

# Radicale vernieuwing zorg

Ondersteund door 

## “Van regels naar relaties”, zijn we er klaar voor?

Geplaatst op 18 mei 2021

Ter voorbereiding op mijn promotieonderzoek naar zorgzame organisaties ben ik op zoek naar organisaties die we zorgzaam kunnen noemen. En vooral ook wat deze organisaties dan zorgzaam maakt en laat zijn.

De beweging ‘Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’, leek mij een goed startpunt. Zij beschouwen de relatie als uitgangspunt: luisteren naar elkaar, hebben oog voor elkaar om zo te begrijpen wat de ander nodig heeft. Dit zouden zomaar eens kenmerken van zorgzaamheid kunnen zijn. Maar hoe maak je dan op een zorgzame manier die beweging van regels naar relaties? Welke gevolgen heeft dat voor medewerkers en wat is hiervoor nodig? Ik sprak er over met zeven medewerkers van vijf verschillende organisaties.

### *Behoeften vormen de basis*

Het loslaten van de regels maakt dat kaders en protocollen niet langer leidend zijn voor de omgang met cliënten, medewerkers en naasten binnen de beweging Radicale vernieuwing. “De behoeften van de ander vormen de basis en niet de regels en richtlijnen”, zo vatte een programmamanager het samen. Een senior kwaliteitsadviseur merkt op dat professionals zichzelf steeds die ene belangrijke vraag moeten stellen: “Wat is nu goede zorg in deze context bij deze cliënt of groep cliënten?”.

Het waarom van deze insteek is duidelijk: ieder mens is uniek. Ieder mens verdient de zorg die hij of zij van waarde vindt en niet gestandaardiseerde zorg volgens een protocol. Maar hoe geef je dat in de praktijk vorm? Waar gaat het dan wringen? Wat is hiervoor nodig?

### *Van gehoorzaam naar verstandig*

Voor een Raad van Bestuur of toezichthouder betekent “van regels naar relaties” dat zij ook de vertrouwde manier van kijken naar wat goede zorg is, moeten loslaten. Het vraagt om een nieuwe manier van ‘meten’ en beoordelen. Levensgeluk en waardevolle zorg laten zich immers slecht uitdrukken in cijfers. Maar loslaten is spannend. Want hoe weet je dan nog of je goede zorg levert? Wat als die zorg niet in lijn is met de regels? Een projectleider is ervan overtuigd dat je hetzelfde kwaliteitsniveau kunt behouden als protocollen weggestreept worden. Het gaat uiteindelijk om de kwaliteit van leven. Om bestuurders en toezichthouders tegemoet te komen en hen te laten nadenken over deze nieuwe manier van kijken naar kwaliteit, worden er binnen de beweging Radicale vernieuwing online sessies aangeboden.<sup>[1]</sup> Welk gesprek is er nodig bij andere vorm van toezicht? Hoe wordt er invulling gegeven aan de verschillende rollen? Kern daarbij is de wil om aan te sluiten bij wat de ander nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Een Programmacoördinator vat deze nieuwe manier van kijken samen met een quote van Andries Baart: “van gehoorzaam naar verstandig”.<sup>[2]</sup>

### *Ken je cliënt*

Voor de zorgprofessionals in de dagelijkse praktijk betekent het loslaten van de regels dat zij meer uit moeten gaan van de behoefte van cliënten. Dat kan alleen door de relatie met hen aan te gaan. Hiervoor worden verschillende methodieken aangeboden. Een Zorgmanager typeert de aanpak als “Ken je cliënt”, een senior Kwaliteitsadviseur uit een andere instelling gebruikt het vergelijkbare: “Zie mij”. Beide aanpakken bieden handvatten voor het voeren van een oprecht gesprek met de cliënt over diens behoeften. Dit zijn voor sommige medewerkers vaardigheden die zij van nature hebben, maar voor anderen is dit een heel andere manier van werken. En niet iedereen vindt dat meteen fijn. Het werken volgens afgesproken regels geeft immers ook duidelijkheid en houvast. Ook zijn niet alle medewerkers even taalvaardig en gesprekken met naasten zijn soms lastig. Een projectleider geeft toe dat verandering voor medewerkers soms lastig is, bijvoorbeeld wanneer iemand al tientallen jaren gewend is op een bepaalde manier te werken. Hoe begeleid je dan medewerkers in een leerproces als dit?

### *Steviger maken van teams*

Voor de organisatie betekent dit investeren in de begeleiding van dit leerproces. Een Programmamanager vat de uitdaging hierbij als volgt samen: “Hoe kun je momenten van reflectie en feedback inbouwen zonder dat iemand zich aangevallen voelt?”. Tijdens momenten van reflectie is het de kunst om niet voor de ander in te vullen, maar de juiste vragen te stellen en te luisteren naar elkaar. Een geestelijk verzorger beschrijft dit soort reflecties als het ‘steviger maken van teams’. Zij leren om elkaar aan te spreken. Op welke manier reflectie vorm krijgt en welke (gespreks)vormen hierbij worden ingezet verschilt per team. Maar door dit op een regelmatige basis te doen, wordt dit een normaal onderdeel van het werk en ontstaat er vaker een open dialoog. Een senior kwaliteitsadviseur benadrukt dat het belangrijk is om op andere manier naar zorgprofessionals te kijken. Zie hen als een groep medewerkers waar veel kennis, ervaring, krachten en talenten liggen en leer vervolgens de kunst om die te activeren.

### *Wat heb je nodig?*

Voor de medewerkers betekent deze beweging dat zij hun werk op een andere manier gaan beleven. Het vraagt om andere vaardigheden en het nemen van verantwoordelijkheid. Hoe beleven medewerkers dit? Zijn ze nog wel tevreden over hun werk? De organisaties zijn allemaal zoekende naar hoe zij zorgzaam richting medewerkers kunnen zijn. Een zorgmanager geeft aan dat het medewerkerstevredenheid-onderzoek dat zij uitvoeren niet altijd antwoord geeft op de vragen die bij hen spelen. Zo hebben zij voor medewerkers een uitgebreide CAO a la Carte waar nauwelijks gebruik van wordt gemaakt. Waarom niet? Naar aanleiding van ons gesprek hierover volgt een uitnodiging voor mij om hierover eens met de medewerkers in gesprek te gaan. Hier ga ik graag op in!

In één van de andere organisaties is in 2019 gekozen voor een andere aanpak. Een gespreksleider gaat in gesprek met een team over hun verwachtingen en wensen voor de toekomst. Aan het einde van het gesprek worden concrete afspraken gemaakt. De intentie is om medewerkers het gevoel te geven dat ze zélf de regie hebben en zelf ook invloed hebben op hun werkplezier. Het doel was om deze aanpak te herhalen, maar door Corona is dat er niet van gekomen.

Op welke manier de medewerkers worden begeleid in dit leerproces en hoe we kunnen leren of zij nog tevreden zijn over hun werk, zal voor elke organisatie verschillen. En dat ook hiervoor geldt: ieder mens is uniek.

### *Onderzoeksvragen*

De gesprekken over de beweging Radicale Vernieuwing maken duidelijk dat het motto ‘van regels naar relatie’ gevolgen heeft voor zowel bestuurders, toezichthouders al medewerkers. Waarbij niet alleen de behoeften van de cliënt het uitgangspunt moeten zijn, maar zeker ook de behoeften van de medewerkers. Vragen die opkomen zijn: in hoeverre zijn organisaties, bestuurders, toezichthouders en medewerkers voorbereid op de beweging Radicale vernieuwing? En hoe houd je de vinger aan de pols nadat de beweging is ingezet?

Deze vragen zijn mooie onderzoeksvragen voor mijn promotietraject de komende jaren. Graag kom ik in gesprek met organisaties om met hen op zoek te gaan naar antwoorden op deze vragen.

Dank aan alle respondenten voor hun tijd en het delen van hun ervaringen.

[1] <https://www.radical vernieuwing.nl/praktijkvoorbeelden/hoe-kunnen-toezichthouders-radical-vernieuwing-omarmen/>

[2] Baart, Andries; (2015). Het liefste ziekenhuis van Nederland 1' Op weg naar een ander kwaliteitsbewustzijn: interview met Andries Baart door Jan Prij. Het alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie. Amsterdam Boom: p. 269-275.

---

## **Meer artikelen over de thema's met trefwoorden:**

**Thema's:** [Knellende regels](#), [Samenwerken vanuit een gedeelde visie](#), [Onderzoek](#), [Ervaringen van bewoners, naasten en medewerkers](#)

**Trefwoorden:** [Interne toezichthouders](#), [Medewerkers](#), [Van regels naar relaties](#)