

Succesvol reflecteren in de zorg. Lessen uit de praktijk.

Je gaat het zien als je het door hebt

Reflectie heeft een belangrijke plek gekregen in de kwaliteitskaders verpleeghuiszorg, gehandicaptenzorg en het toezichtkader van de Inspectie. Reflectie past bij de wens van 'continu leren en verbeteren'. Mede daarom heeft Zorginstituut Nederland zorgorganisaties geïnterviewd en bevraagd hoe zij reflectie toepassen. Wat maakt reflectie voor hun succesvol? Wat kan de langdurige zorg hier van leren?

C. Roos, R. Jadoenandansing, A. van der Aalst, I. van der Voort

Het belang van reflectie wordt breed gevoeld in de langdurige zorg. Het kwaliteitskader gehandicaptenzorg benoemt 'zelfreflectie in teams' als één van de vier bouwstenen om kwaliteit van zorg te bevorderen. In het kwaliteitskader verpleeghuiszorg staat: "Kort-cyclische feedback, continue reflectie en dialoog wordt gestimuleerd en vindt in een open klimaat plaats" en "Er is voor alle zorgverleners voldoende tijd en ruimte om te leren en te ontwikkelen via feedback, interview, reflectie en scholing". Daarnaast heeft de inspectie voor de gezondheidszorg (IGZ) in het toetsingskader kwaliteit verpleeghuizen en gehandicaptenzorg een norm over reflectie opgenomen: "de zorgaanbieder zorgt dat zorgverleners ruimte krijgen om systematisch te reflecteren op goede, veilige en persoonsgerichte zorg voor de cliënt".

Men wil dus graag reflecteren, maar hoe gaat het in de praktijk? Vanuit het traject 'Samen de kwaliteit van langdurige zorg verbeteren' (zie kader) ging het Zorginstituut in gesprek met zorgorganisaties over hoe zij reflectie toepassen in de praktijk. Acht organisaties deelden met passie hun ervaringen. In dit artikel behandelen we de factoren die volgens deze organisaties belangrijk zijn om door reflectie succesvol bij te dragen aan de kwaliteit van zorg.

Vele wegen naar reflectie

Tijdens de interviews kwamen we veel verschillende methoden tegen die helpen om te reflecteren (zie tabel 1). Ze hebben allen gemeen dat ze tot denken aanzetten en zo bijdragen aan de verbetercyclus en de kwaliteit van zorg. Rode draad in al de methoden van reflectie is dat organisaties zichzelf een spiegel voorhouden en op zoek gaan naar verbeterpunten. Iedere methode beoogt medewerkers zich continu bewust te maken van het effect van hun handelen en zich af te vragen wat de cliënt nu nodig heeft. Reflectie, ook in de vorm van feedback, maakt hen bewust van dingen die onbewust niet goed gaan én dingen die onbewust wel goed gaan.

Veel organisaties denken bij de keuze van de methode na over hoe deze laagdrempelig kan plaatsvinden, zodat het bijdraagt aan een veilige sfeer waarin medewerkers open staan voor feedback en meedenken over verbetermaatregelen. Alle genoemde succesfactoren dragen bij aan de hierboven genoemde elementen.

Zeven succesfactoren

1. Reflectie als basishouding

Reflectie wordt soms wel toegepast maar leidt pas echt tot betere zorg als het onderdeel vormt van het dagelijkse werk. Er moet een cultuur van reflecteren en elkaar aanspreken ontstaan in de organisatie. De hele organisatie, van bestuur tot zorgverlener, moet weten en voelen dat het belangrijk is om je steeds af te vragen of wat je doet bijdraagt aan kwaliteit van leven van de cliënt. Reflectie is dus bij uitstek niet het 'feestje' (of de verplichting, net hoe je het bekijkt) van de medewerkers. Het moet voelbaar zijn dat de tijd voor reflectie goed besteed is. Managers en bestuurders ma-

ken duidelijk dat hun organisatie reflectie op het handelen belangrijk vindt voor het bieden van goede kwaliteit van zorg. Dit bereik je niet als reflectie gepland staat voor eens per twee weken op de vrijdagmiddag, snel voordat iedereen toe is aan weekend. Of als reflectie als een invuloefening wordt gezien. De kunst is om de verwondering te blijven vinden, even afstand te nemen en met een open blik naar de cliënt kijken en naar je eigen werk of dat van collega's.

2. Creëer een veilige omgeving

De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle reflectie is een veilige omgeving. Een organisatiecultuur waarin mensen niet meteen worden afgerekend op hun fouten maar hier van kunnen leren. Een veilige cultuur ontstaat niet vanzelf. Medewerkers moeten de ruimte en de veiligheid voelen om mogelijkheden tot verbetering bespreekbaar te maken. Binnen een team kan loyaliteit aan elkaar een effectieve reflectie in de weg zitten. Dan kan het helpen om medewerkers van een andere locatie mee te laten kijken. Die kijken met een frisse blik en hebben geen loyaliteitsprobleem. Bovendien wordt zo het leren van elkaar tussen locaties bevorderd.

3. Benadruk wat er goed gaat

Reflectie leidt niet alleen tot kritiek. Het kan ook bevestigen wat er al goed gaat. Het benadrukken van wat goed gaat en het uitspreken van waardering, geeft vaak een impuls aan het werkplezier en de betrokkenheid van medewerkers. Vanuit die positieve feedback staat men meer open voor verbeteringen.

“Toen het team de reflectierapportage kreeg viel het hen ontzettend mee. Het was vooral opbouwend. Er stonden veel complimenten in over wat er goed ging. Deze zaken waren zo vanzelfsprekend voor het team dat zij zelf dit niet meer zagen. Het team ging meteen aan de slag met de verbeterpunten, namelijk minder ‘zorgen voor’ en meer ‘zorgen dat’. Ze leerden zo meer rekening te houden met wat cliënten zelf konden.” (Interview Esther Liefers, Noorderbrug).

Complimenten dragen aldus bij aan een veilige sfeer waarin mensen open staan voor verbeterpunten. Bovendien lijkt hier het aloude adagium ‘alles wat je aandacht geeft, groeit’ op te gaan: als je complimenten geeft over wat goed gaat, zullen mensen zich meer bewust zijn van hun kwaliteiten en deze ook vaker inzetten.

4. Oefen met feedback

Reflectie gaat over je eigen handelen, maar ook over het handelen van collega's. Het begint



vaak met het geven en ontvangen van feedback. Het kan heel persoonlijk worden als je collega's je aanspreken op keuzes die je gemaakt hebt. *“In het begin vonden we het allemaal moeilijk om feedback aan elkaar te geven als iets niet goed liep. Ondertussen is hier een open aanspreekcultuur ontstaan. Als iets niet lekker loopt, onderneem je actie. En de drempel om samen te werken is veel lager geworden” (Kim Wabeke, LUMC).*

In de spiegel durven kijken, levert vaak nieuwe inzichten op.

Dingen die onbewust niet goed gaan en dingen die onbewust wel goed gaan

Geven en ontvangen van feedback is spannend, zeker in het begin. Oefenen helpt, bijvoorbeeld door elkaar eerst aan te spreken op kleine verbeterpunten. Daardoor wordt het makkelijker om ook grote verbeterpunten bespreekbaar te maken. Er is vaak een cultuurverandering nodig naar een open cultuur waarin men elkaar durft aan te spreken, om hulp vraagt en samenwerking zoekt.

Het traject 'Kwaliteit van langdurige zorg verbeteren'

Wat is er nodig om goede kwaliteit van leven te realiseren in de langdurige zorg? Deze vraag stond centraal in het traject 'Kwaliteit langdurige zorg verbeteren' van Zorginstituut Nederland. Het Zorginstituut stelde deze vraag aan alle betrokkenen in de gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg en de verzorging, verpleging en thuiszorg. Het ging hierbij om cliënten, zorgverleners, zorgaanbieders, verzekeraars en gemeenten, maar ook om kennisinstellingen en toezichthouders.

Gezamenlijk kwamen zij tot vijf thema's in kwaliteitsverbetering: Persoonsgerichte zorg, deskundige professionals, bruikbare kennis, nuttige informatie, sterke leiders (goed bestuur en leiderschap). Meer informatie over deze thema's vindt u in de beleidsnotitie "Samen de kwaliteit van de Langdurige zorg verbeteren".

5. Ontwikkel een moreel zintuig

Wie vaker reflecteert, wordt zich meer bewust van morele dilemma's. Een behandelaar wordt zich bijvoorbeeld bewust dat hij de vraag óf behandeling wel gewenst is, nooit stelde. Hij stelde meteen de vraag wélke behandeling nodig was. Nu hij zich er bewust van is dat er een keuze is, wordt ook duidelijk welke dilemma's aan de keuze-opties kleven. Wie vaker reflecteert, gaat dat soort situaties herkennen.

“De ethische dilemma's waren er altijd al, maar met Moreel Beraad ga je ze veel beter zien. Je ontwikkelt er een soort zintuig voor. Bepaalde situaties vallen meer op. Cruiff zei het al ‘je ziet het pas als je het door hebt’. Dat is hier echt op van toepassing.” (Bas ter Meulen, OLVG)

Je ontwikkelt als het ware een moreel zintuig en krijgt dus meer oog voor mogelijke verbeteringen. Dankzij het morele zintuig ontdekken medewerkers ingesleten gewoontes die de cliënt niet ten goede komen. Ze kunnen dan bespreekbaar maken waarom ‘we iets doen zoals we het doen’ en dat biedt de basis voor verbetering.

Sommige organisaties merken dat het samen reflecteren op wat goede zorg nu eigenlijk is, ook leidt tot meer teambuilding en minder morele stress.

6. Stel vragen die aanzetten tot denken

“Door vragen te stellen die aanzetten tot nadenken, kun je veel bereiken. Het is dan een soort vliegwiel dat je aandraait. Het gaat erom dat je de zorgprofessional ruimte geeft om zelf na te denken en verantwoordelijkheid te nemen.” (Linda Myszka, ZinZia Zorggroep)

Door mensen zelf na te laten denken, geef je ruimte voor reflectie. De zorgprofessional wordt als het ware gestimuleerd verantwoordelijkheid te nemen. Bij een incidentenmelding kan je vragen naar feiten, maar je kunt ook vragen hoe de medewerker het ervaren heeft, wat het met hem of haar doet. Vervolgens kun je bespreken hoe je van die ervaring kunt leren. Dit geldt voor het omgaan met incidenten, maar ook voor het bieden van passende zorg. Zo kan het zijn dat een medewerker ‘beter aansluit’ bij de ene cliënt dan bij de andere. Hier kom je alleen achter als je dit met elkaar durft te bespreken. Als men ervaart dat reflectie leidt tot meer tevreden cliënten, en tot meer werkplezier en zelfs tijd kan opleveren, dan pas draagt reflectie echt bij aan kwaliteit van zorg.

7. Steun van het bestuur

Uit de interviews bleek dat in de organisaties met een bloeiende reflectiecultuur, de bestuurder een groot voorstander is van reflectie en de

ontwikkeling van reflectiemethoden ondersteunde en mogelijk maakt. De bestuurder geeft zelf het goede voorbeeld. Laat de bestuurder zelf zien hoe zij/hij met dilemma's omgaat, en wat zij/hij heeft geleerd van fouten?

Reflectie moet je leren, dus er moet sprake zijn van voldoende en adequate opleidingsmogelijkheden en een veilige omgeving. De bestuurder moet zorgdragen voor goede randvoorwaarden om reflectie succesvol toe te passen in de organisatie. De kwaliteitskaders in de langdurige zorg erkennen de rol van het bestuur hierin.

De interviews

De geïnterviewden vertellen dat reflectie in hun organisatie leidt tot kwaliteitsverbeteringen, betere kwaliteit van leven voor de cliënt, en meer werkplezier en grotere betrokkenheid voor de medewerkers. Reflectie helpt om bewuste keuzes te maken. Zoals bij ZinZia, waar medewerkers dankzij de feedback van cliënten minder druk voelen om alle taken af te ronden, maar vooral de taken die ze doen met aandacht voor de cliënt uitvoeren. Of zoals bij het OLVG, waar men bewuster in overleg met cliënten besluit om te behandelen of juist daarvan af te zien. In alle interviews kwam naar voren dat reflectie dé manier is om persoonsgerichte zorg te leveren, omdat medewerkers stilstaan bij wat de cliënt nodig heeft en omdat ze nadenken over het effect van het eigen handelen. Medewerkers, zo stellen de geïnterviewden, zijn zich meer bewust van wat ze doen en waarom ze dat doen. Ze halen daardoor meer voldoening uit hun werk. Uit de interviews blijkt welke factoren belangrijk zijn om reflectie met succes toe te passen. De interviews laten ook zien dat na een aanvankelijke tijdsinvestering, er aanzienlijk tijd bespaard kan worden als er eenmaal een reflectief proces op gang is gekomen. Essentieel is wel dat er niet een interventie of methode wordt ‘uitgerold’, maar zorgvuldig en met aandacht wordt toegepast en dat iedereen ervan doordrongen is waarom er gereflecteerd wordt. Daarmee ontstaat de reflectieve basishouding die we als eerste succesfactor hebben beschreven. Vaak zetten organisaties meerdere interventies tegelijkertijd in. Zo ontstaat een goed beeld van eventuele ‘blinde vlekken’. De resultaten van de reflectiemethoden worden gebruikt om voor de cliënt direct merkbare zorgverbeteringen door te voeren.

Oproep

We nodigen u van harte uit om uw bevindingen, uw succesfactoren, obstakels, resultaten rondom reflectie te delen op de LinkedIn pagina van ‘Kwaliteit van Langdurige zorg verbetering’.

Tabel 1 Reflectie methoden en interventies

Tabel 1 Reflectie methoden en interventies	
Interventie *	Geïnterviewde zorgorganisatie die deze toepast **
Moreel beraad Methodisch groepsgebesprek over morele dilemma's in de zorg.	OLVG Amsterdam, DrieMaasHave, Noorderbrug
Presentietheorie Methode om je continu bewust te zijn van de behoeften van de cliënt op dit moment.	Zinzia Zorggroep
Beelden van Kwaliteit Externe legt gedurende drie weken zijn observaties over de gang van zaken op een afdeling vast in een feitelijk verslag, dat hij daarna met het team deelt.	Noorderbrug
(handvatten uit de) Leanmethode : methode om dagelijks te bespreken hoe zorgprocessen verbeterd kunnen worden.	LUMC, OLVG en ZinZia Zorggroep
Regie vanuit eigen kracht Cliënten, verwanten en medewerkers verzamelen continu verbeterpunten en pakken deze zelf/samen op.	Noorderbrug
Intervisie Medewerkers gaan met elkaar in gesprek over kwaliteit en verbeterpunten in samenwerking.	Noorderbrug en DrieMaasHave.
Dilemma workshops Systematisch een dilemma analyseren en de gevolgen van de te maken keuze in beeld brengen.	trainingen gegeven door ZonMw.
Spiegelgesprekken Cliënten vertellen medewerkers over een concrete ervaring met de zorg en houden hen zo een spiegel voor.	Reinier de Graaf Ziekenhuis
De Pendleton Rules Positieve benadering: 'wat gaat goed, wat kan beter' om drempel voor feedback te verlagen.	OLVG
Interne audits Medewerkers kijken mee op een andere afdeling en geven feedback.	Noorderbrug, ZinZia Zorggroep
Familiebijeenkomsten feedback van cliënten en mantelzorgers.	DrieMaasHave
Onderdomping Medewerkers worden een dag cliënt op de eigen groep.	Zinzia Zorggroep
Het goede gesprek Gestructureerde gesprekken met cliënten, mantelzorgers, medewerkers over wat belangrijk is voor hen.	Zinzia zorggroep
Professionele adviesraad Medewerkers verenigd in een PAR adviseren de Raad van Bestuur over mogelijkheden om te verbeteren.	Zinzia Zorggroep
Belevingswandelingen Cliëntenraad maakt wandeling over enkele afdelingen en deelt observaties met medewerkers en management.	Reinier de Graaf Ziekenhuis
Gastreizen Medewerkers bekijken de gastvrijheid van het eigen ziekenhuis door de ogen van de cliënt aan de hand van 10 gastvrijheidsregels.	Reinier de Graaf Ziekenhuis

* Voor de inhoud van de interventies zie de interviews [<http://bit.ly/2w1gEHs>]. De wijze waarop de organisaties de interventies toepassen, kan afwijken van de beschrijving in de literatuur. In dit artikel ligt de focus op de toepassing in de praktijk en de lessen die dit oplevert voor de langdurige zorg.

** De eerste respondenten zijn actief benaderd, omdat zij bekend staan als lerende organisaties. Vervolgens vonden we nieuwe respondenten volgens de sneeuwbal methode: we vroegen respondenten welke organisatie volgens hen een goed voorbeeld gaf van reflectie in praktijk. Daarnaast hebben enkele respondenten zichzelf aangemeld naar aanleiding van de publicatie van de eerste interviews.

ren'. Grappig, schrijnend, wetenschappelijk onderbouwd, eenmalig, het is allemaal welkom. Aan het einde van het jaar maken we een overzicht met de meest illustratieve quotes.

Respondenten

De auteurs danken alle respondenten hartelijk voor hun openheid en hun bijdrage aan de kennisontwikkeling over dit onderwerp. In de

gepubliceerde interviews op de site zijn de citaten in hun context terug te vinden. De inhoud van dit artikel is de verantwoordelijkheid van de auteurs.

Informatie over de auteurs:

Charlotte Roos, Rashmi Jadoenandansing, Angelie van der Aalst en Ineke van der Voort werken allen bij Zorginstituut Nederland.