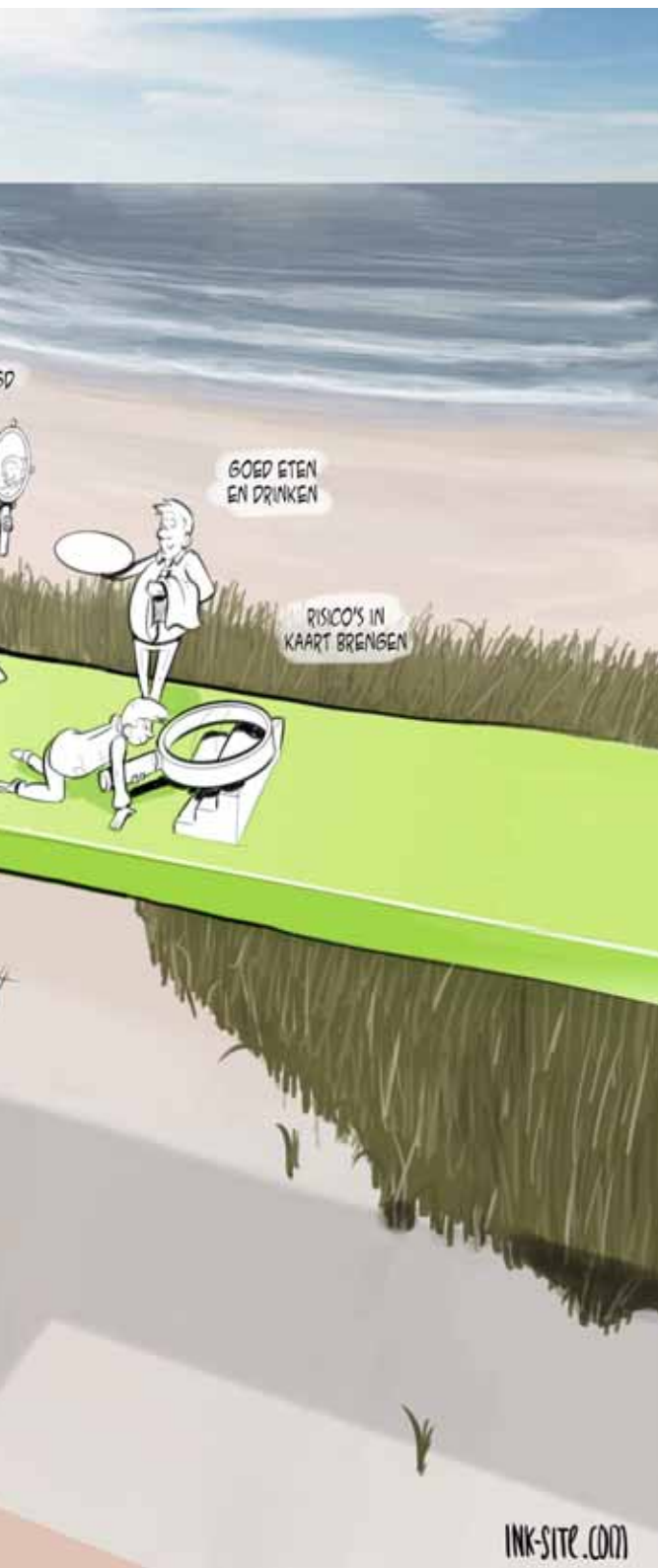


Verbeelding van de klantreis; bestuur en management is ondersteunend aan het primaire proces. (beeld: SVRZ)

**BESTUURDER SVRZ GABRIELLE DAVITS**

# ‘Wij vormen het hitteschild’

Na een jarenlange ervaring als arts en als bestuurder, wist Gabrielle Davits (1953) precies hoe ze betekenisvolle (ouderen)zorg vorm wilde geven. Het Zeeuwse SVRZ kwam bijna vijf jaar geleden op haar pad en bleek de organisatie te zijn die ze zocht. ‘Als het ergens kan, kan het hier’, zegt ze. Een gesprek over kleinschalige ouderenzorg, complexiteit en zorgkwaliteit. Maar ook over luistermeesters, een hitteschild en Kairos.



Het visieschema van het Zeeuwse SVRZ is niet voor niets groot afgedrukt bij dit artikel. Steeds als er keuzes moeten worden gemaakt bij investeringen, behandelingen of personeelsinzet pakt men dit schema erbij. Vallen de beslissingen gunstig uit voor cliënten en hun eventuele begeleiders/familie in de beweging die zij door de zorginstelling maken? Als op deze vraag een positief antwoord komt, gebeurt het. Anders niet. Zelfs als het betekent dat de instelling in de praktijk een formeel protocol of een externe richtlijn moet negeren. Als

## Ruimte voor de volgende stap

praktijk en theorie conflicteren, komt de organisatie onderaan in het schema in het geweer. Om de medewerkers en cliënten te ondersteunen, om te voorkomen dat er verkeerde stress ontstaat op de werkvloer. Niet voor niets staan bestuur, management en staf getekend als stutten onder de organisatie. Wat niet gebruikelijk is. In talloze andere, getekende organisatiestructuren staat de raad van bestuur bovenaan, steunend op de uitvoerenden. 'Hier is het andersom. Wij vormen het hittestschild voor de organisatie', zegt bestuurder Gabriëlle Davits.

### Blauwdruk

Een kleine vijf jaar geleden trad Davits aan als bestuurder bij SVRZ, een Zeeuwse, intramurale instelling voor ouderenzorg die zich over de hele provincie uitstrekt, met uitzondering van Schouwen-Duiveland. Het is een bedrijf met een omzet van 150 miljoen euro, zo'n 2500 medewerkers en ongeveer 1500 cliënten. Er zijn acht hoofdvestigingen en tientallen kleinschalige wooneenheden, die meestal samen met een woningstichting worden geëxploiteerd. Er wordt altijd wel ergens nieuw gebouwd, zo'n tien tot twintig projecten per jaar, steeds volgens de formule waarbij meestal vier eenheden van zes cliënten met hoge zzp's binnen de intramurale zorg vallen en de rest van de bewoners 'gewoon' huren of kopen van de woningstichting. De helft van deze bewoners zijn potentieel zorgbehoevend. Vaak zit er in zo'n pand een wijkvoorziening met een aanloopfunctie.

### SAMENVATTING

Als de basis op orde is, kunnen medewerkers en organisatie zich samen verder ontwikkelen. Op weg naar het bieden van betekenisvolle zorg. Bestuurder Gabriëlle Davits trekt dit uitgangspunt door in alle facetten van haar managementstijl. Daardoor is de cultuur bij SVRZ duidelijk veranderd. Essentieel is de ondersteunende en beschermende rol van staf en leidinggevenden, zoals verbeeld in het schema bij dit artikel.

door Jan Kloeze

## Stress ontstaat van wat iemand nalaat, niet van wat hij doet

Thuiszorg wordt desgewenst alleen geleverd aan mensen die in deze wooneenheden verblijven, maar niet zijn opgenomen.

Deze blauwdruk van de organisatie is neergezet door de voorgangers van Davits en enthousiast door haar omarmd. 'Want dit past precies in mijn visie op moderne ouderenzorg', vertelt ze. 'SVRZ is bovendien een financieel gezonde organisatie zonder lijken in de kast.'

**Gabriëlle Davits, bestuurder van SVRZ in Zeeland.**



Met haar achtergrond als arts en met alle ervaring die ze had opgedaan in onder andere de raad van bestuur van het Erasmus MC, de Van Neynselgroep in Den Bosch en als partner bij een gespecialiseerd adviesbureau wist ze precies wat ze wilde. De keuze voor SVRZ was weloverwogen. 'De basis van de organisatie was in orde. Ik wist dat ik hier al snel de ruimte zou hebben voor de volgende stap.'

### Op stoom

Dat volgende niveau is volgens Davits te kenschetsen als het bieden van betekenisvolle zorg. Daarbij gaan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en organisatieontwikkeling hand in hand, zegt ze. Mooie uitspraak. Maar wat betekent dat precies? En kan ze wat voorbeelden geven? Bij het formuleren van het antwoord op die vragen kijkt ze in eerste instantie als de automonteur die moet uitleggen hoe een auto rijdt of als de leerkracht die moet toelichten wat ze doet om iets over te brengen op kinderen. Sommige dingen zijn zo vanzelfsprekend en zitten zo diep in het DNA van de werkdag dat ze moeilijk zijn te externaliseren. Totdat de verteller op stoom komt. Dan spat het enthousiasme er af, omdat het gaat over datgene wat als het ware samenvalt met iemands identiteit. Zo is het ook bij Gabriëlle Davits, bestuurder van beroep, maar eigenlijk iemand die op een bepaalde manier aan mensen sleutelt en ze helpt zich te ontwikkelen met het doel om als optelsom, als organisatie de best mogelijk zorg aan cliënten en diens omgeving te bieden. Precies zoals het is getekend in het visieschema.

### Snijvlak

Het duurt niet lang voordat de gevraagde voorbeelden over tafel vliegen. Zo vertelt ze over de workshops die ze zelf gaf aan pb'ers (persoonlijke begeleiders) in de organisatie. Daarvan zijn er zo'n 350 en een stuk of 100 heeft ze in de workshops gehad. De pb'er is de spil in het contact tussen de organisatie aan de ene kant en cliënten en diens omgeving aan de andere kant. Op dat snijvlak ontmoeten systeem- en leefwereld elkaar, in die functie staan vaak regels en protocollen op gespannen voet met de bedoeling van de zorgverlener. Dat is de kern van het principe van het bekende boek over Verdraaide Organisaties, waar systemen leidend zijn en de oorspronkelijk bedoeling wordt overvleugeld. In de workshops kon iedere pb'er eigen voorbeelden noemen van momenten uit de praktijk van alledag waar men moeite mee had, waar dilemma's zaten en waar men steun nodig had vanuit de organisatie. Steeds lag het visieschema daarbij op tafel om heel snel te kunnen zien

waar de kern van het vraagstuk was te vinden. 'Dit schema reduceert de complexiteit en brengt direct aan het licht wat de kwaliteit van het contact moet zijn', aldus Davits.

Het gevolg van de workshops was onder meer dat pb'ers zich gehoord en gezien voelden, dat ze nu begrepen dat ze echt bovenaan stonden en dat de organisatie er voor hen was en niet andersom. Het bracht tegelijkertijd inzicht in de grootte van hun eigen verantwoordelijkheid en dat ze zich niet kunnen verschuilen achter regels of management. Nog dieper inzoomen? 'Het is volgens de WIP-richtlijn verplicht om op afdelingen handen te oetsmetten met alcohol. Dat doen we dan ook netjes overal, behalve bij Korsakov-patiënten, want die drinken het op. Als daar kritiek op komt bij een controle, vangen wij dat vanuit het management op. Dat bedoel ik met het hittedschild.'

### De luistermeesters.

Een ander voorbeeld van persoonlijke ontwikkeling in combinatie met organisatieontwikkeling. Er zijn als gezegd acht hoofdlocaties. Per locatie zijn drie medewerkers uitgenodigd deel te nemen aan de groep luistermeesters. Onder leiding van Marianne Banning, onder meer auteur van *Narratieve Begeleidingskunde*, leren ze daar actief te verstaan. 'Want cliënten en hun omgeving geven vaak allerlei signalen over hoe het met ze gaat of wat ze graag zouden willen, maar ze zijn terughoudend, bescheiden en willen die meiden niet teveel lastig vallen want ze werken al zo hard. Terwijl onze medewerkers inderdaad geneigd zijn te hard te werken, te weinig rust te nemen, waardoor die impliciete signalen niet opgemerkt worden. Cliënten zeiden weleens "iedereen is druk met me bezig, maar niemand heeft me gezien". Door beter te leren luisteren naar wat iemand werkelijk vertelt, word je een luistermeester en ben je in staat de zorgkwaliteit te verbeteren.' Er zijn nu twee bijeenkomsten van deze groep geweest. Davits is er zelf ook bij. Ze vertelt daar aan de deelnemers wat haar droom is om zo iedereen te inspireren. Wat is die droom dan? 'Betekenisvolle zorg bieden', zegt ze direct.

### Geen stress

Eenmaal op stoom raakt ze niet uitgepraat. Het begrip Kairos komt voorbij, de tussentijd – het gebied waar tijd als het ware stil staat op momenten van concentratie, focus of juist complete ontspanning. Davits vertelt dat stress ontstaat van wat iemand nalaat en niet van wat iemand aan het doen is. Stress kan dus grotendeels verdwijnen als de organisatie medewerkers zoveel mogelijk autonomie biedt door hen uit te dagen zelf na te

## Dan spat het enthousiasme er af

denken, zelf keuzes te maken. Maar wel altijd op basis van het visieschema. Dat schema is ook de reden waarom er steeds minder wordt vergaderd bij SVRZ. 'Vergaderen kan nooit de bedoeling van een zorginstelling zijn', zegt ze. 'We praten wel met elkaar, maar in de setting van het werk.'

### Levensverhaal

Verhalen vertellen, het kwam al ter sprake bij de luistermeesters, is nuttiger dan vergaderen. Daarom wordt iedere cliënt uitgenodigd zijn levensverhaal te vertellen, omdat niemand hetzelfde is, omdat contact altijd op maat is. Uit die verhalen van cliënten komen hun persoonlijke, belangrijke momenten naar voren; momenten van geluk, van verdriet, van inzicht. Als zorgverleners weten welke momenten in iemands leven van betekenis waren, kunnen ze daar rekening mee houden en dat is noodzakelijk want dergelijke schakelpunten in iemands leven krijgen in de ouderdom vaak een extra betekenis. Die levensverhalen worden dus opgeschreven, vastgelegd in het (nieuwe) EPD, wat noodzakelijk is in een organisatie met zoveel kleinschalige vestigingen verspreid over zo'n groot gebied.

'Als het ergens kan, dan kan het hier', zegt Davits tenslotte, nogmaals met dank aan haar voorgangers die als gezegd de uitgangssituatie hebben geschapen. Haar inspanningen blijven echter niet onopgemerkt. Ze zit in de Gideonsbende van staatssecretaris Van Rijn, de club van daartoe uitgenodigde bestuurders en beïnvloeders die hem feedback geven op zijn beleid. En ze zat eerder in het nu afgesloten, landelijke programma 'van harnas naar zomerjurk' – de bedoeling van dat project behoeft met zo'n titel geen betoog. Momenteel is ze betrokken bij een vergelijkbaar programma met de titel 'waardigheid en trots', ook een initiatief vanuit VWS. Ondanks de landelijke erkenning van haar werk, blijft ze zich met het visieschema van SVRZ in de hand, bewust van haar relatief bescheiden positie in de organisatie: niet bovenaan maar van onderop. |