

# BIJ ONS IS ALLES BESPREEKBAAR

Maar het moet wel gezellig blijven

Zo'n beetje iedere verpleegkundige is wel op  
feedbacktraining geweest en kan de regels opdreunen.  
Toch spreken we elkaar anno 2013 nog altijd onvoldoende  
aan op onjuist handelen of ongewenst gedrag.  
Waar zit 'm dat toch in?



3/26/2013 4:21:47 PM

**T**e constateert dat de klad is gekomen in de handhygiëne op de afdeling. Een arts draagt z'n horloge nog als hij zich naar de operatiekamer spoedt. Een van je collega's meent dat het haar goed recht is om haar dag niet te hebben. Dan slentert ze doodleuk met een stuurs gezicht over de afdeling en blaft patiënten af. Hoe groot is de kans dat jij je collega hierop aanspreekt? Die kans is klein, volgens de Amsterdamse verpleegkundige en medisch socioloog Hugo van der Wedden. 'Wij verpleegkundigen spreken elkaar niet aan. Liever nog stappen we met klachten over een collega naar de leidinggevende.' 'Klein', zegt ook verpleegkundige Mark de Jong, die onder meer feedbacktrainingen geeft. 'En als er dan iets wordt gezegd, is het in de vorm van een

grap of een onduidelijke toespeling. Of een geeltje met een smiley erop.'

## Hardnekkig probleem

Er zit iets tegenstrijdigs in. We vinden het eng en doen het niet, maar eigenlijk willen we niets liever. Uit een peiling van onderzoeksinstituut CBO begin dit jaar<sup>1</sup> blijkt namelijk dat zorgteams vooral het geven van onderlinge feedback tekort vinden schieten. Op een schaal van honderd valt daar maar liefst zestig procent te verbeteren. 'Het leeft enorm', bevestigt trainer Mark de Jong. 'Als ik voor de training vraag wat er beter kan, noemt tachtig procent van de deelnemers het geven en ontvangen van feedback.' 'Binnen ons team is het elkaar niet durven aanspreken een hardnekkig probleem', zegt ook Janine Achterhoed, die werkt op een verpleegafdeling van een academisch ziekenhuis. 'We hebben hele teambesprekingen eraan gewijd, maar verder dan een goedbedoeld rollenspel zijn we niet gekomen. Omdat we elkaar niet aanspreken op fouten, glijden we langzaam af naar een houding van 'ach, laat ook maar'. Ik verzet me daartegen. Daar vind ik de zorg en de patiënten te belangrijk voor.'

In Vlaanderen is vooral het aanspreken van de arts een heikel punt, volgens Brigitte Beckers, psychotherapeut en docent aan de Kaderschool van het NVKVV in Brussel. 'Onze cultuur is hiërarchisch. Wij leren in onze opvoeding lief te zijn, zorgzaam en gediensstig, veel meer nog dan in Nederland. Een arts of

## feedback geven

leidinggevende spreek je niet tegen, dat zit

heel diep. Het is een vicieuze cirkel: omdat artsen en leidinggevendenden nooit worden tegengesproken kunnen ze ronduit onmogelijk en vernederend zijn. Wanneer een verpleegkundige het aandurft om iets aan de kaak te stellen, hoort ze nog wel eens dingen als: 'wij doen dat zo, omdat we

### waarom het zo moeilijk is feedback geven 19



het hier zo doen' of 'jij moet niet denken, maar doen.'

### Fouten voorkomen

Hoe belangrijk de aanspreekcultuur is als het gaat om het voorkomen van hardnekkige fouten, blijkt uit het landelijk VSM-project om postoperatieve wondinfecties in ziekenhuizen terug te dringen. Een

nursing | april 2013

expertteam stelde vier maatregelen vast die gelijktijdig

moesten worden ingezet, zoals beperking van het aantal deurbewegingen en de norm van niet preoperatief ontharen. Na een paar jaar hadden de ziekenhuizen maar weinig vorderingen geboekt, behalve op die plekken waar de aanspreekcultuur gelijktijdig veranderde. Daar daalde de infectiegraad wél fors. Zoals in het Bredase Amphia Ziekenhuis, waar medewerkers werden aangemoedigd om elkaar aan te spreken en in de operatiekamer gele en rode kaarten werden uitgedeeld.<sup>2</sup> In het Rijnland Ziekenhuis in Leiderdorp werd een speciaal team geformeerd van assertieve mensen die hun collega's aanspreken op systematisch handen wassen en dragen van sieraden. Het was in het begin wel moeilijk om die te vinden, vertelt een ziekenhuishygiënist die de naleving van hygiëneregels onderzocht.<sup>3</sup> 'Artsen vonden het aanvankelijk best lastig als iemand tegen ze zei dat ze zich niet aan de

april 2013 | nursing

3/26/2013 4:21:50 PM

20

afspraken hielden. Maar nu is iedereen gewend en zien we de resultaten.'

### Gezellig

Elkaar aanspreken op onjuist handelen is dus belangrijk. Maar we doen het blijkbaar nog altijd niet. Waarom niet? Het is een algemeen gegeven: mensen vervallen liever in roddelen en klagen dan dat ze elkaar aanspreken, zegt psychotherapeut Brigitte Beckers. Voor verpleegkundigen geldt dat dubbel, zegt Hugo van der Wedden: 'In een vrouwenberoep als verpleegkundige bestaat de neiging om conflicten onder het kleed te vegen. Mannen willen presteren. Vrouwen willen fijn samenwerken.' En toch, in een branche als de luchtvaart, waar ook veel vrouwen werken, is elkaar aanspreken de gewoonste zaak van de wereld. 'Dat is anders', zegt Hugo van der Wedden. 'Stewardessen komen elkaar minder tegen. Verpleegkundigen zijn dag en nacht op elkaar aangewezen, dat maakt feedback geven extra lastig.' Wij hebben het zo gezellig samen, dat willen we graag zo houden, hoort hij vaak.

'En dat heeft weer te maken met het type mens dat voor de zorg kiest', zegt Mark de Jong. 'Verpleegkundigen zijn meer dan mensen in andere beroepen gericht op harmonie en aardig gevonden worden. Bouwvakkers of reclamemensen geven elkaar aan de lopende band ongezouten feedback.'

“Wat doe je nou, man!”

Wij verpleegkundigen willen voor elkaar zorgen. Dat heeft natuurlijk goede kanten, maar het is te ver

herkent dat. ‘Bij ons is het veilig, we kunnen alles tegen elkaar zeggen’, hoort

hij regelmatig op trainingen. ‘Maar vervolgens zeggen ze nooit iets. Dat is geen veilig team.’

## Fout gedrag

Smoezen om je mond te houden zijn snel gevonden, weet De Jong. ‘Je gaat net op vakantie of die collega staat toch niet open voor feedback. Natuurlijk is het niet altijd even gemakkelijk. Neem de gescheiden moeder, die maandenlang totaal uitgeblust op haar werk verschijnt. Je hebt begrip voor haar. Maar als het haar niet meer lukt om even rustig met een patiënt te praten, moet je daar toch iets van zeggen. Je zou op z’n minst kunnen zeggen dat je het lastig vindt dat zij de laatste tijd niet is aan te spreken op haar werk vanwege haar privésituatie.’

Want wat levert het op als niemand feedback geeft? Vooral frustratie, volgens Mark de Jong. ‘Je ergert je, maar zegt niets. Mensen gaan roddelen en klagen. Ze kroppen zaken op. Wat misschien nog erger is: je leert mensen dat ze ergens mee wegkomen. Als je fout gedrag altijd toedekt, beloon je dat.’ Psychotherapeut Brigitte Beckers: ‘Het is ongezond om te zwijgen als je geschoffeerd wordt of als je een arts foute dingen

ziet doen.’ De gevolgen ziet de psychotherapeut in haar spreekkamer: verpleegkundigen die er letterlijk ziek van worden.

## Leidinggevende

Maar hoe kom je van een gedoogcultuur naar een aanspreekcultuur? Verpleegkundige Achterhoed vindt de rol van de leidinggevende daarin cruciaal.

doorgeslagen.

Gezelligheid mag geen doel op zich zijn. We spreken elkaar nog altijd niet aan, omdat we het werk nog altijd niet serieus genoeg nemen. Dat houdt in: staan voor wat je doet, opkomen voor je vak, je vakliteratuur lezen, je kennis *up to date* houden. Uiteindelijk moeten we de kwaliteit van ons werk belangrijker gaan vinden dan de sfeer op de afdeling.’

Bovendien moet je je afvragen: is zo’n team waar nooit een onvertogen woord valt wel zo hecht als het lijkt? Hugo van der Wedden meent van niet. ‘Wanneer collega’s elkaar niet direct aanspreken, ontaardt dat al gauw in roddel en achterklap.’ Hij vertelt hoe een voormalig leidinggevende hem eens op het matje riep. ‘Ze vertelde dat er op de afdeling geruchten gingen dat ik eigenwijs zou zijn. Ze wilde me niet vertellen wie dat vond en liet me achter met een onrustig gevoel. Welke collega was achter mijn rug om naar de leidinggevende gestapt? Dat kon wel eens het hele team zijn. Ik voelde me toen heel onveilig.’ Mark de Jong



## feedback geven

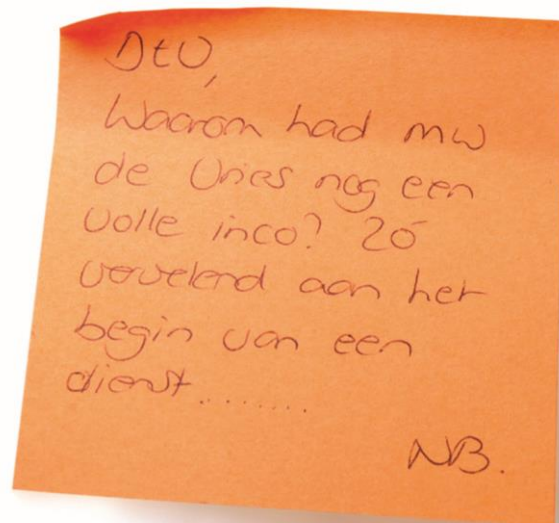
den moeten manieren weten te vinden om

team het open en bloot aan de kaak stelt als iets niet goed gaat. Iemand vertelt

### waarom het zo moeilijk is feedback geven 21

Toen zij zelf een keer kritiek kreeg van haar teamleider, verpakte hij dat in een grap. 'Ik wist niet wat ik met die grap aan moest en vroeg hem het gewoon te vertellen als hij ergens last van had. Maar hij had zelf nergens last van, zei hij, dat was iemand anders geweest. Ik vroeg hem nota bene om feedback. Zelfs toen durfde hij het niet. Je moet je als leidinggevende impopulair durven maken, ergens voor staan. Met lief zijn komen we er niet.'

Het goede voorbeeld van een leidinggevende is enorm belangrijk, weet Mark de Jong. 'Verpleegkundigen blijven als ze teamleider worden, net zo gericht op zorgen en harmonie als toen ze nog in het team zaten.' Optreden vinden ze moeilijk, hoort hij terug op trainingen, dan worden ze door het team soms als overloper beschouwd. 'Maar als je als leidinggevende niet durft te corrigeren, wat verwacht je dan van je medewerkers? Leidinggeven-



collega's aan te spreken. Lukt dat na twee intensieve trainingen nog niet? Dan ben je misschien niet zo geschikt als leidinggevende.'

Teams met een open aanspreekcultuur zijn zeldzaam, maar ze bestaan wel degelijk. Janine Achterhoed vertelt hoe een ander team in haar ziekenhuis elke dag een pittige nabespreking houdt. 'Dus niet: jongens, lekker gewerkt vandaag en dan op een holletje naar huis. Nee, de leidinggevende heeft daar ingesteld dat haar nursing | april 2013

bijvoorbeeld dat ze het zo ontzettend druk had en hoe vervelend het was dat niemand bijsprong. Daarna is het ook gelijk klaar.'

### Beginnen

'Een open aanspreekcultuur krijg je niet aangeleerd in een training', zegt Mark de Jong. 'Ik kan mensen wel inzichten geven, hun smoezen en angsten doorgronden en oefenen. Maar uiteindelijk moeten ze zelf die omschakeling maken. Dat is een kwestie van lange adem, maar als je het echt wilt, valt een cultuur wel degelijk te veranderen. Feedback leren geven is een kwestie van een beginnetje maken, ermee

oefenen, dan wordt het gewoner en gaat het

vanzelf steeds beter. We hebben het onderwerp met al die feedbacktrainingen veel te zwaar gemaakt. Mensen kennen de regels uit hun hoofd, maar nu durven ze helemaal niet meer. Wat als ik het verkeerd aanpak en we ruzie krijgen? Wat als ze gaat huilen? Doe het maar gewoon. Heeft iemand haar oorbellen vergeten uit te doen? Dan knik je even kort, ook dat is feedback.'

Verpleegkundigen denken dat kritisch feedback geven de sfeer verpest. 'Want dan kwets ik de ander en vindt zij mij niet aardig meer en dat is niet gezellig', aldus de Jong. 'Uiteraard kloppen die aannames niet, er zijn heus teams waarin een open cultuur én goede sfeer prima samengaan. Helaas moeten de meeste teams op dat gebied van ver komen. Zij moeten ontdekken dat het wel kán, door het gewoon te proberen. Zo wordt het op den duur normaler'.

Verpleegkundige

Janine Achterhoed

is het met hem

eens. 'Elkaar

aanspreken moet

iets normaal

worden. Als

iemand iets vergeet

te doen, wijs je

hem daar in het

voorbijgaan op.

Dat hoeft niet

altijd verpakt in

een zwaar gesprek.

Kritiek krijgen en

geven blijft eng,

zeker bij artsen,

maar de keren dat

ik het toch deed,

pakten altijd goed

uit. Zoals bij de

nog jonge arts die

een nogal bot

slechtnieuwsgesprek

voerde en de

patiënt van streek

had gemaakt. Hij

schrok, toen ik

hem dat over de

telefoon vertelde.

Hij was zich er

totaal niet van

bewust. Hij is gelijk

naar de afdeling

gelopen en heeft

uitgebreid met de

patiënt gesproken.'

## Omslag

Suzan Meijer, ic-

verpleegkundige bij

het Nijmeegse Radboud Ziekenhuis, maakte op haar

eigen afdeling de omslag naar een aanspreekcultuur mee.

Alle medewerkers kregen een tweedaagse training in een

van de luchtvaart afgekeken model, Crew Management

System (CMS). Daarin briefen en debriefen

verpleegkundigen en artsen samen bij cruciale

interventies.<sup>4</sup> Zo bouwen ze vaste, korte

feedbackmomenten in, met vaste onderdelen (wat ging

goed, wat ging minder goed, wat doen we de volgende

keer anders, et cetera). Hoe vaker je het doet, hoe

gewoner het wordt, heeft Suzan Meijer ervaren.

april 2013 | nursing

3/26/2013 4:21:54 PM

## 22

'Wat ook heeft geholpen, is dat we samen met de artsen zijn getraind. We voelen ons meer een team, spreken elkaar sneller aan.' Nog altijd moet ze diep inademen wanneer ze een arts aanspreekt. Met dat verschil: ze doet het nu wél. 'Een chirurg vergeet zijn ring af te doen. Ik zeg er wat van. Hij bedankt me en doet hem af. Klaar, niets bijzonders. Wij hebben op onze beurt geleerd dat artsen er last van hebben als we in- en uitlopen tijdens het intuberen.' Meijer ziet sinds de invoering twee jaar geleden niet alleen meer werkplezier en een verbetering van de werksfeer, maar ook enorme verbeteringen in de patiëntenzorg. 'Er is geen lijnsepsis meer op onze afdeling. De handhygiëne is met sprongen vooruitgegaan.'

## Angst en onzekerheid

Feedback geven begint bij de regels kennen en toepassen, zegt psychotherapeut Beckers. Zo wordt regel één nogal eens vergeten, namelijk dat je je impulsieve brein uitschakelt. 'Geef nooit kritiek vanuit je onderbuik, daar komt slechte communicatie van. Om goed feedback te kunnen geven,

### Noten

moet je respectvol zijn en je verplaatsen in de ander. Als je begrijpt onder welke druk een arts werkt, verpak je kritiek anders. Daarom begint goede feedback altijd met proberen te begrijpen waarom mensen de dingen doen.'

Goede feedback is wat Mark de Jong betreft zo direct mogelijk: 'Mag ik iets tegen je zeggen? Het viel me op dat je

...', 'Ik zag je dit of dat doen, wil je er de volgende keer aan denken dat je

beter ...'. Zinnen als 'Ik heb er zelf niet zo'n last van, maar...' vindt hij minder geslaagd, omdat je dan eigenlijk via anderen spreekt (die hebben er wel last van, blijkbaar). Bovendien hoort goede feedback een 'ikboodschap' te zijn. Hoewel je soms ook namens de patiënt kunt spreken ('Volgens mij vond die mevrouw het niet prettig dat je haar tutoyeerde'). Over het algemeen geldt: feedback geven, ook al is het met een geintje of maak je het zwakker, is beter dan géén feedback geven. Het belangrijkste is dat de boodschap overkomt.'

Maar alleen met de regels volgen ben je er niet. 'Niets durven zeggen komt bovenal voort uit angst en gebrek aan zelfvertrouwen', zegt psychotherapeut Beckers. 'Om dat te veranderen, moet je een persoonlijke ontwikkeling doormaken waarin je je eigen angsten onder ogen zien. Verpleegkundigen zouden al tijdens de opleiding moeten leren hoe ze met meer zelfvertrouwen hun vak kunnen uitoefenen. Maar verpleegkundigen zijn ook afhankelijk van anderen. Om een arts of je leidinggevende te kunnen aanspreken, moet je wel een directie hebben die achter je staat. Er moet een cultuur zijn waarin je vrijuit kunt spreken. En dat ontbreekt nogal eens in België.' Als de psychotherapeut verpleegkundigen coacht, probeert ze hun angsten en onzekerheden te ontzenuwen. 'In hun hoofd draaien ze het ene na het andere nachtmerriescenario af. Wat als ze me belachelijk maken of niet serieus nemen? Straks krijg ik ruzie? Dan zeg ik: alles opkroppen is veel erger.' Uiteindelijk kan iedereen het leren. Beckers zag een hoofdverpleegkundige onder haar begeleiding uitgroeien tot een baken op haar afdeling. 'Ze overdenkt hoe ze kritiek brengt en wanneer. Daar staat dan een verpleegkundige in alle rust te vertellen wat ze niet goed vindt aan de situatie, dat maakt indruk hoor.'

- 1 Teamwork in de zorg is onder de maat. CBO, cal site infections after implementa- 4 Briefing en debriefing, bijlage bij checklist  
februari 2013. tion of a bundle of care. PLoS One. overdracht intensive care. UMC St Radboud.
- 2 Crolla RM, van der Laan L, 2012;7(9):e44599.  
Veen EJ, Hendriks Y, van Schendel 3 Aansprekencultuur in Rijnland werkt. NOS.nl, C, Kluytmans J.  
Reduction of surgi- 11 september 2012.



3/26/2013 4:21:56 PM