



Zeggenschap

is nodig om de zorg te verbeteren

Zorgprofessionals staan aan het bed. Daardoor weten zij precies wat er nodig is om een patiënt of revalidant zo goed mogelijk te helpen. Bij revalidatiekliniek Reade in Amsterdam hebben daarom verpleegkundigen het voor het zeggen. Geïnspireerd door Magnet Hospitals in Amerika is het beleid zo aangepast dat alles klaar is voor verpleegkundig leiderschap.

tekst **Marel van Andel** | foto's **Flowtography.nl**

Ines Samouco Moreira da Silva en Marije van Capel zijn beide senior regieverpleegkundigen bij Reade. Met hun jaren ervaring in de kliniek hebben zij vanaf het begin meegemaakt hoe er meer aandacht kwam voor zeggenschap voor zorgprofessionals. “Zeggenschap is voor ons belangrijk omdat het kan helpen bij het verbeteren van de kwaliteit van de zorg”, legt Ines uit. “Omdat wij elke dag aan het bed van revalidanten staan, weten wij het beste wat goed werkt en wat er extra nodig is. Wanneer wij inspraak hebben, kan dat dus de zorg verbeteren.”

Marije vult aan: “Wij hebben heel veel ideeën over hoe het beter kan. Het is dan frustrerend als er anders wordt besloten van bovenaf. Vanuit hun positie gezien is het dan ook haast onmogelijk om nieuwe dingen te implementeren, zonder daarbij weerstand te krijgen vanuit de verpleging.” Om die redenen wilde Reade meer inspraak geven aan de verpleegkundigen. “In 2016 zijn vijf van onze collega’s op een soort schoolreis naar Amerika gegaan, om daar ziekenhuizen te bezoeken waar ze werken met Magnet”, zegt Ines. →

Ines Samouco Moreira da Silva

senior regieverpleegkundige



LEIDERSCHAP

Magnet is een Amerikaanse accreditatie die erop gericht is om verpleegkundigen te werven, maar ook te behouden. “In de verpleegkunde verlaten veel mensen het vak en zijn er veel tekorten. Hierdoor is er weer een hoge werkdruk en hebben de verpleegkundigen die er nog wél zijn vaak minder plezier in hun werk. Met Magnet is het idee dat verpleegkundigen meer leiderschap en doorgroeimogelijkheden krijgen, waardoor zij fijner werk hebben”, legt Ines verder uit. Marije: “Onze collega’s hebben in Amerika vijf dagen rondgelopen en gezien hoe Magnet daar al in de praktijk werd gebracht. Die kennis hebben ze mee teruggenomen naar Reade, waarna hier een denktank is gestart. Revalidatiezorg in Nederland is natuurlijk anders dan ziekenhuiszorg in Amerika, dus er moest goed gekeken worden op welke manieren Magnet bij ons toegepast zou kunnen worden. Gelukkig zag de raad van bestuur ook het belang van verpleegkundig zeggenschap, waardoor het heel soepel verliep.”

DOORGROEIEN EN ONTWIKKELEN

Met Magnet werden een aantal grote veranderingen in de organisatiestructuur van Reade aangebracht. Reade ontwikkelde vijf functieprofielen voor verpleegkundigen: verpleegkundige, gespecialiseerd verpleegkundige (mbo+), regieverpleegkundige, senior regieverpleegkundige en verpleegkundig specialist. “Die verschillende functieprofielen zorgen ervoor dat er genoeg doorgroeimogelijkheden zijn en dat er voor iedereen een functie is die goed bij hem of haar past”, zegt Marije. Doorgroeien en ontwikkelen wordt ook aangemoedigd door een persoonlijk opleidingsbudget. “Per jaar is er duizend euro per persoon beschikbaar voor opleidingen”, vertelt Ines verder. “We krijgen nu ook het vertrouwen dat wij zelf datgene kiezen wat goed voor ons is. Eerder moesten we altijd op gesprek en ons verantwoorden, dat is nu niet meer nodig. Doordat we nu als verpleegkundigen ook met beleid bezig zijn, kunnen we daar bijvoorbeeld scholing voor krijgen.”

COUNCILS

Naast de nieuwe functies, werden er ook councils opgericht. Zo kwam er bijvoorbeeld een ict-council, een medicatie-council en een Magnet-council, waarin beslissingen en verbeterpunten over het beleid besproken worden. Met als voorzitter? Een verpleegkundige.

Marije is voorzitter van de medicatie-council. "Door die councils wordt er meer leiderschap van de verpleegkundigen verwacht", vertelt ze. "Er moeten zelf projecten gepland worden om het proces te kunnen verbeteren. Eerst werd dat samengedaan met managers en apothekers. De vergaderingen werden alleen altijd onder werktijd gepland, waardoor verpleegkundigen nooit konden aansluiten", vertelt Marije. "Met Magnet is daar een herstart in gemaakt. Er is een nieuwe basis gevormd waarin de verpleegkundige de voorzitter werd van de commissie. Vervolgens werden er mensen aan toegevoegd die betrokken zijn in het werkproces. Op die manier hebben verpleegkundigen veel meer zeggenschap." Daardoor krijgen de juiste mensen nu de bevoegdheid om te beslissen. "En op deze manier kunnen dingen sneller opgepakt worden", vult ze nog aan.

"Als je nu informeel iets hoort op de werkvloer, kun je heel makkelijk doorverwijzen naar een collega-verpleegkundige die voorzitter is van de betreffende council. Dan komt het veel sneller bij de juiste persoon terecht." En ook tijdens jaar- en exitgesprekken wordt aandacht besteed aan de wensen van de zorgprofessionals om zo goed duidelijk te krijgen wat er nodig is. "De exitgesprekken werden eerst gedaan door HR, maar nu door de leidinggevende zelf", vertelt Ines. "In die gesprekken wordt heel specifiek gevraagd naar de reden om te vertrekken. Dat kan natuurlijk van alles zijn, maar door zo'n vraag komen ook structurele dingen naar boven. Als iemand bijvoorbeeld niet goed kan werken met het rooster, komt dat op die manier aan het licht. Een leidinggevende kan dat dan meteen oppakken." Hetzelfde gebeurt bij de jaargesprekken. "Die zijn veel meer gericht op wat iemand zelf nodig heeft, in plaats van dat gekeken wordt naar waar iemand staat en hoe afgelopen jaar gefunctioneerd is. Zo zie je dat Magnet een verandering is vanuit de hele organisatie."

VERANDERINGEN

Op die manier hebben Marije en Ines allerlei mooie voorbeelden van veranderingen die te danken zijn aan deze nieuwe manier van werken. Een belangrijk punt is de autonomie van de verpleegkundigen, waar nu meer aandacht voor is. "Vaak wordt het beleid van bovenaf gemaakt en zit er altijd een arts tussen die keuzes mag maken en dingen moet uitvoeren. Wij mochten als verpleegkundigen bijvoorbeeld geen paracetamol geven aan de revalidanten, daar moest een arts voor komen. Dat leek ons niet nodig. We hebben dus, conform de wet BIG, interne afspraken gemaakt die ervoor zorgen dat wij de arts niet altijd hoeven te bellen voor een paracetamol."

Daarnaast zijn er dingen veranderd die risicovol of niet efficiënt waren bij het uitvoeren van het werk als verpleegkundige. "We hebben nieuwe medicijnkarren gekregen", vertelt Marije enthousiast. "We hadden eerst een kar met daarop gewoon een computer geïnstalleerd. Maar die kar werkte met een sleutel. Dat was super onhandig, want als je deze wilde gebruiken moest je eerst op zoek naar de collega die de sleutel had. We hebben toen met de medicijn-council zelf een nieuwe kar kunnen kiezen. Dat was een grote investering, maar daarmee is iedereen nu heel tevreden. Dat is toen zonder weerstand geïmplementeerd."



Marije van Capel

senior regieverpleegkundige



Een andere verandering is het oproepsysteem. “Vroeger ging een bel af en die kon dan voor jou maar ook niet voor jou zijn. Dat wist je niet en daardoor moest je altijd gaan kijken of je nodig was. Nu hebben we een nieuw systeem dat we kunnen instellen per revalidant en dat ingedeeld kan worden per verpleegkundige. Daardoor krijgen we veel minder oproepen. Het is nu ook mogelijk om een bel te weigeren en dan wordt deze automatisch doorgestuurd naar een collega. Dat werkt heel efficiënt. Er zijn nog veel meer mogelijkheden die we moeten ontdekken, maar hij is heel toekomstbestendig”, zegt Marije. De twee verpleegkundigen zijn ook te spreken over de assistent die nu rondloopt op de afdeling. “Vroeger moesten we zelf alles schoonmaken, opruimen en weggooien”, zegt Ines. “Daar waren we heel veel tijd aan kwijt. Nu hebben we iemand om deze taken over te nemen. Daardoor hebben we zelf meer tijd om er te zijn voor de revalidant.”

INTERDISCIPLINAIR WERKEN

Naast meer inspraak voor verpleegkundigen, is een belangrijk doel van Magnet interdisciplinair werken. Hierdoor is ook de zichtbaarheid van verpleegkundigen verbeterd. Zo gaan ze nu anders om met therapeuten. “Sinds Magnet komen therapeuten vaker naar de afdeling en af en toe gaan we samen lunchen”, zegt Ines. “Ook is verandering te zien bij bijvoorbeeld de raad van bestuur en bij de ict-afdeling. Alles is tegenwoordig digitaal, dus de ict’ers hebben het vaak hartstikke druk. Maar als bij ons een storing is, moet dat wel snel opgelost worden. Vroeger kon er dan spanning ontstaan, doordat ze bij de ict soms niet direct tijd voor ons hadden. Nu begrijpen zij beter waarom het belangrijk is dat alles zo snel mogelijk wordt opgelost, maar begrijpen wij ook beter dat zij het hartstikke druk hebben. Op die manier loopt de samenwerking veel soepeler.”

‘We denken ook dat dit heel goed zou kunnen werken op andere zorglocaties’



UITDAGINGEN

Toch liggen er bij die zichtbaarheid ook nog uitdagingen voor in de toekomst. “Niet alleen wij, maar ook de organisatie zelf moet nog wennen aan onze nieuwe rol”, zegt Marije. “Wij moeten er nog aan werken dat wat we allemaal doen en implementeren ook zichtbaar wordt. Dat wat wij doen in de councils, ook daadwerkelijk iets oplevert. Om dat voor elkaar te krijgen moeten we meer onderzoek gaan doen, zoals nulmetingen en later effectmetingen. Zo kunnen we aantonen dat de veranderingen ook echt werken en dan uiteindelijk beter in gesprek met managers.”

Een andere uitdaging ligt erin om alle collega's gemotiveerd te houden. “We zijn er nog niet helemaal, er moet nog veel gebeuren”, zegt Ines. Marije vult aan: “Alles moet langzaam geïmplementeerd worden, zodat iedereen de tijd heeft om te wennen en rustig mee te groeien met de nieuwe manieren van werken. Daarnaast hebben we ook nog een interne verbouwing die nog duurt tot aan de zomer, dus we moeten ook niet in een keer te veel willen veranderen.”

SUCCESSEN VIERN

Naast het werk als verpleegkundige, krijg je er nu ook taken bij die gaan over beleid en leiderschap. “De tijd die je uiteindelijk kwijt bent aan beleid valt mee”, zegt Marije. “Ik besteed er ongeveer twee dagen per maand aan en verder sta ik aan het bed. Daardoor weet je samen met je collega's het beste wat er anders moet.” Maar wel verandert de rol van verpleegkundige erdoor. “Zeker als voorzitter ben je echt een kartrekker. En anderen hebben weer iemand nodig aan wie zij zich op kunnen trekken. Het werk van een verpleegkundige is natuurlijk al druk en daarnaast moeten mensen dan ook nog ruimte vinden voor dit. Daarom is het heel belangrijk om goed per persoon te kijken wat nodig is. Sommigen zien het belang van doorontwikkelen niet, anderen wel. Daar moeten we allemaal goed mee omgaan. Het belangrijkste daarbij is dat we veel geduld hebben, kleine stappen zetten en successen vieren. Zo houd je iedereen enthousiast”, zegt Marije.

“Verder zijn we erg tevreden”, zegt Ines. “We denken ook dat dit heel goed zou kunnen werken op andere zorglocaties. Wij werken hier al heel lang, dus we kunnen niet makkelijk vergelijken of dit verschillend zou zijn bij andere werkgevers. Wel spreken we regelmatig met andere verpleegkundigen uit het vak en dan hoor je ook hoe het anders kan. We zijn nu gevraagd om te spreken op meerdere congressen. Dat geeft aan dat het bij ons goed geregeld is. Het belangrijkste bij deze werkwijze is dat leidinggevendenden de ruimte geven om dit initiatief op te pakken. Het paste erg goed bij Reade, omdat we hier voor Magnet ook al gelijkwaardig in waren. Dan is die stap kleiner en kun je mooie dingen gaan opbouwen.”