverlening, van het pastoraat tot het opbouw- en welzijnswerk, staat het boek bekend als ‘de dikke Baart’.

‘De buurtpastores in achterstandswijken in Utrecht besloten dat het beter is om geen zieltjes te winnen’, vertelt projectleider Ingrid Windmeijer. ‘Zij wilden gewoon rondlopen. Zonder vooropgezette agenda. Vanzelf vroegen mensen wat ze in de wijk deden. We willen jullie leren kennen, was hun antwoord, we willen weten wat jullie willen, we willen er zijn voor jullie.’

Zien wie die ander is, geen oordeel hebben, leren wat voor hem op het spel staat, daarop aansluiten – die aanpak werkte. Dat gold niet alleen voor de bewoners van de achterstandswijken, maar al gauw ook bij andere kwetsbare groepen. Of zoals Baart ze samenvat: de groep van sociaal overbodigen. De mensen waar het leven erg tegen zit: drugsverslaafden, heroïnehoeren, bijstandtrekkers

Windmeijer: ‘Uit onderzoek naar hoe tegen de pastores werd aangekeken, bleek dat de bewoners zeiden: het zijn gelukkig geen professionals, ze zijn eerder voor mij als een vriend of als een wijze zus. Dat is het onderscheid tussen



Preciezer geformuleerd: onderzoeken of presentie in de zorg maatschappelijke winst kan opleveren.

‘Presentie ervaren zorgprofessionals eigenlijk als niets nieuws’, vertelt Windmeijer. ‘Als Baart over het aangaan van relaties vertelt, zeggen de zorgprofessi-

zorgenden moeten de cliënt werkelijk leren kennen – met 18 bewoners in De Meridiaan is dat ook niet moeilijk – en daar op in te spelen.’

Het gaat erom, vertelt Windmeijer, dat ‘presente’ verzorgenden niet vanuit regels denken. ‘Bij een hulpvraag kun je werken volgens een vast recept: een doel vaststellen, een stappenplan opzetten en dat afwerken. Soms werkt dat goed, maar bijvoorbeeld dementerenden kun je op die manier niet helpen. Hen moet je er bij blijven betrekken en een zo prettig mogelijk leven bieden.’

‘Zorgprofessionals zijn angstig gemaakt door alle protocollen’

professionals en presente hulpverleners. Professionals, daar heb je last van. Presente hulpverleners, daar heb je wat aan. Het effect van relatiegerichte zorg is ook dat mensen gaan meedoen.’

De cliënt echt leren kennen

De als verpleegkundige opgeleide Windmeijer was ooit in dienst bij Vierstroomzorging, het laatst als hoofd Adviesbureau, maar werkt sinds 2007 als zelfstandig interim-manager, coach en projectleider. Toen zij in aanraking kwam met presentie, wilde zij de theorie van Baart ook in de zorg toepassen.

onals: o, maar zo werken wij al. Zij zijn alleen angstig gemaakt door alle protocollen. Zij hebben het gevoel: waarvoor ik het vak in ben gegaan, dat mag niet meer. Presentie kan ertoe leiden dat zorgprofessionals weer aandacht besteden aan wat voor hen de kern van hun werk is.’

Toch is presentie meer. In eerste instantie is het een antwoord op de roep die inmiddels al jaren in de zorg klinkt: meer vraaggestuurd werken. ‘En dan is presentie nog radicaler. Het gaat niet om de vraag van de cliënt centraal te stellen, het gaat veel verder dan dat. Ver-

De regie terug

‘Presente’ verzorgenden interpreteren de regels, maar ook de roosters al naar gelang de situatie. ‘Als er herrie is omdat iemand aan het stofzuigen is en een bewoner zit huilend aan tafel. Wat doe je dan als je volgens het rooster de zorgdossiers bij moet werken? Wat vraagt de situatie? De boeken schrijf je dan maar later of niet, want de situatie vereist dat je de bewoner troost en tot rust brengt.’ Zo geeft presentie automatisch de regie terug aan de professionals zelf. ‘Presente verzorgenden laten zich niet



leiden door wat van boven wel of niet mag, zoals nu vaak gebeurt, maar stellen zichzelf de vraag: wie is op dít moment verantwoordelijk voor het leveren van goede zorg? Dat is niet hun baas, dat zijn zij – en dus handelen ze daarvoor. Hun baas kunnen ze dat heus wel uitleggen.’

In de zorg, vindt Windmeijer, is een cultuur ontstaan van verantwoording. ‘Van de politiek en zorginkopers tot bestuurders en controllers binnen een organisatie wil iedereen weten: wordt het geld doelmatig gebruikt? Er zijn steeds nieuwe protocollen in het leven geroepen. Steeds nieuwe bureaucratie bedacht. De geldkraan gaat steeds meer dicht. En ondertussen is de kern van de zorg volledig buiten beeld geraakt.’

In de praktijk zijn verzorgenden daarom bang voor ontslag als ze afwijken van alle regels van boven. ‘Maar als zij hun zorgdossiers een keer niet schrijven, worden ze heus niet meteen ontslagen als ze uitleggen waarom. Een manager staat ver van de werkvloer en volgt daarom regels om daar grip op te houden. Hij is juist blij met feedback om de processen op de werkvloer te kunnen managen.’

Door presentie kan opnieuw vertrouwen de boventoon voeren – vertrouwen in elkaars professionaliteit. ‘Niet alleen verzorgenden moeten aan relaties met cliënten werken, managers moeten relaties aangaan met hun medewerkers zodat die kunnen worden aangespro-

noegen, nauw betrokken bij het project ‘Presentie: radicale aansluiting van nul tot honderd’. Andries Baart zit, samen met de directeur van de Stichting Presentie, een onderzoeker, de managers van de locaties waar de pilots worden gehouden en twee projectleiders, in de

‘Een manager staat ver van de werkvloer en volgt daarom regels om daar grip op te houden’

ken op hun kwaliteit en zich kunnen ontwikkelen. En net zo goed moeten bijvoorbeeld zorginkopers zorginstellingen vertrouwen door echt een relatie aan te gaan.’

Pilot

Samen met Andrea Jaszmann, directeur van Vierstroomzorging, en een stafmedewerker liet Windmeijer zich scholen in presentie. Daarna zette zij binnen de zorgorganisatie drie pilots op: een in de preventie jeugdgezondheidszorg, een in de psychiatrische zorg (i.s.m. het Centrum voor Dienstverlening in Rotterdam) en een in de ouderenzorg. Via het Transitie Programma in de Langdurige Zorg (TPLZ) kreeg het project financiële steun van het ministerie van VWS.

Ook de geestelijk vader van de presentietheorie is, tot Windmeijers grote ge-

regiegroep die alle drie de pilots volgt. Voor de ouderenzorg viel de keus voor een locatie op De Meridiaan. ‘Hier was een stabiel team, stabiel management, er werd al hoogwaardige zorg geleverd en de klanttevredenheid was al hoog. Hier was een mate van professionaliteit en reflectievermogen om met presentie aan de slag te gaan. Het project zou niet worden gezien als reorganisatie en we hoefden niet eerst oude trauma’s te repareren.’

Emotionele sessies

De circa vijftientig medewerkers van De Meridiaan hebben gezamenlijk een *learning community* gevormd. Verdeeld in twee groepen komt iedere groep eens in de drie weken drie uur bij elkaar. Onder leiding van Ingrid Windmeijer en een trainer van de Stichting Presentie wordt ►



hen een nieuwe mentaliteit aangeleerd zodat de verzorgenden vanuit een presente houding zelf dingen in de woonzorggroep veranderen.

‘Natuurlijk hebben we de theorie in hapklare brokjes aangeboden,’ zegt Windmeijer ‘maar een opgelegde methode – vanaf nu doen we het zó – vergeet je zo weer. Dat zakt weer weg. Ook zijn de bijeenkomsten geen trainingen, maar ontdekkingsreizen. Wij brengen iets in, de verzorgenden praten er met elkaar over, ze reflecteren erover en er wordt iets wakker.’

Ze beschrijft bijvoorbeeld de vertoning van verwarrende filmpjes. Een groep basketballers speelt de bal over. Opdracht: tel hoe vaak ze dat doen. En

omdat iedereen dat vervolgens geconcentreerd doet, ziet niemand de beer die een tijdje tussen de basketballers rondloopt. Zo leren de verzorgenden dat ze te allen tijden de gehele situatie moeten overzien en daarnaar handelen.

‘Hoe kun je present zijn als je jezelf niet de moeite waard vindt?’

Maar ook zijn er concrete lessen over hoe je moet omgaan met cliënten die boos zijn en niet willen eten. ‘Al gauw komt dan naar boven dat iedereen doet wat hij zelf goed acht, er zit geen lijn

in. En ook: dat ze elkaar eigenlijk niet vertrouwen. En dat sommigen eigenlijk een minderwaardigheidscomplex hebben. Lastig. Want hoe kun je present zijn als je jezelf niet de moeite waard vindt?’

Zo verworden de bijeenkomsten tot soms emotionele sessies waarin de deelnemers tegelijk de vaak ongeschreven normen die verzorgenden hanteren, loswrikken, feedback geven en ontvangen, en aan het zelfvertrouwen werken. Allemaal met als doel dat de verzorgenden hun eigen manier van werken en die van hun collega’s tegen het licht houden. En daar voor het eerst echt over in gesprek raken.

‘En langzaam zie je veranderingen ontstaan’, zegt Windmeijer. ‘Ze hebben zelf besloten dat bewoners niet meer om 11 uur naar bed moeten. En dat ze niet meer zo hard praten met elkaar. Daar spreken ze elkaar nu ook op aan. Ook dat is winst. Zo bleef iemand op een druk moment lang weg om een sigaret te roken. Een medewerker zei daar iets van. Met tranen in de ogen, maar ze deed het.’

Sturing nodig

De verzorgenden van De Meridiaan zelf zijn blij met presentie. ‘We hebben nu veel meer vertrouwen in elkaar en meer voor elkaar over’, zegt Den Toom. ‘“Kan jij niet, dan kom ik wel” Of: “moet ik een uurtje langer werken?” Ik ben er ook meer door geïnteresseerd geraakt in mijn collega’s. Dat je weet dat de een goed kan naaien en de ander goed kan koken. En dat je dat leert gebruiken.’

Los van het feit of Den Toom nu wel of niet door presentie aan de dochters verjaardag dacht, zij vindt wel dat presentie de manier waarop ze in het werk staat heeft veranderd. ‘Van een andere cliënt wist ik dat z’n zoon naar het ziekenhuis moest. Een dag later vroeg ik die zoon: en hoe was het? Zonder presentie zou ik hebben gedacht: ik bemoei me te veel met zijn privé-leven. Nu besef ik dat ze dat juist op prijs stellen.’





Verwilligen, die sinds 2003 hier werkt, zegt dat De Meridiaan al langer bezig was met wat toen 'belevingsgericht verzorgen' heette. 'Met presentie wordt die houding verdiept. Ik ben er meer door met m'n neus op de feiten gedrukt: dat het niet alleen gaat om het zorg verlenen aan personen, maar dat je met individuele mensen te maken hebt. Mensen in wie je kunt verdiepen.

'Presentie is tijd'

Op sommige punten zijn Den Toom en Verwilligen minder radicaal dan de theorie zoals Windmeijer die uitlegt. Vanuit een presente houding zelfveranderingen aandragen, prima. Maar een 'bepaalde sturing' van een leidinggevende blijft nodig. 'Iedereen heeft toch zijn eigen ideeën', zegt Verwilligen. 'Wel bespreken we meer in groepjes met elkaar wat we voor een cliënt kunnen doen.'

Ook vinden beiden het idee dat je moet doen wat de situatie vraagt en de rest dan maar niet, te rooskleurig. 'Presentie

is tijd', zegt Verwilligen. 'Als iemand een ontbijtje op bed wil, kost dat gewoon meer tijd', vult Den Toom dat in. 'Bovendien: iemand wassen kost misschien nog steeds vijf minuten, maar de manier waarop is intensiever. De werkdruk neemt toe.'

Natuurlijk: verzorgenden kunnen een cliënt ook een keer niet wassen als ze dat niet willen. En zo zijn er meer wij-

zigingen in de dagindeling geslopen en activiteiten gesneuveld: 'We vonden van onszelf dat we de was moesten vouwen, dat doet nu de nachtdienst', zegt Den Toom. 'Voor het sjoelen op woensdagochtend is geen tijd meer. Jammer genoeg. We vragen al lang of we er één kracht bij kunnen krijgen, zodat het rustiger en aandachtiger kan. Maar dat zit er niet in.'

Sfeer beter

Ook de familie toont zich verheugd over presentie. Toen Windmeijer half oktober

de familie voor het eerst inlichtte over presentie, de *learning community* en de veranderende inzet van de verzorgenden, zei een man spontaan dat hij had gemerkt dat de sfeer de laatste paar maanden prettiger, serener was geworden. 'Ik vond dat zó geweldig om te horen', zegt Windmeijer.

Die man is Willem Otte. Sinds een jaar of vier woont zijn moeder in De Meridiaan. 'De ene dag is de andere niet, maar over het algemeen was het er gezellig. Maar de sfeer is er echt op vooruit gegaan. Niet van een 5,5 naar een 9, maar gewoon: beter. Het is er harmonieuzer, het knuffelgehalte is omhoog gegaan en met eten is er meer plezier nu er geen kant-en-klaar eten meer is, maar zelf wordt gekookt.'

De presentietheorie vindt hij een goede gedachte. 'Dat je je meer inleeft en een soort gezinnetje vormt, dat is natuurlijk heel goed. De mate waarin medewerkers een relatie aangaan verschilt. Je hebt dat in je of niet. Maar er is een verschil tussen iemand verschonen en gezellig met iemand omgaan – terwijl je hem of haar verschoont. Ik hoop zonder meer dat De Meridiaan ermee doorgaat.' ■