

Radicale vernieuwing zorg

Ondersteund door 

Presentatie over eerste 100 dagen bij vernieuwer Topaz

Geplaatst op 18 juni 2017



Van regels naar relaties bewegen is uitgangspunt van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Dat dat wel wat van betrokkenen vraagt wordt duidelijk in een vernieuwingsessie van deelnemer Topaz tijdens de landelijke inspiratiebijeenkomst 22 mei 2017. ‘En dat doen we nog echt niet structureel’ legt Topaz-projectleider Eva van Zelm uit als ze vertelt over haar eerste honderd dagen als projectleider. “Maar mijn ervaring is: zodra je met elkaar in gesprek gaat

over waar het werkelijk om gaat, worden de meeste mensen enthousiast en komen ze met goede ideeën.”

Topaz vraagt mensen in het kader van het vernieuwen na te denken over de vraag waarom doen we eigenlijk wat we doen? En doen we wel wat we zouden moeten doen? Voorbeelden van hoe bewoners, familie en medewerkers niet centraal staan, worden gezien als kans. Er worden niet meteen oplossingen bedacht, maar vragen gesteld. Uitdaging is om ook de ongemakkelijke vragen te stellen en zo duidelijk te krijgen: wat is hier nu eigenlijk gebeurd? En wat is nodig? En wat is *dán* dus de volgende stap om te veranderen? Zo wil Topaz ook ingesleten patronen bewust maken. “Want die maken dat we vaak niet doen wat in het voordeel van de cliënt is. Het denken vanuit systemen zit er bij ons tot in de haarvaten in.

Regels: voor- en nadelen

Als iets goed geregeld is, hoef je er niet meer over na te denken”, zegt Van Zelm. “Dat is een voordeel van regels. Maar ook een nadeel, want er kunnen rare dingen gebeuren.” Ze noemt als sprekend voorbeeld een reclame waarin een mevrouw de aanwijzingen van haar digitale routeplanner in de auto volgt, en rechtsaf een heg in rijdt. Maar dat regels tot gekke situaties leiden komt overal voor. “Ook bij Topaz, daarin zijn wij geen uitzondering.”

Van Zelm noemt allerlei voorbeelden. Zo wilde een bewoner met een elektrische rolstoel de deurpost laten

verbreden. “Hij reed er telkens tegenaan. Er kwam een timmerman langs om in te meten. Of hij het niet gelijk kon aanpassen, vroeg de bewoner.” “Kwestie van een halve dag om dat te doen!” Daarvoor moest de timmerman echter eerst opdracht krijgen vanuit de interne organisatie. Begrijpelijk, maar 8 weken later was de deurpost nog niet verbreed.” De projectleider onderstreept dat hier geen sprake is van onwil. “Zeker niet, maar het ontbreekt wel aan kijk op wat deze bewoner echt nodig heeft. Hij ergert zich elke dag! Organisaties denken alles goed georganiseerd te hebben, maar zijn ongewild afgedreven van waar het werkelijk om gaat: de behoeften en wensen van hun bewoners.”

Voor elkaar

“We krijgen het voor elkaar dat we het niet voor elkaar krijgen. We hebben heel veel afdelingen en mensen die met dit soort dingen bezig zijn. Vanuit allerlei regels en goede bedoelingen. Maar deze mensen rijden niet dagelijks met hun rolstoel tegen die deur aan. Met andere woorden: zij voelen de pijn niet. Zij doen gewoon hun werk goed, bijvoorbeeld door hun focus op ‘goed zuinig inkopen’, wat op zich ook een goed idee is. Een essentie van bureaucratie is dat het zo ingewikkeld is dat niemand het geheel overziet. De technische man niet, de inkoper niet, de locatiemanager niet en de bewoner niet.” Deze bewoner, die ook bij de sessie aanwezig is, weet: het hoeft niet zo lang te duren, jullie moeten het gewoon dóen! Van Zelm: maar dat is dus nog niet de praktijk.

Dingetjes = essentie

En zo zijn er veel van dit soort dingetjes.” De meneer valt haar in de rede: nee, niet zomaar ‘dingetjes’! We hebben het over de essentie van waar het om gaat. Van Zelm, concluderend: we doen dus best wel vaak net niet de goede dingen. Dat leidt tot frustratie. Dus wat nu? Hoe lossen we dit op? Denken en werken op de huidige manier helpt ons niet. Dus wat dan wel? Daar is geen boekje voor. Als het zo duidelijk en eenvoudig was geweest hadden we hier niet gezeten in een beweging die we Radicale vernieuwing noemen.

Dus wat we nu doen: ontwikkelen naar een dynamiek waarin het vanzelfsprekend is om de goede dingen te doen. We vragen ons daarvoor continu af: doen we eigenlijk de goede dingen? Zoals bijvoorbeeld bij de deurpost. Is die frustratie de bedoeling? Nee. Wat dan wel? Tijdig een bredere deurpost. Samen kijken hoe het komt dat het gaat zoals het nu gegaan is, en dan kijken wat er anders kan. En vervolgens veranderen. Stap voor stap leren dus, met alle betrokkenen.”

‘Heel fijn als je vraagt wat ik wil’

Van Zelm legt uit dat denken en doen in de organisatie nu veelal nog gescheiden is. Neem bijvoorbeeld het kwaliteitskader verpleeghuiszorg. Hele gedachteprocessen, zoals: wat speelt er en waarom zullen we dat zus of zo aanpakken worden in gang gezet. Voor je het weet heb je een draaiboek voor de werkvloer. De werkvloer voert uit wat in het draaiboek staat, zonder het denkproces áchter het draaiboek te hebben doorgemaakt. Je kunt je afvragen of medewerkers in de praktijk dan de juiste keuzes kunnen maken. Daar waar het moet gebeuren moet ook het veranderen plaatsvinden.

Een tijdje terug zijn we gestart met individuele gesprekken met bewoners, zonder vaste vragenlijsten aan te

houden, met als doel hen echt leren kennen. Dat individuele gesprek leidde bijvoorbeeld tot het inzicht dat mevrouw Van den Bosch aangaf dat het bij haar een tijdje kan duren om tot de kern van iets te komen. Uiteindelijk zei ze: heel fijn, als je zou vragen wat ik wil. En ook even wacht op het antwoord. Best pijnlijk, want het zal je maar gebeuren dat in het huis waar je woont van alles maar gewoon gebeurt en voor jou bepaald wordt. Maar dat gebeurt. We walsen soort van liefdevol erover heen. Dat is niet prettig.

Opbloeien en plezier

Het inzicht was dus: goed dat gesprek zo te doen. Mevrouw Van den Bosch wordt nu anders bejegend en dat is hartstikke prettig voor haar, ze bloeit er van op. En voor ons, we kunnen met meer plezier ons werk doen." Dus door van regels naar relaties te bewegen, kwam uit enthousiasme vanzelf de vraag op "hoe kunnen we dat nu delen met collega's? Gaan we alle acht dat gesprek voeren? Of hoe anders?" Van Zelm ziet voor zich dat inzichten die met het vernieuwen opgedaan worden, zich op soortgelijke manieren ook stap voor stap in de organisatie als geheel kunnen gaan verspreiden.

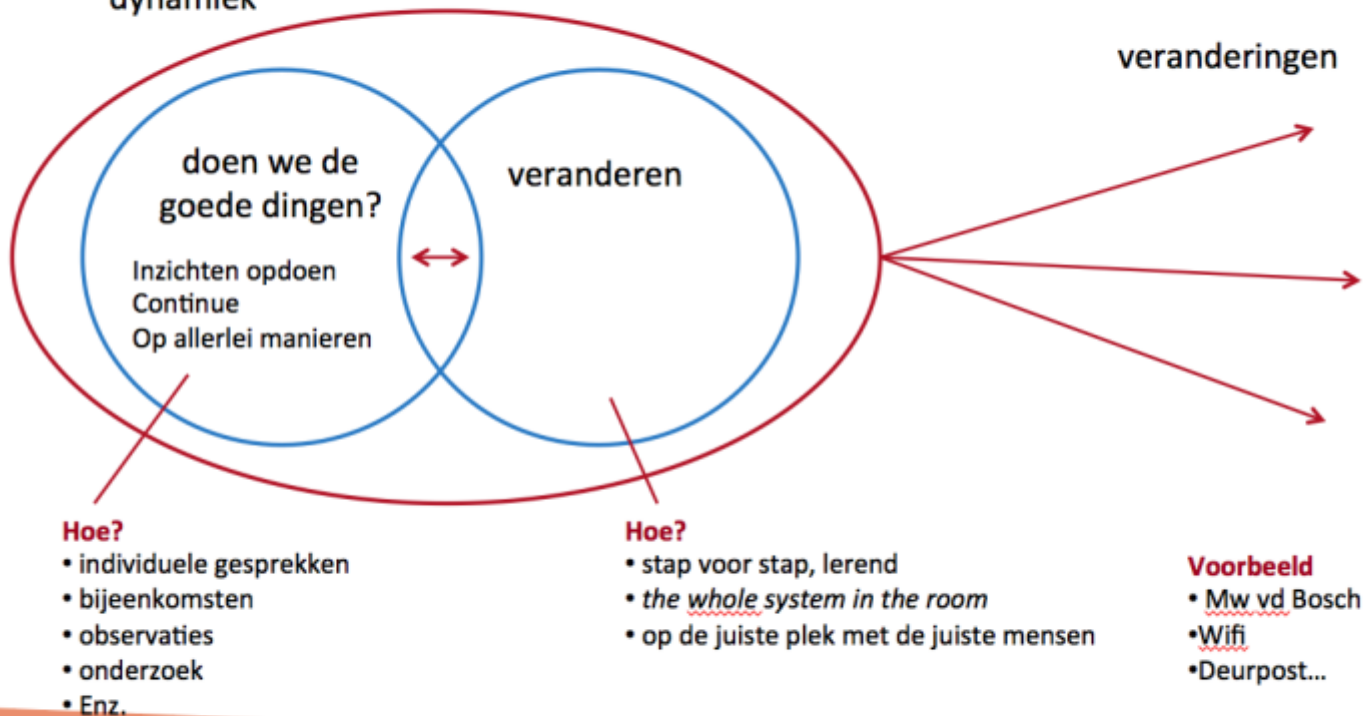
Grenzen opzoeken

Een ander inzicht uit de eerste honderd dagen vernieuwen, is dat medewerkers aangeven: in contact staan met bewoners? Maar ik ben eigenlijk zelf veel te weinig in contact met mijn medewerkers! En ook als het gaat om medicatie regels worden de regels onder de loep genomen. Want is het niet logisch dat iemand die in de thuiszorg bepaalde medicijnen mag geven, maar daar in het verpleeghuis niet de juiste functie voor heeft, dat die dat daar ook kan doen? In plaats van de cliënt als het ware in de tillift te laten hangen wachtend op een verpleegster die op haar beurt een andere cliënt moet laten wachten? In gesprek met de Inspectie bleek dat in dit geval geen probleem. Dit heeft geleid tot de vraag waar Topaz zich nu over buigt: kunnen we bepaalde handelingen niet aan mensen en hun kwaliteiten koppelen, in plaats van aan organisatie-functies?



Veranderaanpak

dynamiek



Geïnspireerd op o.a. Rijnlands model en
complexity science

©Topaz

Ook in relaties met bijvoorbeeld het zorgkantoor zoekt Topaz grenzen op. Het aanpassen van een afspraak die niet in lijn was met uitgangspunten van de radicale vernieuwing, bleek uiteindelijk geen probleem. “Maar voordat ik daar was moest ik wel via mijn bestuurder en stevig in mijn schoenen staan. Zonder het wijzigen van die afspraak hadden we echt andere dingen gedaan met heel andere uitkomsten. Dit kostte wel even tijd. Het gaat echt stapje voor stapje, waarbij we telkens onszelf tegenkomen.”

Jezelf tegenkomen

Zo ontstaan dus mooie voorbeelden van waar radicale vernieuwing toe kan leiden. En ‘radicaal’ vergt dus ook het nodige. “We komen tot nu toe vooral onszelf tegen. Ingesleten patronen.” En het is spannend “als het botst, hoe je het dan met elkaar gaat vormgeven. Als het gaat om ongemakkelijke vragen stellen, in de eerste honderd dagen heb ik dat denk ik wel gedaan. Zoals die zorgkantoor afspraken, daar kreeg ik ook stress van, ik voelde me onder druk gezet door de omgang met bestaande regels.”

Een beetje humor werkt trouwens ook heel goed, weet Van Zelm nog te melden. “Soms kunnen we ook wat té serieus zijn. Het is leuk om de goede dingen te doen. En dat mag ook leuk zijn.”

Meer weten

- Download hier de [presentatie van Eva van Zelm](#)
 - Lees hier [een interview met cliëntenraadsleden en bestuursvoorzitter Topaz over deelname aan Radicale vernieuwing](#)
-

Meer artikelen over de thema's met trefwoorden:

Thema's: [Knellende regels](#)

Trefwoorden: [Bewoners](#), [Communicatie](#), [Eigen regie](#), [Regels](#), [Topaz](#), [Van regels naar relaties](#)