

# “TEAMMANAGERS SPELEN EEN CRUCIALE ROL”

## Tips & Tricks

- Betrek medewerkers uit verschillende disciplines, dat werkt als een olievlek.
- Kijk in de keuken van vergelijkbare organisaties.
- Maak agressie in de teams op een laagdrempelige manier bespreekbaar.
- Kijk opnieuw naar de huidige normen en waarden.
- Laat medewerkers van de werkvloer ook coachen door mensen van de werkvloer.

**Bij ouderenzorgorganisatie BrabantZorg gaven medewerkers steeds meer signalen over agressie op de werkvloer. Uitschelden, slaan, schoppen, het ging van kwaad tot erger. De inspectie legde bij een aantal locaties de vinger op de zere plek. “We zagen hoe de normen en waarden per team verschilden.” De hoogste tijd voor een gericht anti-agressiebeleid.**

BrabantZorg levert bij cliënten thuis en op 32 eigen locaties zorg aan ruim 5000 cliënten ter ondersteuning in het ouder worden. Intramuraal gaat het vooral om ouderen met dementie, Korsakov en om somatische en revaliderende cliënten. De inwonende cliënten zijn voornamelijk gehuisvest in overzichtelijke, kleinschalige woonvoorzieningen. “We merkten dat onze

verzorgenden steeds meer met agressief gedrag van cliënten en soms ook van hun familieleden te maken kregen. Uit trends en onderzoeken kwam bovendien naar voren dat dit in onze sector een landelijk probleem is. Nadat ook de inspectie langs was geweest, zijn we direct aan de slag gegaan”, aldus kwaliteits- en beleidsadviseur Charles Snijder.

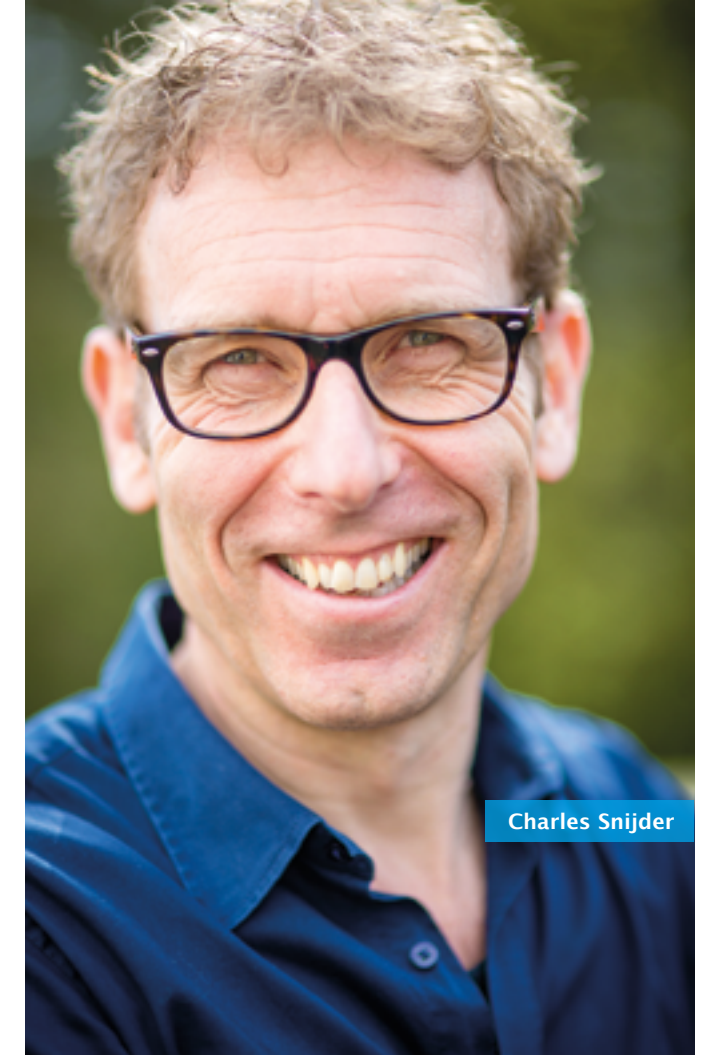
In diezelfde periode bleek op locatie Dijkstaete, waar 25 cliënten met het syndroom van Korsakov gehuisvest zijn, veilig werken in de knel te komen. “Het gaat om een doelgroep met een complexe zorgvraag, die met name uit relatief jonge mannen bestaat. De bewoners hebben problemen met het geheugen, raken snel het overzicht kwijt, zijn faalangstig en onzeker, wat zich kan uiten in agressief gedrag. We besloten Dijkstaete tot pilot te benoemen, zodat we onze ideeën over veilig werken meteen in de praktijk konden toetsen”, zegt Stephanie Lowiessen, teammanager van 35 medewerkers op de pilotlocatie. “Ik ben afkomstig uit de psychiatrie waar op grote schaal trainingen Dreigend Destructief Gedrag (DDG) werden gegeven. Ik haalde trainer Ellis Kooijman erbij om de DDG voor onze doelgroep te vertalen en uit te zoeken hoe dit op de werkvloer zou uitpakken.”

### Werkgroep

De pilot met DDG-trainingen liep tegelijkertijd met het uitwerken van het ‘Samen tegen Agressie’-beleid dat in tegenstelling tot de pilot in de hele organisatie werd uitgerold. Agressie bespreekbaar maken, beter samenwerken en medewerkers trainen in het omgaan met agressie staan daarin centraal. Charles zegt hierover: “Wil je goed beleid ontwikkelen en borgen, dan moet je dat uiteraard organisatiebreed oppakken en dat hebben we gedaan.” Charles vertelt ook dat er een werkgroep is samengesteld met collega’s uit verschillende functies en disciplines. “De werkgroep heeft eerst intern gekeken wat er al was ontwikkeld en wat er al goed ging. Bij collega-zorginstellingen als GGZ Noordoost Brabant en Archipel namen we daarna een kijkje in de keuken om te zien hoe zij omgaan met de aanpak van agressie. En al snel merkten we dat teammanagers een cruciale rol vervullen. Niet in elk team werd er over agressie gepraat. Bijvoorbeeld omdat agressie soms te veel door de medewerkers wordt geaccepteerd vanwege de aandoening die de cliënt heeft. Er was niet altijd een klimaat waarin agressie besproken kon worden. ‘Doet hij dat bij jou? Mij gebeurt dat nooit’. De manager in vertrouwen nemen gebeurde ook niet. Of zoals een teammanager verwoordde: ‘Een medewerker van mij is naar de keel gegrepen, hoe kan het dat ze niet naar mij toekomt?’ Agressie bespreekbaar maken was lastig.”

### Normen en waarden

Ellis vult aan: “We signaleerden dat de normen en waarden per team nogal verschilden. Slaan, knijpen, uitschelden, seksueel



Charles Snijder

grensoverschrijdend gedrag, het hoorde erbij volgens sommige teams. ‘Dat gebeurt nu eenmaal. Je hebt toch gekozen voor dit vak?’ Verzorgenden, helpenden, managers, psychologen, artsen, iedereen moest opnieuw kijken naar de normen en waarden die we hanteerden. En dit moet hoog op de agenda blijven staan. Het bespreekbaar maken van agressie is dus een eerste focus van het nieuwe beleid. Ons speciale anti-agressiespel maakt dit thema binnen teams op een laagdrempelige manier bespreekbaar.” Stephanie: “Coaching op de werkvloer werkt bij ons ook goed. In het team van Dijkstaete werken bijvoorbeeld drie hbo opgeleide kwaliteitsverpleegkundigen mee met de verzorgenden. Zij zijn dagelijks op de werkvloer aanwezig. Ze kijken mee en laten zien hoe het anders kan. Dat is praktisch en dat werkt heel goed.”

### Samenwerken en opleiden

Een goede samenwerking tussen alle disciplines is het tweede onderwerp dat in het anti-agressiebeleid is uitgewerkt. Charles: “De arts of de psycholoog schuift nu bijvoorbeeld vaker aan ▶

“We zagen dat normen en waarden per team verschilden”



Stephanie Lowiessen



Ellis Kooijman

bij cliëntbesprekingen. Samenwerken valt of staat ook met elkaar beter weten te vinden. Medewerkers volgen gezamenlijk een scholingsprogramma, dus niet artsen met artsen en verpleegkundigen met verpleegkundigen. Dit zorgt ervoor dat iedereen elkaars expertise weer wat meer op het netvlies krijgt. En komt agressief gedrag toch voor, dan worden gezamenlijk, professioneel en op basis van een signaleringsplan, oorzaak, diagnose, doelen en opvang in kaart gebracht.”

Het specifiek weerbaar maken van medewerkers is het derde aandachtspunt in het beleidsplan. Ellis zegt hierover: “Het kunnen ‘lezen’ van cliënten is heel belangrijk om te weten wat een goede benadering is. Ook het leren ‘stop’ zeggen helpt. Best moeilijk voor verzorgenden: zij willen cliënten helpen, voor ze zorgen. Grenzen aangeven vinden ze over het algemeen lastig. Maar dat moet wel. Daar spelen we met de trainingen op in.”

### Interactieve bijeenkomsten

De teammanagers zijn de sleutelfiguren voor BrabantZorg. Zaak dus om hen warm te krijgen voor het anti-agressiebeleid.

Ellis: “Op papier staat het beleid goed verwoord. Voor ons een uitdaging om het in de organisatie te brengen. Aangezien er 125 teammanagers zijn, waarbij we ook horeca en facilitair meerekenen, hebben we goed nagedacht hoe we hen ‘logistiek’ het best konden bereiken. En dat hebben we letterlijk gedaan. We hebben bijeenkomsten voor managers georganiseerd en het beleid en de visie uit de doeken gedaan. Om echt aan te sluiten op de praktijk, hebben we met acteurs gewerkt. Dat interactieve deel werkte goed: iedereen dacht echt mee over wat er nodig is. En zo konden wij weer aanreiken wat wij al aan instrumenten hebben ontwikkeld, zoals een beter meldingsformulier en duidelijke stappenplannen. Door als trainer fysiek in de organisatie aanwezig te zijn, zie je wat er nodig is. En medewerkers en managers nemen makkelijker contact met me op voor wat dan ook: voor advies over het inzetten

van tools, of om nog eens een bepaald voorval door te praten.”

### Successen

BrabantZorg ziet dat de nieuwe aanpak effect heeft. Stephanie: “Er is minder agressie op Dijkstaete. De cliënten voelen zich gezien, zijn rustiger. De medewerkers voelen zich veilig op de werkvloer. Ik ben heel blij dat we dat in zo’n korte tijd hebben kunnen bereiken.” Charles: “Wat er voor mij uitspringt, is dat we in de werkgroep met communicatie, samenwerking en scholing de kern goed hebben opgepakt en uitgewerkt. Er ging overigens ook al veel goed, we hebben goed kunnen aansluiten bij de kracht van de organisatie.” Ellis: “Ik ben heel blij dat het gelukt is om de teammanagers warm te krijgen voor het beleid en hun rol. En dat medewerkers zeggen dat ze zich weer veilig voelen in hun team, vind ik het mooiste resultaat.” ■



## BrabantZorg is...

... een organisatie die zorg en ondersteuning biedt tijdens het ouder worden. Aandacht, keuze en gemak zijn hierin de sleutelwoorden. Met veel persoonlijke aandacht waardoor het leven van cliënten comfortabel en gemakkelijker wordt gemaakt. BrabantZorg biedt wonen, zorg en welzijn in en vanuit locaties in de regio's Oss, Uden, Veghel, 's-Hertogenbosch en Bommelerwaard.