

Verslag Atelier Beroepstrots

Excellente Zorg

met
Patrick Groenewegen



Patrick Groenewegen

Datum: 26 september 2012

Locatie: Goed Werk Hub, Den Haag

De Goed Werk Hub, initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelig en sectoroverschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven .

Gast deze avond was Patrick Groenewegen, van huis uit verpleegkundige en momenteel projectleider Excellente Zorg in het Delta Psychiatrisch Centrum in Rotterdam. Er waren rond de vijftiengig verpleegkundigen, verzorgenden en zorgmanagers naar de bijeenkomst gekomen. Kern van het project Excellente Zorg is het stimuleren van het personeel om vakinhoudelijk bezig te zijn. Medewerkers worden uitgedaagd te onderzoeken waar ze energie van krijgen en dat te vertalen naar concrete ideeën die ten goede komen aan hun werk en hun cliënten. Managers en bestuurders faciliteren van onderaf en ondersteunen het personeel waar nodig.

Na een korte introductie van Alexandrien van der Burgt, directeur van de Stichting Beroepseer, over het doel van de Goed Werk Hub, ging Groenewegen van start met het benoemen van de basisprincipes van excellente zorg.



“Wees aanwezig op de werkvloer en doe dat zonder agenda”

Hij vertelde dat in veel organisaties niet gekeken wordt naar de kansen, maar naar de risico's en beperkingen die opdoemen wanneer we verandering willen. We moeten dus gaan bedenken wat we zelf kunnen betekenen, op onze eigen vierkante meter. Welk verschil kan jij als individu maken?

De methodiek van excellente zorg is afkomstig uit Amerika. Ziekenhuizen die werken volgens het principe van excellente zorg worden daar *magnet hospitals* genoemd. Die methodiek is ontstaan vanuit het besef dat sommige ziekenhuizen veel moeite hadden om goed gekwalificeerd personeel aan te trekken en te houden. Daarnaast waren er ziekenhuizen die nooit problemen hadden met het werven en tevreden houden van gemotiveerde professionals. Wat maakt die laatste ziekenhuizen nu zo speciaal? In Nederland spelen dezelfde problemen en kunnen we dezelfde vraag proberen te beantwoorden. Om die reden zijn diverse pilots gestart rond excellente zorg, o.a. in het Delta Psychiatrisch Centrum.

De methodiek van excellente zorg aan de hand van 10 punten

Wanneer je excellente zorg vanuit de eigen invloedssfeer bekijkt, merk je al gauw dat het niet alleen over de medewerkers gaat maar ook over de patiënttevredenheid. Maar wat is excellente zorg nu precies? Groenewegen omschrijft de methodiek en de toepassing ervan aan de hand van tien punten.

- 1.** Wees aanwezig op de werkvloer. En doe dat zonder agenda, zonder bijbedoelingen. Ga eens echt bekijken hoe iemand functioneert in zijn eigen werkomgeving. Realiseer je dat je hiervoor zonder vooroordelen de werkvloer op moet.
- 2.** Luister naar het verhaal van je medewerker. Zijn of haar verhaal is waar. Mensen ervaren hun werk en werkomgeving namelijk vanuit hun eigen perspectief. Hun verhaal is waar, ze hebben recht op erkenning van dat verhaal. Daarmee erken je ook hun professionaliteit.
- 3.** Stel de vraag: ‘Wat is je passie?’ We zijn het niet gewend van gedachten te wisselen over deze vraag, ondanks dat hij heel wezenlijk is. Waarom doe je je werk? Waarvan gaan jouw ogen twinkelen? We zouden deze vragen veel vaker moeten stellen in teams.
- 4.** Vervolgens stel je de vraag: ‘Wat let je om iets te doen?’ Waarom doe je het niet gewoon? Onderneem actie! Helaas stuit je vaak op het antwoord: ‘Ja, maar...’ Als je je richt op actie, vervallen alle regels van de managers; die zijn



“Wat let je om iets te doen? Waarom doe je het niet gewoon?”

niet belangrijk. Het gaat om jouw persoonlijke doel.

5. Waar sta je over vijf jaar? Heb het met medewerkers over hun toekomstperspectief. Het is niet gebruikelijk om binnen de zorg te praten over je carrière, het is eigenlijk *not-done*.

6. Als projectleider of manager moet je ervoor zorgen dat je excellente zorg faciliteert. Creëer een ja-cultuur waarin goede, nieuwe ideeën gestimuleerd worden in plaats van dat ze de kop worden ingedrukt. Je moet hiervoor veel geduld hebben en je zult vast, althans in het begin, op een hoop weerstand stuiten in de rest van de organisatie. Maar als je erin blijft geloven, zal het je uiteindelijk lukken.

7. Als je enthousiaste medewerkers koppelt aan hun passiegenoten, zullen ze ontdekken dat ze niet alleen staan en elkaar versterken. Het is daarom belangrijk om te kunnen netwerken, om mensen te koppelen en te verbinden. Wanneer je passiegenoten bij elkaar zet, ontstaan er bijna automatisch goede ideeën en gaan er balletjes rollen.

8. Het is voor medewerkers belangrijk om de organisatie te kennen. In veel gevallen is dit niet het geval. Voor wie is die afdeling personeelszaken eigenlijk? En wat doet die beleidsmedewerker precies? Al gauw komen professionals erachter dat die afdelingen en medewerkers er ook voor hen zijn. Men denkt vaak dat ondersteunende diensten belastende diensten zijn, maar ze staan allemaal in het teken van het primaire arbeidsproces: de handen aan het bed. Wanneer medewerkers weten wie hen bij wat kan helpen, leer je ze zelf hun weg te vinden.

9. Wees onvoorwaardelijk present. Zorg dat je er echt bent. Geef je medewerkers de aandacht die ze verdienen en neem hun ideeën serieus. Wanneer je je medewerkers een keer het idee geeft dat andere zaken belangrijker zijn, zal hen dat demotiveren.

10. Bovendien moet je je richten op dat wat lukt. Stop energie in de successen. Dat wat je aandacht geeft, zal lonen. Deel je verhaal. Er zijn voorbeelden waarbij afdelingen twee keer per jaar bij elkaar gaan zitten, zonder agenda. Ga gewoon met elkaar delen wat je hebt meegemaakt en waar je kansen ziet.

Als je deze punten consequent toepast, zul je succes boeken met excellente zorg. Maar wat voor effecten heeft excellente zorg ?

De effecten van excellente zorg

In de eerste plaats is een van de effecten van excellente zorg het ontstaan van een sfeer waarin mensen van elkaar weten: samen komen we er wel. Mensen voelen zich erkend, gehoord en begrepen. Dat is enorm krachtig. Regeltjes en bureaucratie maken je ondergeschikt, ze zijn van minimaal belang wanneer je je richt op goede, praktische ideeën. Bovendien gaat iedereen plannetjes maken, er gaan dingen broeien. Sommige medewerkers worden echt wakker, ze merken dat alles kan. Er glanzen pretogen, er borrelt energie naar boven. Aan de andere kant kan er ook verbazing en ongeduld ontstaan. Waarom heb ik dit niet eerder geweten? Wat heb ik al die jaren gedaan? Wat had ik eigenlijk kunnen doen?

Groenewegen laat een drie minuten durende, op internet geplaatste video zien waaruit blijkt hoe een beweging ontstaat: *Sasquatch music festival 2009 - Guy starts dance party*. Iemand begint te dansen, een tweede persoon volgt, en een derde, en als een vierde persoon zich aansluit is het hek van de dam en ontstaat er een kantelpunt: nu wil iedereen erbij horen. Er ontstaat één grote, bewegende groep mensen.

In Nederland hebben we een rare invulling van goed en slecht. Wanneer we negatief denken, beschouwen we dat als realistisch. Positief denken daarentegen wordt al gauw beschouwd als naïef. In Amerika, waar het idee van excellente zorg vandaan komt, wordt veel positiever en realistischer gekeken. Wanneer je iets vanuit je passie doet, ontstaat een verantwoordelijkheidsgevoel. Want het moet immers lukken, daar sta je en ga je voor.

Een medewerker van Delta Zorg vertelde hoe hij binnen zijn organisatie in aanraking kwam met Patrick Groenewegen. Hij zei hoe hij gemotiveerd en gestimuleerd werd om een idee van hem praktisch vorm te gaan geven. Hij wilde een website maken, gericht op het delen van kennis tussen professionals, maar ook op mensen van buiten de organisatie. Ondanks ontstane weerstand vanuit de communicatieafdeling van de organisatie, besloot hij toch de website te maken, waarbij hij de communicatieafdeling wel op de hoogte hield van de voortgang. De website werd aangevuld met verhalen van verpleegkundigen en kreeg steeds meer waarde, vanwege betrouwbare, getoetste informatie, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Toen de website er eenmaal was, liet de afdeling communicatie haar weerstand varen, de waarde ervan inziende. De site telt inmiddels tienduizenden bezoekers.

Voorbeelden laten excellente zorg spreken. Managers zijn er ook bij gebaat. Zij krijgen niet alleen maar medewerkers met problemen over de vloer, maar medewerkers nemen steeds vaker zelf verantwoordelijkheid en komen met alternatieven. Dit is het probleem, en dit kan een oplossing zijn. Negatieve energie wordt zo direct omgezet in creatieve, positieve energie. Medewerkers betrek je zo ook veel meer bij de organisatie. Je zegt eigenlijk: we zijn een coöperatieve organisatie en jij bent daar een onderdeel van. Jij bent een stukje van de organisatie. Je hebt een aandeel, wat doe je ermee of wat heb jij ermee gedaan? Professionals zijn nodig voor de innovatiekracht in de organisatie.



“We zijn een coöperatieve organisatie, jij hebt daarin een aandeel”

Uit de zaal kwam de vraag wat je moet doen als je tegen gesloten deuren oploopt. Als je vol goede ideeën zit en niemand uit het management lijkt mee te werken, waardoor je je beperkt voelt in je passie. Groenewegen geeft toe dat het noodzakelijk is dat uiteindelijk een deel van het management de gedachte van excellente zorg omarmt. Maar als je vanuit je passie werkt, word je vanzelf creatief en kan je misschien via andere wegen de lastige manager omzeilen. Het is evenwel effectiever te proberen de manager op een of andere manier bij je plannen te betrekken. Het kan ook zijn dat je tot de conclusie komt dat je niet op de juiste plek zit en elders beter tot je recht komt.

De deelnemers aan het woord

Wat riep het verhaal van Groenewegen op bij de deelnemers in de zaal? Iemand vond het verhaal erg herkenbaar, maar vroeg zich af wat de rol van de manager nog is als je je medewerkers eigenlijk alles laat doen? Je moet vertrouwen op je medewerkers en je profileren als team.

Volgens Groenewegen is het belangrijk om managers te hebben die binnen de organisatie een faciliterende rol vervullen voor hun medewerkers en in staat zijn om de ja-cultuur te creëren. Bovendien kun je, wanneer je geen projectleider hebt zoals Groenewegen, proberen in contact te komen met gelijkgestemden.

Tijdens deze bijeenkomst alleen al ontstaan er vijftientig nieuwe verbindingen tussen mensen. Hoe kan ik volharden in mijn passie als deze niet aansluit bij de realiteit? Hoe kan ik die positiviteit vasthouden? De grootste valkuil is om deze positiviteit als naïviteit te zien, iets wat vaak gebeurt bij collega's onderling. Pak je kansen en zorg voor het juiste netwerk om je heen.

Een andere deelnemer kwam met een voorbeeld waarbij je teams kunt opdelen in twee soorten. Enerzijds teams die overleven, die zich bezighouden met de waan van de dag. Je hebt ook teams die leren en zich bezighouden met de ontwikkeling van zichzelf en als team. Daartussen heb je een groep die nog geen keuze heeft gemaakt. Enerzijds laten zij zich beïnvloeden door collega's en teams die alleen oog hebben voor problemen. Anderzijds staan ze ook open voor de positieve, enthousiaste teams die laten zien wat er in de praktijk allemaal mogelijk is. Volgens Groenewegen gaat het erom deze groep aan te spreken en aan te sporen zich aan te sluiten bij de positieve collega's.

Een deelnemer vertelde hoe zij een negatieve reactie kreeg op haar zumbalessen (fitness) die zij één uur per week gaf op haar werk. Medewerkers en cliënten die eraan deelnamen waren juist erg enthousiast en gaven haar complimenten. Haar manager vroeg haar waarom ze haar talent zo verspilde? Die opmerking heeft haar zeer gedemotiveerd, ze voelt zich erdoor miskend. Ze had liever niet haar lessen, waaruit zij en haar cliënten energie haalden, hoeven verdedigen

De oplossing is niet om je manager te omzeilen en de dingen buiten hem om te doen. De kracht is om de manager erbij te betrekken. Nodig daarvoor is de zaken heel tactisch te brengen. Door het introduceren van ideeën stuit je automatisch op tegenstand en op tegenstellingen. Je bent als manager en professional tot elkaar veroordeeld. Maar de deelnemer die de website ondanks veel weerstand vanuit de organisatie heeft gemaakt is een mooi voorbeeld van wat je kunt doen. Stapje voor stapje kun je aantonen dat het naleven van jouw droom toch zin heeft. Individuen hebben de wijsheid niet in pacht, maar samen komen we er wel. Veel verpleegkundigen denken helaas dat het einde van de afdeling ook het einde van de wereld is. Maar kijk eens verder, hoe maak je nou contact met anderen, ook buiten je eigen werkveld?

Volgens Groenewegen kun je ook zonder hulp van zijn persoon ver komen met excellente zorg. Het gaat erom dat je de juiste middelen inzet. Je hoort vaak: “Ik ken veel mensen, maar ik ken hun passie niet”. Maak daarom gebruik van een vraagbaak en verbind, ook digitaal. Er zijn tal van clubs met gelijkgezinden die iets willen: stichting Beroepseer, stichting Presentie, via de website van Excellente Zorg, etc.

Eén van de managers verkondigde dat ze nog meer haar passie wilde gaan uitstralen. Ze is ook maar een mens die haar best probeert te doen. De volgende dag moet ze een presentatie geven over haar plannen voor haar afdeling voor de komende jaren. Ze nam zich voor om vanuit haar hart haar verhaal te vertellen.

Ter afsluiting gaf Groenewegen de raad elkaar complimenten te geven. Stimuleer elkaar, voed elkaar, deel je inspiratie en deel je creativiteit met elkaar. Maak keuzen. Durf en leef, kom in beweging. Wees de eerste die de beweging in gang zet.

Alexandrien van der Burgt voegde daaraan toe verhalen met elkaar te delen, en dat juist het vertellen over je ervaringen aanspreekt.

Verslag geschreven door Wouter ten Have en Maurits Hoenders

Redactie, vormgeving en foto's: A. Gabrielli