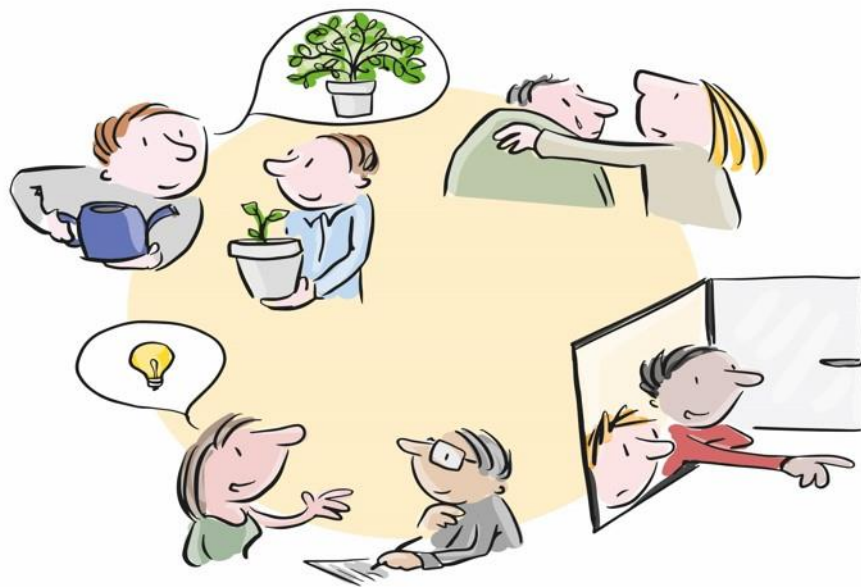


SAMENZORG

Instrumenten ter versterking van de samenwerking
tussen cliënt, mantelzorgers en zorgverlener

Gebruikershandleiding





INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
Aanleiding & context	4
De instrumenten	4
Voor wie is deze handleiding	4
Wat kun je in deze handleiding verwachten	5
SAMENZORG ALS IMPULS VOOR MEER SAMENWERKING	6
Inleiding	6
Uitgangspunten en tips	7
INSTRUMENT 'SAMEN WERKEN': VIDEO'S	10
Inleiding	10
Doelen	10
Omschrijving	10
Het instrument gebruiken	11
INSTRUMENT 'SAMEN BOUWEN': POSTER MET ONLINE OMGEVING	15
Inleiding	15
Doelen	15
Omschrijving	15
Het instrument gebruiken Het instrument is bedoeld om zowel te informeren als te inspireren op de eerdergenoemde onderwerpen. Dit kan in een aantal situaties handig of nodig zijn. Voorbeelden hiervan zijn:	16
INSTRUMENT 'SAMEN VERDER': WORKSHOP	17
Inleiding	17
Doelen	17
Omschrijving	17
Het instrument gebruiken	18
INSTRUMENT 'SAMEN VERDER': ALTERNATIEVE WORKSHOP	20
Doelen	20
Omschrijving	20
Het instrument gebruiken	21
BIJLAGE: BRONNEN EN MEER INFORMATIE	22
BIJLAGE: GESPREKSLEIDRAAD BIJ VIDEO'S 'SAMEN WERKEN'	23
Voorbeeld van een gespreksvorm met tijdsindicatie	23
Voorbeeldvragen	24

INLEIDING

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe en waarom de instrumenten tot stand zijn gekomen, en wat je in deze gebruikershandleiding kunt verwachten.

Aanleiding & context

Veel zorgorganisaties vinden de samenwerking tussen cliënt, mantelzorger en zorgverlener belangrijk. Afgelopen jaren komt dit onderwerp dan ook vaker terug in het beleid. In de dagelijkse praktijk blijkt de samenwerking uitdagingen met zich mee te brengen. Zorgverleners en mantelzorgers hebben andere ideeën over wat goede zorg is en hoe de samenwerking in het verlenen van deze zorg eruit zou moeten zien. Om de samenwerking te verbeteren, hebben we samen met betrokken zorgorganisaties, Mantelzorg NL, de Haagse Hogeschool en Erasmus Universiteit Samen zorg ontwikkeld. Samen zorg bestaat uit drie instrumenten die gezamenlijk cliënten, mantelzorgers en zorgverleners helpen om onuitgesproken opvattingen, behoeften en verwachtingen in de samenwerking en zorg bespreekbaar te maken. Dit project speelt zich af binnen de ouderenzorg, met zowel intramurale als extramurale zorgtaken.

De instrumenten zijn ontwikkeld op basis van drie bronnen: wetenschappelijke kennis, professionele expertise en de ervaringen, wensen en behoeften van cliënten en mantelzorgers. We hebben de instrumenten waar mogelijk ontwikkeld in co-creatie met mantelzorgconsulenten, mantelzorgers en cliënten, de mensen die ze uiteindelijk gaan gebruiken.

Het project waarin de instrumenten zijn ontwikkeld, uitgetoetst en getoetst heet 'Samen werken aan een betere samenwerking'. Bij dit project zijn de Erasmus Universiteit, Haagse Hogeschool, Mantelzorg NL, Tante Louise, Interzorg, Mijzo, Saffier en ZINZIZ betrokken. Het project is gesubsidieerd door ZonMw.

De instrumenten

De drie instrumenten van Samen zorg zijn:

- 1) **Samen Werken**: drie video's over de ervaringen met de samenwerking tussen mantelzorger, professional en cliënt.
- 2) **Samen Bouwen**: Een poster, flyer en met digitale omgeving waarin veel nodige, handige informatie en handvatten te vinden is over samenwerken
- 3) **Samen Verder**: Een workshop om de communicatie in de samenwerking te versterken door vanuit de eigen rol binnen de organisatie anderen in de samenwerking te ondersteunen.

Elk van deze instrumenten draagt op een eigen manier bij aan het verbeteren van de samenwerking. Verderop in deze handleiding vind je meer informatie over elk van de instrumenten en hun toepassingen. Hoewel de instrumenten los van elkaar ingezet kunnen worden, werken ze het sterkste samen. Zo speelt **Samen Werken** in op het bewustzijn van de rollen in de samenwerking. Dit kan zowel bij aanvang van de samenwerking waardevol zijn, als later in het proces. Het zet een basis neer door actief het gesprek erover op te zoeken. **Samen Bouwen** gaat hierop verder. Hoewel het begint met de vraag waarom samenwerking nodig is, kijkt het ook vooruit naar veranderingen in de samenwerking of hoe de samenwerking te onderhouden. Dit instrument sluit aan bij de behoefte verderop in de transitie, als mensen vaak zoekende zijn naar nieuwe richtingen om de samenwerking vorm te geven. Tot slot bindt **Samen Verder** de twee eerdere instrumenten bij elkaar en geeft concrete handvatten om hier op een effectieve en prettige manier over te communiceren.

Voor wie is deze handleiding

Deze handleiding is bedoeld voor zorgverleners die gaan werken met de instrumenten. Daarvoor biedt het handvatten en het is voor professionals in die context geschreven. Los van de gebruikershandleiding zijn de eerste twee instrumenten ook voor mantelzorgers en cliënten relevant. Het instrument 'Samen Verder' richt zich specifiek op de zorgverlener. Hierin wordt namelijk ook aandacht besteed aan het creëren van draagvlak voor de samenwerking. Onderdelen van deze handleiding zijn ook interessant voor de overige betrokkenen die een rol spelen in het gebruik of de verspreiding van de instrumenten, zoals beleidsmedewerkers.

Wat kun je in deze handleiding verwachten

Met deze handleiding geven we ondersteuning in de transitie die zorginstellingen doormaken als ze zich meer gaan richten op samenwerking met mantelzorgers. Het document begint met een omschrijving van de transitie en waar je dan rekening mee kan houden. Daarna komen de verschillende instrumenten aan bod met praktische tips, handvatten en materialen zoals gespreksprotocollen om deze instrumenten optimaal in te zetten. Elk instrument heeft zijn eigen hoofdstuk. In dat hoofdstuk lees je een omschrijving van het instrument, de doelen en de manieren waarop je het kunt inzetten. Zo ga je goed uitgerust aan de slag met de instrumenten binnen jouw organisatie. Uiteraard met het uiteindelijke doel om de samenwerking te verbeteren.

SAMENZORG ALS IMPULS VOOR MEER SAMENWERKING

In dit hoofdstuk beschrijven we waar je rekening mee kan houden tijdens een veranderingsproces, zoals het implementeren van SamenZorg binnen de organisatie. We geven een aantal uitgangspunten en tips als je met de instrumenten SamenZorg aan het werk gaat.

Inleiding

Een stevige samenwerking tussen cliënt, mantelzorger en zorgverlener vraagt om een organisatieverandering. Het vraagt om een nieuwe manier van denken en doen. Elke transitie die een organisatie doormaakt is een proces dat gaat met vallen en opstaan, en de nodige inspanning en investering vereist van betrokkenen. De instrumenten ondersteunen bij dit transitieproces. In dit hoofdstuk zetten we uiteen op welke manier ze dat doen. Daarbij besteden we aandacht aan de manier waarop de instrumenten bijdragen aan verschillende fasen van (gedrags-)verandering en inspelen op de zogenaamde 'bovenstroom' en 'onderstroom' van transitieprocessen. Verder geven we tips en bespreken we de potentiële risico's en randvoorwaarden die op orde moeten zijn om gezamenlijk te gaan voor intensievere samenwerking.

Ondersteunen in de transitie

Een belangrijk onderdeel in een veranderproces of transitie is bewustwording. Het gaat hier om de fase waarin mensen gaan inzien dat er verandering nodig is. Ze komen van ontkenning naar erkenning van het vraagstuk of probleem en de noodzaak van verandering. Een instrument dat sterk inspeelt op het vergroten van bewustzijn is [Samen Werken](#). In de video's komen namelijk verschillende mantelzorgers en professionals aan het woord over wat zij de meerwaarde en het belang vinden van samenwerking, maar waarbij ook wordt erkend dat het in de praktijk lang niet altijd makkelijk is om samen te werken.

Maar het transitieproces stopt niet bij bewustwording of erkenning. Na deze fase is er sprake van verkenning. In deze fase gaan mensen op zoek naar mogelijke manieren om de verandering vorm te geven. Ze zien in dat verandering belangrijk is, maar zoeken naar manieren om daar gestalte aan te geven. Je zou dit een voorbereidingsfase kunnen noemen. Het instrument [Samen Bouwen](#) is voor deze fase in het bijzonder geschikt, omdat het op een overzichtelijke wijze bestaande kennis integreert waarmee je een beeld kan krijgen van hoe de samenwerking vorm te geven.

Na de verkenning is het tijd om concreet aan de slag te gaan met de verandering (in dit geval 'samenwerken'). Bij dit proces is ondersteuning wenselijk. Die ondersteuning wordt in de workshop [Samen Verder](#) geboden. Deze workshop helpt de vertaalslag te maken van mogelijkheden tot samenwerking naar het daadwerkelijk verbeteren van de samenwerking in de alledaagse praktijk, onder andere door te werken aan de communicatie tussen mantelzorgers en zorgverleners. Ook biedt het instrument houvast om te 'volharden' in de verandering, oftewel: de verbeterde samenwerking vast te houden. Het instrument helpt hierbij door deelnemers te sterken in hun rol om relevante sleutelfiguren binnen de organisatie te betrekken bij de transitie.

Alle hierboven genoemde fasen zijn vrij gebaseerd op het verandermodel van Prochaska & di Clemenice (1991).

Onderstroom en bovenstroom

Bij het doorlopen van een transitieproces is het aan te raden om rekening te houden met de zogenoemde bovenstroom en onderstroom (Thieke & van Leeuwen, 2012). De bovenstroom is alles dat zichtbaar is. Dit zijn afspraken die gemaakt worden, gedragingen die zichtbaar zijn, visie en doelstellingen die gemaakt worden. Onder het water zit de onderstroom, daar gebeurt veel op het gebied van overtuigingen, normen en waarden en bedrijfscultuur. Bij een transitie is het van belang om op beiden te letten. Daarvoor geven deze instrumenten handvatten.

Uit onderzoek en ervaring blijkt dat, hoewel er veel dingen goed gaan, samenwerking tussen mantelzorgers en zorgverlener soms best lastig kan zijn. Het kan spanningen met zich meebrengen voor beide partijen. Zo kwam er uit het onderzoek dat de samenwerking bemoeilijkt wordt door bijvoorbeeld botsende ideeën over de rollen. Zien zorgverleners mantelzorgers als een verrijking of een belasting?

Maar ook door botsende waarden en overtuigingen wordt de samenwerking niet gemakkelijker. Een overtuiging dat je de ander niet iets kan/wil vragen omdat je bang bent hem te overvragen kan de samenwerking in de weg staan. Dit zijn voorbeelden van de onderstroom die invloed hebben op de samenwerking. Maar uit het onderzoek kwam ook dat beleid en regelgeving (bovenstroom) tevens een bemoeilijkende factor kan zijn.

De instrumenten die in deze handleiding toegelicht worden bieden handvatten om zowel de onderstroom als de bovenstroom te faciliteren om tot verandering te komen. Hieronder staan een aantal uitgangspunten om potentiële lastige situaties die ontstaan bij verandering aan te gaan. Tot slot ook nog enkele tips in de vorm van potentiële risico's, adviezen en randvoorwaarden waar je rekening mee kan houden.

Uitgangspunten en tips

Doel en middel onderscheiden

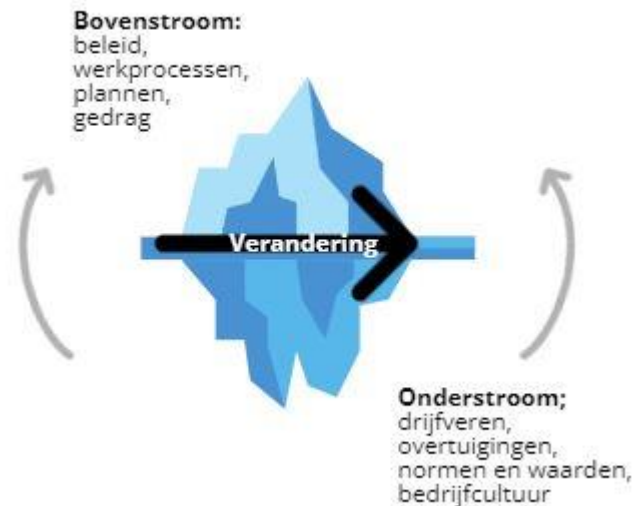
Het werken met de instrumenten is niet het uiteindelijke doel. Ze zijn ontwikkeld als middel om de samenwerking onder aandacht te brengen en te verbeteren. Als het werken met de instrumenten anders gaat dan verwacht wees er dan van bewust dat het doel is de samenwerking te verbeteren, niet het werken met de instrumenten. Deze check doen helpt om de discussie te voeren met elkaar.

Op maat maken

Elke zorginstelling heeft zijn eigen beleid, proces en visie op de samenwerking. De instrumenten zijn ontwikkeld voor verschillende zorginstellingen en zullen daarom niet altijd precies passen. Ze kunnen gezien worden als basis, om ze aan te passen naar wat goed past binnen de zorginstelling. Voel je daarom vrij aanpassingen en aanvullingen te doen die van toegevoegde waarde kunnen zijn. Het in huisstijl zetten van de instrumenten kan bijvoorbeeld ook al veel helpen met de ervaring.

Aansluiten bij wat er al is

Een concrete manier om de instrumenten op maat te maken en in te zetten, is door aan te sluiten bij wat er al is. Werkt jouw zorginstelling veel met video's dan is het eerste instrument mogelijk een goede match. Zijn er scholingsdagen of klinische lessen die gebruikt kunnen worden om het onderwerp en de instrumenten onder de aandacht te brengen? Door na te denken wat er al georganiseerd wordt, wat



er speelt of wat er belangrijk gevonden wordt binnen jouw organisatie kan je efficiënt nadenken over het inzetten van de instrumenten.

Let hierbij op dat de doorlooptijd waarschijnlijk vertraagd hierdoor. Als je aansluiting zoekt met andere initiatieven in de organisatie dan heb je met verschillende plannings te maken die op elkaar aan moeten sluiten. Hierbij is het raadzaam om ver vooruit te kijken en niet op het moment van implementatie, maar vooraf in het proces dit te bespreken.

Personeelstekorten beïnvloeden de mogelijkheden

Uit het onderzoek blijkt dat er een aantal uitdagingen komen kijken bij de transitie of het implementeren van de instrumenten. Allereerst personeelstekorten binnen de (ouderen)zorg, deze zijn van invloed op de beschikbare tijd die professionals hebben, zowel feitelijk als ervaren beschikbare tijd.

Houdt rekening met wisselingen in personeel

Wisseling van personeel waardoor veel tijd verloren gaat in het opnieuw op de hoogte stellen van het project en/of het opnieuw enthousiasmeren van personen binnen de organisatie. Dit kan voorkomen worden door vooraf niet één persoon projectleider te maken maar met een klein team te werken.

Neem zowel uitvoering als beleid/bestuur mee om draagvlak te creëren

Om het transitieproces te faciliteren is het aan te raden om vanaf het begin goed na te denken over het betrekken van verschillende lagen binnen de organisatie. Zodat zowel de manager en de persoon die daadwerkelijk met de instrumenten gaat werken betrokken en enthousiast is.

Risico's vermijden of opvangen

Zoals bij elke nieuwe werkwijze of verandering zijn er een aantal risico's. Hieronder staan de belangrijkste weergegeven.

<u>Risico</u>	<u>Advies</u>
De mantelzorger heeft hoge verwachtingen; 'Ik betaal voor de zorg'	Dit kan lastige weerstand zijn, maar ook een opening om samen in gesprek te gaan over de verwachtingen. Mogelijk kunnen niet alle verwachtingen waargemaakt worden maar wel een deel? Toelichten waarom bepaalde dingen wel en niet kunnen helpt hier ook bij. Bijvoorbeeld door personeelstekort of dat tijd over verschillende cliënten verdeeld moet worden.
De zorgverlener denkt: ik heb moeten studeren voor het verlenen van zorg, waarom mag de mantelzorger deze zorghandeling 'zomaar' uitvoeren?	Een advies hierbij is het gezamenlijke belang benadrukken. Hierbij kan je aangeven dat het niet ingezet wordt vanuit een bezuiniging maar als waardevolle aanvulling op de zorg. Zo krijgt de professional ook tijd vrij voor andere taken.
Iemand is het niet eens met de teksten over samenwerking	Dit kan een mooie kans zijn om het gesprek aan te gaan en verwachtingen helder te krijgen. Waarom is deze persoon het ergens niet mee eens?
Tijdsdruk bemoeilijkt de samenwerking	Als je werkt met weinig tijd dan vermindert dit de impact van het instrument. Het advies is daarom om prioriteiten te stellen. Natuurlijk is een beetje tijd hebben voor dit onderwerp alsnog beter dan geen tijd, maar het werkt het beste als je ook echt de tijd hebt om ervoor te gaan zitten.

Randvoorwaarden regelen

Een aantal randvoorwaarden is nodig om op orde te hebben, als je gaat werken met deze instrumenten. Hoewel het geen harde eisen zijn, wordt het werken met instrumenten makkelijker en effectiever wanneer deze zijn geregeld.

➔ Heldere visie en beleid

Een heldere visie vanuit de organisatie draagt bij aan een gemakkelijkere implementatie. Een visie geeft handvatten om situaties te kunnen interpreteren en een doel om naar toe te werken. Daarnaast is het aan te raden om deze visie te verwerken in het beleid, om het concreet te maken. Zo kan bijvoorbeeld helder beleid handvatten geven welke discussie je wil voeren aan de hand van de video's.

➔ Management en bestuur staan achter de samenwerking en laten hierbij voorbeeldgedrag zien

Als professional kan je het thema samenwerking met mantelzorgers op je nemen, maar het helpt ontzettend als je hierin gesteund wordt door het management. Managers kunnen sturen op waar aandacht en prioriteit aan gegeven wordt. Een belangrijke schakel hierin is het voorbeeldgedrag van managers rondom dit onderwerp. Zegt een manager het belangrijk te vinden, maar geeft hier in de praktijk geen prioriteit aan, dan is de boodschap minder sterk. Collega's zullen daardoor ook minder aandacht en prioriteit aan het onderwerp geven.

➔ Als de situatie niet prettig loopt, kennis over wat dan te doen

Dit kan een onderdeel van het beleid zijn maar het kan fijn zijn om te weten hoe je de situatie kan escaleren. Bij wie kan een mantelzorger terecht voor een klacht? En wat is dan de procedure?

➔ Tijd

'Wat je aandacht geeft groeit' is een gezegde. Verandering in een persoon, en verandering in een organisatie hebben beiden tijd nodig. Als je weinig tijd hebt voor samenwerking kan je er ook minder van verwachten. Hetzelfde geldt voor de video's en poster: als je tijd hebt om er even voor te gaan zitten, dan is de impact groter.

➔ Positieve houding

De mensen die de instrumenten en het onderwerp onder de aandacht gaan brengen moeten zelf ook enthousiast over het onderwerp zijn. Het enthousiasmeren begint bij oprechte enthousiasme bij jezelf. Dit betekent niet dat je altijd onverdeeld enthousiast moet zijn en geen risico's of nadelen ziet van het werken met de instrumenten. Alle instrumenten hebben voor- en nadelen. Het is weinig effectief om hier geen aandacht aan te besteden. Wel helpt het als je werkt vanuit een interne motivatie.

INSTRUMENT 'SAMEN WERKEN': VIDEO'S

In dit hoofdstuk beschrijven we het instrument Samen Werken, en hoe je het kunt inzetten. We geven handige tips en verwijzen naar de bijlage voor materialen die jou extra ondersteunen bij het gebruik van dit instrument.

Inleiding

Samenwerken is lang niet altijd vanzelfsprekend. Hoewel het een grote meerwaarde heeft, kan het ook spanningen opleveren. Cliënten, mantelzorgers en zorgverleners brengen immers hun eigen behoeften, verwachtingen, wensen en perspectieven met zich mee. Die kunnen onderling met elkaar schuren. Vanuit de gesprekken die we hebben gevoerd met cliënten, mantelzorgers en zorgverleners hoorden we dat dergelijke spanningen vaak onbesproken blijven, waardoor zij opbouwen en op den duur escaleren. Bovendien is het onbespreekbaar laten van spanningen een gemiste kans. Want juist daar waar het schuurt en wringt, staat er blijkbaar iets op het spel. Onder passende begeleiding kan het gesprek over spanningen tot 'leerzame wrijving' leiden, waarin de verschillende partijen waardevolle lessen opdoen over de samenwerking en de zorg. In dit hoofdstuk geven we aan hoe het instrument Samen Werken daarbij kan helpen. Dit instrument bestaat uit korte video's en een bijhorend gespreksprotocol. Samen faciliteren ze op een laagdrempelige wijze het gesprek over de samenwerking en spanningen of uitdagingen die daarin een rol kunnen spelen. Door dit te bespreken leg je een deel van de onderstroom bloot, wat vaak leidt tot meer wederzijds begrip.

Doelen

Het inzetten van deze video's kan een aantal doelen hebben:

- ➔ Het gesprek faciliteren over lastige onderwerpen in de samenwerking
- ➔ Wederzijds begrip vergroten voor elkaars perspectieven
- ➔ Bespreekbaar maken van onderlinge verwachtingen in de samenwerking.

Omschrijving

Het instrument bestaat uit 3 video's en een bijpassend gespreksleidraad (zie hiervoor de bijlage). In de video's vertellen cliënten, mantelzorgers en zorgverleners vanuit hun eigen ervaring en perspectief wat zij belangrijk vinden in de samenwerking en wat voor hen de meerwaarde van de samenwerking is, maar ook wat zij lastig of uitdagend vinden aan het samenwerken. De video's verschillen onderling in thematiek en boodschap:

Video 1:

In deze video zie je een mantelzorgconsulent, een mantelzorger en zorgverlener. De video laat zien dat het belangrijk is om het gesprek met elkaar aan te gaan over wat je van elkaar verwacht, en wat er van jou mag worden verwacht in de samenwerking rondom de verdeling van zorgtaken en verantwoordelijkheden. De video laat zien dat die verwachtingen uit elkaar kunnen lopen, bijvoorbeeld wanneer de mantelzorger verwacht dat bepaalde zorgtaken tot de 'basiszorg' behoren en de zorgverleners daar wellicht anders over denken. Of wanneer zorgverleners andere ideeën hebben dan mantelzorgers over wat een prettige communicatie inhoudt met het ziekenhuis of artsen.

Video 2:

In deze video zie je een mantelzorger, een thuiszorgmedewerker en een e-health consulente in de thuissituatie. De video laat zien hoe zorgtechnologie een rol kan spelen in de samenwerking. De video benadrukt het belang van goede communicatie en onderlinge afstemming, en het belang hiervan voor de kwaliteit van zorg. Ook laat het zien hoe spanningen kunnen optreden als de mantelzorger en professionals andere ideeën hebben over de zorg, bijvoorbeeld rondom het al dan niet thuis blijven wonen van de cliënt.

Video 3:

In deze video zie je een mantelzorger, cliënt, en twee zorgverleners. Zij laten positieve en kritische geluiden horen rondom het verdelen van zorgtaken en de samenwerking met mantelzorgers en wat dit

oplevert voor de zorg. Deze video laat zien dat er verschillende verwachtingen kunnen zijn rondom het samenwerken met mantelzorgers. Zo geeft één zorgverlener aan meer behoefte te hebben aan hulp en ondersteuning van mantelzorgers bij zorgtaken, terwijl een andere zorgverlener juist niet de mantelzorg extra wil belasten.

Het instrument gebruiken

De video kan bijvoorbeeld in de volgende situaties worden ingezet:

➔ Eén op één gesprekken tussen mantelzorgers en zorgverleners

Je kunt een video kiezen die past bij het soort gesprek dat je wilt voeren met de mantelzorgers. Bijvoorbeeld als je in gesprek wilt gaan over de verdeling van zorgtaken op het moment dat een bewoner naar een zorginstelling verhuist (video 1). Je kunt dan aangeven (bijvoorbeeld telefonisch of via de mail) dat je ter inspiratie en voorbereiding van het gesprek graag een video stuurt waarin verschillende perspectieven op dit onderwerp een rol spelen, en dat je in het gesprek graag hoort hoe de ander zélf naar de verdeling van zorgtaken kijkt. Je kunt alvast vragen meesturen waarmee de mantelzorgers naar de video kan kijken, zoals 'herken je je in één van de perspectieven uit de video?'

➔ Familieavonden, huiskamergesprekken of mantelzorgavonden

Op een avond waarin mantelzorgers worden uitgenodigd bij de zorginstelling, is er een mooie kans om een video te laten zien en open met elkaar in gesprek te gaan, bijvoorbeeld over wederzijdse verwachtingen. Het vormt een laagdrempelige ingang om elkaars perspectieven te leren kennen en te ontdekken waar eventuele spanningen kunnen opkomen

➔ Inwerken van nieuwe zorgverleners

Het inwerken van nieuwe professionals vormt een mooie gelegenheid om de samenwerking met mantelzorgers op de kaart te zetten. Door in gesprek te gaan aan de hand van de video's kan je verkennen welke beelden en perspectieven er al leven onder de medewerkers, en het kan een opmaat zijn om te introduceren hoe er binnen zorginstelling over de samenwerking wordt nagedacht.

Er is een aantal situaties waarin wij denken dat het een minder effectief middel is, namelijk:

- ➔ Als de spanningen hoog opgelopen zijn. Zit de mantelzorger of zorgverlener flink in de emotie, bijvoorbeeld omdat er net iets is voorgevallen, dan is een open gesprek effectiever dan het kijken van de video's.
- ➔ Als de mantelzorger niet tot nauwelijks betrokken is bij de samenwerking, bijvoorbeeld als de mantelzorger in het buitenland woont en enkel twee keer per jaar op bezoek komt.

Uitgangspunten voor het gesprek

Om een open gesprek te voeren waarin ruimte is voor spanning tussen verschillende perspectieven, is het belangrijk dat de gespreksleider uitstraalt dat in het gesprek het ene perspectief niet meer of minder waard is dan het andere. Dat kan best lastig zijn, bijvoorbeeld als het onderwerp je zelf persoonlijk raakt. Het is dan de uitdaging om je eigen oordelen, meningen of aannames zoveel mogelijk tussen haakjes te zetten.

➔ Geen goed of fout

Staat als gespreksleider uit dat perspectieven van elkaar mogen verschillen door geen waardeoordeel te vellen over wat iemand deelt. Concreet betekent dat bijvoorbeeld dat je niet spreekt in termen van 'goed' of 'fout', dat je deelnemers niet tegenspreekt of probeert te overtuigen, en dat je extra alert bent op bewoordingen waar een oordeel of aanname in schuilgaat, zoals "Vinden jullie ook dat...." of "Helemaal mee eens!". Dezelfde waarde-neutraliteit is relevant voor de non-verbale communicatie. Daarin is het bijvoorbeeld helpend om niet afkeurend of instemmend te kijken als iemand iets vertelt. Of door mee te lachen als er een scherpe grap wordt gemaakt.

➔ Waardering voor verschillende perspectieven

Eén van de doelen van de video's is om het wederzijdse begrip voor elkaars perspectieven te vergroten. De gespreksleider kan hier op verschillende manieren een bijdrage aan leveren. Ten eerste door zelf nieuwsgierig te zijn naar niet alleen de overeenkomsten, maar ook de verschillen in perspectieven onder deelnemers. Bijvoorbeeld door aan te geven: *"Wat interessant en mooi om te zien dat eenzelfde situatie zo verschillend kan worden ervaren!"* Daarmee zeg je niet dat het ene perspectief interessanter of mooier is dan de ander, maar dat ze juist allebei waarde hebben. Probeer vanuit oprechte interesse door te vragen op wat iemand vertelt, zodat de andere deelnemers een beter begrip te krijgen van iemands perspectief en ervaringen.

➔ Deelnemers stimuleren elkaar te bevragen

Een veelvoorkomende valkuil bij groeps gesprekken is dat deelnemers zich vooral richten op de gespreksleider, waarbij er haast een één-op-één gesprek ontstaat. Als gespreksleider is het de uitdaging dat deelnemers elkaar gaan bevragen en aanvullen. Prikkel deelnemers om vooral met elkaar in gesprek te gaan, door bijvoorbeeld te vragen: *"Wie zou willen reageren op [de andere deelnemer]"*, *"Wie heeft een vraag voor [de andere deelnemer]?"* of *"Hoe zien anderen dat?"*.

Vergelijk het gesprek eens met het gooien van een bolletje wol. Stel jezelf voor dat je een bolletje wol vast hebt. Als je deze in de groep gooit (door een vraag aan de groep te stellen) is het waarschijnlijk dat een deelnemer het bolletje wol opvangt en terug naar jou gooit, door de vraag rechtstreeks aan jou te beantwoorden. Vervolgens gooi jij het bolletje wol weer terug in de groep, en zal een andere deelnemer het bolletje wol eveneens naar jou teruggooien. Zo ontstaat er steeds een één-tweetje tussen jou en verschillende deelnemers. In de ideale situatie gooien deelnemers het bolletje wol (de vragen en opmerkingen) naar elkaar. Daardoor ontstaat een mooie wirwar aan lijnen waarin alle deelnemers levendig met elkaar in gesprek zijn, in plaats van alleen met jou als gespreksleider.

➔ Borgen dat er geen negatieve spiraal ontstaat

Aan de mensen die geïnterviewd zijn voor de video's zijn vragen gesteld zoals *'Wat vind je lastig aan de samenwerking?'*. Hierdoor kunnen de video's negatief overkomen. Ze zijn ook bewust niet ingestoken als een 'promotievideo voor samenwerking'. Ze zijn juist bedoeld als een manier om het gesprek te openen over de verschillende perspectieven die er zijn op samenwerking en goede zorg. Er ontstaat wel een (klein) risico op een negatieve spiraal in het gesprek hierdoor. Er zijn een aantal tips die we mee kunnen geven om dit te voorkomen. Allereerst benoemen dat er bewust gekozen is om de spanningen in de samenwerking zichtbaar te maken in de video's. Je kan dit concreet vooraf al benoemen. Daarnaast kan je na het laten zien van de video een vraag stellen. Bijvoorbeeld: *"Zo, best wat verschillen zie je in deze video, en niet allemaal positief, maar dat is soms ook de realiteit. Nu laten we dit niet zien om met elkaar te gaan klagen, maar juist om te zien of die verschillende perspectieven op samenwerking hier ook bestaan en hoe wij daar dan mee om kunnen gaan met elkaar. Wat vonden jullie van de video? Wat viel jullie op?"*

Naast dit benoemen kan ook de formulering van de vragen veel invloed hebben. Mocht je merken dat er een negatieve spiraal ontstaat kan je extra letten op de formulering. Vragen stellen die gericht zijn op de positieve kant of op de toekomst zijn dan fijn om in te zetten. Zoals *"wat kunnen we hiervan leren?"* of *"we hebben het even gehad over lastige momenten in de samenwerking, laten we ook even stil staan bij wat er fijn gaat, wat loopt er lekker binnen de samenwerking?"*

Voorbereiding

De voorbereiding is afhankelijk van de setting en onderwerp van het gesprek, zoals hierboven toegevoegd. Een mantelzorgbijeenkomst waarbij 30 mantelzorgers aanwezig zijn vraagt om een andere voorbereiding dan een 1-op-1-gesprek. Twee contexten die van invloed zijn op je voorbereiding zijn; de setting en het onderwerp dat je wil bespreken. Als beide duidelijk zijn dan kan de voorbereiding beginnen.

Een aantal stappen die je ongeacht de setting en het onderwerp kan zetten zijn: kies een of meerdere video's voor het gesprek. Kies daarvoor de video die qua thematiek of boodschap het beste past bij wat je met het gesprek wil bereiken. Daarnaast is het aan te raden om zelf goed bekend te zijn met de

gekozen video('s). Daardoor wordt het tijdens het gesprek makkelijker om ernaar te refereren. Naast de inhoudelijke voorbereiding is het ook handig om een aantal praktische zaken voor te bereiden.

- ➔ Zorg dat deelnemers aan het gesprek van tevoren zijn geïnformeerd over het onderwerp van het gesprek. Eventueel kun je ook alvast duidelijk maken dat je aan de hand van een korte video in gesprek wil gaan over dit onderwerp
- ➔ Regel een prettige en vertrouwelijke locatie en ruimte met voldoende privacy
- ➔ Zorg dat er iets van koffie, thee en lekkers is.

Stap 1: Introduceren van de video

Het is belangrijk dat deelnemers aan het gesprek weten waarom zij de video te zien krijgen. Daardoor kun je eventuele miscommunicatie vermijden, omdat het duidelijk is op welke manier de video past bij de specifieke bedoelingen van het gesprek. Geef bijvoorbeeld aan dat de video gaat over taakverdeling tussen zorgverleners en mantelzorgers. En dat de video juist wordt getoond om het gesprek over verschillende perspectieven hierover te kunnen voeren. Voor het vermijden van ruis kan het ook nodig zijn te benadrukken dat de perspectieven uit de video niet noodzakelijk de visie van de organisatie uitstralen. Je kunt de video bijvoorbeeld als volgt introduceren:

“We vinden de samenwerking een belangrijk onderwerp. Maar het is ook een onderwerp waar iedereen verschillend in kan staan. Er kunnen verschillende perspectieven zijn op de samenwerking en wat daarin belangrijk is. We vinden het belangrijk dat we daarover open met elkaar kunnen praten. Daarom gaan we zo samen een video bekijken. In deze video komen verschillende mensen in beeld die iets vertellen over hoe zij de samenwerking ervaren. Dit vertellen ze vanuit hun eigen ervaring en perspectief; het weerspiegelt dus niet per se hoe [de zorginstelling] naar de samenwerking kijkt. Daarna zijn we heel benieuwd naar jullie eigen perspectief op de samenwerking en gaan we daarover graag met elkaar in gesprek”.

Stap 2: Het bespreken van de video

Na het kijken, ga je gezamenlijk nabespreken; daar ligt de kracht van de video's. De video's zijn immers een laagdrempelige manier om over verschillende, soms botsende, perspectieven op samenwerking in gesprek te gaan. Omdat de video's mogelijk herkenbare situaties schetsen en perspectieven verwoorden, roepen ze mogelijk herkenning op. Ook als het niet herkenbaar is kan het een gesprek openen omdat iemand dan bijvoorbeeld kan aangeven waar diegene het niet mee eens is. De inzichten die het groepsgesprek oplevert zijn daarmee relevant voor ieders eigen situatie. Voor het gesprek zijn verschillende werkvormen mogelijk. In de bijlage hebben we een voorbeeld gegeven van een gespreksvorm met tijdsindicatie en mogelijke vragen om te bespreken. Dit voorbeeld is als inspiratie bedoeld en zal aangepast moeten worden naar de daadwerkelijke situatie waarin je 'Samen Werken' wil inzetten.

Stap 3: Tot afspraken komen en opvolging geven

Als het gesprek ten einde loopt kan het van meerwaarde zijn om kort te evalueren. Dit hoeft niet uitgebreid, enkel de vraag; 'Hoe vond je het om zo de video te zien en hierover in gesprek te gaan?' kan al voldoende gespreksopening bieden. Ter validatie is het aan te raden om af te sluiten met een samenvatting om de verschillende perspectieven op de filmpjes nogmaals te benoemen. Hieronder een voorbeeld hoe je de afronding zou kunnen doen:

“We hebben samen 2 video's gekeken en nabesproken. Hierbij kwamen een paar mooie punten naar voren zoals..... . We hebben daarom met elkaar afgesproken dat we hier extra op willen letten. Bijvoorbeeld door Ik vond het zelf erg waardevol om dit met jullie te doen, om te horen hoe jullie er tegenaan kijken en om te bespreken hoe wij goed kunnen samenwerken. Daarom wil ik jullie bij deze bedanken. En mocht er nou later nog iets naar boven komen, bel me vooral of spreek me aan als je me ziet.”

Stap 4: Verslaglegging en terugkoppeling

Het gesprek tussen de deelnemers biedt mogelijk allerlei nieuwe inzichten. Die inzichten zijn niet alleen relevant voor de deelnemers zelf, maar ook voor mensen die niet bij het groepsgesprek aanwezig zijn geweest, maar wel graag geïnformeerd worden. Daarom is het handig om een verslag te maken van het gesprek. Dit is tegelijkertijd fijn voor de deelnemers zelf: zij hebben zo een verslag van hun bijeenkomst, en ze krijgen het gevoel dat er echt naar hen geluisterd is. Bovendien kunnen ze nog aanpassingen voorstellen als iets niet juist is opgeschreven, zodat ze zeker weten dat hun boodschap goed wordt overgebracht. Vraag uiteraard toestemming voor het verspreiden van het verslag.

Stap 5: Het gesprek (door)voeren in de organisatie

Tijdens het gesprek kan er van alles naar boven komen. Sommige punten zullen concreet invloed hebben op de samenwerking met een specifieke mantelzorger bijvoorbeeld. Maar andere punten kunnen ook op de organisatie betrekking hebben. Het is daarom aan te raden om na een gesprek ook te reflecteren of er conclusies zijn die iets van het beleid of werkwijze vragen. Hiermee maak je een koppeling tussen de onderstroom en bovenstroom, je vertaalt de emoties en overtuigingen die naar bovenkomen door de video's naar input voor beleid of werkprocessen. Hiervoor is het essentieel dat je de juiste mensen in de organisatie betreft. Denk hierbij aan een beleidsmedewerker als het om een aanpassing in beleid zal vragen, of een manager als het invloed heeft op werkprocessen. De deelnemers van de workshop 'Samen Verder' kunnen hier een rol in spelen. Als gespreksleider kan je signalen opvangen en kunnen mantelzorgconsulenten die de workshop hebben gevolgd dit verder brengen in de organisatie. Een voorbeeld kan zijn dat er in meerdere gesprekken naar voren komt dat de mantelzorgers meer zorgtaken zouden willen doen maar hier voor hun gevoel geen ruimte voor krijgen van de zorgverleners. Dan kan de mantelzorgconsulent die de workshop heeft gevolgd nadenken over welke collega's betrokken zijn bij dit onderwerp en hier ook invloed op kunnen uitoefenen. Op basis daarvan kan er bijvoorbeeld een brainstormsessie komen met twee uitvoerende professionals, een manager en een kwaliteitsmedewerker om helder te krijgen wat de organisatie wil met dit signaal.

INSTRUMENT 'SAMEN BOUWEN': POSTER MET ONLINE OMGEVING

In dit hoofdstuk beschrijven we het tweede instrument, de poster met online omgeving. We geven ideeën hoe de poster ingezet kan worden en waar dan op te letten.

Inleiding

Veel organisaties zijn bezig met het onderwerp samenwerking tussen mantelzorgers en professionals. Daarnaast zijn verschillende onderzoeken over dit onderwerp verschenen en zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld om de samenwerking vooruit te helpen. Opvallend is dat deze informatie en inspiratie zowel bij professionals als bij mantelzorgers niet altijd bekend is of gebruikt wordt. Dat geldt ook voor beleidsstukken en documenten over de samenwerking die binnen de zorginstelling vaak worden gedeeld onder zorgverleners en mantelzorgers, maar nergens gebundeld of in samenhang worden aangeboden. Het instrument 'Samen bouwen' is ontworpen om bestaande kennis te integreren en overzichtelijk aan te bieden. Specifiek gaat het om bestaande informatie en inspiratie die de doelen van de andere twee instrumenten verder verstevigen. Zo biedt het informatie en inspiratie die helpen om het bewustzijn te vergroten van het belang van de samenwerking, constructief om te gaan met spanningen in de samenwerking en de onderlinge communicatie te verbeteren. Zo verbetert het de communicatie door informatie en inspiratie te bieden bij veel gestelde vragen over de samenwerking. Het instrument speelt zowel in op de onderstroom als de bovenstroom van de transitie van de organisatie richting meer en betere samenwerking. Het besteedt namelijk zowel aandacht aan bestaande regels en beleid (bovenstroom) als onderliggende waarden van de samenwerking (onderstroom).

Doelen

Het doel van dit instrument is:

- ➔ De bestaande kennis over de samenwerking te integreren en overzichtelijk aan te bieden
- ➔ Het bewustzijn te vergroten van zowel het belang van samenwerking als dat er verschillende perspectieven bestaan op samenwerking
- ➔ Handvatten en tips te geven hoe de samenwerking gezamenlijk vorm te geven, zowel als die prettig verloopt als wanneer hij stroef loopt

Omschrijving

Het instrument bestaat uit een poster die verwijst naar een online omgeving. De poster, waarvan een voorbeeld te vinden is hiernaast, is aanpasbaar voor elke zorginstelling. Op de poster staan een aantal centrale vragen rondom de samenwerking tussen mantelzorgers, cliënten en professionals in de zorg. Het gaat om de volgende 8 vragen:

- Waarom is samenwerking eigenlijk nodig?
- Wat verwachten we van elkaar in de samenwerking?
- Wat betekent goede samenwerking?
- De samenwerking verloopt goed: hoe houden we dat vast?
- De samenwerking verloopt stroef: wat nu?
- Wat doet [de eigen zorginstelling] op het gebied van samenwerking?
- Wanneer verandert er mogelijk iets in de samenwerking?
- Veel gestelde vragen over de samenwerking.

De antwoorden zijn gebaseerd op de bevindingen van het onderzoek en andere bronnen. Daarnaast staan er handige

ZINZIO
ONDERZOEK - VERBETEREN - ONDERDELEN

Erasmus School of Health Policy & Management

SAMENWERKEN VOOR GOEDE ZORG

Bouwstenen voor de samenwerking tussen mantelzorgers, zorgverleners en cliënten

Meer informatie? Bekijk onze website

Goede zorg staat of valt met de samenwerking tussen mantelzorgers, zorgverleners en cliënten. Met deze poster krijg je bouwstenen om de samenwerking vorm te geven. Er zijn namelijk een aantal dingen handig om te weten. Ook geeft het inspiratie hoe je het gesprek over samenwerking kan voeren.

Waarom is samenwerking eigenlijk nodig?

Wat verwachten we van elkaar in de samenwerking?

Wat betekent goede samenwerking?

De samenwerking loopt goed: hoe houden we dat vast?

De samenwerking verloopt stroef: wat nu?

Wat doet ... op het gebied van samenwerking?

Wanneer verandert er mogelijk iets in de samenwerking?

Veelgestelde vragen over de samenwerking

Deze poster is ontwikkeld binnen het project 'Samen werken aan betere samenwerking' van Erasmus School of Health Policy & Management, ZINZIO, Hogerleercentrum, Janine Louise, Sallier, Mijne, Intezorg, Monteborg en Gemeen. Dit project is uitgevoerd met subsidie van ZonMw.

handvatten in, zoals concrete instrumenten die kunnen worden ingezet om de samenwerking te verbeteren.

Samen tot antwoorden komen

De antwoorden op de vragen die op de poster gesteld worden, kunnen per zorginstelling verschillen. Zo kan de ene zorginstelling andere kaders bieden bij de vraag 'wat verwachten we in de samenwerking' dan een andere zorginstelling. Het instrument is het meest effectief als de antwoorden op deze vragen up-to-date zijn en passen bij het huidige beleid en de visie van de organisatie. Het instrument wordt nog effectiever voor het verbeteren van de samenwerking wanneer de antwoorden samen worden geformuleerd door cliënten, mantelzorgers en zorgverleners, zodat deze niet 'top down' worden opgelegd door management, maar een weerslag vormen van een gesprek over de samenwerking dat blijvend wordt gevoerd tussen de verschillende betrokkenen.

Het instrument gebruiken

Het instrument is bedoeld om zowel te informeren als te inspireren op de eerdergenoemde onderwerpen. Dit kan in een aantal situaties handig of nodig zijn. Voorbeelden hiervan zijn:

➔ Bij een kennismaking, de verhuizing/intake van de cliënt naar een zorginstelling of bij een verandering in situatie binnen de samenwerking

In al deze situaties is het belangrijk duidelijkheid te creëren over de samenwerking, bijvoorbeeld over met wie je als mantelzorger contact kan opnemen binnen de zorginstelling, wat je als zorgverlener van de mantelzorger mag verwachten in de samenwerking, en welke rol-of taakverdeling het beste past bij de specifieke situatie. In bredere zin geldt dit voor veranderingen in de situatie van de zorg aan de cliënt, bijvoorbeeld wanneer de gezondheid verslechtert en er opnieuw naar de samenwerking wordt gekeken. Dit zijn allemaal momenten waarop het behulpzaam kan zijn om met elkaar te bespreken wat je wederzijds in de samenwerking belangrijk vindt. Deze verschillende onderwerpen komen allemaal in het instrument terug. Daarom kan het handig zijn het instrument samen door te nemen op juist die onderwerpen waar je graag het gesprek over wil sturen, of voorafgaand aan het gesprek als voorbereiding toe te sturen of mee te geven aan de mantelzorger en cliënt. Zo kan je als zorgverlener bijvoorbeeld refereren naar een specifiek onderdeel op de poster zoals het kopje 'wat verwachten we van elkaar in de samenwerking'. Geef aan dat hier interessante en relevante informatie te vinden is waar je graag binnenkort verder over in gesprek gaat.

➔ Bij team-overleggen

Onder collega's is het fijn als er een gemeenschappelijke denk- en werkkader is om van daaruit de samenwerking met cliënten en mantelzorgers vorm te geven. Om binnen de organisatie aandacht te hebben en behouden voor de samenwerking, is het zinvol om dit onderwerp bijvoorbeeld regelmatig terug te laten komen in team-overleggen of andere bijeenkomsten waarin intercollegiaal overleg plaatsvindt. Daar biedt dit instrument veel handvatten voor. De vragen die op de poster staan kunnen elk een onderwerp van gesprek vormen. Zo kan elke vraag op de poster tot een agendapunt worden gemaakt waarover het gesprek wordt aangegaan. Wat doen we bijvoorbeeld als de samenwerking stroef loopt? Wat verwachten we van onszelf en anderen in de samenwerking? Natuurlijk hoeft een van deze vragen niet noodzakelijk een agendapunt te zijn. Je kunt ook naar het instrument refereren als je in het overleg merkt dat er onduidelijkheid is of een behoefte is aan nieuwe inspiratie op een van de onderwerpen die het instrument beslaat. Bijvoorbeeld wanneer je merkt dat collega's worstelen met de vraag waar de grenzen liggen in de samenwerking, of als zij een voorbeeld noemen van een samenwerking met mantelzorgers die niet lekker loopt. Zeker voor de ambassadeur van de samenwerking binnen de eigen organisatie (en deelnemer van de workshop 'Samen Verder') is er een belangrijke rol weggelegd om dergelijke signalen aan te grijpen om zorgverleners – en in andere situaties ook cliënten en mantelzorgers – te voeden met handige informatie en inspiratie rondom de samenwerking.

INSTRUMENT 'SAMEN VERDER': WORKSHOP

In dit hoofdstuk beschrijven we het derde instrument; dit is niet direct iets grijpbaars maar een workshop voor professionals. We omschrijven wat er behandeld wordt in de workshop, en hoe daarna verder. Het uitgebreide protocol kan via de website (klik [hier](#)) gedownload worden.

Inleiding

De twee instrumenten zoals hierboven omschreven zijn los van elkaar in te zetten, maar het sterkste werken ze als geheel, samen met dit derde instrument. In deze workshop worden de bovenstaande instrumenten namelijk toegelicht en eventuele twijfels of zorgen besproken. Hiermee wordt een impuls gegeven aan het eigenaarschap van de deelnemers van de workshop. Daarnaast is er tijdens de workshop aandacht voor communicatie. Uit het onderzoek blijkt dit een belangrijk thema te zijn binnen de samenwerking. Daarbij kwam naar voren dat er een grote behoefte is aan een menselijk gesprek waarbij er begrip is voor de ander, dienst behoeften en overtuigingen. Maar ook de communicatie binnen de zorginstelling zelf en hoe je verschillende collega's van verschillende lagen betreft bleek een belangrijk thema. Tegelijkertijd was bij de zorginstellingen en professionals het draagvlak voor 'praatkaartjes' of andere communicatie hulpmiddelen laag. Om dus een geheel te maken van de instrumenten en om aandacht te kunnen besteden aan de communicatie hebben we de workshop ontwikkeld. Doordat het een workshop is kunnen alle vragen, twijfels of zorgen op dat moment besproken en (hopelijk) verholpen worden.

Doelen

In deze workshop van een dagdeel komen een aantal doelen aan bod:

- ➔ Het effectief inzetten van en werken met de ontwikkelde instrumenten
- ➔ Het herkennen en verminderen van weerstand in de communicatie aan de hand van het model van Deci & Ryan
- ➔ Het betrekken van collega's vanuit hun rol de collega's kunnen betrekken bij de samenwerking.

Omschrijving

De workshop richt zich op mantelzorgconsulenten of professionals in andere functies die veel met het onderwerp van samenwerking met informele zorg te maken hebben. De workshop duurt één dagdeel en wisselt af tussen theorie en praktijk, waarbij ook ruimte is om met elkaar van ideeën te wisselen en met elkaar mee te denken. De workshop werkt het beste als er meerdere deelnemers zijn die bij dezelfde zorginstelling werkzaam zijn zodat deze met elkaar kunnen sparren en meedenken over het implementeren in hun organisatie. Hierbij zou het ideaal zijn als de deelnemers zowel uitvoerende professionals zijn als bijvoorbeeld een teamleider of kwaliteitsverpleegkundige, daardoor worden verschillende lagen van de organisatie betrokken. Daarnaast kan juist een mengeling van deelnemers vanuit verschillende zorginstellingen ook van toegevoegde waarde zijn. Deelnemers kunnen dan ook van elkaar leren hoe de samenwerking een plek krijgt in de andere organisatie. Het liefste zijn er tussen de vier en acht deelnemers om persoonlijke aandacht te kunnen bieden.

De workshop is grofweg te verdelen in drie onderdelen. In het eerste onderdeel worden de instrumenten langs gelopen en gezamenlijk nagedacht over het gebruik ervan. Zo worden deelnemers bijvoorbeeld gevraagd om na te denken over relevante vragen die je kan stellen na de video's 'Samen Werken' en met welk doel zij dan die vraag willen stellen.

Het tweede onderdeel richt zich op communicatie en weerstand. We doen dit aan de hand van een veelgebruikt model, dat van Deci & Ryan (2000),¹ dat inzicht biedt in waar motivatie en weerstand vandaan komen. Dit model leggen we op veel voorkomende situaties binnen de samenwerking.

¹ Het oorspronkelijke model van Deci & Ryan rondom de zelfdeterminatietheorie bestaat uit drie behoeften. Wij hebben vanuit ruime praktijkervaring het model aangepast naar vier behoeften.

AUTONOMIE	INCLUSIE
<p>Gevoel dat je het recht hebt & ruimte krijgt om sturing, invloed en richting uit te oefenen, zonder afhankelijk te zijn van anderen</p> <p>Erkenning voor autonomie, onafhankelijkheid & regie</p>	<p>Gevoel dat je welkom bent bij een groep waar je je thuis voelt & dat je er bij hoort (en niet uit medelijden)</p> <p>Erkenning voor (de toegevoegde waarde van) je aanwezigheid</p>
AFFECTIE	COMPETENTIE
<p>Gevoel dat je gewaardeerd en geaccepteerd wordt, er warmte & aandacht is voor jouw belangen, interesses en zorgpunten</p> <p>Erkenning voor wie je bent als uniek individu</p>	<p>Gevoel dat je kennis, vaardigheden, ervaringen en expertise gezien worden & serieus genomen worden</p> <p>Erkenning voor wat je kent & kunt (door jezelf en anderen)</p>

Dit model geeft handvatten om de communicatie tussen professionals en mantelzorgers effectief in te steken. Een voorbeeld om hier een beeld bij te geven; op het moment dat een mantelzorger en cliënt geen ruimte voelen om een specifieke religieuze feestdag te vieren kan dit ervoor zorgen dat hun behoefte aan waardering en erkenning onder druk komt te staan; ze ervaren niet voldoende erkenning voor de voor hun belangrijke feestdag en dit deel van hun leven. Als je dit als zorgverlener herkent dan kan je er op letten dat je ze erkenning en waardering geeft. Bijvoorbeeld door vragen te stellen, of te onthouden wanneer de feestdag is en daar even bij stil te staan, ook al is de viering zoals gewenst misschien niet mogelijk. Zo bespreken we, aan de hand van verschillende voorbeelden hoe je de behoeften kan herkennen en hierop kan handelen binnen de samenwerking.

Tot slot het derde deel. Hierbij besteden we aandacht aan het betrekken van collega's binnen de organisatie. Uit het onderzoek weten we dat professionals verschillend tegen de samenwerking aankijken. Daarnaast zijn ze ook in verschillende mate van intensiteit betrokken bij de samenwerking met mantelzorgers. Voor de één is het een kerntaak, voor de ander een onderwerp waar ze slechts af en toe bij betrokken zijn. De deelnemers van de training vallen waarschijnlijk binnen die eerste groep: ze zijn veel bezig met de samenwerking met mantelzorgers. Maar het is niet de bedoeling dat zij als enige hiermee bezig gaan. Een organisatieverandering kan door een kernteam aangewakkerd worden, maar heeft uiteindelijk iedereen nodig. Daarom kijken we met elkaar naar collega's binnen de organisatie en wat hun opvattingen rondom de samenwerking zijn. Als je hierbij stil staat kan je je communicatie hierop aanpassen om zo het draagvlak te vergroten. Zo gebruik je kennis over de onderstroom om collega's te bewegen richting je doelen. We geven ze hierbij tips om dit te doen. De deelnemers van de workshop kennen hun organisatie en collega's het beste dus we zullen hun helpen actief na te denken hoe zij verschillende collega's kunnen betrekken. Hierbij linken we terug naar de onderwerpen hierboven; wat zouden de verschillende collega's ervan vinden om te werken met de instrumenten? En welke basisbehoeften kunnen potentieel onder druk komen te staan?

Het instrument gebruiken

Het volgen van deze workshop kan in worden gezet bij de start van het werken met de instrumenten. De workshop geeft een impuls aan de professionals die ermee gaan werken. Daarnaast biedt het een goede gelegenheid om met een collega na te denken over de mogelijkheden, potentiële valkuilen of lastige situaties die je ziet.

Goed nadenken wie deelneemt aan de workshop

De workshop gaat onder andere over het creëren van draagvlak binnen je organisatie. Daarom is het fijn als de deelnemers van de workshop hier bewust van zijn en dit zien zitten. Ideaal zijn de deelnemers

zelf gemotiveerd over het onderwerp, hier al dagelijks mee bezig maar staan tegelijkertijd open voor andere perspectieven op de samenwerking. Ze hebben een actieve rol in de organisatie en zijn bij veel mensen bekend. Daarnaast weten ze bij wie ze moeten zijn binnen de organisatie om draagvlak te creëren.

Na afloop van de workshop

Na de workshop begint de implementatie en het werken met de instrumenten. Het is fijn om het momentum van de workshop vast te houden en kort daarna te beginnen met het implementeren. Er zullen lastige situaties ontstaan bij het werken met deze instrumenten, dat hoort bij elk implementatieproces. Daarom is het verstandig om na de workshop ook een aantal momenten in te plannen om met elkaar te sparren over waar je tegenaan loopt. Tijdens deze momenten kan je delen wat er goed gaat en wat er mogelijk beter kan. Een tip hierbij is om niet alleen aandacht te hebben voor wat er gedaan wordt, maar ook hoe dit gedaan wordt.

Daarnaast is het aan te raden om de workshop te bespreken in team-overleggen. Op deze manier weten collega's dat dit gaat plaatsvinden of heeft plaatsgevonden. Je kan als professionals ook enthousiasmeren door wat te vertellen over de workshop en wat je daar besproken hebt. Dit kan het onderwerp levendig maken voor collega's. Ook kan je hiermee aandacht vragen voor de verandering en wat dit vraagt van de organisatie, waarmee je je richt op de bovenstroom van de verandering.

INSTRUMENT 'SAMEN VERDER': ALTERNATIEVE WORKSHOP

In dit hoofdstuk beschrijven we een alternatieve workshop voor het derde instrument. In deze aangepaste versie ligt er minder nadruk op het gebruik van de andere instrumenten dan in de oorspronkelijke versie. Het uitgebreide protocol kan via de website ([klik hier](#)) gedownload worden.

Inleiding

In deze workshop worden deelnemers getraind in het prettig en effectief samenwerken met mantelzorgers en cliënten. Het is een doorontwikkelde en aangepaste versie van de oorspronkelijke workshop 'Samen Verder'. In deze workshop ligt er minder nadruk op het gebruik van de andere instrumenten, en meer op het gesprek kunnen voeren over verschillende perspectieven op samenwerking, en het herkennen van de behoeften die schuilgaan in spanningen binnen de samenwerking. Deze alternatieve workshop is met name geschikt wanneer er binnen de zorgorganisatie niet met de andere instrumenten wordt gewerkt, maar deelnemers wel graag getraind worden om effectiever en prettiger met mantelzorgers en cliënten samen te werken. Daarmee is deze workshop breder toepasbaar dan de oorspronkelijke workshop.

Doelen

Deelnemers weten na de workshop:

- ➔ Wat psychologische basisbehoeften zijn en hoe zij een rol kunnen spelen in de samenwerking met mantelzorgers
- ➔ Wat verschillende perspectieven (minstens 5) op samenwerking zijn en hoe de visie van [zorgorganisatie] zich hiertoe verhoudt.

Deelnemers kunnen na de workshop:

- ➔ Psychologische basisbehoeften herkennen in spanningen binnen de samenwerking
- ➔ De druk te verminderen/voorkomen op de basisbehoeften & de basisbehoeften voeden in de samenwerking
- ➔ De mantelzorgers op een prettige en effectieve manier te vragen naar zijn/haar perspectief op samenwerking en de visie van [zorgorganisatie] op samenwerking bespreekbaar te maken.

Omschrijving

Net als in de oorspronkelijke versie is deze workshop in eerste instantie gericht op zorgverleners of mantelzorgconsulenten. De workshop gaat uit van een dagdeel (2,5 - 3 uur) met een combinatie van praktijk en theorie, en veel ruimte voor uitwisseling en actief leren. De workshop is onder te verdelen in 2 onderdelen.

In het eerste deel van de workshop gaan deelnemers aan de slag met verschillende perspectieven op samenwerking. Ze krijgen vijf perspectieven op samenwerking aangereikt die voortkomen uit een onderzoek dat *Erasmus School of Public Health & Management*. Deze perspectieven komen voort uit interviews met cliënten, mantelzorgers en zorgverleners over wat zij belangrijk vinden in de samenwerking en zorg. De kwaliteit van de samenwerking kan worden verbeterd wanneer het gesprek over elkaars perspectieven kan worden gevoerd; vaak spelen deze perspectieven onbewust een rol in spanningen of conflicten die er in de samenwerking spelen. Het gesprek over wat je van de samenwerking en daarin belangrijk vindt biedt een mooie kans om begrip voor elkaar te vergroten en samen na te denken over rollen, verantwoordelijkheden, behoeften, waarden en wensen in de samenwerking. De trainer draagt hieraan bij door allereerst de verschillende perspectieven te schetsen. Vervolgens reflecteren deelnemers op de perspectieven waar zij zich het meest en het minste in herkennen. Ook onderzoeken ze hoe de perspectieven zich verhouden tot de visie van de eigen zorginstelling op samenwerking.

In het tweede deel krijgen deelnemers groter begrip van zogenaamde 'psychologische basisbehoeften' die een rol kunnen spelen in spanningen en conflicten binnen de samenwerking en die een kans bieden om de samenwerking te verbeteren. Aan de hand van herkenbare praktijkvoorbeelden denken deelnemers samen na over de psychologische basisbehoeften die onder druk staan in de voorbeelden,

en wat je kan doen om die druk te voorkomen of te verminderen. Dit helpt deelnemers om in hun eigen werk meer begrip te krijgen voor waar frictie in de samenwerking vandaan komt en hoe ze deze kunnen verminderen.

Het instrument gebruiken

Het gebruik van dit instrument is interessant voor verschillende doelgroepen en momenten. Bijvoorbeeld:

- ➔ Als onderdeel van bijscholing van medewerkers die graag beter willen samenwerken met mantelzorgers en cliënten. Daarbij helpt het als er iemand binnen de organisatie anderen enthousiasmeert en vraagt om mee te doen. Eventueel kan dat dezelfde persoon zijn die ook de training verzorgt.
- ➔ Als onderdeel van de inwerking van nieuwe medewerkers. Op die manier wordt het voor nieuwe medewerkers meteen duidelijk dat samenwerking met mantelzorgers een belangrijk (en niet slechts optioneel) onderdeel is van het werk.

BIJLAGE: BRONNEN EN MEER INFORMATIE

In deze gebruikershandleiding wordt een aantal keer verwezen naar het onderzoek dat ook deel was van dit project. Als je hier meer informatie over wilt vinden dan kan je [hier](#) kijken.

De fasen van verandering die we omschrijven zijn geïnspireerd door het model van Prochaska en diClemente. [Hier](#) kan je daar meer over lezen.

De onderstroom en bovenstroom bij verandering zijn onderdeel van het model van uit Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen uit het boek *Systemisch Transitie Management. Neem voor de verandering de makkelijke weg!*

BIJLAGE: GESPREKSLEIDRAAD BIJ VIDEO'S 'SAMEN WERKEN'

In deze bijlage krijg je handvatten om het gesprek te voeren en begeleiden aan de hand van (een van) de video's 'Samen Werken'. We geven hiermee een voorbeeld hoe het kan gaan, maar dit kan je natuurlijk aanpassen op de situatie.

Voorbeeld van een gespreksvorm met tijdsindicatie

Inleiding op de video (2,5 - 5 minuten)

Geef een korte introductie op de video. Bijvoorbeeld door te vertellen:

- ➔ Dat er een video is gemaakt om het gesprek over de samenwerking aan te gaan
- ➔ Dat in de video verschillende mensen aan het woord komen over hoe zij de samenwerking zien en waar zij spanning in de samenwerking ervaren
- ➔ Dat je de video gaat laten zien en naderhand graag in gesprek gaat.

Tonen van video (5 minuten)

In gesprek over de video (15-20 minuten)

Leidt het gesprek in.

- ➔ Benadruk dat er geen goed of fout is: het gaat om het gesprek!
- ➔ Verschillen in perspectieven zijn welkom; nodig iedereen uit om vooral nieuwsgierig naar elkaar te zijn (in plaats van elkaar te overtuigen)

In de bijlage op de volgende pagina vind je verschillende vragen die je kunt stellen. Kies daarvan degenen uit die het beste bij de grotere bijeenkomst passen. Het is wel aan te raden om als eerste een paar inleidende vragen te stellen.

Enkele varianten

- ➔ Bij een groep tot 15 deelnemers kan het gesprek in zijn geheel plenair (gezamenlijk) worden gevoerd.
- ➔ Bij een groep van 10-30 deelnemers kan je ervoor kiezen deelnemers eerst met hun buurman/buurvrouw over de video te laten praten (5 minuten). Vervolgens kun je als gespreksleiders het gesprek plenair verder voeren.
- ➔ Bij een groep van 20 of meer deelnemers kan je ervoor kiezen om kleinere gesprekstafels te maken van maximaal 6 mensen, het liefste met aan elke tafel een gespreksleider. Dan kun je 10 minuten aan tafel in gesprek, en 10 minuten plenair terugkoppelen. Liever neem je hier echter iets meer tijd voor bij een grote groep.

Afronding (2,5 minuten)

Sluit gezamenlijk het gesprek af.

- ➔ Benadruk dat het waardevol is dat het gesprek erover wordt gevoerd.
- ➔ Bedank iedereen voor de aandacht en openheid.
- ➔ Sluit af, bijvoorbeeld door aan te geven hoe het gesprek over samenwerking op andere manieren verder wordt gevoerd binnen de zorginstelling.

Voorbeeldvragen

Gespreksopeners

- ➔ Voor wie is de situatie uit het filmpje herkenbaar?
 - Wat herken je?
 - Kom je deze situatie wel eens zelf tegen? Op welke manier, en hoe vaak?
- ➔ Wat raakte je in het filmpje?
- ➔ Wat viel je op in het filmpje?

Perspectieven en spanningen verkennen

- ➔ Iedereen uit het filmpje kijkt anders naar dezelfde situatie. Zij vinden bijvoorbeeld andere dingen belangrijk in de samenwerking. In welk perspectief herken jij je het meest, en waarom?
- ➔ Voor welk perspectief heb je het minste begrip? Waar heeft dat mee te maken?
 - Is er (anders) iemand die voor dat perspectief begrip heeft? En waarom?
 - Als je probeert te verplaatsen in dat andere perspectief:
 - Hoe zou je je voelen bij deze situatie?
 - Wat zou je belangrijk vinden in deze situatie?
 - Wat zou je lastig vinden in deze situatie?
- ➔ Welke spanningen spelen je in de video?
 - Welke verschillende perspectieven schuren hier?
 - Welke waarden schuren hier?

Samenwerken

Het filmpje gaat over de samenwerking tussen cliënt, mantelzorgers en zorgverlener.

- ➔ Zie jij de relatie tussen cliënt, mantelzorgers en professional als samenwerking?
- ➔ Wat vind jij in de samenwerking belangrijk?
- ➔ Wat zou volgens jou de samenwerking in deze situatie beter maken?
- ➔ Wat zijn de voordelen van een goede samenwerking volgens jou?
 - Op welke manier wordt de zorg beter door samenwerking?
- ➔ In welke situaties is samenwerking volgens jou nodig, en waarom?
 - Ziet de samenwerking er in elke situatie anders uit of niet? Zo ja, hoe?
- ➔ Wat vind jij zelf lastig aan de samenwerking tussen cliënt, mantelzorgers en professional?
- ➔ Wat zie je als jouw eigen rol in de samenwerking?
 - Hoe ziet die rol er uit? Kan je een voorbeeld geven? (wat doe jij bijvoorbeeld vanuit die rol wel/niet?)

Vervolg vragen om de groep te betrekken

Een aantal vragen zijn handig om het gesprek meer diepgang te geven en door te vragen op wat iemand vertelt.

- ➔ Hoe zien andere mensen dat?
- ➔ Wie wil er reageren op wat zei?
- ➔ Is er iemand die daar anders over denkt?
- ➔ Wie herkent zich in wat zei?
- ➔ Wat maakt dat je dat zegt?
- ➔ Kun je dat toelichten?
- ➔ Kun je daar een voorbeeld bij geven?
- ➔ Waar merkte je dat aan?
- ➔ Heeft iemand anders misschien een voorbeeld bij wat ... zei?

Vervolg vragen om de discussie te verplaatsen naar de praktijk

- ➔ Nu we dit allemaal besproken hebben, wat betekent dit voor hoe wij samenwerken en met elkaar omgaan?
- ➔ Wat ga je na dit gesprek nu in de praktijk anders doen?

Spiekbriefje video's

Trick's

and

Tips

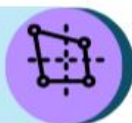


Doel: gesprek over verwachtingen rondom en spanningen in de samenwerking



Er zijn drie video's over de samenwerking tussen mantelzorgers, zorgprofessionals (en cliënten). Bedenk welke video je wil laten zien & wat je hiermee wil bereiken. Laat de video zien na een korte introductie. Benoem dat het bedoeld is om open met elkaar in gesprek te gaan.

Tips & Tricks



Waardeer de meerdere perspectieven op samenwerking

Mensen kijken op verschillende manieren naar dezelfde situatie, dit is niet erg en kan juist mooi zijn.



Stimuleer vragen naar elkaar

Zorg dat het geen één op één gesprek is als je met een groep bent. Vraag of andere mensen willen reageren of hoe zij ernaar kijken in plaats van zelf te reageren.

Leid het gesprek waardeneutraal



Probeer zonder waardeoordeel te praten, dus gebruik de woorden goed en fout zo min mogelijk, let ook op je non verbaal hierbij

Denk na over wat je wil bereiken met de video's



De video's kunnen in verschillende situaties ingezet worden. Een situatie met veel spanning is minder geschikt.



Vragen om te beginnen

- Voor wie is de situatie uit het filmpje herkenbaar?
 - Wat herken je?
 - Kom je deze situatie wel eens zelf tegen? Op welke manier, en hoe vaak?
- Wat raakte je in het filmpje?



Vragen over de samenwerking

- Wat vind jij in de samenwerking belangrijk?
- Wat zou volgens jou de samenwerking in deze situatie beter maken? In welke situaties is samenwerking volgens jou nodig, en waarom?
- Wat vind jij zelf lastig aan de samenwerking tussen cliënt, mantelzorgers en professional?
- Wat zie je als jouw eigen rol in de samenwerking?

Vragen om de spanningen te bespreken



- Iedereen uit het filmpje kijkt anders naar dezelfde situatie. Zij vinden bijvoorbeeld andere dingen belangrijk in de samenwerking. In welk perspectief herkent jij je het meest, en waarom?
- Voor welk perspectief heb je het minste begrip? Waar heeft dat mee te maken?
 - Is er (anders) iemand die voor dat perspectief begrip heeft? En waarom?
- Welke spanningen spelen je in de video?
 - Welke waarden schuren hier?

Vragen om te vertalen naar de praktijk



- Nu we dit allemaal besproken hebben, wat betekent dat voor onze samenwerking?
- Zijn er bepaalde afspraken die jullie willen voorstellen?

Werkvormen

Alle werkvormen hebben dezelfde structuur; 1) een introductie op het onderwerp 2) het kijken van één of meerdere video's 3) een open gesprek hierover met elkaar. Hoewel de structuur hetzelfde is kunnen de doelen en invulling verder wel anders zijn.

In een grote groep



Voorbeeld: mantelzorgavond

Passend doel; bewustwording van dat het een samenwerking is

Voordeel: in een grote groep kunnen mensen van elkaar leren

Nadeel: Er is minder ruimte voor persoonlijke verhalen. Probeer daarvan weg te blijven door vragen zoals; Wat zijn ervaringen van andere mensen hierover?

In een kleine groep



Voorbeeld: teamoverleg

Passend doel; bespreken hoe iedereen naar de samenwerking kijkt

Voordeel: ruimte voor inbreng van iedereen

Risico: dat de sfeer is dat iedereen hetzelfde naar de samenwerking moet kijken, verschillende perspectieven zijn niet erg

Eén op één gesprek



Voorbeeld: nieuwe instroom mantelzorg

Passend doel; onderlinge afspraken en verwachtingen bespreken

Voordeel: aandacht voor die specifieke samenwerking

Risico: potentieel confronterend als er veel gestuurd wordt op afspraken