



“Reflectie is bij ons een manier van zijn”

De Noorderbrug in Groningen is een organisatie gespecialiseerd in behandeling en ondersteuning van mensen met niet-aangeboren hersenletsel, doofheid met complexe problematiek, een chronische neurologische aandoening en de ziekte van Huntington.

Esther Liefers is lid van het Managementteam van de Noorderbrug, een instelling waar op veel verschillende manieren ruimte wordt gegeven aan reflectie.



Esther Liefers

“Reflectie is voor ons van wezenlijk belang. Met iedereen die binnen de Noorderbrug komt werken praten we tijdens de sollicitatiegesprekken al over reflectie. Daar begint het al. Reflectie is bij ons een manier van zijn”, zegt Esther Liefers.

Beelden van kwaliteit

“Vervolgens zetten wij een aantal reflectie instrumenten in het werk in. Eén daarvan is: ‘[Beelden van kwaliteit](#)’. Een speciaal opgeleide observator is 3 weken op een locatie. Deze observeert wat er binnen het werk plaatsvindt. Hier maakt hij een feitelijke rapportage van. Deze rapportage wordt eerst besproken door het team en vervolgens met een klantpanel. Een klantpanel bestaat altijd uit een cliënt, verwant, gedragswetenschapper (andere medewerkers en management) en bij voorkeur ook aangevuld met andere mensen van extern. Dit kan bijvoorbeeld iemand van de gemeente zijn of iemand van een zorgkantoor. Het klantpanel kijkt vanuit zijn eigen rol. Zij vertellen wat ze fantastisch vonden, wat ze raakt en welke vragen ze hebben. Dit wordt weer besproken met het team, ondersteund door Hans Reinders van Beelden van kwaliteit. Het team gaat geïnspireerd terug aan de slag met alle complimenten en vragen. Een aantal weken later bespreekt een andere medewerker van Beelden van kwaliteit, met het team wat zij willen oppakken uit de klantpanelbesprekingen.”

Esther vertelt dat ze nu al drie jaar werken met Beelden van kwaliteit. Iedere locatie is inmiddels twee keer geobserveerd. Ze merken dat het enorm veel oplevert in kwaliteit.

Esther: “We ervaren ook wel eens weerstand. Een locatie had veel bezwaar. Ze vroegen zich af of het echt nodig was en of het

Charlotte Roos gaat langs instellingen en interviewt medewerkers hoe zij aan reflectie doen binnen hun dagelijks werk. Tijdens het traject “Samen de kwaliteit van de langdurige zorg verbeteren” wezen deelnemers op de noodzaak van reflectie door professionals. “Reflectie is niet iets wat je op kan leggen. Door deskundige professionals te interviewen over reflectie hoop ik andere professionals aan te spreken en te inspireren.” aldus Charlotte.

.....

echt iets op zou leveren. Ik ben met dat team in gesprek gegaan. Uiteindelijk stemden ze in. Toen ze de rapportage kregen viel het hen ontzettend mee. De rapportage was vooral opbouwend. Er stonden veel complimenten in die zij zelf allang niet meer zagen. Maar er stonden ook aandachtspunten in. Een van de aandachtspunten was dat ze, in tegenstelling tot waar we graag voor staan als organisatie, toch veel “zorgden voor” in plaats van “zorgden dat”. Ze namen veel dingen over voor de cliënten. Dat was voor hen routine geworden. Naar aanleiding van de rapportage gingen ze weer veel meer aan de slag met het zelf leren en kijken wat cliënten zelf konden doen bij bijvoorbeeld bij het bereiden van de maaltijden, maar ook bij sociale contacten of het boeken van een reis. Het is mooi om te zien dat iemand zich steeds minder afhankelijk voelt. “

Intervisie

Naast Beelden van kwaliteit past de Noorderbrug veel andere vormen van reflectie toe. Esther: “We hebben externe intervisoren die minimaal drie maal per jaar met een vaste groep medewerkers aan intervisie werken. De medewerkers zijn afkomstig van verschillende locaties. We merken dat de intervisie minder snel

ging als iedereen van dezelfde locatie kwam. Er speelde dan ook een soort loyaliteit die de intervisie belemmerde. Voordeel van deze vorm van intervisie is ook dat men dan hoort hoe het er bij andere teams aan toe gaat.

Ik vraag of ze ook wel eens intervisie hebben met andere organisaties? Esther: “nee, maar we sluiten het absoluut niet uit. Het is logistiek lastig omdat wij over 7 provincies verdeeld zitten. We merken bij Beelden van kwaliteit wel dat een observator van een andere organisatie nóg een extra impuls geeft omdat zo’n observator nog vrijer kan kijken.”

Regie vanuit Eigen Kracht

Ester vertelt over een andere reflectiemethode ‘Regie vanuit Eigen kracht’. “Samen met cliënten, hun verwanten en medewerkers sporen we naar ontwikkelpunten in de locatie. Voorbeeld is de Klaag- en Jubelmuur. Hier kunnen complimenten op genoteerd worden maar ook verbeterpunten. Dit wordt begeleid door een procesbegeleider. Die is voortdurend bezig om teams, maar ook cliënten en het netwerk van cliënten betrokken te houden en mee te nemen in ontwikkelprocessen waarbij reflecteren van groot belang is. Een procesbegeleider kan zo’n verbeterpunt oppakken.”

Moreel beraad

Esther noemt nog een andere methode: “We houden ook moreel beraad sessies. Deze worden eigenlijk altijd geïnitieerd door medewerkers en gedragswetenschappers naar aanleiding van een ethisch dilemma. In een multidisciplinair team kijken we wat de problematiek is en hoe we hier vanuit moreel beraad een beweging in maken en ontwikkelen. Een mooi voorbeeld is het moreel beraad over [Andy](#). Andy is een jongen met een fysieke beperking door hersenletsel na een brommerongeluk. Hij heeft heel erg de drive om de wereld te ontdekken en hij neemt daar af en toe risico’s in. Voor medewerkers kan het heel lastig zijn om daarin mee te gaan en hoe daarmee om te gaan omdat zij toch vaak de neiging hebben hem te willen beschermen. Er werd besproken hoe we kunnen toestaan dat hij zijn behoefte invult en hoe we dat voor onszelf acceptabel en professioneel houden.”

Waar is nog verbetering mogelijk?

Esther ziet ook verbeterpunten. “Interessant is de beweging naar leren van anderen, niet alleen binnen de eigen organisatie maar ook daarbuiten. Dat zouden wij ook nog veel meer willen doen. We willen daarom meer optrekken met opleidingen. We proberen ook op te leiden vanuit een ‘niet weten’. Het kan soms helpen om het niet te weten en uit de rugzak van mogelijkheden die iemand heeft, te kunnen putten om nader te onderzoeken wat werkt.

We moeten doorlopend kijken naar wat nog werkt. Wat zouden we nog meer kunnen inzetten? En mag dat ook verschillend zijn per team? We hebben geleerd dat ontwikkelfases van het team divers zijn. De methode die we inzetten moet passen bij de ontwikkelfase van het team. Voortdurend willen we met een open

blik kijken vooral naar individu, medewerkers en team als geheel. We moeten ook durven zeggen dat daar verschil in mag zijn.”

Esther noemt nog een ander verbeterpunt. “Waar we ook nog heel hard aan moeten werken is aan de reflectie met onze financiers. Dan denk ik vooral aan gemeenten. Ik zou graag samen met hen willen reflecteren of we wel het juiste doen. Het gaat nog heel snel over geld. Natuurlijk is dat een belangrijk kader, maar wat het betekent voor de burger en voor de medewerker moet ook besproken worden. De drie-eenheid: kwaliteit/goed leven voor de cliënt, mooi werk voor de medewerker en financieel gezond moeten wel met elkaar in evenwicht zijn.”

Als laatste vraag ik Esther naar een tip om verder te luisteren naar ervaringen met reflectie. Ze wijst me op de JP Van der Bent stichting, daar gebeuren ook prachtige dingen.

Esther en met jou alle bewoners, verwanten en medewerkers van de Noorderbrug, heel hartelijk dank dat je zo uitgebreid hebt willen vertellen hoe belangrijk jullie reflectie vinden!

Kwaliteit van zorg begint bij reflectie. Reflectie begint bij luisteren. Luisteren naar wat cliënten en medewerkers nodig hebben, wat goed ging en wat beter kon. Toch schiet dit er vaak bij in.

Het Zorginstituut gaat in gesprek met verschillende organisaties in de zorg en op zoek naar reflectie. De interviews plaatsen we hier op LinkedIn. Wil je niks missen? Abonneer je dan op de [Showcase Kwaliteit Langdurige Zorg](#) van Zorginstituut Nederland op LinkedIn. Wil je als organisatie ook over reflectie vertellen mail dan naar KwaliteitLZ@zinl.nl of reageer op het bericht op LinkedIn.