



Leefplezierplan op locatie

Tussen droom en daad

Voorwoord

Voor kwetsbare mensen in de laatste fase van hun leven zijn welbevinden en leefplezier minstens zo belangrijk als veiligheid en goede medische zorg. In het project 'Leefplezierplan voor de zorg' (2017-2019), is samen met medewerkers zorg en welzijn de leefplezier-benadering ontwikkeld: een werkwijze om in de dagelijkse praktijk, structureel, op een narratieve manier (op basis van verhalen), aandacht te hebben voor de zorg en ondersteuning van bewoners en er ook op deze manier verantwoording over af te leggen.

In de leefplezier-benadering wordt het zorgleefplan vervangen door een leefplezierplan, waarin de wensen en verlangens van bewoners een belangrijke plek innemen naast hun (lichamelijke) behoeften. Maar wat betekent het om de leefplezier-benadering als werkwijze binnen de verpleeghuiszorg door te voeren? Tegen welke uitdagingen loop je aan? Hoe zorgen we samen dat we deze overwinnen? Zorgaanbieders Azora (locatie Den Es) en Zorggroep Elde Maasduinen (locatie Vita) zijn de afgelopen twee jaar deze uitdaging aangepakt. Natuurlijk konden zij dit niet alleen. Er is intensief samengewerkt met Leyden Academy on Vitality and Ageing, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Nederlandse Zorgautoriteit, de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, het Programma KIK-V, en de zorgkantoren van Menzis en Coöperatie VGZ. In deze publicatie over het project 'Leefplezierplan op locatie' (2019-2021) nemen wij u mee in hetgeen we in de afgelopen twee jaar gezamenlijk hebben geleerd. Onze conclusie is dat de leefplezier-benadering zich goed leent voor opschaling en helpt om concreet handen en voeten te geven aan zorg gericht op leefplezier. De leefplezier-benadering biedt ruimte voor de couleur locale van een zorglocatie en geeft middels training en coaching en de herinrichting van het elektronisch cliëntendossier en werkprocessen richting aan de vier elementen van de leefplezier-benadering: het leren kennen van de bewoner, bijdragen aan leefplezier, delen van ervaringen en omgaan met dilemma's.

We hebben geleerd dat het belangrijk is om iedereen te betrekken bij de implementatie van het gedachtegoed. Natuurlijk in de vorm van training, maar zeker ook in dagelijkse coaching en evaluatie van ontwikkelingen in de praktijk. Leefplezier vraagt van de medewerkers een hoge mate van betrokkenheid, maar brengt ook een hoge mate van werkplezier. Zo snijdt het mes aan twee kanten, en dat zien we als een mooie ontwikkeling.

Natuurlijk zijn er nog uitdagingen die voor ons liggen. We zijn immers nog niet klaar met leren. Het is belangrijk dat we als sector leefplezier centraal stellen en samen actief aan de slag gaan om deze benadering steeds verder te ontwikkelen. Onze wens? Een brede verankering van de leefplezier-benadering binnen de verpleeghuissector. Deze publicatie zien we als een handreiking die zorgorganisaties in het hele land kunnen gebruiken om ook binnen hun locaties leefplezier centraal te stellen. We moedigen iedereen aan dit prachtige boekwerk te lezen, de ervaringen van Azora en Zorggroep Elde Maasduinen in zich op te nemen en zich te laten inspireren om de leefplezier-benadering te omarmen.

Namens de zorgkantoren van 'Leefplezierplan op locatie',

Jan Megens, Manager Zorgkantoor Menzis
Marieke Braks, Directeur Langdurige Zorg Coöperatie VGZ

Inhoud

Inleiding	6
Leeswijzer	7
1 Doel en aanpak van het project	8
Doel	10
Aanpak	11
<i>Wat hebben we gedaan op de beide locaties?</i>	12
Deelnemende locaties	14
<i>Azora, locatie Den Es</i>	14
<i>Zorggroep Elde Maasduinen, locatie Vita</i>	14

Portretten



16 — 29

2 Ervaringen en resultaten	30
2.1 Impressies van 'leefplezier'	32
2.2 Wensen bij aanvang van het project	34
2.3 Ervaren betekenisvolle veranderingen	41
2.4 Reflecties op het verloop van het project	50
2.5 Training en coaching	53
<i>De basistraining</i>	53
<i>De trainingsmethodiek</i>	54
<i>Het open gesprek en de wederzijdse relatie</i>	55
<i>Collega's enthousiasmeren via inspiratoren en leefpleziercoaches</i>	57
<i>Verdere verspreiding via teamsessies</i>	59
<i>Wie zouden er in de ideale wereld getraind worden?</i>	60
<i>Coaching</i>	61
2.6 De leefplezier-benadering 2.0	64
2.7 Het elektronisch cliëntendossier	72
2.8 De werkprocessen	74
2.9 Leefplezier in tijden van corona	76
2.10 De rol van managers en bestuurders	79
2.11 Van verantwoordelijk naar deelgenoot maken	82
2.12 Borging van de leefplezier-benadering	86



Beeldessay

88 — 129

3 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

130

Portretten



138 — 149

4 Toekomstvisie

Zorgkantoor en leefplezier	152
Opschaling van de leefplezier-benadering	153
Leefplezier Community	154
Leefplezier in het onderwijs	154
Andere relatie met naasten en derden	155

Dankwoord

158

Colofon

160

Inleiding

In de langdurige zorg is een transitie gaande van een traditionele focus op gezondheid, protocollen en een standaard aanbod naar meer aandacht voor welbevinden, relaties en persoonsgerichte zorg en ondersteuning. De verschuiving komt duidelijk tot uiting in de missies van organisaties voor de verpleeghuiszorg en in het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg 2021.

Verzorgenden in het verpleeghuis kiezen vaak voor dat beroep omdat ze ervan dromen om kwetsbare ouderen een fijne laatste levensfase te geven. Echter *“tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren”*. In de praktijk wordt de zorg vaak gedomineerd door geschreven en ongeschreven regels. Vanaf 2017 heeft Leyden Academy onder aanvoering van emeritus hoogleraar ouderengeneeskunde en voormalig directeur van Leyden Academy Joris Slaets daarom in verschillende projecten in én samen met de praktijk de leefplezier-benadering ontwikkeld: een persoonsgerichte manier van werken die concreet handen en voeten geeft aan de droom: leefplezier voor medewerkers, bewoners en hun naasten.

Een relatiegerichte benadering en focus op welzijn inmiddels gemeengoed geworden, getuige het Kwaliteitskader 2021. Echter, in de praktijk blijft het in veel instellingen lastig om een verschuiving te bewerkstelligen van het voorkomen van ‘narigheid’ naar het bevorderen van leefplezier. De leefplezier benadering onderscheidt zich door:

- het praktische ‘implementatie instrumentarium’ dat medewerkers helpt om in de dagelijkse werkzaamheden de relatie aan te gaan met bewoners, naasten en collega’s en de ‘waarom-vraag’ te stellen bij gepercipieerde belemmeringen voor leefplezier;
- de integratie in de wereld van elektronisch cliëntendossier (ECD), werkprocessen en verantwoording;
- de theoretische en praktische fundering, ontwikkeld in participatief actieonderzoek.

In het project ‘Leefplezierplan voor de zorg’ (2017-2019), stond de ontwikkeling van de leefplezier-benadering, inclusief training en de methodiek van het leefplezierplan, centraal. In het project ‘Leefplezierplan op locatie’ (2019-2021) werd vervolgens de implementatie van de leefplezier-benadering op twee locaties van twee middelgrote zorgorganisaties onderzocht.

Leeswijzer

Door de veel(zijdig)heid aan kennis en producten die het project heeft voortgebracht, is het onmogelijk om alles wat we met u willen delen in één document te vatten. Via de vele QR-codes die dit document rijk is, komt u op onze website waar u kennis kunt nemen van verdiepende informatie. Via de website heeft u ook de beschikking over materialen en producten waarmee u in uw eigen praktijk aan de slag kunt met zorg gericht op leefplezier.

In het eerste hoofdstuk schetsen we de doelstellingen en het plan van aanpak van het project ‘Leefplezierplan op locatie’. In hoofdstuk 2 nemen we u mee in de beleving van leefplezier door bewoners en naasten aan de hand van foto’s. In hoofdstuk 3 delen wij ervaringen en resultaten van de invoering van de leefplezier-benadering. In hoofdstuk 4 formuleren we onze conclusies en in hoofdstuk 5 blikken we vooruit.

De vormgeving van het boek wijkt af van een traditionele eindrapportage. We hebben voortdurend de afweging gemaakt in hoeverre we het leefplezier en de leefwereld van het project zichtbaar kunnen maken, naast een gestructureerde verantwoording voor de ‘systeemwereld’ waarvan ons project onderdeel uitmaakt. Daarmee zaten we in dezelfde balanceeract als de betrokkenen van de beide locaties.

Tot slot, hebben we samen met de locaties de korte film ‘Met liefde’ gemaakt. De film is een beeldend verslag van de beweging die de locaties Den Es en Vita tijdens het project hebben gemaakt. In de twee persoonlijke verhalen die we in de film volgen staat dan ook het leefplezier van de medewerkers, bewoners en hun naasten centraal, de relatie die zij met elkaar hebben en de zorg en ondersteuning die hierbij past.



Doel en aanpak van het project

Doel

Na afloop van het project 'Leefplezierplan voor de zorg' (2017-2019), zijn vrijwel alle deelnemende organisaties zo geïnspireerd geraakt dat zij op één of andere manier verder wilden met deze nieuwe manier van werken. We zagen dat er breed werd ingezet op het leren kennen van de bewoner en het bijdragen aan leefplezier, maar dat het nog niet zo makkelijk bleek om de leefplezier-benadering in al zijn facetten van team- naar locatieniveau op te schalen.

Daarom wilden we onderzoeken hoe een hele locatie kan worden meegenomen in de nieuwe werkwijze. Met daarbij de vraag in hoeverre de relationele wereld van de leefplezier-benadering verbonden kan of moet worden met de 'systeemwereld' van elektronische cliëntendossiers, werkprocessen, verantwoording en toezicht.

Het doel van het project 'Leefplezierplan op locatie' was om de leefplezier-benadering te implementeren op twee locaties van twee middelgrote zorgorganisaties en kennis op te doen over wat dit betekent voor werkwijzen:

- *binnen* zorgorganisaties en locaties, zoals het opleiden van medewerkers, dossiervorming en werkprocessen;
- *tussen* zorgorganisaties en systeempartijen, zoals inkoop, verantwoording en toezicht.

Aanpak

De leefplezier-benadering werd van juni 2019 tot eind 2021 ingevoerd op locatie Den Es van Azora en locatie Vita van Zorggroep Elde Maasduinen (hierna ZGEM).

De invoering op de locaties werd gedaan middels een participatief actieonderzoek begeleid door Leyden Academy. In een stuurgroep werden de gevolgen van de leefplezier-benadering voor de verantwoording tussen zorgorganisaties en systeempartijen onderzocht.

Deelnemers aan de stuurgroep waren:

- Zorgorganisatie Azora
- Zorgorganisatie Zorggroep Elde Maasduinen
- Zorgkantoor Menzis
- Zorgkantoor VGZ
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Nederlandse Zorgautoriteit
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Programma KIK-V
- Leyden Academy on Vitality and Aging

Binnen het participatieve actieonderzoek hebben we verschillende methodes toegepast. Allereerst hebben de verschillende betrokkenen in het project al doende samen geleerd hoe de leefplezier-benadering kan worden geïmplementeerd. Ten tweede hebben diverse medewerkers van de locaties en Leyden Academy aan het eind van het traject gezamenlijk gereflecteerd op hoe dat is gegaan. Ten derde zijn medewerkers, bewoners en naasten betrokken geweest bij het onderzoek naar de impact van de implementatie, door hun percepties en ervaringen te delen bij aanvang en aan het eind van het project. Ten vierde hebben de leden van de stuurgroep aan de hand van voorbeelden uit de praktijk met elkaar gediscussieerd over mogelijke aanpassingen van werkwijzen rondom inkoop en toezicht.

In het onderzoek kozen we voor kwalitatieve methoden, omdat deze aansluiten bij de narratieve manier van werken, die in de leefplezier-benadering centraal staat. De methoden die we gebruikten leiden daarmee niet tot meetbare, controleerbare en vergelijkbare resultaten, maar geven ruimte aan persoonlijke ervaringen, dialoog en context specifieke output.

Wat hebben we gedaan op de beide locaties?

De leefplezierplan-benadering bestaat uit een ontwikkelingsgerichte participatieve aanpak. Onderstaande activiteiten zijn uitgevoerd ten behoeve van de implementatie van de leefplezier-benadering op locaties Den Es en Vita:

- **Werving** van reeds goed presterende zorgorganisaties samen met opdrachtgevers zorgkantoren Menzis en VGZ. De gedachte hierachter was dat de implementatie van de leefplezier-benadering een forse tijdsinvestering zou vragen en dat een goede basis van belang is om het actieonderzoek voldoende uit de verf te laten komen. Hoewel veel organisaties in aanmerking kwamen, werden Azora en ZGEM uiteindelijk benaderd om aan het project mee te doen.
- **Contractering** op basis van een brede commitment: van bestuur, management, raad van toezicht, ondernemingsraad, cliëntenraad, behandelgroep en ondersteunende diensten.
- **Vorbereiding** in de vorm van kick-off bijeenkomsten op de locaties voor medewerkers, bewoners en naasten en het delen van promotiematerialen.
- **Coördinatie** van het project op locatie door het aanstellen van een eerste aanspreekpunt ten behoeve van de planning en communicatie rondom alle projectactiviteiten.
- **Co-creatie** door het opzetten van een multidisciplinaire werkgroep leefplezier om de implementatie op een interactieve manier te plannen, uit te voeren, te reflecteren en aan te passen. De werkgroep bestond uit medewerkers zorg en welzijn, behandelaren, een ict-medewerker, projectcoördinator en management en bestuur. Leyden Academy vervulde in de werkgroep een faciliterende rol.
- **(Basis)training** van circa vijftig medewerkers (25 tot 35% van het totaal aantal medewerkers van de locaties) in de leefplezier-benadering. Dit waren voor het grootste deel zorgmedewerkers afkomstig uit de verschillende teams. Een enkeling had een functie als leidinggevende, behandelaar, activiteitenbegeleider, opleider of facilitair medewerker.

- **Opleiding** van vijftien medewerkers tot inspirator/ leefpleziercoach. Doel van deze rol was om hun collega's die nog niet getraind waren mee te nemen in de leefplezier-benadering en hen te inspireren en motiveren om de zorg en ondersteuning van bewoners ook op deze manier in te vullen.
- **Informatievoorziening** gedurende het project werd vastgelegd in een communicatieplan. Bijzondere aandacht verdienden de medewerkers zorg en welzijn die niet aan de basistraining deelnemen, behandelaren, ondersteunende diensten, de cliëntenraad en raad van toezicht.
- **Inspiratiesessies** voor teams, behandelaren en leidinggevenden.
- **Coaching** van de organisaties in de opschaling en borging van het werken volgens de leefplezier-benadering op locatie.
- **Aanpassing** van het elektronisch cliëntendossier (ECD), zodat de documentatie aansluit bij de elementen van de leefplezier-benadering.
- **Hervorming** van werkprocessen, zodat deze ondersteunend zijn aan het werken aan leefplezier.

Deelnemende locaties

Azora, locatie Den Es

Dichtbij het centrum van Varsseveld en grenzend aan woonzorgcentrum en verpleeghuis De Bettekamp ligt verpleeghuis Den Es. Het verpleeghuis is één van de negen locaties van Azora, een zorgorganisatie gelegen in de Achterhoek. De mensen die er wonen en werken komen veelal uit de buurt. In het verpleeghuis wordt zorg en huisvesting geboden aan in totaal 128 bewoners verspreid over zestien woningen. Er zijn dertien woningen voor bewoners met dementie, twee voor mensen met het Korsakov-syndroom en één gemixte groep voor bewoners met dementie en bewoners met een verstandelijke beperking plus dementie. Op de woningen vindt ondersteuning plaats door een vaste groep medewerkers. Dit team bestaat uit twaalf tot vijftien medewerkers zorg en welzijn (niveau 1, 2 en 3), waaronder VIG-ers, medewerkers zorg en wonen, woonassistenten, activiteitenbegeleiders, leerlingen en stagiaires. De teams van Den Es worden aangestuurd door zeven teammanagers.

Zorggroep Elde Maasduinen, locatie Vita

In het centrum van Rijen ligt zorglocatie Vita. De locatie bestaat uit appartementen, aanleunwoningen en zorg met verblijf. Vita is onderdeel van Zorggroep Elde Maasduinen, een zorgorganisatie gelegen in Brabant. De organisatie biedt zorg in verschillende kleine steden en dorpen op het Brabantse platteland. De mensen die er wonen en werken komen veelal uit de buurt. Het verpleeghuis bestaat uit zeven woongroepen voor bewoners met dementie en voor bewoners met somatische aandoeningen. In totaal betreft het 50 bewoners met een behandelindicatie. Buiten de woongroepen, maar wel binnen het gebouw, biedt VitaThuis aan zo'n 65 cliënten de dagelijkse zorg. Dit zijn bewoners met een mix aan indicaties (ZVW, ZZP, MPT, VPT). Op iedere woongroep werken ongeveer veertien medewerkers. Dit zijn cliëntondersteuners, zorgmedewerkers, welzijnsmedewerkers, leerlingen en stagiaires (niveau 1, 2, 3 en 4). De teams worden aangestuurd door drie teamcoaches WWZ (wonen, welzijn, zorg) en één teamcoach facilitair. De manager WWZ is eindverantwoordelijke voor de locaties Vita en de Venloene in Loon op Zand.



Portretten

Aan de geportretteerden die u in dit boek tegenkomt hebben we de volgende vragen gesteld:

- Wat is leefplezier voor u?
- Wat is werkplezier voor u?
- Hoe wordt u graag aangeraakt?

De achtergrondkleur verraadst wie er centraal staat: roze is voor bewoners, grijs voor naasten en bruin voor medewerkers. Dit zijn de kleuren die betrokkenen zelf aangaven als het meest passend bij leefplezier.





Wordt u graag aangeraakt?

“Liever niet!”













2

Ervaringen en resultaten

2.1 Impressies van 'leefplezier'

Wat is leefplezier? Het blijkt een begrip dat zich niet zomaar in één definitie laat vangen. Wat mensen onder leefplezier verstaan, is ook heel persoonlijk. Het kan zelfs tot uiting komen in geuren, geluiden en gevoelens. We brengen een aantal impressies bijeen, geïllustreerd door uitspraken van betrokkenen.

Leefplezier is

- ... oprechte aandacht
- ... je gezien en gehoord voelen
- ... mogen zijn wie je bent
- ... voor alle bewoners iets anders
- ... wat er nog wél kan
- ... niet altijd hetzelfde
- ... niet altijd 'plezier'
- ... verpakt in kleine dingen
- ... soms iets groots
- ... een thuisgevoel
- ... een goed levenseinde
- ... wederkerigheid
- ... relationeel
- ... ook leefplezier voor naasten
- ... ook werkplezier voor medewerkers

De energie van leefplezier

- Rust
- Ontroering
- Blijheid
- Liefde
- Ertoe doen
- Gezien worden
- Er mogen zijn
- Verdriet
- Hoop
- Voorjaarsgevoel

"Het stroomt. Als mensen goed in hun vel zitten en aandacht krijgen voor zover ze daar behoefte aan hebben, dan gaat dat bijna als vanzelf, dan stroomt het..." — Leidinggevende

Het geluid van leefplezier

- Bezinnende rustige sfeer
- Zachte geluiden
- Teder en sensitief
- Bevrijdend lachen
- Iets ondeugends
- Goede gesprekken
- Blij kinderstemmen
- Niet te luid gekakel, niet te stil

De geur van leefplezier

- Natuurlijke geuren
- Natuur
- Bos, hout
- Bloemig, bloemen, lavendel
- Weer
- Zon
- Regen
- Frisse wind op het strand
- Koffie

"Ze kwamen er op een gegeven moment achter dat mijn moeder schilderde. Dat hebben ze met haar geprobeerd, maar dat lukte niet. Maar ze hebben haar eigen schilderijen nu in het huis opgehangen; samen een expositie geopend. Dat was geweldig." — Naaste

"Ik kwam bij een bewoner. Ik had naar de planning gekeken en had wat extra tijd. Ik vroeg hem of hij wilde wassen of douchen. Hij was helemaal blij, hij wilde heel graag douchen: 'zo fijn dat ik een keer op woensdag gedoucht kan worden. Ik ben super blij, mijn dag kan niet meer stuk'." — Medewerker

2.2 Wensen bij aanvang van het project

In de zomer van 2019 hebben we medewerkers, bewoners en naasten gevraagd naar betekenisvolle veranderingen die ze zouden willen zien in de zorg en ondersteuning, gericht op het leefplezier van de bewoner.

“Ik zou deze verandering graag zien omdat ik vaak het gevoel heb dat ze vast zitten. Er is weinig vrijheid meer voor ze. Dat geeft voor cliënten veel frustratie. Voor mij persoonlijk is het belangrijk omdat ik die frustratie [nu] niet kan verlichten. Als ik dat wel zou kunnen geeft me dat meer werkplezier, dat je niet zo de politieagent uit hoeft te hangen. Dat je iemand een prettigere dag kunt bezorgen. Het hoeven ook echt geen grote dingen te zijn.” — Medewerker

“Dat is leefplezier, dat je je vrij voelt. Vrijheid moet niet weg geregeld worden door de zorg. [...] Je moet mensen geen dingen uit handen nemen die ze zelf nog kunnen. Een lijstje met vinkjes is mooi, maar je moet geen vinkjes willen zetten waar het niet nodig is. [...] Wat mij betreft is het belangrijk om samen te kijken naar een ‘vinkje’ en wat voor alternatieve mogelijkheden er zijn om het af te strepen. Waarbij mijn moeder dan nog zoveel mogelijk zelf kan. Dat ontlast zorgverleners ook.” — Naaste

“In het contact met de verpleging vind ik het belangrijk dat je elkaar goed kent. Dat je een beetje op elkaar kunt vertrouwen. En ik vind het belangrijk dat er goed contact is. Goed contact is [voor mij] dat mensen nakomen wat ze beloven.” — Bewoner

Samengevat gaven de medewerkers, bewoners en naasten aan dat zorg en ondersteuning een positieve impact kunnen hebben op het leefplezier van de bewoners als deze gebaseerd zijn op:

- 1 een persoonlijke benadering en vertrouwen tussen medewerker en bewoner;
- 2 ruimte en respect voor de eigen regie van de bewoner;
- 3 communicatie en duidelijkheid tussen de verschillende partijen op de zorglocatie.

“Ik wil me daar niet altijd voor hoeven verantwoorden, maar dat er daarin op ons wordt vertrouwd.”

— Medewerker



“Vanuit een vertrouwensrelatie kun je bijdragen aan hun leefplezier. Als mensen je vertrouwen en ze zien je veel, is het makkelijker om wat te vragen, om achter hun verhaal en behoeftes te komen. Er vindt verandering plaats voor de bewoner als die band, dat vertrouwen, ontstaat.” — Medewerker

“De verandering die ik graag zou willen zien is dat we dit soort dingen als team oppakken en meer proberen te creëren; dat we die tijd voor [de bewoners] nemen. En dat we elkaar daar als team in ondersteunen. [...] Dit betekent wel dat we soms wat flexibeler moeten zijn. Als team, maar ook met de regels. Daar heb je dus wel vaak ondersteuning of extra collega's voor nodig.” — Medewerker

“Ik zou nog meer willen weten van wat er in de hoofden leeft van de mensen. Zodat, als je mensen langs gaat en ze verzorgt, je weet wat er speelt.” — Medewerker

“Voor mij hoeft er niets te veranderen, ik heb het hier goed naar mijn zin. De mensen om me heen hier met mij, die maken dat ik me thuis voel. Er zijn altijd mensen met ons, je bent nooit echt alleen. En ik heb altijd iets te doen.” — Bewoner

“Ik vind het belangrijk om een beetje met de zorgverleners te kunnen praten. Zo onderhoud je de sociale contacten. Beetje grapjes maken. Ik maak graag grapjes met ze; dat doen ze ook wel terug hoor. Als je de bal kaatst kun je hem terug verwachten! Ik krijg ze bijna altijd zover dat ze een grapje terug maken. En voor die verplegers is dat ook fijn hè, dan hebben ze een beetje afleiding van de zorg voor mij.” — Bewoner

“Ik doe dingen graag op mijn eigen manier. En ik vind het fijn als ze onthouden hoe ik het graag wil.” — Bewoner

“Gezelligheid en lachen maken mij blij. Rond de tafel leuke dingen vertellen, het huiselijke sfeertje. De verzorgers zouden daaraan bij kunnen dragen als ze meer tijd zouden hebben. Ze kunnen niet opmerken wat er allemaal gaande is omdat er niemand bij zit en meepraat.” - Bewoner

In de dialoog over de gewenste veranderingen gaven leidinggevend en bestuurders aan dat ze hoopten dat de implementatie van de leefplezier-benadering vooral zou bijdragen aan:

- 1 Blijje bewoners
- 2 Liefdevolle aandacht voor de bewoner
- 3 Écht contact maken in de driehoek
- 4 Medewerkers die met lef samen werken
- 5 Vertrouwen als uitgangspunt van leiderschap
- 6 Het nemen van eigen verantwoordelijkheid door medewerkers, bewoners en naasten
- 7 De naaste die erbij hoort

“Zij doet wat nog niet gebruikelijk is. Het feit dat zij gewoon naast die vrouw gaat zitten. Dat is ook werk. Dat willen we graag meegeven. Ze denkt buiten de kaders – ze kan eigenlijk niet weg, maar doet dit wel. Zo zou de gemiddelde medewerker niet denken – met de beste bedoelingen. En dan creëer je fantastische momenten waar je zelf ook blij van wordt. Het laat zien wat je anders kan doen dan normaal gesproken, om leefplezier te vergroten”
— Leidinggevende

“Ik zou het liefst hebben dat mijn vrouw me overal bij helpt. Maar dat gaat niet meer, die tijd is voorbij.”

— Bewoner



2.3 Ervaren betekenisvolle veranderingen

In het najaar van 2021, rond de afronding van het project, hebben we medewerkers en naasten gevraagd naar de betekenisvolle veranderingen die ze hebben gezien in de zorg en ondersteuning en het leefplezier van de bewoners. Bewoners vertelden over hun leefplezier in het hier en nu en welke zorg en ondersteuning hierin helpend is.

Uit alle verhalen over betekenisvolle veranderingen die hebben plaatsgevonden door de implementatie van de leefplezier-benadering komt naar voren dat de manier van werken in beide locaties tot leven is gekomen; zowel 'aan het bed' als op managementniveau. Samenvattend houdt dit voor beide locaties het volgende in:

- 1 Het management faciliteert leefplezier door processen anders in te richten en ruimte te bieden voor 'buiten de lijntjes kleuren'.

"Ik heb natuurlijk wel overlegd met een leidinggevende, maar het kán dus. Die ruimte is er in de afgelopen jaren steeds meer gekomen, om dit soort persoonlijke dingen te kunnen doen. Dat is ook heel betekenisvol." — Medewerker

"Voor mij is de meest betekenisvolle verandering dat er nu in het huisbezoek al meer aandacht voor de mens achter de cliënt is, dus al voordat iemand hier komt wonen. Het Leefplezierplan heeft hierin wel een rol gespeeld en levert heel veel op. Een toekomstige bewoner voelt zich hierdoor meer welkom, de drempel wordt denk ik ook lager om toe te geven aan het feit dat verhuizen beter is." — Medewerker

"Want dat draagt bij aan de tijd en ruimte die wordt ervaren om de bewoner echt te zien en te leren kennen. Toen we begonnen was de grootste beer op de weg: tijd. Daar hebben we geen tijd voor. Het ging eindeloos over tijd. We zijn gaan zoeken naar het versimpelen en vereenvoudigen van processen zodat we daar zo weinig mogelijk tijd aan kwijt zijn. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we elkaar zo makkelijk mogelijk weten te vinden? Hoe kunnen we op elkaar vertrouwen, en niet alles meer vastleggen en noteren? Als het ertoe doet, dan wordt het vastgelegd. Doet het er niet toe, dan schrijven we het niet op. Doordat we het zo zijn aangevlogen hebben we denk ik ruimte gecreëerd bij medewerkers om de bewoners ook echt te zien." — Leidinggevende

“Leefplezier moet aanwezig zijn, zonder dat erom moet worden gevraagd. Maar er wordt, vanuit bewoners, naasten en medewerkers, nog veel gevraagd ‘Kan dit zomaar? Mag dit, mag dat?’ En er is zoveel mogelijk. Dus we zijn er nog niet, maar wat de randvoorwaarden betreft is er al heel veel voor ingericht en gefaciliteerd. De komende periode gaan we, ook samen met de leefplezier-coaches, kijken hoe we ervoor kunnen zorgen dat we het nog breder kunnen gaan omarmen. Dat er in mogelijkheden wordt gedacht, en mensen hun leven zoveel mogelijk kunnen blijven leven zoals ze dat thuis ook deden.”
— Leidinggevende

- 2 Onder medewerkers is breder draagvlak en leefplezier verschoven van het onbewuste naar het bewuste denken en doen.

“We waren al een heel eind op weg, maar het wordt breder gedragen nu we er zo bewust mee bezig zijn, het is bij iedereen meer gaan leven.” — Medewerker

“Leefplezier heeft voor mij alles te maken met het leren kennen van collega’s, bewoners en hun familieleden. De afgelopen jaren heb ik veel geleerd en ben ik echt gegroeid, vooral door het leefplezier project. Twee jaar geleden was ik ook iemand met ‘oogkleppen’ op – ik richtte me vooral op het uitvoeren van de zorgtaken. Voor mij is wat dat betreft eigenlijk alles veranderd. Dat heeft heel veel gedaan met mijn werkplezier. Het voelt niet meer als iets wat ‘moet’. Ook al hebben we een route, het voelt niet meer als een lijst die ik af moet werken. Ik vind het nu gewoon leuk om te doen.” — Medewerker

**“Het leefplezier wordt gedragen.
Dat is wat ik als krachtig en
betekenisvol kan bestempelen.”**

— Medewerker

- 3 Medewerkers kiezen voor een meer persoonlijke benadering: het leren kennen van bewoners en het serieus nemen van hun wensen en verlangens staat centraal. Hiervoor is een persoonsrelatie van belang.

“De dingen waar [de bewoner] warm voor loopt zijn wel naar voren gekomen [door het Doodle bord]. Ik denk niet dat ze anders zo makkelijk aan het licht waren gekomen. Het bord geeft inzicht en diepgang in de persoon. Het maakt leefplezier makkelijker, het is makkelijker op dingen in te spelen.”

— Medewerker

“Mijn moeder voelt zich hier nu zo goed. [...] Afgelopen zomer was ik jarig. De verpleging had een cadeautje gekocht, dat lieten ze mijn moeder geven. En die zei: ‘Dat is van ons allemaal!’. Dat vond ik zo prachtig, ze voelt zich hier thuis, ze zijn hier echt familie geworden voor haar, zowel de zorgmedewerkers als de bewoners zelf. In die twee jaar is dat alleen maar gegroeid. [...] Ik ben niet meer het belangrijkste voor haar. En dat vind ik niet erg, helemaal niet erg.” — Naaste

“Twee jaar terug richtten we ons meer op activiteiten en die blije bewoner. Dat doen we nog wel, maar het hoeft niet altijd een glimlach te zijn. Het mag ook een andere emotie zijn. De essentie van leefplezier gaat om emotie, om het in gesprek gaan.” — Leidinggevende

- 4 Management en medewerkers denken veel meer in mogelijkheden en boren hun creativiteit aan om leefplezier mogelijk te maken. Maar, leefplezier zit ook in kleine dingen.

“We denken steeds meer in mogelijkheden van een bewoner in plaats van in beren op de weg. Wat ik nu zie is dat we meer verbinding zoeken met elkaar wat betreft samenwerking. We houden dingen minder bij onszelf.”

— Medewerker

“Een mooi voorbeeld van leefplezier gebeurde voor mij toen ik met één van de bewoners naar de camping ging. Haar man vertelde me met tranen in zijn ogen dat hij voor het eerst naar de camping ging zonder zijn vrouw. [...] Ik zei eigenlijk voor de grap: ‘oh dat is vlak bij mij, daar rij ik zo heen. Dan komen we toch een dag!’ [...] Twee dagen later kwam hij erop terug en vroeg of ik het meende. Dus ik ben op een dag met haar in de auto gestapt! [...] Dat is leefplezier. Ik zag ze stralen; ze vonden het allebei geweldig. Voor mij representeert dit voorbeeld een betekenisvolle verandering omdat ik twee jaar geleden ook wel gewoon uitstapjes had gedaan, maar nu keek ik écht naar deze man en vrouw.” — Medewerker

“Ik was heel nerveus om op vakantie te gaan. [...] Toen zei een medewerker tegen me: waarom ga je niet FaceTimen? [...] Voor mij was dat nieuw, een fijne verandering die er eerst niet was. [...] Iemand van de afdeling hield de iPad in de gaten en dan werd ik verbonden met mijn moeder. En ook als mijn moeder onrustig was, kon ze mij even bellen. [...] Ik blijf het nu doen, vind het een hele fijne mogelijkheid. We beantwoorden op deze manier aan mijn moeders behoeften.” — Naaste

“Dat ze het door de dementie tien minuten later weer vergeten is, en zit te mokken in de stoel, is minder belangrijk. Het is de kunst om echt van de kleine momentjes te genieten en haar die mogelijkheden te blijven aanbieden.”

— Medewerker

“Het zijn de kleine dingen die in de afgelopen twee jaar de toevoeging hebben gehad. Iemand's hand vastpakken en oogcontact maken: als je dat gemeend doet, is dat zoveel!” — Medewerker

**“Ik vind het fijn om hier te wonen.
Ze doen alles wat ik vraag,
doen nergens moeilijk over.
En dat is maar goed ook, je bent
hier niet zomaar voor de gein.”**

— Bewoner

5 De relatie tussen medewerker en bewoners is meer wederkerig geworden.

“Doordat ik met haar in gesprek ben gegaan is onze relatie veranderd. Ik ken haar beter en zij mij. Ze komt altijd meteen naar me toe als ik op werk ben en zwaait me uit als mijn dienst erop zit.” — Medewerker

“Het laatste wat overblijft is de glimlach, en dat doet ze nog. Niet naar ons, maar wel naar de mensen die altijd bij haar aan het bed staan. Het is prachtig om te zien hoe intens ze kijkt en kan glimlachen naar de verzorgers. Ze herkent ons niet meer, maar dat is toch ook niet belangrijk: ik weet dat het mijn moeder is. Daar gaat het om.” — Naaste

De impact van de implementatie van de leefplezier-benadering op het leefplezier van de bewoners komt terug in de verhalen van de naasten en bewoners.

“Nu ik hier gekomen ben is er meer aandacht voor me wat betreft het doorbrengen van je tijd. Ik merk wel dat ze me goed kennen hier, dat ze me wel anders behandelen dan de anderen en zien dat ik anders ben.” — Bewoner

“Ze is er enorm op vooruit gegaan. Qua dementie is ze veel helderder geworden door alle prikkels, door alle leuke dingen en de liefdevolle aandacht die ze krijgt. En schouderklopje, een complimentje, een aai over de bol. De liefde die ze in dit huis ervaart is van heel veel betekenis. Daardoor is ze zo opgebloeid dat als we haar af en toe ophalen om naar huis te gaan dat ze nooit zegt: ‘ik ga niet meer terug’. Ze vindt het fijn om naar huis te gaan, maar ook fijn om hier terug te komen.” — Naaste

Uit de verhalen van medewerkers, bewoners en naasten komt tevens naar voren dat werken aan leefplezier niet alleen gaat over het bijdragen aan positieve ervaringen, maar ook aandacht besteden aan negatieve emoties. Zoals de emoties die bewoners en naasten ervaren bij de overgang van thuis naar het verpleeghuis.

“Ik had vreselijke heimwee, vond het helemaal niks. Ik moet me er maar in schikken, in de toekomst zal het allemaal wel zo blijven. Maar ik vind het niks, het idee dat ik hier straks word weggedragen, terwijl je nog een eigen huis hebt. Een eigen huis, met net nieuwe spulletjes. En mijn man woont daar nog. Maar die kon het niet meer aan, die is ook al 85. Die vindt dat ik hier, en hij daar, toch de beste oplossing is. Maar ik heb nog wel heimwee, ik wil wel graag terug en mis mijn eigen buurtje” — Bewoner

“Waar ik het wel heel moeilijk mee heb, is dat ik altijd iemand wás. Mw. X. Die woonde daar en daar, dat was haar adres en die had die en die burens. Daar was ik een persoon. En nu ben ik één van de velen, in dat kamertje. Status is er niet meer. Dat vind ik vervelend. Ik heb ontzettend veel meegemaakt, vele levens geleefd, en dit is weer een ander leven. Het is heel anders.” — Bewoner

En de emoties rondom het afscheid van bewoners en hun naasten.

“Om dat stukje ook zo mooi mogelijk te maken, voor de bewoner, maar ook voor de naasten. Daar zijn we al mee bezig, maar daar zie ik nog ruimte voor verbetering. Voor mij betekent dat, dat je ook het afscheid vanuit de gedachte van leefplezier aanvliegt. Niet alleen het afscheid nemen van de bewoner, maar ook zeker het afscheid voor de naasten. Dit is voor mij het meest betekenisvol, want het zit voor mij heel diep. Als een persoon er niet meer is, blijven de nabestaanden achter. De minuten van oprechte aandacht die je aan de naasten besteedt, door met ze te praten, of even met ze zitten. Het kunnen beantwoorden aan behoeften met betrekking tot het afscheid. [...] Het is zo fijn als je dat stuk ook meeneemt. Het houdt de bewoner nog ‘levend’ en helpt iedereen om het aankomend gemis een plek te geven. Dat is voor mij ook leefplezier.” — Medewerker



2.4 Reflecties op het verloop van het project

Start

Heel veel regen. Water. De rivier wordt gevoed door water en sneeuw. Op de ene locatie zijn er heel hoge golven, die de mensen die op de rivier in boten zitten zelf veroorzaken. Hier komt ook de zon door de wolken heen. Op de andere locatie is het een wat mistig landschap met een wat onrustige rivier. Aan de kant van beide rivieren bloeien al enkele bloemen. Het water staat hoog.

Deze metaforische beschrijving van een landschap en een rivier geeft de start van dit project weer. Hoewel op beide locaties veel medewerkers aangaven al veel bezig te zijn met leefplezier, maakte het project veel los. In samenkomsten ontstond energie om te starten. Maar, dit ging niet zonder slag of stoot. De hoge golven, de mist en de onrustige rivier staan voor het onzekere complexe proces dat eraan zat te komen. Een uitdaging. Er zijn veel vragen over het doel, het proces en de snelheid van het proces. De behoefte aan duidelijkheid moest worden losgelaten. In de maanden die volgden kwam er meer structuur en rust, werden er trainingen ingepland en uitgevoerd. Veel medewerkers hadden een Doodle Me Tool training afgerond.

En toen kwam corona...

De rivier wordt ruw onderbroken door een bergrug. Een dam. Iets groots en zwarts wat je niet goed kunt beschrijven, maar wat de rivier even tot stilstand brengt. Boven dit zwarte blok komen bliksemschichten die een orkaan veroorzaken. Op de ene locatie sijpelt het water door totdat het redelijk snel weer een vrij brede rivier wordt. Doordat de dam op een gegeven moment open gaat, komt er een enorme impuls met water. Op de andere locatie blijft de rivier lang dicht. Te lang, wat de mensen op de bootjes betreft. Ze konden niet verder.

De periode van corona bracht op de twee locaties een andere dynamiek teweeg. Waar de ene locatie lang het project heeft moeten stilleggen, bracht het bij de andere locatie juist een versnelling teweeg. In coronatijd waren er diverse botsingen met regels en families. Deze leidden aan de ene kant tot frustraties, terwijl het aan de andere kant ook aanleiding vormde voor verbetering. Het zoek- en leerproces over wat 'goede zorg' en 'leefplezier in tijden van corona' is, bracht veel op.

Vervolg en toekomst

Beide rivieren ontwikkelen zich anders. Er bloeien verschillende bloemen op de oever. Bruggen zijn in aanbouw. Vertakkingen blijven voortdurend ontstaan, en de zon schijnt. Een paar groepen mensen staan aan de kant en willen graag mee, maar de boot gaat langs zonder hen mee te nemen. Ze willen echter nog steeds graag mee varen omdat er energie op de boot zit. Anderen staan wat nors afgewend van de rivier. Er komen steeds meer boten op de rivier, die allen hun eigen weg varen. Wel hebben ze allemaal die stip op die horizon te pakken waar ze uiteindelijk naar toe gaan. Soms kijkt men achteruit, en de bemanning denkt na over wat ze hebben geleerd in deze reis. Een reis die tijd kost, waarvoor je een lange adem moet hebben, en waarbij het fijn is dat de leiders op de boot het ondersteunen.

In de periode na corona zijn op beide locaties veel mooie ontwikkelingen zichtbaar. Waar eerst vooral de inspiratoren en leefpleziercoaches zich verantwoordelijk voelden om de leefplezier-benadering over te brengen, voelen de teamleden en leidinggevenden zich nu mede-verantwoordelijk. Voor behandelaren geldt dat zij het gevoel hebben nauwelijks te worden meegenomen, indien ze niet in de werkgroep of als inspirator of leefpleziercoach actief zijn.

Tijdens de implementatie blijkt het draagvlak van bestuurders van groot belang. Ook de energie en het doorzettingsvermogen van de regiomanager/ sociaal ondernemer waren cruciaal. Aan de slag gaan met leefplezier is een voortdurende ontwikkeling die na anderhalf jaar niet klaar is, maar vraagt om continue ontwikkeling en reflectie op acties.

**“Het zet je wel aan het denken.
Het zit in de kleine dingen
en daar ben ik me niet altijd
van bewust.”**

— Medewerker

2.5 De training en coaching

De basistraining

Per locatie hebben ongeveer vijftig medewerkers de basistraining gevolgd. Voorafgaand aan de training zeiden ze:

*“Werken met leefplezier? Dat doen we toch allang?!
Waarom zou je daar een heel project over starten?” — Medewerker*

“Ja, nu ik erover nadenk is het misschien wel goed en nodig dat je mijn collega's hier nog verder in schoolt, maar mij hoef je hier echt niets meer over te leren hoor. Ik doe elke dag aan leefplezier!” — Medewerker

De basistraining heeft als doel medewerkers te laten ervaren dat leefplezier ontstaat in relatie met anderen en medewerkers concrete handvatten te geven hoe ze die relatie aan kunnen gaan.

Het aangaan van de relatie start voor medewerkers in de eerste trainingssessie met het ‘in relatie kennismaken’ met hun collega's. Vervolgens krijgen ze de opdracht om in gesprek te gaan met een bewoner om zijn of haar identiteit te vangen in het hier en nu door: de tijd te nemen, een open gesprek te voeren, een nieuwsgierige houding aan te nemen en de vrijheid te voelen om ook dingen van henzelf te delen. Op deze manier kon de identiteit van de bewoner verschijnen als onderdeel van de relatie met de medewerker. Vervolgens kan de medewerker met deze (relationele) informatie bijdragen aan het leefplezier van de bewoner, ervaringen op waarde schatten en dilemma's identificeren.

Na afloop van de training:

*“Ik zou mijn collega's aanraden om deze training te volgen. Ik hoop alleen dat ze moedig genoeg zijn om naar zichzelf te kijken. Want hoe je het ook wendt of keert, reflecteren over hoe en waarom je iets doet is altijd goed.”
— Medewerker*

Lees meer over de training en coaching, of zelf aan de slag:
www.leefplezierindezorg.nl/training

In het project zijn we van start gegaan met een basistraining van elf sessies van 2,5 uur: vijf Doodle Me Tool-sessies en zes Leefplezierplan-sessies. Hoewel de trainingssessies bij de medewerkers goed ontvangen werden, bleek de tijdsinvestering van de basistraining te groot voor de opschaling van de leefplezier-benadering van team- naar locatieniveau. Het bijwonen van elf trainingssessies van 2,5 uur voor 25 tot 35% van de medewerkers van een locatie is te duur en legt teveel druk op de personele inzet. Bovendien bleek de aanname dat medewerkers na deze training, de niet-getrainde collega's samen met de inspiratoren/ leefpleziercoaches mee zouden kunnen nemen in de praktijk niet te kloppen. Om die reden is de basistraining aangepast, ingekort én is deze nu gericht op een andere, kleinere, doelgroep, zogenaamde 'aandachtsvelders'.

De trainingsmethodiek

Onze ervaringen met het trainen van medewerkers in de leefplezier-benadering hebben geleid tot de volgende kernonderdelen van de trainingsmethodiek:

- 1 Aansluiten bij de manier van leren van medewerkers door hun ervaringen met de elementen van de leefplezier-benadering en hun reflecties hierop centraal te stellen.
- 2 Aansluiten bij de belevingswereld van medewerkers door in de trainingssessies mee te bewegen met de 'waan van de dag', zodat de elementen van de leefplezier-benadering op een natuurlijke manier aangeleerd kunnen worden.
- 3 Gebruiken en beschikbaar stellen van een grote diversiteit aan werkvormen en individuele oefeningen om, zowel in de trainingssessies als in de dagelijkse praktijk, met de leefplezier-benadering aan de slag te gaan.
- 4 Concretiseren van leefplezier en aanzetten tot actie door middel van opdrachten gericht op de specifieke elementen van de leefplezier-benadering, zowel via het 'leefplezier-portfolio' (een werkboek met opdrachten en reflectievragen bij ieder element) als naar aanleiding van de eigen ervaringen van de medewerkers.
- 5 Inbouwen van tijd en ruimte voor reflectie, zowel individueel (via het portfolio) als in de groep, zodat dit naast de trainingssessies steeds meer routine wordt.
- 6 Besteden van aandacht aan de identiteit en de wensen en verlangens van de medewerkers om enerzijds het goede voorbeeld te geven en anderzijds om bij te kunnen dragen aan hun werkplezier.

Het open gesprek en de wederzijdse relatie

Voor het leren kennen van de bewoner hebben we in de trainingen gebruik gemaakt van de Doodle Me Tool (ontwikkeld en uitgevoerd door The Generation Keeper). De methode nodigt medewerkers uit om een open gesprek met een bewoner te voeren over wat voor diegene in het hier en nu belangrijk is. Op basis van de informatie die medewerkers tijdens de gesprekken verzamelen, maken ze een Doodle Bord: een visuele samenvatting in tekst en beeld. Het bord wordt vervolgens als cadeau overhandigd aan de bewoner en er wordt een plek bedacht om het bord op te hangen.

"Ik heb dat Doodle bord voor een bewoner gemaakt. In die tijd dat ik het maakte, vond ik het zo leuk om haar beter te leren kennen. Als ik het nou zie, denk ik altijd nog aan dat moment. [ontroerd] Je wordt er altijd blij van."

— Inspirator

Medewerkers gaven aan dat ze door het gebruik van de gesprekstechnieken nieuwe dingen over de bewoners te weten zijn gekomen en dat het gesprek heeft bijgedragen aan een (wederkerige) persoonsrelatie tussen henzelf en de bewoner.

"De bewoner waarmee ik een bord heb gemaakt, wacht me voor mijn dienst op. En vraagt me nu ook hoe het met mij gaat." — Medewerker

"Die familie was ook wel heel enthousiast over het Doodle Bord. Ik heb iemand gedoodled, die niet zo heel toegankelijk was. Had daar de familie ook wel een beetje bij nodig om meer te weten te komen. En ja. Je komt op een gegeven moment zoveel te weten dat je zo veel mooi contact kan maken. En bij een nieuwe collega ook zo. Dan zei ik 'moet je eens kijken, zij komt uit Essen, zie je dat? Ze heeft heel veel meegemaakt in de oorlog'. En dan begon ze 'oh ja, in de tuin'. En er kwam veel op gang." — Medewerker

Hoewel de trainingsmethodiek van de Doodle Me Tool door veel medewerkers goed werd ontvangen, bleek het maken van het bord (handmatig, door gebruik te maken van creatieve materialen) niet voor iedereen weggelegd. Daarnaast werden vraagtekens gesteld bij het statische karakter van het bord; door het bord als het af is in te lijsten en op te hangen ontstaat het risico dat het leren kennen van de bewoner ook als 'af' wordt gezien en dat de identiteit van de bewoner, ook al verandert deze in de tijd, gelijk staat aan het schilderij dat aan de muur hangt. Tot slot bleken de termen 'Doodle Bord' en 'het doodlen van een bewoner' niet altijd goed aan te sluiten bij medewerkers, bewoners en naasten. Naar het voorbeeld van de medewerkers gebruiken we in de trainingen daarom nu de term 'Leefplezierschilderij'.

Uit de ervaringen van de medewerkers met de gesprekken die zij met bewoners hebben gevoerd in het kader van de Doodle Me Tool kan worden geconcludeerd dat het maken van een Leefplezierschilderij geen voorwaarde is voor het leefplezier van een bewoner. De wederzijdse persoonsrelatie tussen medewerkers en bewoners, het oprecht willen leren kennen van de wensen en verlangens van bewoners in het hier en nu en hierover een open gesprek kunnen voeren, is dat wel. Om deze reden is er, naarmate het project vorderde, meer aandacht gekomen voor het open in gesprek gaan en de relatie aangaan met bewoners en minder voor het maken van het schilderij zelf. Voor medewerkers die expert willen worden op het gebied van het 'Leefplezierschilderij' hebben we een specialistische training ontwikkeld.

Collega's enthousiasmeren via inspiratoren en leefpleziercoaches

In het project werden uit de groep van vijftig getrainde medewerkers vijftien medewerkers opgeleid tot 'inspiratoren' (Den Es) en 'leefpleziercoaches' (Vita). Hun rol was om hun collega's te informeren, enthousiasmeren en activeren. In de training van de inspiratoren en leefpleziercoaches stonden de vaardigheden om de inhoud en werkwijzen van de benadering over te dragen aan anderen centraal.

Het meenemen van collega's met betrekking tot de leefplezier-benadering bleek echter minder eenvoudig dan gedacht en zorgde voor extra werkdruk. Bij Den Es bleek het goed te werken om inspiratoren van buiten de teams in te zetten, zoals één van de behandelaren.

"Er waren per woning één en later twee inspiratoren. Dat was lastig. Ze waren natuurlijk in hun eentje al met andere dingen bezig dan de rest van het team. Dus als inspirator moet dan ook weer een stapje terug doen soms, omdat je collega's nog niet zover zijn. Daarna kun je weer samen verder." — Medewerker

Ten tweede kwam de geplande samenwerking tussen inspiratoren/leefpleziercoaches en hun leidinggevendenden niet altijd even goed uit de verf. Velen vonden het lastig om als gelijkwaardige partners met hun leidinggevendenden aan de slag te gaan met een plan van aanpak voor de invoering van de leefplezier-benadering en sommige leidinggevendenden wisten zelf nog te weinig over de leefplezier-benadering om een plan van aanpak te kunnen maken.

Het aantal trainingsuren bleek te beperkt om de relatief onervaren inspiratoren/leefpleziercoaches alle benodigde vaardigheden bij te brengen om hun rol goed uit te kunnen oefenen. Dit leidde tot de vraag: kunnen en willen medewerkers deze rol wel vervullen? Het is in ieder geval belangrijk om vaardigheden en motivatie mee te nemen in de selectie en het is ook van belang om reële verwachtingen over deze rol te formuleren en te delen.

De inspiratoren van Den Es kwamen met het idee om de rol van inspirator te vervlechten met de al bestaande rol van 'aandachtsvelder'. Aandachtsvelders zijn mensen met specialistische kennis en vaardigheden op een bepaald gebied die beschikbaar zijn voor ondersteuning van collega's. Deze rol is meer geaccepteerd en laagdrempeliger, omdat iedereen snapt wat de rol inhoudt en het initiatief bij de collega's ligt die ondersteuning willen. Ook binnen Vita werd leefpleziercoach als een zwaar begrip ervaren en heeft men inmiddels gekozen voor twee 'aandachtsvelders leefplezier' per team.

**“En je kon wel merken,
we hebben twee teams
die volledig geschoold zijn,
daarin zag je ook een
enorme flow.”**

— Teammanager

Verdere verspreiding via teamsessies

Om eerder genoemde redenen bleek het meenemen van niet-getrainde collega's in de leefplezier-benadering nog niet zo eenvoudig voor de getrainde medewerkers en de inspiratoren/leefpleziercoaches. Omdat de leefplezier-benadering zich om deze reden onvoldoende verspreidde, ontstond tijdens het project het idee om zogenoemde 'teamsessies' te organiseren.

Bij Den Es hebben de trainers van Leyden Academy in drie sessies alle leden van een team samen met hun teammanager meegenomen in de leefplezier-benadering. Bij Vita is een groep van leefpleziercoaches en leidinggevenden zelfstandig met de teamsessies aan de slag gegaan. De trainers van Leyden Academy hebben bij de teamsessies bij Vita vooral een coachende rol ingenomen.

De aanwezigheid van de teammanager bij de trainingen werd door de trainers als positief ervaren. Allereerst, omdat teammanagers naast de inspiratoren en leefpleziercoaches een belangrijke rol kunnen hebben in het overdragen van de leefplezier-benadering aan niet getrainde medewerkers. Ten tweede, omdat zij een sturende rol in kunnen nemen en dit makkelijker is voor teammanagers dan voor medewerkers in hun rol als inspirator/leefplezierplancoach.

Zoals gehoopt droegen de teamsessies significant bij aan de verspreiding van de leefplezier-benadering in de twee locaties. Teamleden trokken samen op in de beweging die de locaties wilden maken, leerden elkaar beter kennen en leerden veel van elkaar, door ervaringen te delen en hierop samen te reflecteren. Hierdoor hadden de teamsessies ook een positieve invloed op de samenwerking in de teams, een belangrijke voorwaarde voor het werken aan leefplezier.

In sommige teamsessies bleek de bestaande teamdynamiek een belemmering voor het werken aan leefplezier. Zo werd in sommige teams de sfeer als te onveilig ervaren om zich gezamenlijk open te stellen voor reflectie. In de sessies met deze teams moest er een balans worden gezocht tussen werken aan teambuilding en werken aan leefplezier. Ook bleken er voordelen te zitten aan het trainen van medewerkers in een gemixte groep, zoals de totstandkoming van (onverwachte) samenwerkingsverbanden tussen teams en disciplines.

“De teamsessies hebben wel een andere sfeer. Soms niet altijd even positief. Bij mijn gemixte sessie [met medewerkers uit allerlei teams en disciplines], was er heel veel energie. Iedereen had een andere blik. Dat was heel leuk. Zeker bij het bespreken van dilemma's rondom leefplezier.” — Medewerker

Lees meer over de teamsessies:

www.leefplezierinzorg.nl/teamsessies

Wie zouden er in de ideale wereld getraind worden?

Doel van het project 'Leefplezierplan op locatie' is om de leefplezier-benadering in al haar facetten te implementeren op twee locaties van zorgorganisaties. Om dit goed te kunnen doen, moeten alle betrokkenen op een locatie - van medewerkers zorg en welzijn tot controllers en van facilitair medewerkers tot ICT-deskundigen - kennis en vaardigheden opdoen over deze nieuwe manier van werken. Daarbij moeten ze op verschillende manieren worden ondersteund.

In het project hebben we ervoor gekozen om vooral medewerkers zorg en welzijn intensief te trainen in de leefplezier-benadering. Enkele leidinggevenden en behandelaren volgden ook de basistraining. De selectie van de medewerkers die deelnamen aan de basistraining werd gemaakt met het oog op de verdere verspreiding van de leefplezier-benadering: onder medewerkers die de basistraining niet gehad hebben (uit ieder team minstens twee medewerkers), en op andere locaties van de zorgorganisaties in de toekomst.

Het minder intensief trainen van leidinggevenden en behandelaren is voor de implementatie van de leefplezier-benadering een belemmering gebleken. Het meenemen van deze medewerkers in de werkgroep en/of inspiratiesessies bleek bovendien niet voldoende. De (extra) teamsessies hebben er uiteindelijk voor gezorgd dat het merendeel van de leidinggevenden goed is ingebed in de nieuwe manier van werken. Echter, de behandelaren en stafleden zijn nog steeds minder goed betrokken bij de leefplezier-benadering.

Redenen om de behandelaren niet in de basistraining mee te nemen zijn onder andere hun (vaak) parttime betrokkenheid bij een locatie en de uitdaging om trainingssessies te plannen in hun drukke agenda's. Voortschrijdend inzicht heeft ons echter geleerd dat het niet gaat om het aantal uren dat iemand aan leefplezier besteedt (kwantiteit), maar om de impact die iemand kan maken op het leefplezier van een bewoner (kwaliteit). Een voorbeeld hiervan is de rol van psychologen en geestelijk verzorgers, die uitermate goed lijkt aan te sluiten bij het reflecteren op dilemma's en ervaringen.

Coaching

Leyden Academy heeft gedurende het project op verschillende manieren een coachende rol ingenomen. In deze rol namen we niet zelf het voortouw (zoals in de trainingen), maar zijn we op initiatief van de locaties in actie gekomen. Onze ervaringen hiermee zijn dat het eigenaarschap op de locaties 'groeide en bloeide' en dat er allerlei plannen werden ontwikkeld voor de verdere opschaling en borging van de leefplezier-benadering na afloop van het project. Op locatie werd de coach als helpend ervaren.

"Ik ben positief verrast door het commitment en de ondersteuning door trainers van Leyden Academy. Zij zijn heel benaderbaar geweest en zijn ook extra aangesloten bij de teams. Ik dacht dat ze alleen trainingen zouden geven en meer niet. Die ondersteuning is vele malen groter geweest, ook in het opschalen. Daarover is in aanvang gezegd dat is aan de organisatie, maar daarin hebben we toch ondersteuning gehad doordat de trainers aansloten bij de groepjes om mee te denken." — Leidinggevende

Bij Den Es bestonden onze activiteiten vooral uit het coachen van medewerkers, inspiratoren en teammanagers. We waren als coaches een klankbord voor medewerkers in coronatijd, een vraagbaak voor de inspiratoren tussen de trainingssessies door, en adviseurs met betrekking tot een proces voor het oplossen van dilemma's. Teammanagers hebben we vooral geadviseerd over problemen rondom de opschaling van de leefplezier-benadering in de teams.

Bij Vita is ervoor gekozen om de leefplezier-benadering verder op te schalen en te borgen middels vier pijlers. We zijn op verschillende manieren betrokken geweest bij de ontwikkeling en voortgang van deze pijlers. Onze rol zat vooral in het begeleiden van de leefpleziercoaches en behandelaren, het meedenken over de inhoud en het bewaken van het proces. De coaches zorgden zelf voor de uitvoering van de ontwikkelde pijlers.

- Basisscholing voor nieuwe medewerkers
- Teamsessies
- Communicatie - leerbijeenkomsten voor leefplezier coaches
- Bijscholing behandelaren en samenwerking op leefplezier tussen behandelaren en medewerkers



2.6 De leefplezier-benadering 2.0

Net als de opzet en uitvoering van de training, is de theorie van de leefplezier-benadering doorontwikkeld op basis van de ervaringen in het project. Kort samengevat houdt deze ontwikkeling het volgende in:

- 1 Het leren kennen van de bewoner is uitgebreid met het leren kennen van jezelf, collega's en naasten.
- 2 Aan de primaire focus op het bijdragen aan het leefplezier van bewoners is aandacht voor het werkplezier van medewerkers toegevoegd.
- 3 Het belang van het delen van ervaringen voor verantwoording is aangevuld met het belang van leren en verbeteren.
- 4 Het expliciteren van dilemma's is uitgebreid met het kunnen omgaan met dilemma's.
- 5 Aan een relationele manier van zorgen is samenwerken aan leefplezier toegevoegd.

1 Het kennen van bewoners, jezelf, collega's en naasten

Voor het bieden van zorg gericht op leefplezier is het van groot belang om de identiteit van de bewoners, inclusief hun wensen en verlangens, te leren kennen. Relatievorming tussen medewerkers en bewoners is hiervoor een voorwaarde. Tegelijkertijd draagt het proces van leren kennen bij aan relatievorming tussen medewerkers en bewoners. De relatie tussen medewerkers en bewoners staat in het verpleeghuis niet op zichzelf. Deze wordt omringd door relaties met andere medewerkers en de naasten van de bewoner.

Het hebben van betekenisvolle relaties is één van de belangrijkste determinanten van leefplezier. In het realiseren van het leefplezier van bewoners hebben medewerkers en naasten dan ook een belangrijke rol: in de eerste plaats door zelf een betekenisvolle relatie met de bewoner aan te gaan, in de tweede plaats door in relatie samen te werken aan het realiseren van leefplezier. De ervaringen in het project rondom de relatie en rolverdeling in de driehoek medewerker-bewoner-naasten hebben geleid tot toenemende bewustwording dat het naast het kennen van de bewoners, van belang is om jezelf, collega's en naasten beter te leren kennen.

In de training en de huiswerkopdrachten zijn we daarom aan de slag gegaan met de onderstaande vragen:

- Wie ben ik als medewerker?
- Wat zijn mijn sterke en minder sterke kanten in het werken aan leefplezier?
- Wat zijn de sterke kanten van mijn collega's? Hoe vullen we elkaar aan en wat ontbreekt er in de teamsamenstelling?
- Wat zijn de behoeften en verlangens van de naasten? Welke rol willen naasten spelen in het leefplezier van de bewoner en hoe relateert dat aan wat wij als medewerkers doen?

2 Aandacht voor leef- én werkplezier

In onze projecten ervaren we dat de ruimte die medewerkers in de leefplezier-benadering krijgen om zorg vanuit het hart te bieden, bijdraagt aan hun werkplezier. En dat dit werkplezier vervolgens weer bijdraagt aan meer leefplezier voor de bewoner. Dit is goed nieuws, maar het betekent niet dat de focus op het leefplezier van bewoners voldoende is om het werkplezier van medewerkers hoog te houden.

Net als dat het voor het leefplezier van bewoners belangrijk is dat medewerkers de wensen en verlangens van bewoners leren kennen, is het voor het bijdragen aan werkplezier belangrijk dat de leidinggevenden de wensen en verlangens van hun medewerkers leren kennen, en collega's elkaars wensen. Dit vraagt enerzijds dat medewerkers hun eigen wensen en verlangens kennen en kenbaar maken en anderzijds dat leidinggevenden de wensen en verlangens van hun medewerkers op de agenda zetten en uitvragen.

In de training hebben we daarom vragen behandeld gericht op wat medewerkers nodig hebben om met plezier aan leefplezier te werken zoals:

- Wat zijn mijn wensen en verlangens als medewerker?
- Hoe zou ik het liefste bij willen dragen aan het leefplezier van bewoners?
- Wat heb ik hiervoor nodig? Waarom lukt het wel of juist niet om hiermee aan de gang te gaan? Wat moet er veranderd worden zodat het wel lukt?
- Welke ondersteuning heb ik nodig?

Ook bespraken we met leidinggevenden hoe zij zicht kregen op die wensen en verlangens van hun medewerkers.

*"Het is continue weer aftasten,
iedereen is anders."*



3 Ervaringen als basis voor verantwoording en leren en verbeteren

In de leefplezier-benadering is het element 'delen van ervaringen' ontwikkeld als aanvulling op de dagelijkse rapportage van feitelijke informatie met een focus op de behoeftegerichte zorg van een bewoner. Het doel hiervan was om verhalende informatie rondom de zorg en ondersteuning van een bewoner vast te leggen en ook het leefplezier van bewoners een plek te geven in de rapportage. Deze informatie kan bijdragen aan een narratieve manier van verantwoorden van de kwaliteit van zorg, zo was de gedachte.

De ervaringen met het vastleggen van verhalen in het dossier, waren wisselend, maar het met elkaar in gesprek gaan over de ervaringen die ze meemaken, deden ze heel graag. Het verhalende aspect van de informatie beviel hen goed, evenals de aandacht voor leef- en werkplezier. We zagen dat het delen van ervaringen een motor voor leefplezier kan zijn (goed voorbeeld doet volgen), en dat het ook een dialoog over goede zorg op gang kan brengen. Op deze manier is het delen van ervaringen functioneel voor het leren en verbeteren.

Wanneer de ervaringen van bewoners en naasten aan het perspectief van de medewerkers konden worden toegevoegd, droeg dit bij aan een intersubjectieve dialoog over goede zorg.

In de training wordt daarom gereflecteerd over ervaringen met de zorg en ondersteuning van bewoners, aan de hand van vragen als:

- Wat is goede zorg?
- Wat vind ik zelf en wat vinden mijn collega's?
- Wat is goede zorg vanuit het perspectief van bewoners en hoe denken naasten erover?
- Hoe werken we samen aan goede zorg?

Aan de hand van deze vragen kunnen medewerkers, het liefste samen met bewoners en naasten, in gesprek gaan over goede zorg. Hun persoonlijke ervaringen zijn hierin het uitgangspunt.

4 Het expliciteren van en omgaan met dilemma's

In het eerste project 'Leefplezierplan voor de zorg' werd vooral aandacht besteed aan het herkennen en expliciet maken van dilemma's, zowel in de rapportage als in de teambijeenkomsten. Ook werd er gezamenlijk op dilemma's gereflecteerd. Als er ruimte in het trainingsprogramma was, oefenden medewerkers in een moreel beraad met het formuleren van de diverse opties in een dilemma en het innemen van verschillende perspectieven.

In de trainingen in het project 'Leefplezierplan op locatie' bleek dat medewerkers meer handvatten wilden hebben om met dilemma's om te gaan. Ze gaven aan zich niet toegerust te voelen om samen met een collega te reflecteren op een lastige situatie of een collega feedback te geven. Daarnaast vertelden ze het moeilijk te vinden om met naasten in gesprek te gaan over de zorg en ondersteuning van een bewoner. Zeker wanneer deze naaste een andere mening heeft over de juiste zorg voor de bewoner en deze zich kritisch opstelt. Kortom: dilemma's worden vaak pas besproken als het écht een probleem is.

Voor de training hebben we daarom vier werkvormen ontwikkeld waarin de gezamenlijke reflectie op lastige situaties centraal staat en dilemma's op een laagdrempelige manier kunnen worden besproken.

- Een werkvorm voor de uitvoering van een simpele, snellere versie van een moreel beraad, zodat iedere medewerker het proces kan volgen en ervan kan leren.
- Een werkvorm om in dialoog te gaan met elkaar als team.
- Een werkvorm voor het leren geven en ontvangen van feedback.
- Een werkvorm voor de omgang en samenwerking met naasten.



*“Wat geeft de meeste energie?
Het plezier samen. We hebben echt een goed, fijn team.
En het contact met de bewoners.”*



5. Zorgen voor én samenwerken aan leefplezier

In het project hebben we ervaren dat samenwerken essentieel is voor leef- en werkplezier. Bijvoorbeeld in de samenwerking tussen medewerkers onderling, medewerkers en naasten, leidinggevenden en bestuurders en betrokkenen van de locaties en de betrokkenen van Leyden Academy.

Wat betreft medewerkers onderling hebben we in de trainingen gezien dat hoe beter ze kunnen samenwerken, hoe meer energie er voor leefplezier vrijkomt. Voor wat betreft de samenwerking tussen medewerkers en naasten hebben we ervaren dat waar de samenwerking goed verloopt, er mooie voorbeelden van leefplezier te vinden zijn. Waar de samenwerking moeizaam verliep, ontstonden er vaker dilemma's. Bovendien hebben we gezien dat er niet altijd sprake is van wederzijdse begrip en respect tussen medewerkers en naasten. Elkaar leren kennen kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

- Oefeningen waarin de medewerkers het perspectief van de naasten in moesten nemen, hielpen de medewerkers om het contact met de naasten aan te gaan.

2.7 Het elektronisch cliëntendossier

Met een andere inrichting van het ECD beoogden de locaties meer focus op leefplezier, minder registratielast en sneller overzicht.

Binnen Den Es paste het in de managementfilosofie om het nadenken over de inrichting van het ECD bij de meest directe gebruikers, namelijk de medewerkers zorg en welzijn, te laten. Als eerste constateerden de medewerkers dat heel veel normatieve informatie werd vastgelegd, verspreid over veel verschillende tabbladen in het ECD. In de nieuwe opzet leggen de medewerkers slechts vijf zaken vast, op één plek met vrije tekst binnen het bestaande ECD. Die plek kan snel gevonden worden door de gebruikers. De werkwijze wordt binnen drie teams getoetst en is nog in ontwikkeling.

Binnen Vita heeft een senior applicatiemanager, in samenwerking met medewerkers zorg en welzijn, nieuwe formulieren en schermen ontworpen om de vier elementen van de leefplezier-benadering (leren kennen, doen, ervaringen delen, dilemma's) een herkenbare plek in het ECD te geven. Voor een aantal als zinloos ervaren normatieve registraties is er geen plek meer (na toetsing aan het IGJ toetsingskader). Ook werd ervoor gezorgd dat de instructies van de specialist ouderengeneeskunde of verpleegkundig specialist rechtstreeks in het ECD van de medewerkers zorg en welzijn terecht kwamen. Dit waren vereenvoudigingen, maar evengoed veranderingen en dus wennen voor medewerkers. De hele locatie is in één keer overgegaan op de nieuwe inrichting van het ECD. Medewerkers ervaren het als een verbetering, maar tegelijkertijd gebruikt nog niet iedere medewerker het ECD zoals het bedoeld is.

“Op zich zou je leefplezier ook zonder ECD kunnen implementeren - alhoewel dan zou ik het in combinatie met een Omaha-systeem lastig vinden - want het gaat om gedrag van medewerkers dat moet veranderen. Kijk eens samen naar de terminologie die je gebruikt en leer de bewoner nog beter kennen. Dat is de kern. Want als ik een groep medewerkers vraag: wat heb je nodig om je werk te kunnen doen? Dan is dat geen ECD. En als ik vraag: wat als er geen ECD meer is, hoe erg is dat? Op de woongroep maakt het eigenlijk niet zoveel uit. Het wordt lastiger als we een invaller krijgen, die weet dan niet wat hij moet doen. Maar de anderen weten het wel uit hun hoofd. (...) Het gaat om het gedrag. De mentaliteit. Het ECD is ondersteunend.” — Applicatiebeheerder

Op beide locaties liepen medewerkers tegen de vraag aan: “Wat willen we eigenlijk vastleggen over het leefplezier van bewoners, en voor wie?”. In de training hebben medewerkers hierover voorbeelden uitgewisseld, maar de vertaling naar de bewoners van de eigen huiskamer bleef een uitdaging. Iedereen doet het anders en weet bepaalde details over een bewoner. Sommige medewerkers losten dit op door er een gezamenlijke actie van te maken.

“Wij zijn begonnen in het woonteam overleg door eerst een filmpje te laten zien. Over die meneer, die bloemen plukte in de binnentuin. Nou ja, daar kon iedereen zo eens even over nadenken weer. En toen heeft x [collega] toentertijd nog met de flip-over bij alle bewoners weer zo eens even van: waar wordt diegene blij van? Of: als je daaraan denkt, wat heeft diegene nodig? Dus dat hadden we van alle bewoners gedaan. Toen heb ik een mapje gemaakt hoe het allemaal in z'n werk zou gaan ongeveer, heel simpel even in een voorbeeld hoe je het dan kunt doen. En toen hebben collega's het toch wel opgepakt met die flipover erbij van: o ja, dat stond er ook nog bij.” — Inspirator

De tweede uitdaging waar medewerkers mee te maken kregen, is hoe het dossier, na initiële vulling, bij te houden. De neiging bestond om, waar eerst meer medisch georiënteerde informatie geregistreerd werd, nu leefplezier te registreren. Medewerkers constateerden echter al snel dat als je iedere dag de 'gewone ervaringen' registreert zoals “met smaak gegeten” of “geglimlacht toen ...”, je van de ene in de andere registratielast vervalt.

Welke informatie wordt vastgelegd en hoe dit wordt gedaan, wordt beïnvloed door degene die de informatie leest. Tijdens het project bleek dat sommige medewerkers het idee hebben dat ze vooral rapporteren voor de naasten. Tegelijkertijd vinden ze dit een lastige conclusie. Medewerkers waren het er in ieder geval over eens dat foto's een ideale manier zijn om iets van het dagelijks leven en leefplezier te communiceren naar de naasten van een bewoner. Idealiter zouden ze dat willen doen via het ECD, maar dat is nog toekomstmuziek.

Bekijk de video over de bewoner die graag bloemen plukt in de binnentuin:
www.leefplezierindezorg.nl/video

Lees meer over het programma van eisen voor een ECD gericht op leefplezier:
www.leefplezierindezorg.nl/ECD

2.8 De werkprocessen

In het project is in beide locaties in multidisciplinaire werkgroepen nagedacht over de herinrichting van werkprocessen om ze ondersteunend te laten zijn aan het werken volgens de leefplezier-benadering.

Binnen Den Es concludeerde de werkgroep dat ieder nieuw werkproces een mal gaat zijn en dat het de kunst is om niet de weg, maar de bedoeling te formuleren in eenvoudige "tegelwijsheden". Vervolgens kunnen de medewerkers steeds per bewoner en per situatie bedenken hoe die tegelwijsheden vertaald kan worden in die specifieke situatie. Vanaf de zomer van 2021 is een werkgroep gestart met het bedenken welke tegelwijsheden voor heel Azora cruciaal zijn. Aan de eerste tegelwijsheden (Familie en vrienden horen erbij) wordt nu handen en voeten gegeven in de praktijk.

Binnen Vita zijn er tien "praatplaten" ontwikkeld. Iedere plaat geeft suggesties voor hoe de uitgangspunten van de leefplezier-benadering vertaald kunnen worden in een nieuw handelingsrepertoire in veel voorkomende werkzaamheden (werkprocessen). De kennismaking begint eigenlijk al voordat de bewoner arriveert. De bewoner ontdekt hoe Vita kijkt naar leefplezier en een Vita-medewerker leert de bewoner in zijn huidige thuisomgeving kennen. Sinds de zomer van 2021 is er meer structurele aandacht voor deze platen om zo al doende de nieuw bedachte werkwijzen ook daadwerkelijk in de vingers te krijgen.

Daarnaast zijn er ondersteunende processen die automatisch mee veranderen. Zo staan de elementen van de leefplezier-benadering standaard op de agenda van het teamoverleg en is leefplezier een belangrijk gesprekspunt geworden in sollicitatiegesprekken en de inwerkperiode van nieuwe medewerkers. Voor beide organisaties geldt: werk in uitvoering!



2.9 Leefplezier in tijden van corona

“En toen kwam corona...”

Door de coronapandemie en de bijbehorende maatregelen konden veel trainingen die in 2020 en 2021 gepland stonden niet doorgaan. Hiermee heeft het project vertraging opgelopen en er vond een versnippering in de trainingsactiviteiten plaats.

“Het is een soort Heintje Davids effect: we komen steeds terug. In 2019 zijn we begonnen met trainen, toen kwam corona, toen konden we voor de zomer weer aan de slag, lag het in de zomer weer stil en na de zomer brak de tweede golf aan. Voor het leereffect is de connectie tussen de trainingssessies en de opvolgbaarheid van belang. Dan kun je beter na een jaar weer wat doen, dan dat het nu steeds versnipperd is.” — Trainer

De gevolgen van de coronapandemie voor het project steken echter bleekjes af bij de gevolgen van de pandemie voor de locaties in dit project. De regels en restricties zorgden voor veel druk, angst, verdriet en onzekerheid voor zowel management, teamleiders als medewerkers.

“Dat er zoveel mensen overleden zijn... Bij ons bij de buurwoning hebben ze gewoon zes nieuwe bewoners gekregen en twee zijn er blijven leven, de rest is allemaal overleden. (...) De manier van afscheid moeten nemen. Dat was wel heel onmenselijk. Er mocht geen bezoek komen. Dus of ze stonden voor het raam, of je stond zelf aan het bed. Nou, de één overleed en daar kwam de volgende alweer. Het was gewoon echt een komen en gaan.” — Medewerker

Beide locaties werden teruggeworpen op een normatief kader van zorg verlenen. De tegenstelling tussen de vrijheid die gepredikt werd in de leefplezier-benadering en de strakke regels die gehanteerd moesten worden in coronatijd, kon haast niet groter. Van een cultuur van loslaten en indammen van de regels, ging de aanpak van de zorg naar een strak stramien. Op dit moment, in het najaar van 2021 zijn er nog steeds coronagelerateerde regels en maatregelen van toepassing en blijft het omarmen van die vrijheid een uitdaging in de praktijk.

“Opeens was het niet meer. Het werd eenheidsworst.” — Leidinggevende

“In de woningen zit het er nog steeds sterk in: dit mag wel, dit mag niet. We doen ons best om het eruit te krijgen, maar dat lukt nog niet. Dat is ook niet zo gek, want die vrijheid is er daadwerkelijk ook nog niet...” — Leidinggevende

Naast de negatieve impact van de coronapandemie waren er ook lichtpuntjes. Zo gaf de rust die ontstond op de woningen de medewerkers meer tijd om samen te zijn met de bewoners en met elkaar. Het ‘kleine’ werd belangrijk en ook het samen aandacht hebben voor verdriet en troost stond centraal. Doordat de familie even letterlijk op afstand stond, werden banden tussen bewoners en medewerkers hechter; iets dat positief uitstraalde naar zowel leef- als werkplezier. Ook was de aandacht van buiten hartverwarmend, zeker in de eerste coronagolf.

“Het was eigenlijk ook veel werkplezier in die tijd. Zo lekker rustig. Zonder familie.” — Medewerker

Ondanks het bezoekverbod in de verpleeghuizen is de omgang met naasten in coronatijd ook op een positieve manier veranderd. Op beide locaties is het delen van foto's met naasten een belangrijk middel geweest om contact te onderhouden. En er ontstond meer bewustzijn van het belang van de naasten voor de bewoners. Ook is op een van de locaties, door het beeldbellen, de band met familie aangehaald in de multidisciplinaire overleggen. Dit heeft bijgedragen aan het ‘samen’ optrekken in de zorg. Ook werd duidelijk dat naasten onrust teweeg kunnen brengen in de woonkamer. Dit gaf ruimte voor reflectie op de vraag: hoe zorgen we ervoor dat de huiskamer een privé plek van bewoners blijft?



2.10 De rol van managers en bestuurders

In de leefplezier-benadering wordt de relationele wereld in de driehoek van medewerkers, bewoners en naasten verbonden met de systeemwereld van ECD's, werkprocessen en verantwoordingsregels. Managers en bestuurders hebben in die verbinding een essentiële rol. In ons project hebben we veel voorbeelden opgehaald over de manier van werken van managers en bestuurders, de keuzes die ze hebben gemaakt en de invloed op werken aan leefplezier.

Allereerst hebben we in het project gezien dat het hebben van oprechte aandacht, luisteren, sensitief zijn voor wensen en verlangens, hieraan willen bijdragen, reflecteren op ervaringen en dilemma's, goed gedijden in een omgeving waar leidinggevenden dat voor leefden. En ook die leidinggevenden hadden daarin weer steun nodig van hun leidinggevenden. Deze blog van één van de trainers maakt duidelijk hoe dit werkt.

"Mijn eerste ontmoeting met een 'huis' maakte grote indruk op mij. Van de acht bewoners lagen er zes bijna de hele dag op bed, zij konden niet meer praten. Van de twee mannen die nog wel rondscharrelden was er één smal, zacht sprekend, bescheiden en introvert en één breed, luid pratend, dominant en extravert. Die twee hadden weinig klik en zochten elkaar liever niet op. Dat is dan het huis waarin je woont..." — Onderzoeker

Dit citaat maakt voelbaar dat voor het leefplezier van de bewoner, de relatie met de medebewoners misschien wel als de vierde hoeksteen van hun relationele wereld gezien moet worden. Niet voor niets besteedden de medewerkers, als echte relatiemanagers, hier in het project veel aandacht aan. Maar het wel of niet in contact komen met medebewoners en naasten werd mede bepaald door keuzes van managers en bestuurders die geen onderwerp waren in het actieonderzoek, zoals de architectuur van het gebouw, de omgang met wet- en regelgeving en het facilitair management.

"Dat hebben bestuur en architect destijds echt briljant bedacht. Het gebouw is gebouwd in een 8-vorm rond twee binnentuinen, waarin bewoners kunnen rondlopen. We hebben een paar bewoners met loopdrang die dat eindeloos doen. En in het knooppunt hebben we recent een 'dorpsplein' gecreëerd met een boom, een bankje en een café-restaurant. Sommige bewoners zijn daar altijd te vinden" — Regiomanager Den Es

“Samen eten stimuleert het contact én het eten. Daarom is er nu tussen de middag een broodbuffet, dat stimuleert eigen regie en naar de zaal komen; en is er alleen 's avonds warm eten, waardoor iedereen tegelijk aan tafel zit”
— Manager WWZ Vita

Terwijl de naaste en een verzorgende een bewoner in bad doen, vertelt de naaste het volgende:

“Vroeger hield ze erg van zwemmen, nu doen we haar in bad. Tijdens corona moesten ik en mijn dochter, een gevoelige puber, buiten voor het raam blijven staan. Maar ze heeft het fysieke contact nodig om ons te herkennen en te voelen. Door het raam lukte dat niet. Mijn dochter en ik moesten zo huilen.”
— Naaste

“Als dochter en kleindochter het zo vreselijk vonden om moeder niet bij zich te hebben, was het dan niet mogelijk om hun moeder mee naar huis te nemen? “volgens mij kan dat niet met de regelgeving.”
— Onderzoeker en medewerker

“Kijk, dit vind ik zo fantastisch! We hebben hier een hok waar allerlei materiaal ligt dat we kunnen gebruiken voor bewoners, speciale kussens, hulpmiddelen, etcetera. In de organisatie waar ik eerst werkte moesten we altijd alles aanvragen als we iets nodig hadden en dan duurde het eindeloos voordat het kwam. Hier wordt ons toevertrouwd dat we er zorgvuldig mee omgaan en hebben we dat wat we nodig hebben direct ter beschikking.”
— Medewerker



2.11 Van verantwoorden naar deelgenoot maken

“Als we deze bewoner, die mijn medewerkers slaat, scheldt, en aan de haren trekt, nu gedwongen medicatie geven, is dat tegen de wet. De familie had thuis zijn eigen manier om met het gedrag om te gaan, maar die manier is voor ons nog meer in strijd met de wet.” — Leidinggevende

“Als we niet dagelijks iets in het dossier zetten krijgen we een ontevreden familie aan de lijn, want dan weten ze niet hoe het met hem gaat.” — Medewerker

“Als we de zorgkaart.nl niet laten invullen worden we financieel gekort.” — Bestuurder

“Als we de indicatoren niet aanleveren aan het Openbaar Data Bestand, krijgen we een boete.” — Bestuurder

In coronatijd was bezoek en vrijwilligerswerk tijdelijk niet meer mogelijk in de zorgorganisaties. Daardoor werd de druk vanuit de naasten om hen via het elektronisch cliëntendossier te informeren steeds groter, totdat de mogelijkheid van het delen van foto's ontdekt werd. Dat hielp om op een simpele manier de naasten deelgenoot te maken van het leven van de bewoner en hen gerust te stellen dat het goed ging. Anders gezegd: het was een manier om op het niveau van naasten en bewoners narratief verantwoording af te leggen en tegelijkertijd de verantwoordingsdruk binnen de perken te houden.

Op locatie- en organisatieniveau werden de medewerkers door hun leidinggevenden aangemoedigd om steeds de waarom-vraag te stellen ten aanzien van gewoontes en regels die de focus op leefplezier belemmerden. Steeds als zij hiervan afweken, of een risico namen ten gunste van leefplezier, werd het voorbeeld gedeeld in een training, werkoverleg en/of nieuwsbrief. Tegelijkertijd riep het loslaten van regels ook angst op bij zowel medewerkers als managers; angst voor ontevreden naasten, financiële consequenties, juridische procedures of negatieve beoordelingen van de inspectie.

“Maar deze indicatoren uit het kwaliteitskader zijn toch door de veldpartijen afgesproken?” — Lid stuurgroep

“We moeten toch tenminste een centrale uniforme kwaliteitsindicator voor cliënttevredenheid hebben? Hoe moet een cliënt anders kiezen voor een zorgorganisatie?” — Lid stuurgroep

“Hoe kunnen we dan de zorgorganisaties onderling vergelijken?” — Lid stuurgroep

In de stuurgroep met systeempartijen werd, aan de hand van concrete verhalende voorbeelden uit de zorgorganisaties, duidelijk dat kwaliteit zich door zijn veelvormigheid moeilijk laat tellen. En ook dat geen enkele partij echt gebruik maakte van de cijfermatige indicatoren. Toch was er in de stuurgroep huiver om de cijfermatige indicatoren los te laten als er niet iets anders voor in de plaats kwam. De looptijd van het project was nodig om tot een voorstel voor een tweejarig experiment te komen. In dit voorstel is uitgewerkt op welke wijze Azora en ZGEM op een meer narratieve manier inzicht willen geven in de kwaliteit van leven van hun bewoners. Dit voorstel zal verder in besluitvorming gebracht worden bij de daartoe geëigende partijen (zie Hoofdstuk 4).

“Houdt het dan nooit op met die regels? Zijn wij bezig regels af te schaffen en ondertussen komen er weer nieuwe regels bij! Alsof we niet zelf nadenken over zoveel mogelijk zeggenschap en vrijheid voor de bewoners. Ze hebben geen vertrouwen in ons.” — Leidinggevende

“Door de WZD zijn we ons wel vragen gaan stellen: Waarom doen we deze kast eigenlijk op slot? Hoeveel mensen doen nu eigenlijk een poging om echt naar buiten te lopen? We zetten nu sensoren in om bewoners veilig meer bewegingsvrijheid te geven en omdat bewoners meer kunnen bewegen hebben ze minder psychofarmaca nodig.” — Behandelaar

**“Bestuurders hebben ook
ruimtevores, binnen de kaders
van de wet kan er veel
meer dan gedacht.”**

— Lid stuurgroep

Op alle niveaus (naasten, locatie, toezichthouders en inkopers) ontstond begrip en vertrouwen in de kwaliteit van zorg en leven, doordat de betreffende partij deelgenoot werd gemaakt van de ervaringen en dilemma's (narratieve informatie).

We constateren dat zowel het regelen als het ont-regelen een zorgvuldig, langdurig en continu proces is, zolang kwaliteit normatief benaderd wordt door regelmakers. In de loop van dit project werd de Wet Zorg en Dwang (WZD) van kracht, de cliëntvertrouwenspersoon WZD ging van start en de cliëntenraden kregen inspraakrechten. Dit zijn normatieve probleemoplossingen om vat te krijgen op de complexe, situationele ervaring van kwaliteit van leven van heel veel verschillende bewoners en families. Oplossingen bovendien met directe impact op het werk(plezier) van zorgprofessionals en managers. Tegelijkertijd hebben professionals aangegeven dat de komst van de WZD, of het maatschappelijke narratief daarover, hen gestimuleerd heeft lokale vrijheidsbeperkende maatregelen ter discussie te stellen en creatieve oplossingen te vinden voor meer bewegingsvrijheid.

2.12 Borging van de leefplezier-benadering

Tijdens het project hebben we contact gehouden met de elf zorgorganisaties uit het project 'Leefplezierplan voor de zorg' (2017-2019) over hun ervaringen met de leefplezier-benadering na afloop van het project. Een aantal van deze organisaties is op eigen initiatief aan de slag gegaan met de verdere implementatie van de leefplezier-benadering. De ervaringen van twee van deze organisaties (De Oude Pastorie, één locatie; ActiVite, acht locaties) bieden een interessante aanvulling op de ervaringen bij Den Es en Vita.

“Ook het delen van verhalen raakte op enig moment sleets, de ziel moet voelbaar blijven. Soms heb je weer nieuwe inspiratie van buiten nodig. Daarom vond ik het belangrijk om een aantal medewerkers op cursus te laten gaan bij Leyden Academy, doen we af en toe workshops en zoeken we inspiratie in nieuwe ideeën, ontwikkelingen en regioprojecten.”
— Leidinggevende De Oude Pastorie

Omdat het na een project van twee jaar lastig is conclusies te trekken over de borging van de leefplezier-benadering bij Den Es en Vita, hebben we hiervoor de ervaringen van de leidinggevendenden van De Oude Pastorie en ActiVite meegenomen. We zien dat zij voor de borging vertrouwen op uitgangspunten passend bij de eigen cultuur en managementstijl. De Oude Pastorie vertrouwt op het toetsingskader van hun 'tien klantbeloftes' en ActiVite vertrouwt op een structuur van kernteams per locatie, een overkoepelend kernteam en een aangestelde leefpleziercoach die aanjaagt en faciliteert. Ook den Es en Vita zetten hun persoonlijke managementstijl in tijdens de implementatie maar ook met het oog op de borging. Den Es vertrouwt daarbij op het aan het denken zetten van medewerkers over de bedoeling van hun werk en Vita vertrouwt op een goede inregeling van het ECD en de werkprocessen.

Doordat de leefplezierplan-benadering niet bestaat uit een vast voorgeschreven stappenplan met vaste interventies of oplossingen, maar eerder een ontwikkelingsgerichte participatieve aanpak voorstaat, laat het zich goed integreren in verschillende talen en aanvliegroutes van zorgorganisaties. Dit vergroot naar ons inzicht de kans op duurzame verandering en verankering. Tegelijkertijd signaleren medewerkers en leidinggevendenden dat er tussen teams op een locatie en tussen locaties onderling, verschillen zijn in de manier waarop leefplezier wordt opgevat. We stellen dat ieder team en iedere locatie zijn eigen ontwikkeltempo heeft en dat er geen scherpe scheidslijn is tussen wel of niet “volgens de leefplezier-benadering werken”.

“Een aantal locaties linkt leefplezier aan activiteiten en tijd hebben voor een bewoner, andere kunnen het integreren in hun dagelijkse werk en ontwikkelen daarin. Het hangt ook af van de startsituatie van een locatie.”

— Leidinggevende ActiVite

De verschillen tussen deze zorgorganisaties, locaties, managers, medewerkers, bewoners, naasten en andere betrokkenen vroegen om oplossingen passend bij de situatie en de mogelijkheden en de visie van de manager. Toch zien we in de verhalen een paar rode draden als het gaat om het levend houden van leefplezier:

- 1 Het gezamenlijk blijven duiden van verhalen en ervaringen om de vertaling te blijven maken naar het dagelijks handelen en het elkaar motiveren en inspireren.
- 2 Het samen doen (co-creatie) en aansluiten bij de zorgen en verwachtingen van betrokkenen.
- 3 Het blijven aanmoedigen van de waarom-vraag, en zo ruimte maken voor wat in een specifieke situatie nodig is, los van gewoontes of regels.
- 4 Af en toe nieuwe inspiratie van buiten halen: nieuwe ideeën, opfrissers, doorontwikkeling.
- 5 Zowel nieuwe bewoners, naasten als medewerkers een introductie in de leefplezier-benadering geven bij binnenkomst; 'doceren' is ook zelf weer opfrissen.
- 6 Het periodiek faciliteren van het interdisciplinaire gesprek en/of moreel beraad.
- 7 Het hebben van een lange adem.
- 8 Als management en directie het concept uitdragen en zoveel mogelijk voorleven.

Beiden vonden de continue doorontwikkeling en blijvende aandacht van belang om het bewustzijn van leefplezier levend te houden. Daarvoor werden bovenstaande activiteiten ingezet. Om dit verder te ondersteunen, ontwikkelt Leyden Academy de Leefplezier Community. Daarnaast gaat zij verder met de doorontwikkeling en verdere onderbouwing van de leefplezier-benadering.w past de rol beter bij de praktijk en blijft het hele team verantwoordelijk.



Beeldessay

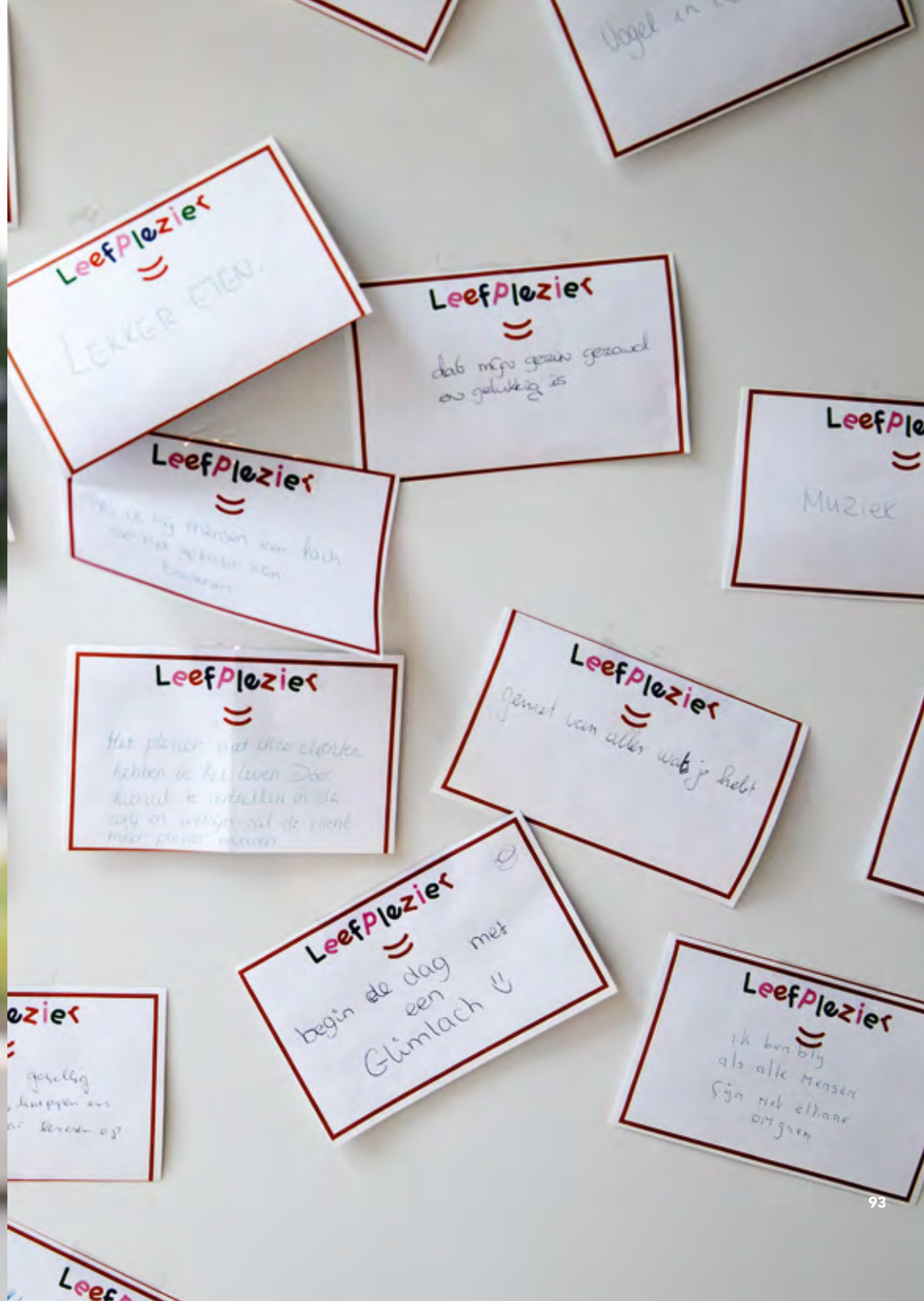
Beeldessay

Voor dit beeldessay hebben we ons laten leiden door de volgende vragen:

- In hoeverre kun je jezelf zijn in het verpleeghuis?
- In hoeverre kun je in het verpleeghuis het leven leiden zoals je dat zelf graag zou willen?
- In hoeverre draait het in het verpleeghuis om wat jij zelf belangrijk vindt?
- In hoeverre voelt het verpleeghuis als een 'thuis' en wat maakt dat je er thuis voelt?
- In hoeverre voel je je in het verpleeghuis verbonden met de mensen om je heen?

Wat ziet u? Wat voelt u?





Leefplezier
=
LEKKER ETEN.

Leefplezier
=
dat mijn gezin gezond
en gelukkig is

Leefplezier
=
dat ik bij mensen een lach
zie na een lange
toespraak

Leefplezier
=
Muziek

Leefplezier
=
Het plezier wat onze kinderen
hebben in het leven. Door
kennend te interakten in de
wereld en welzijn dat de wereld
meer plezier oplevert.

Leefplezier
=
gemak van alles wat je hebt

Leefplezier
=
begin de dag met
een
Glimlach ☺

Leefplezier
=
ik ben blij
als alle mensen
zijn met elkaar
omgaan

Leefplezier
=
gezellig
klimmen om
de wereld op













Ben je gelovig?

Als welk dier zou je willen reïncarneren?

Wat is je favoriete feestdag?

Wat is je favoriete feestdag?

Welke tradities heb je?

Pickwick

Pickwick



























Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Het doel van het project 'Leefplezierplan op locatie' was om de leefplezier-benadering te implementeren op twee locaties van twee middelgrote zorgorganisaties en kennis op te doen over wat dit betekent voor werkwijzen:

- binnen zorgorganisaties en locaties, zoals het opleiden van medewerkers, dossiervorming en werkprocessen;
- tussen zorgorganisaties en systeempartijen, zoals inkoop, verantwoording en toezicht.

Op basis van de resultaten concluderen wij dat de leefplezier-benadering zich heel goed laat implementeren op locatieniveau en dat de meerwaarde van implementatie door de diverse betrokkenen op de locatie ervaren wordt. Het meest sterke signaal hiervan is dat beide locaties de leefplezierplan-benadering verder willen verspreiden naar andere locaties binnen hun organisatie.

Samenvatting van de resultaten

- De reactie bij aanvang *"maar dat doen we toch al?"* veranderde naar *"we maken nu veel meer wederkerig contact en daarmee verdiept het contact"* en *"we zien nu dat de essentie ligt in het dagelijks contact maken en niet in de leuke activiteiten"*.
- De trainingen hielpen medewerkers om concreet handen en voeten te geven aan persoonsgerichte zorg en droegen bij aan bewustwording, gespreksvaardigheden en samenwerking.
- Betrokkenen van de locaties gaven aan dat iedereen op de locatie weet wat de leefplezier-benadering inhoudt en dat deze door het project (nog meer) in het DNA van de locaties is gekomen.
- Met de implementatie van de leefplezier-benadering is de kwaliteit van zorg toegenomen naar de mening van betrokkenen.
- Er is een beweging in gang gezet die de 'waarom-vraag' stelt bij alle regels en gewoontes die 'de bedoeling' in de weg staan. Er wordt meer buiten de lijntjes gekleurd.
- De werkwijze droeg bij aan werkplezier en energie voor de implementatie, ook onder de uitdagende omstandigheden van corona, personeelskrapte, reorganisatie en bestuurswisselingen.
- Bewoners en naasten ervoeren de manier van werken als positief en gaven aan dat het bijdraagt aan hun leefplezier.

Conclusies over de werkzame elementen van de implementatie aanpak

- In de aanpak was cruciaal: het meenemen en trainen van alle betrokkenen, het aanbieden van verdiepende trainingen aan trekkers/aandachtshouders, en een coachende en faciliterende functie/rol bij de invoering.
- De herziening van het ECD, de werkprocessen en verantwoordingskaders faciliteerden de implementatie en borging, omdat daarmee de organisatie werkelijkheid en de relationele werkelijkheid op elkaar werden afgestemd. Het werkelijke effect van deze aanpassingen kan echter pas worden vastgesteld na afronding van het actieonderzoek. De leefplezier-benadering is geen standaard receptenboek. Dit maakte dat de benadering richting gaf, maar ook ruimte bood aan de couleur locale van beide locaties.
- De benadering sloot aan bij de bestaande missies en managementvisies van Azora en ZGEM, waarin persoonsgerichte zorg al prominent naar voren kwam.
- De implementatie vond plaats langs de weg van co-creatie en betrokkenheid van medewerkers zorg en welzijn tot bestuurders en dankzij de lange adem van het management.

Doorontwikkelde Inzichten

- Naast het leren kennen van de bewoner was het leren kennen van jezelf, collega's en naasten essentieel.
- Aan de primaire focus op het bijdragen aan het leefplezier van bewoners is aandacht voor het werkplezier van medewerkers toegevoegd.
- Het belang van het delen van ervaringen voor verantwoording is aangevuld met het belang voor leren en verbeteren.
- Het expliciteren van dilemma's is uitgebreid met het kunnen omgaan met dilemma's.
- Aan een relationele manier van zorgen is samenwerken aan leefplezier toegevoegd, tussen medewerkers onderling maar ook tussen medewerkers en naasten.
- Er is nu meer oog voor het belang van de relaties tussen medebewoners.
- We zien dat ook andere onderdelen en facetten van de organisatie (bijv. facilitair management, gebruik van gps-technologie) grote invloed kunnen hebben op de mate waarin bewoners onderlinge contacten aangaan en zich vrij kunnen bewegen. Daarmee hebben ook die aspecten impact op de relationele werkelijkheid van leefplezier.

Doorontwikkelde Praktijken

- De trainingen en het lesmateriaal zijn doorontwikkeld en beschikbaar gemaakt via de website www.leefplezierinzorg.nl.

Als hoofdconclusie gesteld dat de leefplezierplan-benadering opschaalbaar is naar locatieniveau en benoemd wat er in de aanpak van de opschaling cruciaal was. Daarnaast hebben we aangegeven welke doorontwikkeling heeft plaatsgevonden. Hieronder is een aantal aanvullende deelconclusies en aanbevelingen weergegeven.

Leefplezier en werkplezier

- Betrokkenen werden uitgedaagd om samen na te denken over hun werk. Met name de waardering voor de ogenschijnlijk gewone dingen was hierin belangrijk.
- Dit samen nadenken droeg bij aan zingeving, teamgevoel en werkplezier.
- Medewerkers zijn niet anders, maar wel bewuster gaan kijken naar bewoners en collega's. Dit had een positief effect op de onderlinge interactie en samenwerking.
- Doordat het enthousiasme over de leefplezier-benadering de ronde doet in de regio, verliep de werving van nieuwe medewerkers makkelijker dan op andere locaties.
- Er wordt al snel gezegd en gedacht: leefplezier is gelijk aan werkplezier, maar er zijn tal van andere factoren die het werkplezier maken of kraken.

Aanbeveling

- Train een groot deel van de medewerkers of, idealiter, iedereen: inclusief bestuur, leidinggevenden, stafleden, behandelaren, geestelijke verzorging en naasten. Het is makkelijker om een diepgaand gesprek over leefplezier te hebben als alle collega's getraind zijn en dezelfde taal spreken. Het bevordert het samen optrekken rondom de bewoner.

Inspiratoren en leefpleziercoaches

- Trainingen in teams (teamsessies) hielpen de inspiratoren en leefpleziercoaches, want deze gaven een basis om in de teams verder met leefplezier aan de slag te gaan.
- De verantwoordelijkheid om anderen te moeten inspireren werd veelal als (te) groot ervaren. Per team verschilt het hoe deze rol tot zijn recht kwam.

Aanbeveling

- Overweeg om een aandachtsvelder 'leefplezier' per team aan te stellen, net als bij bijvoorbeeld 'Dementie'. Dit geeft de rol een andere insteek, omdat het initiatief bij de teamleden ligt. Op deze manier past de rol beter bij de praktijk en blijft het hele team verantwoordelijk.
- Organiseer twee keer per jaar een ontmoeting tussen inspiratoren/leefpleziercoaches en leidinggevenden over leefplezier.
- Overweeg om de rol van inspirator/leefpleziercoach door een mix van medewerkers, behandelaren en leidinggevenden in te laten vullen en speel een beperkt aantal medewerkers hiervoor vrij.

Samenwerken met naasten

- In de organisaties werd ervaren dat in ongeveer 80% van de gevallen de naasten een hulpbron waren bij het creëren van leefplezier. In ongeveer 20% van de gevallen verliep de samenwerkingsrelatie tussen medewerkers en naasten niet zo soepel.

Aanbeveling

- Het samenwerken met naasten vraagt nog aandacht in de komende jaren. Het is belangrijk om naasten niet alleen te ondersteunen, maar hen ook te zien als partners in de zorg en ondersteuning van bewoners. Medewerkers geven aan hiervoor meer scholing nodig te hebben. Managers geven aan dat het bewustzijn van de mogelijkheden op dit vlak nog ontwikkeld kan en moet worden.

Elektronisch cliëntendossier

- Door de herinrichting van het ECD ervoeren medewerkers minder registratielast en herkenden ze de vier elementen van de leefplezier-benadering in het ECD. Medewerkers moeten nog wel de vaardigheden ontwikkelen om de juiste dingen in het ECD te zetten, dat proces is na twee jaar nog niet af.
- Beide organisaties waren van mening dat het ECD primair bedoeld is voor het 'gezamenlijk geheugen' van de professionals. Naasten mogen erin meekijken, maar het is niet de bedoeling dat er extra registratielast ontstaat omwille van de naasten. Beide locaties worstelden met vragen als: Wat wil je opschrijven over mevrouw X, en voor wie? Wanneer is bellen meer passend? Vervangt dat de registratie die ik als last ervaar? Wat vinden we belangrijk om over te dragen via "schrift", en wat moet vindbaar zijn? Dat gesprek is in deze organisaties opgestart. Het proces van het herinrichten en opnieuw vullen van het ECD was dan ook ondersteunend aan het doorlopende gesprek over goede zorg en leefplezier.

Aandachtspunt/aanbeveling

- In coronatijd hebben medewerkers de kracht ontdekt van het delen van foto's en filmpjes met naasten. Hun wens is om dat via het ECD te kunnen doen in plaats van via een aparte app of telefoon.

Leren en reflecteren

- Het onderling delen van én reflecteren op ervaringen helpt om de leefplezier-benadering te vertalen naar het werk van alledag en om het bewustzijn te vergroten van de rol die de medewerker zelf speelt in het leren kennen van de bewoner en het bijdragen aan leefplezier.
- Enkele medewerkers gaven aan dat zij het delen van ervaringen belangrijk vonden, maar het zelf ervaren of samen ervaren nog veel belangrijker.

Aandachtspunt/aanbeveling

- Er is behoefte om het onderlinge leerproces voort te zetten, zoals in de trainingen.
- Het lijkt nodig om kennis- en reflectiemomenten te organiseren en in te plannen, omdat de waan van de dag er anders geen ruimte voor biedt. Denk naast momenten in teamoverleggen, ook aan dilemma-sessies per discipline, of juist moreel beraden met een mix van medewerkers en (idealiter) ook naasten en bewoners.

Ruimte en richting voor de implementatie

Iedere locatie kreeg de ruimte om de route kiezen die bij haar en de leidinggevenden paste. Tegelijkertijd gaf de aanpak voldoende richting door:

- de basisstructuur van de trainingen en de teamsessies;
- in sessies en gesprekken steeds terug te grijpen op de vier elementen: het leren kennen van de bewoner, bijdragen aan leefplezier, leren van ervaringen en omgaan met dilemma's;
- het blijven stellen van de 'waarom-vraag' en daarbij voorrang te geven aan de praktische wijsheid van de medewerkers boven de normatieve regels;
- bij de inrichting van ECD, werkprocessen en verantwoording steeds de toetsvraag te stellen hoe dat leefplezier bevordert of juist hindert; en
- alle stappen samen met alle betrokkenen te doorlopen.

Aanbeveling

- Overweeg om het implementatieproces nog co-creatiever te maken, waarbij ook de naasten en bewoners een grotere rol krijgen. Zij zijn een waardevolle kennisbron rondom leefplezier en hoe leefplezier nog meer centraal kan staan in een locatie en organisatie.

Verantwoording

Vertrouwen in de zorg en de leefplezier-benadering ontstond niet door er verantwoording over af te leggen maar door anderen er deelgenoot van te maken via verhalen en ervaringen en door te laten zien dat er iets gedaan wordt met de leerpunten.

- Naasten kregen vooral vertrouwen door de foto's, filmpjes, bezoeken en de participatie in activiteiten.
- Er is in de stuurgroep met toezichhoudende en inkoopende partijen een plan voor een tweejarig experiment in ontwikkeling waarin narratieve verantwoording anders wordt gewaardeerd en meer lokaal belegd gaat worden en de normatieve verantwoording verkleind wordt.
- Zolang de aannamen dat kwaliteit beoordeeld en gestuurd kan worden op generieke normen breed gedeeld blijft, blijven er nieuwe regels komen. Deze worden dan in tweede instantie soms weer afgeschaft, als blijkt dat ze geen recht doen aan de pluriforme werkelijkheid waarin kwaliteit van leven voor iedereen iets anders betekent en iets anders vraagt.

Aanbeveling

Initieer een vervolgprijsproject waarin een andere manier van verantwoorden daadwerkelijk is geïmplementeerd en evalueer het effect daarvan.

Borging

- De locaties en organisaties die hun leefplezier projecten hebben afgerond, ervaren dat in feite voortdurende doorontwikkeling en regelmatige inspiratie van buitenaf belangrijk zijn om het bewustzijn voor leefplezier vast te houden. Leefplezier op routine gaat niet.

Aanbeveling:

- Laat je inspireren door nieuwe onderzoeken, ontwikkelingen en inspiratiesessies van de leefplezier community.



Wat is werkplezier voor jou?

**“Een lach op het gezicht
van de bewoner.”**







**“Ik probeer zo’n drie keer
in de week te gaan fietsen.
Dit is het enige
waar ze nog van geniet.”**







4

Toekomstvisie

Zorgkantoor en leefplezier

“We zien dat de leefplezier-benadering heel goed past bij zinnige zorg: het wordt eenvoudiger en sluit beter aan bij de behoefte van de cliënt. Daar moeten aanbieders en zorgkantoren een showcase van maken. Het wordt niet zo ingewikkeld dit op te schalen, het verkoopt zichzelf, destijds waren de elf pilot organisaties snel gevonden.” — Manager zorgkantoor

“Een andere wijze van verantwoorden is wel complex, je vraagt partijen afscheid te nemen van de huidige werkwijze waar ze zoveel in geïnvesteerd hebben.” — Manager zorgkantoor

“Mijn visie is: weg van de centralistische aansturing en de professional stimuleren om vanuit een andere mindset te werken waarbij ze eerst alleen maar luisteren in plaats van meteen te doen. We willen weer vertrouwen op de professional in plaats van het protocol. Hierdoor wordt het ook weer aantrekkelijk om te werken in de zorg, die nu systemisch is gestuurd.” — Manager zorgkantoor

“Beide organisaties zeggen: onze mensen willen zo werken. Werkplezier is een heel belangrijk doel in een context waarin tekorten ontstaan.” — Managers zorgkantoor

De beide betrokken zorgkantoren Menzis en VGZ zien dat het binnen de huidige normatieve kaders (met bijbehorende systemische belemmeringen) is gelukt om de leefplezier-benadering in te voeren op de twee locaties, waarbij medewerkers vaardiger worden in het aangaan van een persoonsrelatie met de bewoners en hun naasten. Zij zien bovendien dat medewerkers hierdoor meer regelvrijheid ervaren en meer plezier in hun werk hebben.

Om de leefplezier-benadering verder te brengen, vinden de zorgkantoren het voor de korte termijn belangrijk om het project als voorbeeld overal te laten zien en horen. Voor de middellange termijn vinden zij het van belang om de leefplezier-benadering in hun regio's uit te venten, net zolang tot deze voor iedereen vanzelfsprekend is geworden.

Voor de langere termijn zien de zorgkantoren voor zichzelf een rol in het creëren van disruptie in het huidige normatieve systeem. Daarbij helpt het hen om vanuit de inhoudelijke doelstelling en het perspectief van de bewoner te redeneren. Daarnaast willen ze een business case realiseren, waarin duidelijk tot uiting komt dat de leefplezier-benadering relevant is voor de kwaliteit van zorg voor de bewoner, maar ook voor het arbeidspotentieel, mits er voldoende regelmogelijkheden en vrijheden zijn zodat de aandacht naar de goede dingen kan gaan.

Opschaling van de leefplezier-benadering

Het project 'Leefplezierplan op locatie' is afgesloten, maar de doorontwikkeling en opschaling van de werkwijze niet. De leden van de stuurgroep zien voor zichzelf de opdracht om de brug te slaan naar de borging en opschaling van de opbrengsten van het project. In de volgende paragrafen schetsen we iets van de doorontwikkeling in onderwijs en 'samenzorg'.

Beide bestuurders van de verpleeghuisorganisaties hebben stappen gezet om de leefplezier-benadering verder te verspreiden binnen de eigen organisatie. Azora is van start gegaan met de verspreiding naar andere locaties en ZGEM heeft een interne stuurgroep ingericht die een gedegen implementatieplan gaat opstellen voor verdere opschaling in 2023. In de aanloop naar de kaderbrief zal daarover besloten worden. In overleg met de zorgkantoren gaan de organisaties kijken op welke manier de business case opgesteld kan worden.

Daarnaast hebben de leden van de stuurgroep afgesproken dat zij met elkaar in functie blijven om de koninklijke route te bewandelen die er toe leidt dat er experimenteeruimte ontstaat waarbij de leefplezier-locaties voor enkele jaren vrijgesteld zijn van de verplichte verantwoordingsregistraties en -informatie. In plaats daarvan gaan zij narratieve informatie inzetten die inzicht en vertrouwen geeft in de kwaliteit van zorg en het leefplezier, en tegelijkertijd bijdraagt aan het leren en verbeteren. De bedoeling is om over een periode van twee jaar vast te stellen of dat leidt tot meer of minder inzicht en vertrouwen en in hoeverre het bevorderend werkt voor leren en verbeteren.

Zowel de business case die de impact op werkplezier en bemensing weergeeft als de evaluatie van anders verantwoorden, kunnen een belangrijke impuls geven aan de verdere verspreiding van de leefplezier-benadering binnen Nederland.

Leefplezier Community

Om het gedachtegoed van de leefplezier-benadering en aanverwante kennis en producten beschikbaar te stellen, verder te verspreiden en te blijven doorontwikkelen, werkt Leyden Academy aan de totstandkoming van een Leefplezier Community. Dit is een leergemeenschap waarin onderzoeks-, praktijk- en onderwijsorganisaties kennis delen, samen leren en samenwerken aan persoonsgerichte zorg waarin het leefplezier van bewoners, hun naasten en medewerkers centraal staan. Alle personen en organisaties die hierin geïnteresseerd zijn kunnen zich aansluiten bij deze leergemeenschap.

Leefplezier in het onderwijs

De ervaring leert dat binnen de zorgopleidingen nog steeds het accent op de fysieke zorg ligt. In de stages probeert Den Es hun leerlingen bij te scholen in leefplezier. Om de benodigde vaardigheden en doelen ook een plek in het onderwijs te geven, is Den Es nu betrokken bij het doorontwikkelen van het curriculum voor de verzorgende IG in het ROC in hun regio. Ook in de regio Leiden zijn er diverse initiatieven met onderwijsinstellingen.

Lees meer over de Leefplezier Community en sluit je aan:
www.leefplezierinzorg.nl/community

Lees meer over onderwijs rondom de leefplezier-benadering:
www.leefplezierinzorg.nl/onderwijs

Andere relatie met naasten en derden

“Wij hadden hier een mevrouw die per se niet gedoucht wilde worden. Het was iedere keer een gevecht. De familie kon het bijna niet geloven. Thuis liet ze zich zonder problemen douchen, dus wat doen jullie dan? De zoon werd uitgenodigd om er een keer bij te zijn. Wat bleek? Mevrouw liet zich absoluut niet door een vreemde douchen, maar genoot ervan als haar kinderen het deden. De afspraak werd gemaakt dat de kinderen haar voortaan zouden douchen. Voor hen was dat een fijne manier om contact te maken, voor de verzorging was het een verlichting.” — Leidinggevende

Het verdiepen van de relaties in de driehoek medewerker-bewoner-naasten heeft niet alleen impact op het wederzijds begrip en het leren kennen van elkaars behoeften en verlangens, maar leidt soms ook tot een andere rol- en taakverdeling waarbij bewoners en naasten meer eigen regie kunnen houden en de zorg meer samen verleend wordt.

Binnen Vita is men gaan ervaren dat het samenwerken met naasten bij de zorg en ondersteuning kan bijdragen aan het leefplezier van zowel bewoners als naasten. Tegelijkertijd merkten ze dat als hiervoor niet meteen vanaf binnenkomst een zaadje geplant wordt, de samenwerking lastig te realiseren is. Hierin spelen onder andere onuitgesproken verwachtingen, de gepercipieerde ruimte voor samenwerking en een gebrek aan afstemming binnen de driehoek een rol.

Binnen Vita willen medewerkers de samenwerking met naasten verder gaan verkennen binnen een zogeheten ‘samenzorg afdeling’. Vanaf het moment van opname is duidelijk dat de afdeling is bedoeld voor bewoners met naasten die actief betrokken willen zijn. Vooral in de fase dat er geen gesprek meer mogelijk is, vinden naasten het vaak fijn om iets te kunnen doen. Zo kan er ook een meer geleidelijke overgang plaatsvinden van de thuissituatie, waarin naasten veel mantelzorg verlenen en verantwoordelijkheid dragen, naar de verpleeghuissituatie waarin dat soms abrupt stopt.

Soms is die abrupte stop even nodig, als de druk thuis is opgelopen tot een crisis, kunnen medewerkers, bewoners en naasten daarna samen ontdekken dat zij het allerliefst een nieuwe start thuis willen maken, maar dan met een goede steunstructuur. Of ze ontdekken dat de naasten een deel van de zorg willen voortzetten, maar dan in het verpleeghuis. Zo wordt de grens tussen thuis en verpleeghuis meer open, divers en minder definitief, passend bij de persoonlijke situatie.

“De vrouw van meneer was echt helemaal op toen hij bij ons opgenomen werd. Ze was over haar grens gegaan in de zorg voor hem. Wij dachten daarom, laten we die zorg haar uit handen nemen, dan kan zij weer herstellen. Maar dat gebeurde niet. Want ze had ineens de hele dag niets te doen en voelde zich verdrietig. In gesprek bleek dat mevrouw een deel van de zorg wilde blijven doen, ookal was haar man nu opgenomen. Ze bloeide helemaal op. Hieruit hebben we geleerd dat we altijd moeten toetsen wat de naasten willen en dat dit over tijd kan veranderen.” — Medewerker

Tot slot kunnen relaties tussen bewoners bijdragen aan leefplezier, zoals in het geval van de klokkenmaker op de volgende pagina. Hierdoor kunnen ook bewoners ervaren dat zij ertoe doen voor anderen én ontlasten zij de medewerkers.

“We hebben een bewoner die klokkenmaker is geweest. Een andere bewoner had een kapotte klok. Eén en één is twee. De klokkenmaker was blij dat hij iemand kon helpen, en anderen begonnen hem ook te vragen.”

— Leidinggevende

Dankwoord

Onze grote dank gaat allereerst uit naar alle direct betrokkenen van de locaties Den Es en Vita die een bijdrage hebben geleverd aan de implementatie van de leefplezier-benadering: medewerkers, bewoners, naasten, behandelaren, ICT-deskundigen, leidinggevenden en bestuurders. Zonder jullie toewijding en doorzettingsvermogen - ook in de uitdagende coronatijd - hadden we dit project nooit tot een succesvol einde kunnen brengen. Dank ook voor de talloze mooie, ingewikkelde, grappige en ontroerende ervaringen die jullie met ons hebben gedeeld. Jullie zijn een inspiratie voor ons.

Veel dank ook aan de stuurgroep waarin alle partijen van ons georganiseerde zorgsysteem zich hebben ingespannen om leefplezier in de verpleeghuizen meer ruimte te geven. Een belangrijk en waardevol streven, waaraan we de komende jaren gezamenlijk zullen blijven werken.

Colofon

Concept en fotografie:
Janine Schrijver

Vormgeving:
Rutger Zuydervelt

Auteurs:
Josanne Huijg
Annet van Harten
Barbara Groot
Rhea Breedveld
Marjet Woudenberg

