Kalorama ontworstelt zich stap voor stap aan de systeemwereld

Geplaatst op 28 maart 2018



In de kern is het heel simpel wat een zorgorganisatie wil bereiken met Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg: **van regels naar relaties; de bewoner centraal stellen en minder kijken naar regels**. De afdeling De Musschenberg van locatie Kalorama in Beek ziet in de praktijk wat dit oplevert voor de cliënten, maar ook hoe moeilijk het in eerste instantie toch nog is om het systeemdenken los te laten.

In 2014 stond Kalorama bijna onder verscherpt toezicht van de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd, vanwege problemen op het gebied van de medicatieveiligheid en de dossiervorming. ‘In de maatregelen die daarop volgden stond vooral de systeemwereld centraal’, zegt locatiemanager en manager behandeldienst Wim van Boerdonk. ‘De medewerkers en cliënten werden onvoldoende in dat proces meegenomen. Het gevolg was dat de systemen op een gegeven moment weer klopten, maar dat zich toch nog steeds fouten bleven voordoen en dat de cliënten niet meer centraal stonden.’

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg kwam daarom op een goed moment: het bood legitimering om af te wijken van de regels en de protocollen en **weer echt uit te gaan van wat cliënten nodig hebben**. ‘Het biedt een uitgangspunt om als team weer zelf invloed te kunnen uitoefenen op hoe je het leuk kunt maken voor cliënten’, zegt EVV’er Jeffrey Pot. ‘In de periode waarin we onder het vergrootglas van de Inspectie lagen werden alle beslissingen juist top down genomen.’

Aan de slag

Van Boerdonk vroeg aan het team van De Musschenberg of dit het experiment wilde aangaan. Een blauwdruk voor hoe dit moest worden aangepakt was er niet, de kernboodschap kwam onder de streep neer op: ga maar brainstormen op welke fronten je de regels kunt loslaten en de cliënt meer centraal kunt

stellen. Een van de eerste dingen waarmee het team kwam, was de opname. Op dat moment een proces waarover een team simpelweg via een telefoontje werd geïnformeerd: morgen komt er iemand. De mail met de informatie uit het intakegesprek kwam daar achteraan, maar soms wel een week later. Verzorgende IG Marga Verweijen: 'Het is natuurlijk veel waardevoller als je vooraf weet wie de persoon is die binnenkomt, wat iemands levensverhaal is. Het plan was om al voor de opname bij mensen thuis op bezoek te gaan hiervoor, maar dat is nog niet gelukt. Meestal gaat het om een spoed- of crisisopname en dan heb je die ruimte niet.'

Het gevolg van landelijk beleid op het gebied van de ouderenzorg, stelt Van Boerdonk. Maar Verweijen voegt hieraan toe: 'Het heeft ook te maken met personele bezetting die gekoppeld is aan bedbezetting. Het gebeurt wel dat de arts zegt: "Die opname moet nú". Dat levert dan wel strijd op, want zo willen wij het niet. Dan dreigt het oude systeem weer naar boven te komen en dan gaan we daarover als team zeker de discussie aan. Het is dan een kwestie van stug volhouden en zeggen: dat gaan we niet doen.'

Pot voegt toe: 'Dat lukt als je er met het hele team hetzelfde over denkt. Dan voel je dat je sterker staat. We beginnen dan niet met de formulieren die traditioneel moesten worden afgewerkt, maar met het gesprek met degene die moet worden opgenomen. **Vertel ons maar wie u bent en wat er is gebeurd dat die opname nodig maakte. Die formulieren komen dan volgende week wel**. Dan is er ruimte voor de emotie en die was er voorheen niet, ook niet als je merkte dat die er wel was bij een cliënt of bij de kinderen.' En dat is de kern, stelt Verweijen. 'Het is waarvoor je dit werk bent gaan doen.'

De discussie aangaan

Het is nog wennen, constateren Pot en Verweijen, het systeem waarvan Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg afstand wil nemen is sterk. Ze merkten dit bijvoorbeeld toen ze een e-mail kregen van de facilitaire dienst met de mededeling dat in de medicijnruimte – die al afgesloten is en zich op de gesloten afdeling bevindt – voor extra veiligheid een afsluitbare kast zou worden geplaatst. 'Een verplichting, krijg je dan te horen', zegt Pot. 'Maar we gaan er wel het gesprek over aan. En anders laten we die kast gewoon open staan.'

Ook een bijzonder verhaal: de branddeuren. In januari werd hiervoor een nieuw systeem geïnstalleerd. Iedere dag moet worden getest of ze naar behoren sluiten, was de boodschap die het team daarbij ontving. Dus gingen de deuren iedere ochtend dicht, vervolgens verschoof dit naar de middag en na een klacht van het team naar drie uur 's nachts. 'Nu heb ik een technische achtergrond, dus ik ben een beetje gaan zoeken en vond dat die dagelijkse test van de brandweer helemaal niet hoeft', zegt Pot. 'En het is verwarrend voor onze bewoners dus wij hebben de facilitaire dienst voorgelegd dit terug te brengen naar één keer in de maand. De facilitaire dienst heeft nu ontheffing aangevraagd bij de brandweer.' Verweijen vult aan: '…maar hoeveel tijd dat je al niet kost.' Toch is het goed dat het gebeurt, stelt Van Boerdonk. 'Het geeft bewustwording op de afdeling', zegt hij. '**In het verleden had je dit gewoon geaccepteerd, nu vraag je je af wat het belang voor de bewoner is.**'

Kwaliteit van leven voorop

Dat belang voor de bewoner is bij De Musschenberg wel al meer voorop komen te staan, stellen Pot en Verweijen. Niet meer per se allemaal op dezelfde tijd opstaan. Pas naar bed gaan als die serie op Netflix afgelopen is. Niet meer standaard 's middags warm eten. Een biertje voor de bewoner die daar behoefte aan heeft. Of niet meer alleen gemalen voedsel voor de vrouw met slikklachten. 'Dat soort verhalen hoor ik steeds vaker', zegt psycholoog Margje Mahler. 'In de gesprekken met familieleden gaat het minder over het verdedigen van het zorgdossier, het is meer overleggen en de risico's bespreken.' Sommige teamleden zijn in het voeren van dit soort gesprekken nog wel terughoudend, stelt Pot, vanwege de gedachte dat het een taak is van de EVV'er of omdat ze vinden dat het besluit van de arts moet worden gevolgd. Hij zegt: 'De logopedie is geneigd om te zeggen: we hebben een richtlijn dus doe het maar zo, maar het gaat om kwaliteit van leven.' Verweijen vult aan: 'Precies, en **moet dat leven zo lang mogelijk duren of moet het prettig zijn?** Dat is de kernvraag.'

Het team heeft zeker het gevoel de ruimte te krijgen om invulling te geven aan het gedachtegoed van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, maar zegt soms nog support te missen. 'Neem het voorbeeld van die medicijnkast', zegt Verheijen. 'Waarom is die mail überhaupt verstuurd? Het past totaal niet bij waar we mee bezig zijn. Binnen de organisatie bestaat blijkbaar toch nog ergens de cultuur van inzetten op veiligheid.'

Mahler vat samen: 'Het appel is dus dat het goed zou zijn als het team niet steeds hoeft terug te geven dat een beleidsbeslissing niet past binnen het programma.' De baden bij De Musschenberg zijn illustratief voor wat ze bedoelt. 'Toen de drie baden kapot waren wilde ik een ander type baden dat beter aansluit bij de behoefte van onze bewoners', vertelt Pot. 'De eerste reactie was: "Dat kan niet", dus we zijn de discussie aangegaan om ervoor te zorgen dat ze er toch kwamen. Maar de eerste vraag had natuurlijk moeten zijn **wat wij denken dat het beste is voor de bewoners**. Dat weten wij heel goed, we hebben heel veel kwaliteit binnen ons team.'

Het moet schuren

Dit voorbeeld illustreert hoezeer het kan schuren binnen een organisatie als Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg in eerste instantie als pilot binnen één afdeling wordt ingezet. Van Boerdonk: 'Partijen buiten die afdeling kunnen dan reageren in de trant van "Zo kan ik niet werken" en dat is ook wel logisch als ze onvoldoende zijn meegenomen in het verhaal.' Maar coach Harriët Ordelman zegt: 'Het is juist goed als het gaat schuren, daarvoor is dit ook bedoeld. Maar het is natuurlijk niet de bedoeling dat het vervolgens allemaal op het bordje van dat ene team terechtkomt. Daarom is het goed dat er inmiddels meer teams zijn die langs dezelfde lijn zijn gaan werken. En dat er in april een markt komt waarbij teams gaan laten zien wat ze tot nu toe hebben bereikt.'

Successen vieren dus, iedereen is het erover eens dat dit belangrijk is maar nog te weinig gebeurt. 'Intranet wordt hiervoor bijvoorbeeld nog amper gebruikt', zegt Mahler. 'Ondertussen voelt iedereen hoe goed de intentie is. Maar de systemen zijn soms sterker dan de bedoeling en liggen ook snel weer op de loer.' Pot zegt wel eens bij bestuurder Fieke van Deutekom binnen te lopen om hierover zijn hart te

luchten. ‘Dan zegt ze dat we het goed doen en dat we gewoon door moeten gaan’, zegt hij. ‘Zelf loopt ze tegen dezelfde dingen aan. Er is **openheid om het te bespreken**.’

Van Boerdonk zegt Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg dan ook niet te zien als een project maar als **een beweging die niet meer gaat stoppen**. ‘Daarom is die markt van april ook zo belangrijk.’ Pot en Verweijen onderschrijven dit. ‘Het vergt heel veel energie’, zegt Pot. ‘Maar als we als team blijven doen wat we nu doen, zal het doorzetten.’

Tekst: Frank van Wijck. www.evatekst.nl

Meer artikelen over de thema's met trefwoorden:

Thema's: Samenwerken vanuit een gedeelde visie
Trefwoorden: Behandelaars, Bewoners, Communicatie, Kalorama, Management, Medewerkers, Staf- en ondersteunende diensten, Van regels naar relaties