

Lef, liefde en laten: sturen op mensgerichte zorg.

Prestaties en mensgerichtheid: een worsteling in de praktijk.

De druk van buiten op de organisaties in de zorg is groot: zorgkantoren en de inspectie stellen eisen, certificering HKZ, NiaZ, Normen Verantwoorde zorg of zilver/goud, IIP, ga maar door. Zowel de kwaliteit als de productie strijd bij managers en zorgprofessionals om de aandacht.

In mijn ervaring met leidinggevend in de zorg, merk ik dat de zorg voor mensen en de menselijke maat vaak op gespannen voet staat met de druk van boven op de productie en de cijfers. Vooral de middel managers hebben er veel last van, want zij zitten bij uitstek op dat snijvlak.

In onderstaande laat ik zien dat betere resultaten voortvloeien uit teams en individuele professionals die worden aangestuurd door mensen die dicht bij zichzelf blijven.

Tien verschillende managers en voorzitters medische staf laten zien wat zij hebben ontdekt in de praktijk van sturen op Planetree.

Vanuit een zestal interviews wordt eerst beschreven wat leiders in de zorg zien als de essentie van mensgerichte zorg. Vervolgens staat het loslaten van verticale aansturing centraal en wordt deze visie verbonden met de praktijkervaringen. Uiteindelijk leidt dit tot een slot, waarin niet leiden maar verleiden het belangrijkste thema is.

Geïnterviewd zijn:

Mw. C. Bestebreurtje, manager vernieuwd werken van Hagaziekenhuis; Dhr. C. Calis, directeur zorg en mw. A. Omtzigt, medisch bestuurder van Flevoziekenhuis; mw. S. Wezel, hoofd poliklinieken en mw. I. Heslinga, directeur kwaliteit van de MCA Gemini Groep; dhr. T. Winder, locatiemanager verpleeghuis van Zorggroep Samen; mw. H. Ruis, regiomanager en mw. N. Nijhoff, teamleider van Rivas zorggroep; dhr. R. Jutten, manager zorg en mw. D. van Velzen, voorzitter medische staf van Maasziekenhuis.

State of mind.

Het meest wezenlijke van het werken aan een Planetree organisatie vinden de geïnterviewde leiders de menselijke interactie en het toenemen van de verantwoordelijkheid bij medewerkers. Het gaat om interactie tussen zorgverlener en patiënt/cliënt en interactie tussen medewerkers onderling. Elkaar aanspreken op mensgerichte zorg en op het vinden van oplossingen hiervoor. Winder van Zorggroep Samen noemt het "ontstoeving": het loslaten van vaste patronen. Overeenkomstig in alle gesprekken is de nadruk die ligt op gedrag. Daar gaat het om. Van woord naar daad komen. "Mensen gaan weer meer geloven dat ze het zelf kunnen realiseren", dat vindt Bestebreurtje waardevol. Planetree helpt om werkprocessen en coördinatievragen te heroverwegen: welke dingen doen er echt toe?

"Het gaat niet om een trucje, een gekleurde wand of een lekker geurtje, nee, Planetree is een state of mind", zeggen Calis en Omtzigt van het Flevoziekenhuis. Mensen maken de planetree organisatie. Ook in een verouderd gebouw is warme en gastvrije zorg mogelijk. Stafvoorzitter van Velzen van het Maasziekenhuis benadrukt dat het gaat om het HOE: "de zorg die je levert, richt je anders in".

Dingen anders doen of andere dingen doen?

De geïnterviewde leiders vinden allemaal dat het gaat om beide: zowel om dingen anders doen als om andere dingen doen. Toch is in hun verhalen te beluisteren dat de kracht van Planetree zit in het dingen anders doen. De state of mind, de omslag in denken, de mensen die het verschil maken, vragen wat de cliënt wil.

Voorbeelden van dingen anders doen, zijn: service bieden mag weer (en dat vinden professionals fijn want daarvoor gingen ze het vak in), stoel voor de arts naast het bed voor het visite 'lopen', in gesprek gaan over mogelijkheden i.p.v. over problemen en onmogelijkheden, denken in en-en in plaats van of-of; niet voor cliënten/patiënten

denken maar hen vragen. Cliënten krijgen meer de regie over hun eigen leven door helderheid over wat zij kunnen verwachten.

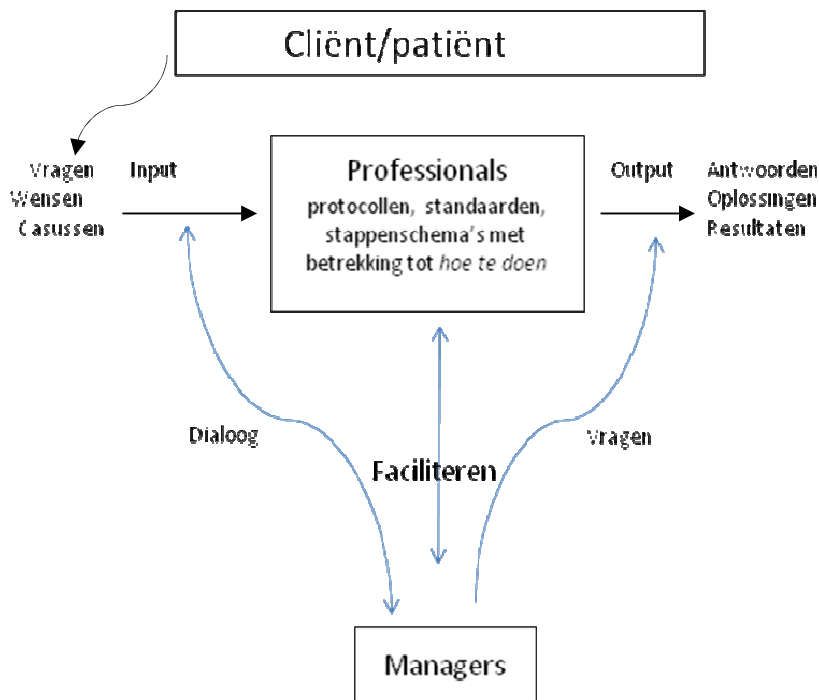
Een van de geïnterviewde specialisten zegt: "de zorg die je levert is niet anders, maar je richt die anders in. De informatie en behoefte van de patiënt is sturend in hoe je het zorgproces inricht"

Loslaten van verticale aansturing.

De nadruk die lang heeft gelegen op de beheerskant, staat haaks op Planetree, stelt Bestebreurtje vast. Het werken aan Planetree maakt een beweging los van onderaf. Het vraagt van leidinggevenden lef en leren laten: "dat is moeilijk, want dat geeft onzekerheid". Soms gaat het om het doorbreken van routines die al jarenlang niet ter discussie staan.

"Op je handen zitten", zegt Calis van het Flevo ziekenhuis. Als leider juist niet sturen, ook niet in ideeën die door zorgverleners en artsen worden aangedragen. Ruimte geven en support, benadrukken Omtzicht en Calis. "Eigenlijk keren wij de reguliere piramide om". Controle vervangen zij door dialoog, maar dan niet achteraf. Voorafgaand aan de uitvoering van het primaire proces kunnen medewerkers worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de resultaten (zie onderstaand figuur)

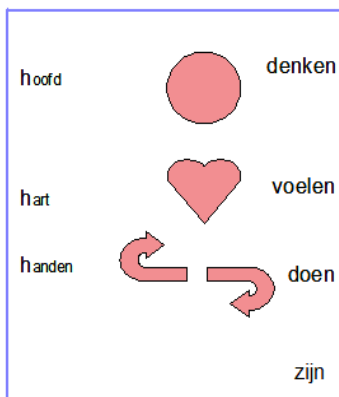
Ook van Velzen geeft als professional aan dat de nadruk moet liggen op het praten met het management over de input. Vooraan het proces dus. Als je daarover een gezamenlijke lijn hebt bepaald, is de vraag wat de professionals nodig hebben en kun je praten over de output.



Figuur Omgekeerde piramide

Planetree vraagt verleiderschap!

Wat vraagt het realiseren van een Planetree organisatie van de leider? Een leider is iemand die een team(of organisatie) in staat stelt de gestelde doelen te bereiken. De ander staat dus centraal. De leider wil iets teweeg brengen. En daar zit een visie achter, een richting. Het verwezenlijken van die visie vraagt om dialoog: de dialoog naar binnen en de dialoog naar buiten. De dialoog richt zich naar **binnen**, wanneer het gaat om het onderzoek dat de leider moet doen om zijn werkelijke drijfveren en ambities te achterhalen. De dialoog richt zich ook naar **buiten**, omdat je als leider uiteindelijk anderen wil meekrijgen en inspireren om handen en voeten te geven aan je droom. In de interviews met de leidinggevendenden worden beide dialogen ook genoemd in bewoordingen als: het gaat om interactie en gedrag, het gaat om authenticiteit van de leider. Om dat te bereiken kan het H,H,H- model een blikopener zijn. De leider kan om te handelen en resultaten te bereiken drie bronnen gebruiken: hoofd, hart en handen.



Hoofd (staat voor denken, ratio)

Hart (staat voor gevoel, emotie)

Handen (staat voor lichaam, doen)

Als de drie Ha's met elkaar kloppen, doet iemand wat hij zegt en uitstraalt. Dat is authentiek. Zo iemand wil je volgen! Wil de leider dit gedrag laten zien, dan zal hij/zij daarvoor de dialoog naar binnen moeten aangaan.

Je zou kunnen zeggen dat leider zijn in mensgerichte zorg betekent dat je als leider in verbinding staat met je eigen drijfveren en van hieruit verleidt je de professionals.

Ook voor de geïnterviewde leiders blijkt dit onderwerp te leven. Als het gaat om houding en gedrag, noemen verschillende geïnterviewden dat je als leidinggevende meent wat je zegt. Consistent zijn en vertrouwen wekken. Je hebt als leider een voorbeeldrol in het proces. Winder van Zorggroep Samen noemt het de "ambassadeursfunctie van de leidinggevende". Wel constateren, maar vooral niet oordelen: "koel in het hoofd en warm in het hart", noemt Calis deze tegeltjeswijsheid.

De leidinggevende moet niet over maar aan iemand denken. Aandacht en hartelijkheid in je omgang met anderen, met je omgeving, met het leven. Misschien moet je helemaal niet leider willen zijn over een ander. Misschien moeten we elkaar niet leiden, maar verleiden tot aandachtigheid.

Handvatten.

Focussen is de kunst. In feite zijn er maar drie dingen die u op een kaartje zou moeten zetten om mensgerichte zorg te realiseren: lef, liefde en laten. In dit artikel is dat meer concreet beschreven in:

- Handelingsruimte bieden of in andere woorden: regelvermogen van medewerkers vergroten. Dat betekent dat controle uitoefenen niet meer nodig is. Dialoog en voortgang laten zien wel.

- Het goede benadrukken en waarderen. Zoeken naar positieve voorbeelden en de ander op 1 zetten.
- Aandacht en focus op wat voor je ligt. Het gaat niet om wegwerken, maar om het werk zelf.

De ervaringen in de eerste ziekenhuizen en de ouderenzorg illustreren dat hiermee enthousiasme ontstaat en dat professionals weer ervaren waarvoor ze het doen.

Slot

De kracht van mensgerichte zorg weleens kunnen liggen in dingen die niet gemeten kunnen worden. Aandachtigheid en liefdevolle vriendelijkheid lijkt zo vanzelfsprekend, maar gaat niet vanzelf, zo is duidelijk geworden. Iets ONTwickelen, dat jarenlang van stevige wikkels is voorzien, kost tijd, moed en vertrouwen.

Nelly Galama,
Galama OrganisatieONTwikkeling
Met veel dank aan alle genoemde geïnterviewden.
Mei 2009

Gebruikte bronnen:

Putting Patients First, second edition, 2008, Frampton, S, Charmel, P.
Slow management, tijdschrift van Main press, no 2,5,6, 2007/2008.
Leidinggeven aan professionals? niet doen! , Weggeman,M., Scriptum,2007;
Het geheim van de leider, Loon, R. van, van Gorcum, 2006;
De 8^{ste} eigenschap, Covey, S, Business Contact, 2005;
Als Disney de baas was in uw ziekenhuis, F.Lee, Elsevier,2009