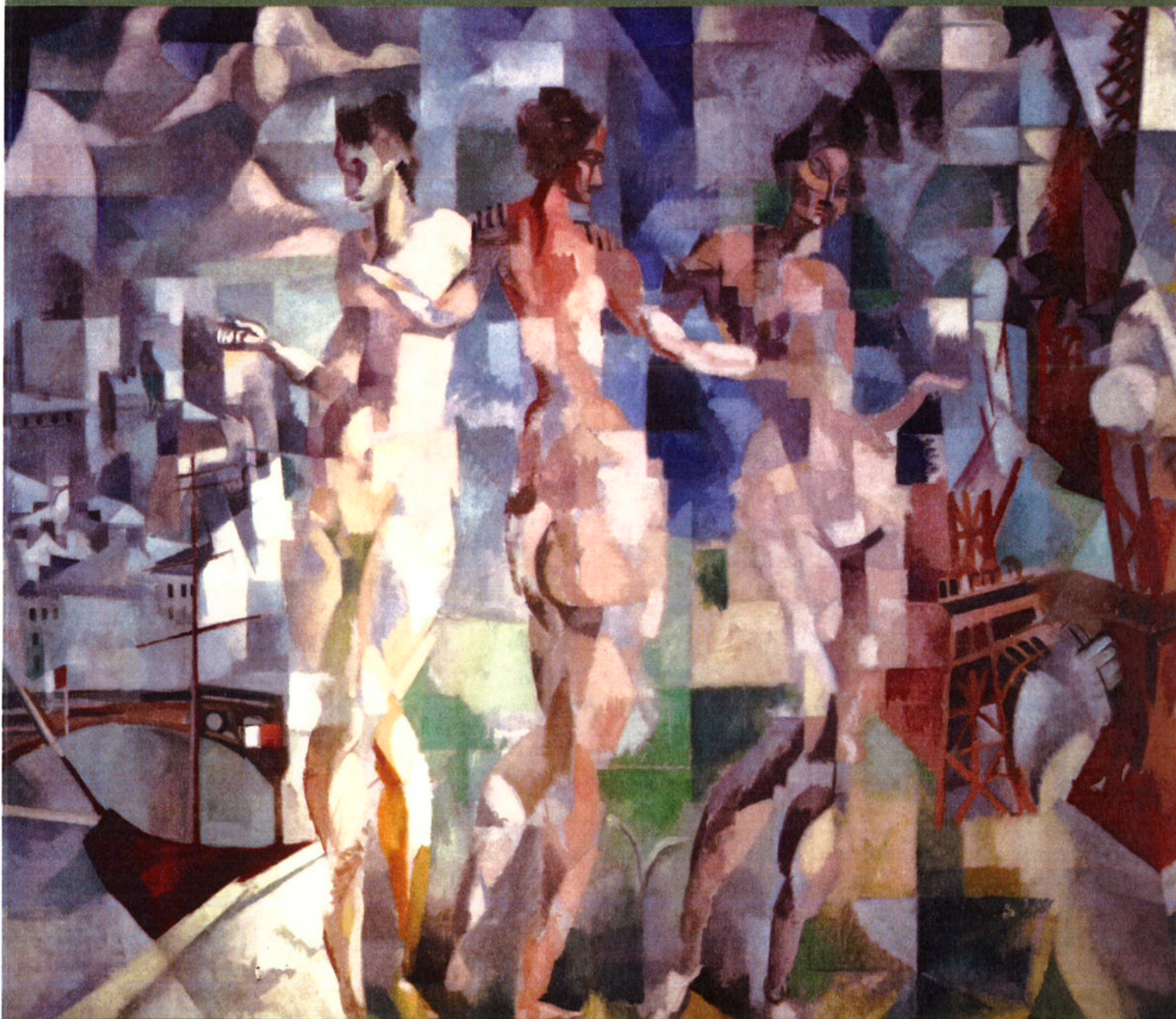


SENIOR

Tijdschrift voor kwaliteitsvolle ouderenzorg



Het Mobiel Team
Ouderen: mobiele
geestelijke
gezondheidszorg
3

Omgaan met
agressie bij
mensen met
dementie
11

Hoe het wonen en
leven veranderde
in de sixties
24

Planetree en
persoonlijk
leiderschap
35

Senior

Tijdschrift voor kwaliteitsvolle ouderenzorg

Senior richt zich tot Nederland en Nederlandstalig België

Senior biedt bijdragen die het brede gamma van aandachtspunten voor een kwaliteitsvolle ouderenzorg belichten.

Senior richt zich in de eerste plaats tot professionele hulpverleners: artsen, psychologen, verpleegkundigen, ergotherapeuten, kinesio/fysiotherapeuten, psychomotorische therapeuten, sociaal werkers, diëtisten, zorgkundigen, therapeuten, animatoren en alle anderen die betrokken zijn bij de zorg voor ouderen. Maar daarnaast zal ook iedereen die beleidsmatig hiermee bezig is, in het tijdschrift de nodige en nuttige informatie vinden. Ook de senioren zelf en hun naaste familieleden zullen zich aangesproken weten.

Kernredactie

Luc Van de Ven (hoofdredacteur, klinisch ouderenpsycholoog, UPC KU Leuven), dr. Lies Van Assche (redactiesecretaris; klinisch neuropsycholoog en systeemtherapeut, UPC KU Leuven), Koen Jordens (ethicus, Catharina Ziekenhuis Eindhoven), dr. Yolande Kuin (ouderenpsycholoog 's-Hertogenbosch; voormalig universitair docent Radboud Universiteit Nijmegen), prof. dr. Jos Tournoy (geriater, UZ KU Leuven), Johan Vancoillie (klinisch psycholoog, Sint-Jozefkliniek, Pittem), dr. Kim Van Ballaer (psychiater, OPZ, Geel).

Redactieraad

Tom Braes (strategie-adviseur, Owls and Foxes), Dries Cauteels (agogisch directeur Heder vzw), Kenny De Cuyper (verpleegkundige, GZA Antwerpen), Patricia De Vriendt (ergotherapeut en gerontoloog, VUB en Arteveldehogeschool Gent), Dirk Doucet (gerontoloog, Holsbeek en Wiekevorst), dr. Louis Heylen (prof. em. Universiteit Gent; postacademisch onderzoeker Universiteit Antwerpen), dr. Kris Jansen (arts, Palliatieve Geneeskunde Team Ondersteuning en Palliatieve Zorg, Catharina Ziekenhuis Eindhoven), dr. mr. Geert Messiaen (voormalig secretaris-generaal Landsbond Liberale Mutualiteiten), Leen Plessers (maatschappelijk werker, woonzorgcoördinator, WZC Sint-Jozef, Pelt), prof. dr. Jos Schols (hoogleraar ouderengeneeskunde, Universiteit Maastricht), Els Steeman (verpleegkundige, geriatrie Vitaz), dr. Pim Steerman (voorzitter Raad van Bestuur Sevagram, zorggroep voor ouderenzorg in Zuid-Limburg).

Periodiciteit

Senior verschijnt vier keer per jaar: maart – juni – september – december.

Abonnementen kunnen op elk gewenst moment ingaan en gelden voor de lopende jaargang, met inbegrip van de reeds verschenen nummers van die jaargang. Daarna wordt het abonnement steeds voor een jaar stilzwijgend verlengd.

Opzeggingen moet uiterlijk in december aan de uitgever worden gemeld. Bestaande abonnees ontvangen automatisch een uitnodiging tot betaling.

Abonnementenprijzen

Inbegrepen: gratis verzending in de Benelux, gratis toegang via tablet of smartphone

- Privépersonen: € 59
- Studenten: € 47 (< 26 jaar, kopie van studentenkaart meezenden)
- Professionals: € 74
- Vanaf 2 professionalabonnementen (op hetzelfde adres): € 62 per abonnement

Los nummer

€ 18 + verzendkosten

Abonneren kan door ofwel:

- een e-mail te zenden aan senior@spabonneeservice.nl met vermelding van uw naam en adres
- het online bestelformulier in te vullen op www.gompel-svacina.eu onder 'tijdschriften – senior'
- een bestelbon of gewone bestelling te zenden per briefpost of e-mail naar: Gompel&Svacina Uitgevers, Nationalestraat 111, B-2000 Antwerpen, info@gompel-svacina.eu.

Kopij

Belangstellende auteurs kunnen hun bijdrage mailen aan senior@gompel-svacina.eu. De bijdrage is onderworpen aan peer reviewing. Ze wordt ter beoordeling voorgelegd aan minstens twee reviewers. De redactie streeft ernaar om binnen 45 dagen te reageren.

Rechten

Gompel&Svacina en de respectieve auteurs. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt, op welke wijze ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Redactie en uitgever zijn niet aansprakelijk voor de inhoud van de onder auteursnaam opgenomen artikelen.

Verantwoordelijk uitgever

Stephan Svacina
Gompel&Svacina
Nationalestraat 111
B-2000 Antwerpen

ISSN 2684-480X

 Gompel&Svacina
deelt kennis

Planetree en persoonlijk leiderschap

Pim Steerneman & Marita Bossers

Er zijn allerlei concepten en bijbehorende visies die (zorg)organisaties helpen om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Organisaties die voor Planetree kiezen, kiezen heel bewust voor de mens in de organisatie. De cliënt die mensgerichte zorg wil ontvangen, de medewerker die mensgerichte zorg wil bieden. Planetree ondersteunt de beweging van 'willen' naar 'doen'. Die intentie is er natuurlijk altijd, maar de praktijk is weerbarstig.

Inleiding

Planetree is in 1978 opgericht door een client. Toen Angelica Thieriot opgenomen werd in een ziekenhuis in San Francisco, realiseerde ze zich dat de zorg medisch technisch goed was. Maar wat zij als mens ervoer, vond zij kil en niet mensgericht. Het was haar droom om de beste elementen van een hotel, een ziekenhuis én van thuis samen te laten komen in zorgorganisaties. Dat idee vormde het begin van de visie van Planetree. Een idee dat in de loop der jaren steeds verder is ontwikkeld en onderzocht (zie bijvoorbeeld: Lawrence & Kinn, 2012; Frampton et al., 2017).

Tegenwoordig ondersteunt Planetree steeds meer zorgorganisaties bij het centraal stellen van de mens binnen die organisatie. De naam Planetree is ontleend aan de Plataan waaronder Hippocrates, de Griekse wijsgeer en grondlegger van de moderne geneeskunde, die daar les gaf aan zijn studenten. Hij doceerde met name een integraal concept: het gaat niet alleen om het fysieke, maar ook om het geestelijke welzijn van de mens en ook de omgeving is daarbij een helende factor.

Wat begon met een kleine medische bibliotheek, bedoeld als informatiebron voor cliënten, is uitgegroeid tot een wereldwijde organisatie met achthonderd aangesloten instellingen in dertig landen. In Nederland startte Planetree in 2006. De Planetree-visie in de vorm van een voor de praktijk bruikbaar integraal framework helpt organisaties bij de implementatie van merkbare mensgerichte zorg.

Er wordt eerst een algemene beschouwing gegeven over de link tussen de Planetree visie en persoonlijk

leiderschap in termen van eigenaarschap en over paradoxen die in de dagelijkse praktijk vaak enorme uitdagingen zijn. Het artikel besluit met een aantal concrete voorbeelden in termen van persoonlijk leiderschap en regie in de context van merkbare mensgerichte zorg.

Planetree en mensgerichte zorg

De basis van Planetree is 'persoons- of mensgerichte zorg'. Mensen staan voorop in de visie van Planetree. Cliënten, naasten, maar ook medewerkers. In de visie van Planetree kan kwalitatief goede en mensgerichte zorg alleen geleverd worden door medewerkers die zelf mensgericht benaderd en behandeld worden in de organisatie.

Iedere zorgorganisatie en professional wil mensgerichte zorg verlenen. Ambitie en motivatie staan dan ook nooit in de weg. Toch is het waarmaken van mensgerichte zorg op alle momenten van de dag, met iedere collega in de organisatie en onder alle omstandigheden tegelijkertijd een uitdaging. Als we alleen al de coronaperiode als reflectiepunt nemen, zien we dat de vanzelfsprekendheid er niet altijd (geweest) is. Mensgerichte zorg op de best mogelijke manier waarmaken vraagt een

.....
Dr. Pim Steerneman MBA is als bestuursvoorzitter verbonden aan Sevagram.

Marita Bossers is als directeur verbonden aan Planetree Nederland.

continue focus, eindeloze reflectie op prestaties en een sterk partnerschap tussen de organisatie (in beleid en dagelijkse praktijk) en de cliënt met zijn naasten.

‘In de visie van Planetree kan kwalitatief goede en mensgerichte zorg alleen geleverd worden door medewerkers die zelf mensgericht benaderd en behandeld worden in de organisatie’

Mensgerichte zorg is pas echt waardevol wanneer deze alle aspecten bevat die voor cliënten, naasten en medewerkers van belang zijn. Hiervoor is doorlopend onderzoek nodig naar de ervaringen van alle betrokkenen. De integrale Planetree-visie op mensgerichte zorg geeft richting aan het ‘wat’. Wat is belangrijk en waar draait het in de kern om? Om helder en handzaam zichtbaar te maken wat belangrijk is, heeft Planetree een herkenbaar model ontwikkeld.

Het model bestaat uit twee lagen: drie clusters (zie Figuur 1) met twaalf componenten (zie Kader 1). De kracht van het model is de samenhang, volledigheid en herkenbaarheid voor iedere medewerker in de zorg. Cliënten herkennen de twaalf componenten als een behoefte en voor zorgverleners weerspiegelt het hun motivatie om goede zorg te leveren. Het model is niet alleen bedoeld als een belofte aan cliënten en naasten, maar wordt ook door de twaalf componenten vertaald naar medewerkers toe.

Het bewust zijn van de facetten die voor merkbare mensgerichte zorg belangrijk zijn, is geen garantie dat iedere cliënt, op ieder moment ook daadwerkelijk mensgerichte zorg ontvangt. Zaak is dan ook om een en ander te objectiveren: maak mensgerichte zorg consequent, haalbaar en herhaalbaar. Ontwikkel een complete en gestandaardiseerde aanpak om patiënten/cliënten en hun naasten te betrekken bij alle aspecten van de zorg. En toets dit objectief door belanghebbenden te bevragen of datgene wat door de organisatie beloofd wordt waargemaakt wordt in de praktijk. Met andere woorden, hoe merken cliënten en hun naasten en medewerkers



Figuur 1. De drie clusters van het Planetree-model

Planetree in de dagelijkse praktijk? Planetree doet dit in een periodieke audit aan de hand van zogenoemde focusgroepgesprekken, gesprekken met belanghebbenden (zie Kader 2). Op basis van deze audits en het geobjectiveerd en gestructureerd bewijsmateriaal

kunnen zorgorganisaties door Planetree International gecertificeerd worden. Zo is bijvoorbeeld voor de zorgorganisatie Sevagram in Nederland en voor de financiers het Planetree-certificaat een officieel erkend en werkend kwaliteitsmanagementsysteem.

Kader 1. Het Planetree-model met een vertaling van haar visie op zorg

Betere zorg

1. Menselijke interactie en liefdevolle bejegening
We maken oprecht vriendelijk contact en luisteren met aandacht naar wat nodig is. We zorgen voor elkaar en tonen begrip en waardering. We nemen verantwoordelijkheid voor ons gedrag en spreken anderen aan op houding en gedrag dat leed toevoegt.

2. Eigen keuze en verantwoordelijkheid door informatie en educatie
Mensen houden regie over hun eigen leven en welbevinden. We bieden toegang tot zorgverleners, eigen dossier en relevante, begrijpelijke informatie zodat betere keuzes mogelijk zijn. We schetsen de alternatieven en maken gevolgen van keuzes duidelijk.

3. Uitstekende (medische) behandeling en zorg
Cliënten kunnen rekenen op een effectieve en veilige diagnose, behandeling en zorg. We helpen mensen snel en vakkundig.

4. Gezond eten, drinken en bewegen
Lekker en gezond eten in een plezierige ambiance. Met ruimte voor behoud van eigen regie, zodat de cliënt waar mogelijk zelf kiest met wie, waar en wanneer hij wil eten en drinken. Beweging stimuleren en belonen we.

5. Aanvullende zorg en zingeving
We bevorderen de kwaliteit van leven en zingeving door expressie, comfortzorg, afleiding en troost. Bijvoorbeeld door muziek, schilderen, films, meditatie, rouwverwerking, aandacht voor religie, acupunctuur, aanraking, ontmoetingen en activiteiten.

Helende omgeving

6. Menswaardige technologie
We gebruiken gemakkelijke, begrijpelijke, geruuststellende en moderne techniek.

7. Architectuur en interieur leveren een bijdrage aan gezondheid en heling
Mensen voelen zich op hun gemak door de comfortabele inrichting, een mooi, schoon en lawaaiarm gebouw, een duidelijke bewegwijzering en contact met de buitenwereld.

8. Vrienden, familie en gemeenschap spelen een positieve rol
Naasten voelen zich welkom en kunnen komen wanneer de cliënt dat wil. Naasten helpen samen met medewerkers en vrijwilligers mee om het verblijf te veraangename en gezondheid en kwaliteit van leven te bevorderen. Naasten en waar mogelijk ook de rest van de gemeenschap krijgen kennis en inzicht om preventief (verdere) gezondheidsschade te voorkomen en gezondheid te bevorderen.

Gezonde organisatie

9. Tevreden cliënten
Cliënten waarderen de zorg en verwijzen vrienden en familie van harte naar de zorgorganisatie.

10. Tevreden en gemotiveerde medewerkers
We werken met plezier en vakbekwaamheid aan de best mogelijke zorg. We ondernemen actie op wat we weten dat belangrijk is en leren van de besten.

11. Gezonde financiële resultaten
We genereren voldoende middelen om te (blijven) doen wat nodig is.

12. Goede marktpositie en relaties met belanghebbenden
We zijn positief over de organisatie en verdienen een goede reputatie.

Kader 2. Weten wat belangrijk is via de inzet van focusgroepen

Focusgroepen zijn een uitermate geschikte manier om te luisteren naar de ervaringen, wensen en behoeften van mensen. Deze semigestructureerde interviews bieden de mogelijkheid om de impact van de manier van werken in een organisatie in beeld te brengen. Hierbij worden ervaringen met procedures van de organisatie maar ook de houding en gedrag van mensen weerspiegeld. Cliënten en naasten worden met name bevraagd op hun zorgervaring tijdens de diverse zorgprocessen alsook de mate waarin de zorg persoonlijk wordt gemaakt voor het individu. Medewerkers worden bevraagd op de betrokkenheid die zij laten zien bij cliënten en naasten, maar ook hun eigen invloed op het werk en de verbeterprocessen in de organisatie komen aan bod. In het kader van een prettige werkomgeving worden zij ook bevraagd op het leiderschap en de cultuur in de organisatie. Daarnaast wordt gevraagd naar de zorg die zij zelf ervaren vanuit de organisatie (zorg voor de zorgverleners). Door alle betrokken partijen (cliënten, naasten, vrijwilligers, medewerkers, leidinggevenden, behandelaren) bij dit onderzoek te betrekken ontstaat een integraal samenhangend beeld. Naast de ervaring gaat het in de gesprekken over behoeften, wensen en ideeën. Zo ontstaat een eerste beeld van de verbeteringen die daadwerkelijk een verschil kunnen maken.

Partnerschap

Planetree streeft ernaar om excellente mensgerichte zorg vanzelfsprekend te maken. Daarvoor is het nodig een organisatiecultuur te creëren waarin continu leren en ontwikkelen – gedreven door de hulpvraag van de cliënt – de norm is. Dit vraagt om een specifieke houding in het streven naar empathie, kwaliteit en partnerschap. Partnerschap is de sleutel die de deskundigheid van een cliënt/naaste en medewerker samen kan brengen. Deskundigheid over ‘het eigen leven’ en ‘vakinhoudelijke deskundigheid over het werk’. Partnerschap is niet vanzelfsprekend in de zorg. Zelfs niet bij Planetree gecertificeerde zorgorganisaties. Er dient constant aandacht aan besteed te worden en het liefst verankerd in de jaarplannen die per kwartaal intensief besproken worden, zowel met het management als met de cliënten(raad).

Samen nieuwe perspectieven aannemen door cliënten en naasten bij hun zorg te betrekken draagt bij aan het

bieden van uitzonderlijke ervaringen, maar ook het verbeteren van de gezondheidsresultaten, het algehele welzijn en de kwaliteit van leven. In de praktijk van de zorgorganisatie Sevagram vindt dit periodiek plaats in de vorm van zogenoemde huiskamergesprekken waar zorgmedewerkers en cliënten en familie aanschuiven om te spreken over wat er in de dagelijkse praktijk verbeterd kan worden.

‘Samen nieuwe perspectieven aannemen door cliënten en naasten bij hun zorg te betrekken draagt bij aan het bieden van uitzonderlijke ervaringen’

Doel

Het doel van excellente mensgerichte zorg is vierledig, de zogenoemde ‘Quadruple Aim’ (zie Figuur 2): een betere cultuur, betere gezondheid, betere zorg, en lagere kosten.

In de kern is mensgerichte zorg de maatschappelijke verantwoordelijkheid van elke zorgorganisatie. Organisaties die zich onderscheiden in mensgerichte zorg, laten hoge prestaties zien op alle vier de velden. Deze prestaties zorgen er vrijwel altijd voor dat er een vliegwieltje gaat draaien dat zorgt voor nog betere resultaten. Deze organisaties onderscheiden zich in betere medische prestaties, hogere cliënttevredenheid en loyaliteit, een sterk innovatief klimaat en verworden tot een gewilde werkgever. Toonaangevende organisaties als bijvoorbeeld Cleveland Clinics en Johns Hopkins in de Verenigde Staten hebben Planetree mede gebruikt om deze posities met succes te verwerven. De internationale kracht van het netwerk ondersteunt en versnelt innovatie door de bereidheid om van en met elkaar te leren.

Aanpak

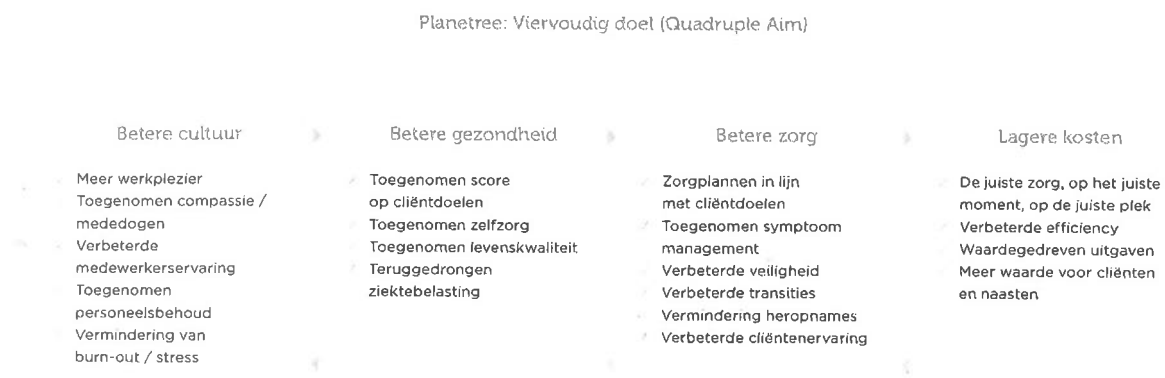
Er zijn weinig sectoren waar de opgave van de organisatie en de intrinsieke motivatie van professionals zo sterk bij elkaar aansluiten als in de zorg. Mensen kiezen heel bewust om te werken in de zorg. De behoeften van cliënt en medewerker centraal stellen en de organisatie daaromheen inrichten is nodig om excellente mensgerichte zorg te realiseren. Dat klinkt eenvoudiger dan dat het in de dagelijkse praktijk is. Zeker in de huidige tijd van krapte op de (zorg)arbeidsmarkt.

'Organisaties die zich onderscheiden in mensgerichte zorg, laten hoge prestaties zien'

Wetenschappelijk onderzoek vormt de basis voor de effectieve aanpak van Planetree. Het is inmiddels ruimschoots bewezen dat mensgerichte zorg tot betere zorg leidt (Frampton et al, 2017). Het is minder bekend welke aspecten bijdragen aan het succesvol realiseren en dus het organiseren van excellente mensgerichte zorg. Onder leiding van Planetree International onderzochten wetenschappers het effect van mensgerichte zorg. Het resultaat van het onderzoek omvat een

bibliografie van wetenschappelijke artikelen en een raamwerk voor de implementatie van mensgerichte zorg. De Planetree-aanpak is verder verfijnd op basis van dit wetenschappelijk onderzoek (Frampton, et al., 2017). Het onderzoek toont aan dat mensgerichte zorg leidt tot een betere cultuur, betere gezondheid, betere zorg en lagere kosten. In later onderzoek in 2019 is nog eens de effectiviteit van de implementatieaanpak onderschreven (Guastello & Jay, 2019).

De Planetree-implementatieaanpak is op basis daarvan vertaald in een handzaam model bestaande uit vijf versnellers (zie Figuur 3) die richting geven aan het ontwikkelen van een organisatie die actieve betrokkenheid



Figuur 2. Het viervoudig doel (Quadruple Aim) van Planetree



Figuur 3. De Planetree-implementatieaanpak met vijf versnellers

en eigen regie optimaal faciliteert, de voedingsbodem van excellente mensgerichte zorg. Waar de twaalf componenten van Planetree beschrijven 'wat' belangrijk is in mensgerichte zorg, ondersteunen de vijf versnellers en het certificeringsprogramma 'hoe' mensgerichte zorg optimaal georganiseerd kan worden.

De versnellers (met onderliggende criteria) vormen ook het kader van de internationale Mensgerichte Zorg Certificering van Planetree. Een unieke wijze om excellentie in zorg te borgen en extern te laten valideren. De certificering is daarmee een motiverende erkenning voor medewerkers en bewijsvoering voor cliënten, patiënten en stakeholders. Tijdens de certificering wordt met kwalitatief onderzoek vastgesteld of de ervaring overeenkomt met de door de organisatie omschreven processen. Met andere woorden: wordt de strategie van de organisatie ook in de praktijk gebracht én wordt dit ook door cliënt en naaste zo ervaren.

Uiteraard is een richtinggevend model geladen met inhoudelijke thema's op zichzelf niet voldoende om tot duurzame veranderingen in een organisatie te komen. Het streven naar een onderscheidende positie in de markt is het resultaat van jarenlang consistent bouwen aan de (cultuur van de) organisatie. Het vergt leiderschap en doorlopende reflectie. Maar ook investeren in medewerkers zodat zij over de juiste vaardigheden beschikken. Dit laatste gaat verder dan alleen vaktechnische aspecten, ook mensgerichte houding en gedrag zijn essentieel. Tot slot is het dagelijks samenwerken (partnerschap) aan innovatie en verbeteringen een gamechanger. Een lerende en innovatieve organisatie is immers meer dan enkel een afdeling met de naam 'leren en ontwikkelen' of 'innovatie'. Het zal duidelijk zijn dat leiderschap in deze context een sleutelbegrip is.

Leiderschap en eigenaarschap

Leiderschap gaat vooral over leiding en regie nemen en minder over leiding geven (Foppen & Steerneman, 2017). Leiderschap is in feite een verantwoordelijkheid, het is gedrag. De externe context bepaalt namelijk in hoge mate het leiderschapsgedrag.

Tegenwoordig (en in hogere mate tijdens de COVID-19-crisis) wordt de externe context vooral als disruptief en verstoring ervaren. We leven in zogenoemde VUCA-tijden. VUCA is het Engelstalig acroniem voor 'Volatile' (vluchtig en snel veranderend), 'Uncertain' (onzeker), 'Complex' (chaotisch) en 'Ambiguous' (vaag en dubbelzinnig). De turbulentie van de VUCA-wereld maakt overigens dat organisaties steeds meer afhankelijk

zijn van de zelfwerkzaamheid en de eigen regie van medewerkers. Geen enkel managementsysteem kan de uitkomst en consequenties van een VUCA-context voorspellen, laat staan beheersbaar maken. De VUCA-tijd waarin we leven, vraagt voortdurend om alerte adaptiviteit vanuit dito leiderschap. VUCA-uitdagingen los je niet op in je eentje, ook al ben je de leidinggevende. Daar zijn meedenkers voor nodig, die vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven met elkaar kennis en informatie uitwisselen. Volatiele, onzekere en complexe vraagstukken moeten immers zo goed als het kan geanalyseerd worden. Daaraan voorbijgaan leidt tot onjuiste beslissingen, met mogelijk ongewenste en onbedoelde gevolgen.

De zorgorganisatie Sevagram in Nederland heeft gekozen voor de integrale zorgvisie Planetree als basis en als paraplu voor beleid en uitvoering: zorg en werk met bezieling. Een belangrijk issue in deze context voor onze organisatie is die van warme zakelijkheid. Het gaat daarbij niet over 'of warm of zakelijk', maar juist om de verbinding tussen beide. Warme zakelijkheid houdt in dat we tegelijkertijd streven naar output en naar waardevol werk. Op een bezielde manier werken, productief zijn en die goede zorg bieden die je je naaste ook gunt. Dat is Planetree. De samenhang tussen warm en zakelijk is er doordat er een verband is tussen een financieel gezonde organisatie, vitaliteit van medewerkers én kwaliteit van zorg. Die verbinding doet recht aan de schijnbare tegengestelde begrippen.

Het gaat hier dus over paradoxen en paradoxen vragen om reflectie. Juist omdat het op het eerste gezicht om onverenigbare zaken lijkt te gaan. Ook is niet altijd duidelijk of er sprake is van een echte tegenstelling. Door over paradoxen te leren nadenken ontstaat inzicht en met name inzicht in samenhang en verband. Het doet recht aan de complexiteit van zaken en situaties en de verdieping geeft inzicht in wat er echt speelt en leeft.

Paradoxaal denken verdient dus een serieuze plaats in leiderschapsontwikkeling (Steerneman, 2021). Een veelvoorkomende paradox met bijbehorende dilemma's in die context is 'bezieling en zakelijkheid'. Hoe kun je topprestaties leveren en tegelijkertijd een menselijke maat behouden? Bezielde zakelijkheid houdt onder andere in dat een organisatie de resultaten niet uitsluitend uitdrukt in omzet en rendementcijfers. Het betekent én sturen op resultaat én ruimte geven om resultaat te bereiken. Er is in dit kader geen allesomvattende waarheid. De waarheid fluctueert en elke situatie vraagt om een benadering vanuit zowel het sturingsperspectief als het ruimteperspectief.

De oer-paradox van leiderschap is die tussen sturing en ruimte. Sturing is iedere vorm van bewuste beïnvloeding. Ruimte is het loslaten van elke vorm van gerichte beïnvloeding. In de huidige snel veranderende omgeving zien we dat leidinggevendenden vaak balanceren in hun afwegingen en keuzes tussen uitersten als het gaat om belangrijke beslissingen. Maatregelen ontstaan vaak op basis van cijfers en rationele analyses en/of op basis van intuïtie. Ieder feit en ieder beeld kent immers meerdere werkelijkheden. De kunst is deze te blijven verkennen en op zoek te gaan naar waarom mensen bepaalde meningen hebben. Ieder zicht op de werkelijkheid is er een en door deze met respect te behandelen (ook als je het er niet mee eens bent), ontstaat een dialoog en echte samenwerking. Het gaat dan over 'meervoudig kijken': vanuit verschillende perspectieven kijken naar een situatie om zo los te komen van diepgewortelde overtuigingen.

'De oer-paradox van leiderschap is die tussen sturing en ruimte'

Als sturing en ruimte naast elkaar bestaan, kun je als team en medewerker flexibel en adequaat inspelen op de niet-aflatende ontwikkelingen en veranderingen die zich voordoen binnen en buiten de organisatie.

In de hiervoor genoemde Sevagram-organisatie in Nederland werken anno 2022 ruim 2800 medewerkers en iedereen werkt in een team. Sinds twee jaar is Sevagram op weg in een meerjarig leiderschap i.c. teamontwikkelingsprogramma voor alle teams. Alle teams (zorg en ondersteuning inclusief directieteam) geven zelf aan waarin en hoe ze willen groeien. Er wordt gewerkt vanuit het gedachtegoed van 'sturing en ruimte'. De paradox staat centraal en speciaal daarvoor opgeleide eigen medewerkers gaan het gesprek aan over zaken die de teamontwikkeling van het betreffende team bevorderen en/of juist belemmeren. Er wordt gewerkt met praktische voorbeelden die het team zelf aandraagt. Een team doorloopt zo een ontwikkeltraject op het gebied van wendbaarheid, waarbij de uiteindelijke output een vergroting van eigenaarschap is, en waarbij meer eigen initiatief getoond wordt en waar in teambesprekingen zaken die belemmerend werken en waar vanuit de werkvloer ideeën over zijn ter verbetering besproken en uitgevoerd worden. De output van het teamontwikkelingsprogramma is dus ook samen meer toegepaste innovaties in bijvoorbeeld werkprocessen bottom-up ontwikkelen. In de slotparagraaf worden in dit kader relevante voorbeelden beschreven.

Van theorie naar praktijk

Planetree staat voor zorg en welzijn die je je naasten kunt. Om te weten of je het goed doet en wat je mogelijk beter zou kunnen doen, dient iedere hulpverlener elke dag de volgende vragen te stellen: is de cliënt goed geholpen? Doe ik als medewerker wat de moeite waard is? Zijn we als team of organisatie beter geworden? En: waar blijkt dat uit?

Zoals beschreven, is voor de Nederlandse Sevagram-organisatie Planetree een paraplu, het kwaliteitsmanagementsysteem waaronder alle activiteiten (van zorg tot HR, van facilitair tot huisvesting) plaatsvinden. Planetree leidt bij Sevagram tot veel eigen verbeterinitiatieven vanuit de werkvloer.

Om een indruk te krijgen worden hierna aan de hand van de hiervoor beschreven twaalf componenten van Planetree (zie Kader 1) twaalf kleine voorbeelden vanuit de dagelijkse praktijk en vanuit de werkvloer beschreven, waarbij de link tussen het gedachtegoed van Planetree en persoonlijk leiderschap in termen van eigenaarschap concreetiseerd wordt. Uit de voorbeelden blijkt dat het ook hier soms om alleedaagse en kleine voorbeelden gaat, wel zaken die het verschil kunnen maken.

1. Menselijke interactie en liefdevolle bejegening

Een bewoonster van een verpleeghuis van Sevagram had de neiging in een vast ritme met haar ring op de armleniging van haar stoel te tikken. Voor haar een vorm van ontspanning, maar voor medebewoners een bron van ergernis en daardoor onrust veroorzakend. Een zorgmedewerker vond de eenvoudige oplossing om consequent (en ook goed gecommuniceerd zodat iedereen dit ook deed) een washandje op de armleniging te leggen en het euvel was verholpen.

2. Eigen keuzes en verantwoordelijkheid

Een bewoner van een zorgcentrum van Sevagram met de ziekte van Parkinson wilde zelf zijn tanden blijven poetsen. En wat de ergotherapie niet lukte, lukt wel een zorgmedewerker die erachter kwam dat het wel haalbaar was met een elektrische tandenborstel.

3. Uitstekende behandeling en zorg

Bij het geriatrie revalidatiecentrum van Sevagram is gestart met zogenoemde telerevalidatie. Met telerevalidatie kunnen revalidanten voor een groot deel thuis revalideren. Via een online platform geeft de be-

handelaar oefeningen en tips. Voor elke revalidant kan een traject op maat worden gemaakt. Een standaard traject voor specifieke aandoeningen kan ook. De behandelaar monitort op afstand hoe de revalidant het doet. Via het platform kunnen behandelaar en revalidant berichten sturen of videobellen. Revalidanten vinden het fijn om door telerevalidatie zelf de regie te hebben en onafhankelijk van hun behandelaar oefeningen te kunnen doen. Telerevalidatie zorgt bovendien voor een kortere opnameduur in de revalidatiekliniek.

4. Gezond eten en drinken en bewegen

Regelmatig is de Nederlandse sport- en beweegcoryfee Olga Comandeur te zien op een van de zorglocaties van Sevagram. Zij organiseert dan een zogenoemd Social Bootcamp waar veel bewoners én medewerkers enthousiast aan deelnemen.

5. Aanvullende zorg en zingeving

Sevagram heeft een aantal mobiele karren die beleving en herbeleving van ervaringen van vroeger stimuleren: van een mobiele antieke ijskar, naar een mobiele nostalgische Winkel van Sinkel, tot een originele ouderwetse treincoupé compleet met een tv-scherm met bewegende beelden, waardoor het lijkt alsof je door het raam naar buiten kijkt als de trein rijdt.

6. Menswaardige technologie

Omdat een bewoonster van een zorgcentrum vaker huilend over de gang liep en iets mompelt over kinderen, heeft een medewerker haar een authentieke babypop gegeven die tot rust en zelfs vreugde leidt. Ze loopt er nu vaker mee op de arm, of in een bijbehorende antieke kinderwagen.

7. Architectuur en interieur leveren een bijdrage aan gezondheid en heling

Sevagram heeft in haar 23 zorglocaties veel aandacht voor de helende omgeving met belevingshoeken en speciaal op de doelgroep afgestemde zorgtechnologie (zoals zorgcirkels met gps die voor bewegingsvrijheid zorgen). Ook zijn er in een aantal zorglocaties zogenoemde Snoezel-badkamers, met gekleurd licht, muziek en lichtprojecties. Alle zorglocaties gebruiken geurmanagement met behulp van etherische olie die onaangename geuren neutraliseert.

8. Positieve rol van vrienden, familie en gemeenschap

Een bewoner van een zorgcentrum van Sevagram bleek vijftig jaar lid te zijn van de schutterij. De familie wilde dit heel graag vieren, maar dat was niet mogelijk vanwege de coronapandemie. Bij de zorgmedewerkers ontstond het idee dat kleinschalig in een huiskamer met speciale isolatiemaatregelen in kleine kring alsnog het feestje gevierd kon worden. Het werd door de familie zeer gewaardeerd, zeker gezien de extra inspanningen in een spannende tijd met speciale bezoeksregelingen. Hierna was extra familieparticipatie gegarandeerd en kan het betreffende zorgteam nog steeds rekenen op ondersteuning van de familie.

9. Tevreden cliënten en familie

Een bewoonster van een zorgcentrum van wie bekend is dat zij haar hele leven lang vegetarisch heeft gegeten, vraagt op een bepaald moment naar een boterham met boterhammenvlees. Een zorgmedewerker gaat hierover in gesprek met de familie en ze besluiten samen om de wens van de bewoonster te honoreren. De wens van de bewoner wordt gehonoreerd en de naasten worden bij het besluit betrokken.

10. Tevreden en gemotiveerde medewerkers en vrijwilligers

Op alle locaties van Sevagram wordt het zogenoemde innovatiebord gebruikt. Het is een bord dat tijdens het klikmoment in de zorg aan het begin van de dag gebruikt wordt. Er staat alle informatie op die relevant is voor de bewoner en de medewerker. Het gaat over het eten van de dag voor de bewoner, maar het gaat ook over het verzuim en over zaken die niet goed geregeld zijn waarvoor oplossingen bedacht moeten worden. Samen bedenkt het team oplossingen die ook voor de overdracht op het bord geschreven worden. Doordat de moderator de goede vragen stelt, wordt ook 'de olifant in de kamer' besproken, zaken die anders vaker in de wandelgang besproken worden.

11. Gezonde financiële resultaten

Om verspilling tegen te gaan en eten niet te hoeven weggooien zijn er door zorgmedewerkers en facilitaire medewerkers (ondersteund door de financiële dienst) afdelingsbudgetten vastgesteld en wordt er samen goed en centraal ingekocht. Cruciaal hier is een optimale afstemming tussen de zorg en de ondersteunende diensten.

12. Goede marktpositie en relaties met belanghebbenden

Bij Sevagram krijgen medewerkers expliciet de ruimte om te doen waar hun hart ligt. Zo heeft Sevagram een arbeidsmarktcampagne opgestart, waarbij medewerkers aan het woord gelaten worden. Ze laten zien dat het bij Sevagram mogelijk is om je hobby mee te nemen naar je werk. Van muziek en bakken tot planten verzorgen of lekker samen bewegen.

Besluit

Planetree is een integrale zorgvisie, een framework dat mits goed geïmplementeerd en geïnternaliseerd in een organisatie en dus in teams en medewerkers leidt tot geborgde, merkbare mensgerichte zorg. Het heeft implicaties voor beleid en uitvoering en dus niet alleen voor de zorgprocessen en de uitvoering ervan, maar ook voor HR-beleid en de uitvoering daarvan.

De wijze waarop Planetree als katalysator heeft gediend, heeft ervoor gezorgd dat het strategische meerjarenplan en de uitwerkingen daarvan in de jaarplannen van de Sevagram-organisatie in het teken staan van een cultuurgedreven, lerende en waarderende mindset en cultuur. Met als resultaat betere en vooral merkbare mensgerichte zorg waarbij cliënten, familie én medewerkers tevreden zijn.

Zijn er dan geen aandachtspunten? Natuurlijk en dan in de eerste plaats het knelpunt van een relatief hoog ziekteverzuim als na-ijleffect van COVID-19. Dit leidt tot overbelasting van medewerkers, werkdruk en inhuur van tijdelijk personeel. Belangrijk is, ook voor de klantervaring, om deze tijdelijke medewerkers goed in te werken en goed te introduceren in de Planetree-visie en de praktische implicaties daarvan in het zorgproces.

Ook kan op meerdere zorglocaties van Sevagram het zorgproces verder geoptimaliseerd worden en een betere balans krijgen tussen zorg, welzijn en facilitair. Mensen wonen in onze zorglocaties en ook bij Sevagram kan interdisciplinair werken verbeterd worden. Voorts kunnen er in dit kader flinke stappen vooruit gezet worden als zowel de vrijwilliger als de familie meer optimaal betrokken worden bij de inrichting van het zorgproces i.c. de indeling van de dag in de vorm van een optimale balans tussen zorg, wonen en welzijn. Tot slot is een aandachtspunt om best practices meer te delen, met teams in een zorglocatie en met de verschillende zorglocaties, waardoor er nog meer van elkaar geleerd kan worden.

Literatuur

- Foppen, W., & Steerneman, P. (2017). *Neem leiding! Leiderschap in een turbulente wereld*. Antwerpen/Apeldoorn: Cyclus
- Frampton, S., Guastello, S., Hoy, L., Naylor, M., Sheridan, S. & Johnston-Fleece, M. (2017). *Harnessing Evidence and Experience to Change Culture: A Guiding Framework for Patient and Family Engaged Care*. NAM Perspectives. Discussion Paper. Washington: National Academy of Medicine.
- Guastello, S., & Jay, K. (2019). Improving the patient experience through a comprehensive performance framework to evaluate excellence in person-centered care. *Open Quality*, 8:e000737.
- Lawrence, M., & Kinn, S. (2012). Defining and measuring patient-centred care: An example from a mixed-methods systematic review of the stroke literature. *Health Expectations*, 15, 295-326
- Steerneman, P. (2016). *De praktijk van de positieve psychologie*. Antwerpen/Apeldoorn: Cyclus.
- Steerneman, P. (2021). *Leiderschap in ontwikkeling*. Antwerpen/'s-Hertogenbosch: Gompel&Svacina.