

Werkwijze - Zoals thuis in het verpleeghuis

Wat nu weer? SPARC-innovatie in ons verpleeghuis.¹

Denken met je handen

Veel veranderingen in de zorgsector beogen de ervaren kwaliteit van het dagelijks leven van de zorgvrager te verbeteren. Daartoe moet ook de cultuur van de organisatie om. Het moet allemaal belevingsgerichter, vraaggerichter, persoonlijker, 'zoals thuis'. Zeggen dát de cultuur om moet, wil nog niet zeggen dat deze ook als vanzelf om gaat. Anders gezegd: het is makkelijker gezegd, dan gedaan. Toch leren we beetje bij beetje. Bijvoorbeeld dat een pragmatisch perspectief op 'cultuur' welkom is.² Cultuur kun je ervaren, kun je zien aan gedrag van mensen en aan uiterlijke zaken (bijvoorbeeld geen witte uniforms meer). Een cultuurverandering kan ook alleen worden bereikt als het dagelijks handelen van medewerkers die direct in de omgeving van zorgvragers werken, wordt beïnvloed. Veel veranderingsprocessen verzanden, omdat geen aansluiting wordt gezocht en gevonden bij dit dagelijks handelen en bij dit gedrag³.

Er moet met andere woorden een verbinding worden gemaakt tussen denken - de gewenste verbetering voor de zorgvrager - en het doen, het uitvoeren van dat idee in de praktijk door medewerker en manager. De koppeling tussen denken en doen is in de zorgpraktijk niet vanzelfsprekend. We denken ons suf en we komen niet toe aan 'doen'. Of we doen vooral waar we vertrouwd mee zijn, maar dat hoeft niet hetzelfde te zijn waar onze bewoners het meeste om verlegen zitten: privacy, persoonlijke bejegening, in het algemeen: een prettiger leven kunnen leiden.

We kunnen wat leren van de manier waarop ontwerpers of vormgevers werken. Zij hebben een klant die zich tot hen heeft gewend met een bepaald probleem ("ontwerp voor mij een veilige, kindvriendelijke en hufterproof winkelwagen"). Om dat probleem aan te pakken, observeren ze het leven van die klant om iets van diens probleem te begrijpen ('See') - ze ontwikkelen met elkaar verschillende ideeën hoe dat probleem aan te pakken ('Plan') - gieten vervolgens het beste idee in een bepaald product of een bepaalde dienst ('Act') - testen het resultaat en passen het resultaat zo nodig aan ('Refine') - en communiceren dat alles met elkaar en met de klant ('Communicate'). Wat kun je als verzorgende en als manager leren van dit SPARC-proces? *Vier lessen* die we in deze leerwerkplaats willen toepassen:

1. Leer kijken door verschillende brillen (en niet alleen door die van jezelf)
2. Gebruik een persoonlijke aanpak (en niet *one size fits all*)
3. Ga voor snelle en kleine aanpassingen in de dagelijkse praktijk (en staar je niet blind op die ene oplossing, want die is er niet)
4. Integreer creatieve werkmethoden in jouw dagelijks werk (en bestrijd ook zo de *killer phrases*, de "ja maars".

Kort uitgelegd gaan de vier lessen over het volgende.

1. Wat 'zegt' een gebouw nu precies tegen de mensen die er verblijven? Ga jouw verpleeghuis eens van buiten bekijken. Kijk ernaar met de ogen van de mensen die er

¹ Deze notitie is een toelichting op het artikel van Coughlan en Prokopoff, *Managing Change by Design*, te downloaden van de site van IDEO (www.ideo.com). Deze firma heeft baanbrekend werk gedaan in design en gebruikt de kennis van ontwerpprocessen ook om vernieuwingen in de gezondheidszorg te realiseren. Tom Kelley, *The art of Innovation, lessons in creativity from IDEO*, Doubleday, 2001.

² *Caring Matters - Everyday Tales for Healing Organisations*. Fraser, Wilson and Rubin, Kingsham Press, 2005.

³ Vhl. A. Hogewoning-van der Vossen. Invoeren van leefstijlenconcept. Handboek zorgvernieuwing, ongedateerd.

wonen of hun familie die op bezoek komt. Als je er voor het eerst naar kijkt, bijvoorbeeld als mogelijke plek voor je demente vader of moeder om er te gaan wonen, wat is dan je indruk? Ziet het er uit als een instituut, als een ziekenhuis of als een gewoon huis? Kunnen bezoekers vlak naast de ingang parkeren of zijn die plekken gereserveerd voor artsen en leveranciers? Past de buitenruimte eerder bij een kantoor dan bij een gewoon huis? In het laatste geval nodigt het uit om er te gaan zitten - met vrienden er te verpozen. Anders is de boodschap: 'snel naar binnen'.⁴

De truc is om het vertrouwde op een niet vertrouwd manier te leren zien. Maak 24 uur mee met de dag van een bewoner of 24 uur met een dag van een medewerker. Zet eens een andere bril op om te ervaren hoe anderen jouw omgeving beleven!

2. Het is logisch dat de fysiotherapeut om 10.30 uur op de afdeling komt om alle bewoners tegelijk te zien. Lekker efficiënt. Maar door de bril van de bewoner is het raar: "waarom moet ik hier met Jan en alleman klaar zitten en waarom kunnen er niet aparte afspraken worden gemaakt?" Hier vechten twee perspectieven met elkaar om de voorrang. De patiënt te midden van andere lotgenoten in de wachtkamer van de dokter ("wie is de volgende?") en bewoners die met elkaar een huiskamer delen - "ach, dokter Jansen kunt u even kloppen voordat u onze huiskamer binnenkomt en u heeft ook alweer een afspraak met wie...?" Ben je in alles een patiënt of ben je een bewoner met ook functiebeperkingen? Het gemeenschappelijke gebrek centraal of de verschillen tussen personen? Ontwikkel een referentiekader waarmee jouw professionele handelen recht doet aan de bewoner als persoon: opstaan en naar bed gaan wanneer deze dat gewend is, eten met wie, op het tijdstip dat en de plek waar hij of zij dat wil; zorg voor respect en respecteer privacy en organiseer in samenspraak activiteiten die passen bij ieders stijl van leven....
3. Wij willen alles perfect doen en dus komt het er nooit van. "Goed plan, maar we doen het niet, want... dat is al eens eerder geprobeerd, dat is te duur, niet haalbaar, wil X niet, wil Y niet, wil de klant niet, creëert nieuwe problemen..." De les is: niet één probleem = één oplossing (ready, aim, fire), maar één probleem heeft heel veel oplossingen (ready, fire, aim). Oftewel, ga niet langdurig broeden op dé oplossing, want aan elke oplossing zitten wel minpunten. Verzamel met elkaar veel ideeën over hoe je iets kunt oplossen, kies in potentie goede ideeën, probeer die uit door kleine, snelle acties en verbeter die al werkenderwijs.
4. Ontwerpers / vormgevers zitten niet vast aan bestaande vormen en structuren. Zij gebruiken hun professionele nieuwsgierigheid en hun creativiteit om voor bestaande problemen vernieuwende oplossingen te vinden. Dat noemen we dan "innovatief". De technieken die zij gebruiken - kijken door meerdere brillen, belanghebbenden interviewen, brainstormen over ideeën om het probleem te tackelen, kleine en snelle veranderingen realiseren - kunnen we in ons eigen werk inzetten om daarmee de ambitie "Zoals Thuis" daadwerkelijk tot stand te brengen

Utrecht, 16 mei 2008

Ben Stoelinga

© Vilans/ Ben Stoelinga - *adviseren in ontwikkelen*

⁴ Afkomstig van het Amerikaanse Ideas Institute (www.ideasinstitute.org). Zie deze website voor meer stimulerende voorbeelden.

In het project '*Zoals thuis*' passen de verpleeghuizen in het veranderingsproces de vier omschreven lessen toe:

1. Leer kijken door verschillende brillen (en niet alleen door die van jezelf)
2. Gebruik een persoonlijke aanpak (en niet *one size fits all*)
3. Ga voor snelle en kleine aanpassingen in de dagelijkse praktijk (en staar je niet blind op die ene oplossing, want die is er niet)
4. Integreer creatieve werkmethoden in jouw dagelijks werk (en bestrijd ook zo de *killer phrases*, de 'ja maars'.

Vilans heeft een aantal instrumenten ontwikkeld waarin deze lessen terugkomen:

1. Instrumenten voor de diverse fasen van SPARC. In de toolkit zijn deze terug te vinden onder SEE, PLAN, ACT, REFINE en COMMUNICATE
2. Projectstructuur en voorbeeld opzet project
3. SPARC werkbladen en werkbladen voor projectbijeenkomsten
4. Werkvormen die mensen uitdagen om anders te kijken naar hun werk. Deze zijn m.n. te vinden bij ACT.