

Radicale vernieuwing zorg

Ondersteund door 

Hoe crisismanagement idealen in de weg kan zitten

Geplaatst op 4 februari 2021



“Naasten werden ineens ongewenste bezoekers.” Een artikel uit onze nieuwste overzichtspublicatie Zicht op vernieuwing 4.

Sensire geeft zorg thuis en heeft woonzorglocaties in de Achterhoek en de regio Zutphen. Een aantal daarvan werd zwaar getroffen door het covid-19- virus. Daadkrachtig ingrijpen om besmettingen te voorkomen was het devies. Alle aandacht ging daar – niet verwonderlijk – naartoe. In de huizen was het welzijn van de bewoner nog altijd het speerpunt, maar dan wel vanuit een medisch perspectief. Heel anders dan de visie ‘Leven zoals u wilt’ waar Sensire zich al zo lang – ook binnen de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg – hard voor maakt. Aan het begin van de zomer leek de rook een beetje opgetrokken. Hoe keek Marleen van der Sijs toen als directeur terug op de voorgaande maanden? En heeft ze daar – nu de tweede golf over het land spoelt – nog iets aan toe te voegen?

Nood breekt wet

“Eén dag voor de rest van Nederland dat moest, hadden we de deuren al gesloten. We waren bij Sensire snel aan beurt met het eerste covid-19-geval. Na de persconferentie op 12 maart hebben we meteen een organisatiebreed kernteam ingericht om beleid te bepalen. Door onze goede connecties met BrabantZorg begrepen we dat we de zorg moesten afschalen naar het strikt noodzakelijke. Elk contact geeft risico op besmetting; dus wat je niet hoeft te doen, niet doen. Die vrijkomende capaciteit zouden we nodig hebben,

voor als het medewerkersverzuim omhoog ging en de zorgvraag toenam. Er kwamen andere accenten te liggen op de zorg, zeker als je kijkt naar wat we willen met de Radicale vernieuwing en onze belofte 'Leven zoals u wilt'. Het was een ramp, we gingen over op crisismanagement. We zaten in een situatie van nood. En nood breekt wet.

Het bizarre was, je keek om je heen, hoorde wat de professionals vonden, voelde de angst voor het virus. We namen allerlei noodmaatregelen – en namen daarmee ook alle zeggenschap weg. Dat overkwam onszelf trouwens net zo goed. We hebben hier in overleggen met het leger gezeten; die namen de regie over op een van onze locaties om daar een zorghotel in te richten. Het is een structuur van doen wat je opgelegd wordt.”

Trein tot stilstand

“Het was idioot voor ons – zorg stoppen, dagvoorzieningen sluiten, behandelingen in de eerste lijn staken, mensen daarover informeren – dat gaat volkomen tegen je natuur in. Maar we vonden dat het moest, omdat elk contact risico op besmetting opleverde. We keken goed naar wat er in Brabant gebeurde: centraliseren van persoonlijke beschermingsmiddelen voor medewerkers, veel tijd steken in communicatie, webinars organiseren, webinstructies maken.

We hadden een geoliede managementmachine. Maar het was wel een klein groepje dat alles bepaalde. Je kunt ook niet met jan en alleman overleggen, dat past niet in een bevelstructuur. En het was niet mis, wat we deden. Neem die bezoekmaatregel. Jeetje, wat had dat een impact! Behandelaren die we van de afdelingen weghielden. Vrijwilligers die niet meer mochten komen. Naasten die zo belangrijk zijn in het dagelijks leven van bewoners, werden ineens ongewenste bezoekers. Als een trein die tot stilstand komt.”

De ruimte niet

“Die stilstaande trein bracht ook rust. Afdelingen werden leger, mensen met een besmetting gingen naar een cohortafdeling. Prikkelers verdwenen, omdat er geen bezoek was. Verzorgenden konden beter het ritme van de bewoners volgen, want ze hoefden niet om 10.00 uur klaar te zijn voor de fysio of een dochter die langs zou komen. Aan de andere kant gingen bewoners hun naasten missen en dreigde onderprikkeling. Nu zou je zeggen: interessant om over na te denken, over de verschillende manieren waarop dat beleefd wordt en hoe je daarmee om kunt gaan. Dat is Leven zoals u wilt, onder alle omstandigheden goed luisteren, samen kijken wat er wél kan! Maar voor die beschouwing voelde ik echt de ruimte niet. Ik was bezig chirurgische maskers te krijgen die wél veilig waren voor onze medewerkers, en niet van die prutsdingen uit China. Alle energie ging naar het terugdringen van besmettingen.

Lees verder onder de foto's



Als je bedenkt hoe we bij de eerste golf totaal verrast werden; dat dat überhaupt kón gebeuren in Nederland. De overheid die de huizen op slot doet, dat je geen bezoek mag binnenlaten, met mondkmaskers moet werken. Dat er een geheimzinnig virus rondwaart. Zoiets ken je alleen uit 'gaming' of zo. En als ik dan nu naar mijzelf kijk ..."

Machteloosheid

"We zaten meteen in het crisismanagement, in een situatie waar je totaal niet vertrouwd mee bent. Kennelijk ga ik dan meteen in de directieve stand. Ik kom in actie en ga heel erg regelen. Dat was goed voor een aantal zaken, maar de balans ging er wel uit, juist ook in de relatie met naaste collega's. In het hart van de crisis legde iemand die bij ons een heel andere rol heeft en bezig móet zijn met reflectie, me een aantal beschouwende vragen voor. Vlak voor een webinar. Ik moest bijna voor camera, ik had gedoe met die mondkmaskers, er waren dezelfde ochtend weer twee mensen overleden. Toen was het: nu even niet. Zo heb ik dat ook gezegd, behoorlijk kortaf. Terwijl ik ook wel voelde, of misschien juist omdat ik voelde, dat we dit soort gesprekken moesten hebben. Maar de machteloosheid zat in de weg. En op dat moment was ik niet bezig met de ander, of die wel goed in haar kracht zat. Terwijl ik dat wel als mijn verantwoordelijkheid voel, en als mijn collegiale zorg."

Beter uitleggen

"Voor de mensen die er niet van dichtbij getuige van waren, was het heel moeilijk te begrijpen waar we in zaten. Achteraf bekeken hadden we beter uit moeten leggen wat er gaande was, waarom besluiten genomen werden en door wie, dat soort dingen. Dat was beter geweest voor onze medewerkers zelf, maar ook om te zorgen dat zij het weer beter uit konden leggen. Zij zijn het die de relatie met bewoners en naasten vormgeven. Regelmatig kreeg ik te horen: Marleen, kun jij de mensen geen brief sturen? Maar de mensen kennen mij niet, wat hebben die aan een brief van mij? Er werden sowieso weinig vragen gesteld. Ook de ondernemingsraad en cliëntenraad leken te denken: we roeren ons maar even niet, ze werken zo hard om alles te regelen."

De dialoog continueren

"We zijn nog lang niet uit de crisis. Op straat lopen mensen met mondkmaskers, medewerkers en behandelaren dragen mondkmaskers. Dus het is moeilijk nu al te zeggen wat we ervan geleerd hebben. Als ik terugkijk op de eerste periode, denk ik, dat we hadden moeten blijven praten, ook al was er die tijdsdruk. Dat is later allemaal hersteld. Wat je wel zag, was dat onze zorgteams zich weer veel bewuster werden van het dagelijks leven in de huiskamers. Van de individuele bewoners en hoe die reageerden op het wegvallen van de drukte toen de huizen sloten. Dat de een gebaat is bij heel veel gedoe om zich heen en de ander weer niet. Daar wordt weer over gesproken wordt, zeker ook met de familie. Dat is nu beter gegaan, reflecteren, samen met familie en huiskamer, zelfs al is het druk. We gaan de teams daarop nog meer coachen: dat zij de dialoog continueren; zij zijn het die de relatie opbouwen met naasten en bewoners.

Het klinkt gek, maar in veel opzichten had ik deze periode toch niet willen missen. De crisis houdt ons een

enorme spiegel voor, de hele wereld, ons werkveld én ons, in de omgang met elkaar, en met bewoners en hun naasten.”

Moreel beraad

We doen het nu echt anders, en gelukkig kan het ook anders. We maken afspraken met professionals, samen met cliëntvertegenwoordigers, en bezoek blijft mogelijk. We passen meer maatwerk toe. Over de dilemma's rondom bezoek hebben we een 'moreel beraad' gehouden met zorgmedewerkers, naasten en specialisten ouderengeneeskunde. Dat gaf een mooie opbrengst in het begrip voor alle verschillende gezichtspunten.

Het kán nu anders, omdat we meer weten over het virus, betere beschermingsmiddelen hebben en veel kunnen testen. Deze fase vraagt weer aandacht voor andere thema's, zoals medewerkers die het vol moeten houden in deze bizarre tijd, en omgaan met langdurige onzekerheid. We lopen een marathon. Maar of die echt 42 kilometer is, dat weten we nog niet.”

Het centraal stellen van de bewoner of cliënt, in relatie met zorgmedewerkers en naasten en vrijwilligers is niet iets vanzelfsprekends. Dat een virus 'helpt' om ons daar nogmaals van te doordringen, is misschien een cynische gedachte. Dat neemt niet weg dat dat virus op verschillende plekken tot positieve ontwikkelingen heeft geleid. Het heeft vindingrijk gemaakt, verbinding gebracht en processen versneld die zonder 'druk' moeilijk op gang kwamen. Bij Archipel, Raffy | Lâle | De Leystroom, Sensire, Surplus en Woonzorggroep Samen kunnen ze erover meepraten. Hun verhalen en die van anderen zijn te lezen in de overzichtspublicatie Zicht op vernieuwing 4, [hier gratis door te bladeren en te downloaden](#).

Meer artikelen over de thema's met trefwoorden:

Thema's: [Knellende regels](#), [Vrijheid en veiligheid voor levensgeluk cliënten](#), [Coronavirus](#)

Trefwoorden: [Bestuurders](#), [Bewoners](#), [Management](#), [Medewerkers](#), [Naasten](#), [Sensire](#), [Van regels naar relaties](#), [Vrijwilligers](#)