

# Radicale vernieuwing zorg

Ondersteund door 

## 7 inzichten in gesprek met artsen en specialisten ouderengeneeskunde

Geplaatst op 25 september 2019



Op 10 september vond in Utrecht het My-doc symposium plaats voor specialisten ouderengeneeskunde en huisartsen. Met de titel: Veranderen is een kunst! Marie-Antoinette Bäcker, coördinator in de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, deelde met de deelnemers van het My-doc symposium enkele inzichten die we in de afgelopen drie jaar in de

vernieuwingsbeweging hebben opgedaan. Onder de 65 deelnemers tal van jonge, gedreven specialisten ouderengeneeskunde en huisartsen, allemaal actief in de ouderenzorg.

De vragen waar Bäcker met haar presentatie op in ging waren:

- Welke voorwaarden zijn in een organisatie van belang om tot duurzame vernieuwingen te komen?
- Wat betekent dit voor de dagelijkse praktijk voor behandelaars?
- Welke bijdrage kun je als specialist ouderengeneeskunde of huisarts zelf leveren?

Na een korte toelichting over de uitgangspunten en de ambitie van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, kwamen de 7 inzichten aan bod die we in dit artikel onder het filmpje uitlichten.

### 1) Je kunt niet een beetje vernieuwen

*Wie werkelijk wil vernieuwen, kan niet volstaan met details. Ieder detail, iedere handeling, raakt namelijk weer tal van andere aspecten. Leiderschap en leidinggeven, organisatiestructuur, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden, financiën, kwaliteitsmanagement, behandelaars, ondersteunende diensten, niets kan los van elkaar gezien worden. Vernieuwen heeft consequenties voor alles en iedereen.*

Eén van de deelnemers vertelde een aansprekend voorbeeld hiervan. Met enthousiasme werd een project

gestart om het levensverhaal van de bewoners op te tekenen. Helaas liggen de verhalen nu in de lade en wordt er weinig meer mee gedaan. Als je met elkaar werkelijk wilt dat een bewoner in het verpleeghuis zoveel mogelijk het eigen leven voort kan zetten, dan vraagt dat meer dan een levensverhaal op papier.

## **2) Er is geen blauwdruk**

*Het formuleren van een visie is een goede eerste stap. Maar verder is er niet één manier om te vernieuwen. Iedere organisatie en iedere locatie is anders, en overal zijn andere acties nodig. Omdat bewoners, naasten en medewerkers anders zijn. Het is goed om bij elkaar binnen te kijken en van elkaar te leren. Een-op-een kopiëren is niet zinvol. Wat voor de een werkt, kan bij de ander weinig resultaat hebben. Een veelgehoorde tip is: begin gewoon. Niet met grote plannen, maar met zo concreet mogelijke actie.*

Een voorbeeld hiervan kwam ter sprake in een gesprek over het bewustzijn bij artsen dat zij meer ondersteunend aan het werk van zorgteams kunnen zijn. En dat ze dus ook meer rond kunnen lopen en bij zorgteams op bezoek gaan. De goede bedoeling van een arts in één van de verpleeghuizen leidde echter ook tot inefficiëntie in het werk van die arts. Hij is met de teams tot de oplossing gekomen om naast het opzoeken van zorgteams op de werkvloer ook een spreekuur te openen voor *geplande* afspraken. Een oplossing, die op deze plek en met deze mensen bevalt. En wellicht ook op andere plekken. Maar dat dat hier goed werkt, wil niet zeggen dat het per definitie ook in een ander verpleeghuis zal slagen. Dus dat vraagt ook nog een ander soort aandacht.

## **3) Geen resultaat zonder visie**

*“Visie is als de olifant die het uitzicht beneemt”, zei minister-president Rutte ooit. Het is natuurlijk andersom: visie biedt uitzicht. Uitzicht op het heden en de toekomst. Een scherpe en inspirerende visie op de zorg, op het doel dat de organisatie nastreeft, geeft iedereen houvast. Van bestuurder tot helpende, van behandelaars tot vrijwilligers: wie weet waar hij of zij aan werkt en aan bijdraagt, heeft een richtpunt voor eigen gedrag, en een spiegel om zichzelf en anderen voor te houden. Doen we nog wel wat we afgesproken hebben?*





De kunst is om niet alleen een mooie visie op papier te hebben, maar een doorleefde visie. Dat vraagt gesprekken met elkaar: wat is de maatschappelijke betekenis van dit verpleeghuis? Welke betekenis willen we graag dat dit verpleeghuis heeft? Vanuit welke waarden geven we het huis betekenis, ieder vanuit zijn eigen rol en positie?

Een huisarts vroeg: wie is verantwoordelijk voor deze visie? Bäckes antwoordde: 'de bestuurder. Een bestuurder heeft als taak om te zorgen dat er een gedragen, doorleefde visie tot stand komt. Maar uiteindelijk is iedereen verantwoordelijk vanuit deze visie te werken en met elkaar om te gaan.'

#### **4) Je kunt het niet alleen**

*Voor vernieuwers geldt, dat zij de meeste successen boeken, wanneer zij alle hulpkrachten weten te mobiliseren. Urgentie oproepen, coalities van gelijkgestemden smeden, een gedeelde visie uitdragen. Niet vanachter het bureau, maar actief, in contact met iedereen die mee wil doen. Oude 'vijandbeelden' zijn achterhaald. Iedereen wil een steentje bijdragen, wanneer hen de ruimte gegeven wordt en zij van waarde kunnen zijn. Iedereen heeft de potentie het werk letterlijk én figuurlijk 'lichter' te maken.*

Hoe vaak mopperen de zorgteams op de behandelaars? En de behandelaars op de zorgteams? De gedachte is dan vaak (onbewust): Als zij zouden doen wat van hen gevraagd wordt, zou het er allemaal heel veel beter gaan.

Hoe anders is het als artsen aan de bewoners, hun naasten en aan de zorgmedewerkers zouden vragen wat zij voor hen kunnen betekenen? Als prioriteit wordt gegeven aan rondlopen, contact maken en daarna pas de rapportages doen...

#### **5) Koester de rebellen**

*En koester de somberaars of dwarsliggers. Hun tegengeluid houdt je bij de les. Het herinnert je eraan dat je er misschien ook wel eens naast zit. Dat er niet per se één juiste weg is. Zeker als alles in beweging komt, is het zaak oog te houden voor de omgeving. Rebellen rebelleren niet voor niets. Zij zien iets wat jij niet ziet. Of niet wil zien.*

Dit onderwerp is bijzonder actueel bij de nieuwe Wet zorg en dwang, die in 2020 in werking treedt. Hoe vindt het gesprek hierover plaats? En hoe doe je dit zelf? Wil je werken volgens de letter van de wet? Geef je ruimte aan collega's die veel meer kijken naar wat iedere bewoner aan vrijheid en veiligheid nodig heeft en wat de bedoeling is van de wet?

#### **6) Vernieuwing vraagt verbinding**

*Veranderen kun je niet alleen, vernieuwen van de verpleeghuiszorg al helemaal niet. Vernieuwen doe je 'in contact'. In een open dialoog, met openheid over belangen en doelen. En niet alleen binnen de muren van je eigen organisatie. Bij wij-tegen-zij is niemand gebaat; bij argwaan evenmin. De controversie zoeken kan helpen om een discussie in gang te zetten. Maar wie de vernieuwing blijft zien in een bredere context en verder kijkt dan eigen belang en eigen gelijk, zoekt daarna weer de verbinding.*

Hoe vaak wil het team van behandelaars vooral het rechtstreekse gesprek met het bestuur. Met als thema's: wat gaat er niet goed en wat zou er veranderd moeten worden? Hoe anders wordt de sfeer als artsen in contact met bewoners, naasten, medewerkers, leidinggevenden, bestuurders vooral vragen stellen, ideeën oppakken, verbindingen tot stand brengen, samen oplossingen realiseren...?

## **7) Praten, praten, praten**

*Een goed gesprek lost alles op. Basisvoorwaarde voor verandering is met elkaar in gesprek gaan, en het is de taak van het management dat gesprek mogelijk te maken en te begeleiden. Plannen maken, ideeën bedenken, dilemma's afwegen, verwachtingen managen, standpunten uitwisselen, uitleg geven: allemaal een kwestie van luisteren en praten. Dan blijft het stromen. Mensen zijn de motor, de dialoog is de brandstof van verandering.*

De presentatie eindigde met een sprekende anekdote van een van de deelnemers. Over hoe het houden aan afgesproken regels tot bizarre situaties kan leiden:

In het verpleeghuis wordt van iedereen verwacht dat de rapportage in het zorgdossier in de 'u-vorm' is: We hebben met u afgesproken; U voelde zich vandaag niet goed. Iedereen doet. Deze week was een bewoner overleden. In het zorgdossier stond: U bent overleden.....

## **Doen, doorzetten, volhouden**

De conclusie was dat iedereen eigenlijk wel deze inzichten heeft. Mensen hebben hierover gelezen, kennen het uit de praktijk. Maar het gaat om hiernaar te handelen: daadwerkelijk te *doen*.

Dit vraagt visie, congruentie, elkaar bevragen, elkaar steunen en het gesprek met elkaar aangaan. Dit is nodig voor duurzame vernieuwingen. Dit daadwerkelijk te doen, doorzetten en volhouden.

---

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

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

**Trefwoorden:** [Communicatie](#)