

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

Zicht op vernieuwing

Binnenkijken bij vernieuwers van de
verpleeghuiszorg: inzichten, voorbeelden
en overdenkingen.

Met bijdragen van: Archipel, Sensire, Surplus, Topaz, Viattence, Warm Thuis,
Woonlandschap De Leyhoeve en Zonnehuisgroep Amstelland



**RADICALE
VERNIEUWING**

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

Topaz

- 08** Hoofdartikel: Eva van Zelm, projectleider
Radical vernieuwing bij Topaz
- 16 Marja van den Berg, Helpende op Topaz'
pilotlocatie Munnekewij
- 18 Mevrouw Griekspoor, bewoonster van Topaz
Munnekewij

Viattence

- 20** Hoofdartikel: de veranderaars van Viattence
- 28 Levensverhaal en Beelden van Kwaliteit

Archipel

- 30** Hoofdartikel: Ron van Wees, projectleider
Radical vernieuwing verpleeghuiszorg en Frank
Hendriks, procesbeheerder kwaliteit
- 38 Ramona van den Heuvel, EVV-er bij Akkers in
Nuenen

Warm Thuis

- 40** Hoofdartikel: Hans van Amstel, bestuurder van
Warm Thuis
- 46 Jan Kooge, echtgenoot van Marry Schotvanger,
bewoonster Warm Thuis
- 48 Jonie Boersma, Verzorgende bij Warm Thuis

Sensire

- 50** Hoofdartikel: Daphne Mensink, projectleider
Radical vernieuwing bij Sensire
- 58 Annemiek van Zantvoort, dochter van
bewoonster Sensire-locatie Lindenhof
- 60 Karin Klein Goldewijk, ambtelijk secretaris
cliëntenraad bij Sensire

Woonlandschap De Leyhoeve

- 62** Hoofdartikel: Laurens van Rij, bestuurder van
De Leyhoeve
- 68 Anita Berben, zorgcoach van de Leyhoeve

Surplus

- 70** Hoofdartikel: Sander Verschure, projectmanager
Radical vernieuwing bij Surplus
- 76 Natasja van Geel, senior verpleegkundige bij
Surplus' Zeven Schakels

Zonnehuisgroep Amstelland

- 78** Hoofdartikel: Nathalie de Groot, EVV-er en
Romina Brons, psycholoog van Zonnehuisgroep
Amstelland
- 84 Wendy Ruwiel, 'dochter van' en gangmaakster
op Juliana-4 van Zonnehuis Amstelveen

Vijftien overdenkingen Nawoord

Voorwoord

"Jullie zijn professionals, vertel ons hoe het ingericht moet worden."

Laurens van Rij, bestuurder van De Leyhoeve



De beweging 'Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties', een initiatief van LOC Zeggenschap in zorg, werkt aan een verpleeghuiszorg waarin mensen het belangrijkste zijn, en niet de regels of protocollen. Het gaat om wat er speelt tussen de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en hen die zorg verlenen. Uniek aan de beweging is dat alle betrokkenen samen werken aan dit perspectief. Bewoners, naasten, cliëntenraden, medewerkers, managers en (para)medici en bestuurders, hand in hand met zorgkantoren, Inspectie, Zorginstituut en ministerie van VWS.

In februari 2017 is de beweging officieel gestart met een grote landelijke ontmoetingsdag. Inmiddels zijn in de praktijk allerlei mooie resultaten zichtbaar. Veel mensen spannen zich met grote energie in om ons ideaal dichterbij te brengen. Maar het is niet altijd makkelijk om te veranderen. Het levert ook onzekerheid en frustratie op.

In deze bundeling van verhalen willen we al deze facetten van de beweging zichtbaar maken. Daarnaast geven we een overzicht van wat we zien gebeuren in de vorm van vijftien overdenkingen. We hopen dat de bijdragen van de acht organisaties die aan het woord komen steeds meer mensen inspireren en stimuleren om verder te gaan met onze gezamenlijke droom.

Veel leesplezier!

Namens de beweging 'Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties',

Joep Bartholomeus en Marthijn Laterveer
Coördinatoren LOC Zeggenschap in zorg

Inleiding

Inzicht in de vernieuwing

Op 9 februari 2017 organiseerde initiatiefnemer LOC Zeggenschap in zorg een startbijeenkomst voor de Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Weliswaar markeert deze datum het officiële beginpunt van de beweging, het gedachtegoed erachter was zeker niet nieuw. Al langer heerste er een breed gevoeld ongenoegen over de manier waarop de verpleeghuiszorg georganiseerd was. Want zeg nu zelf: iedereen hetzelfde behandelen vanwege de efficiëntie; en uitsluitend werken volgens regels en protocollen, omdat je dat het best kunt controleren – is dat wat we willen met de zorg? Een aantal verpleeghuizen had voor zichzelf het antwoord al gegeven en was inmiddels aan het vernieuwen, onder andere in het kader van het programma Waardigheid en Trots. Wat de Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg dus niet deed, was het ongenoegen plots zichtbaar maken of verder aanwakkeren. Wat zij wel deed, was het geven van woorden aan een droom die in de samenleving al minstens zo breed leefde als dat gevoel van ongenoegen – én actie ondernemen om die droom tot werkelijkheid te maken.

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg: de droom
Die droom is zeker niet hoogdravend of abstract. Kort gezegd zet Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg zich in voor zorg waarin mensen het belangrijkste zijn, en niet de regels of protocollen. Niet voor niets is het motto: 'Van regels naar relaties'. Het gaat om wat er speelt tussen de mensen die zorg nodig hebben, hun naasten en de mensen die zorg verlenen. Bewoners van een verpleeghuis moeten binnen hun eigen mogelijkheden een waardig leven kunnen leiden, met zorg die daarbij past. Naasten die een bijdrage willen leveren, moeten dat ook kunnen doen en daarvoor waardering krijgen. En een belangrijk onderdeel van de droom is, dat iedereen die in de zorg werkt weer verantwoordelijkheid durft te nemen om de passie te

ervaren die ooit de drijfveer was om voor dit werk te kiezen. Om dit tot werkelijkheid te maken, is een 'radicale' vernieuwing nodig van de huidige zorg; een vernieuwing die begint bij de wortel en uitgroeit tot een zorgsysteem waarin iedereen floreert.

Een gedeelde verantwoordelijkheid

Het initiatief voor Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg kwam van LOC Zeggenschap in zorg, een landelijke cliëntenorganisatie met mensen die zich betrokken voelen bij waarde-volle zorg en zich daar actief voor inzetten. Binnen de beweging werkt LOC nauw samen met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De grote verandering, de werkelijke radicale vernieuwing, moet echter komen vanuit de sector, vanuit zorgverleners en bestuurders van zorgorganisaties. Vanuit bewoners, naasten en vrijwilligers. En zeker ook vanuit de betrokken instituties, zoals de inspectie en de zorgkantoren, onderwijs en overheid. Het waarmaken van de droom is een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij iedereen vanuit zijn eigen discipline en mogelijkheden een bijdrage levert.

Wat van waarde is binnen de relatie

Doel van de vernieuwing is zorg die zoveel mogelijk georganiseerd is rond de relatie tussen degene die zorg nodig heeft, diens familie en mantelzorgers, en de zorgverleners. Bepalend is datgene wat voor hen van waarde is. Organisaties, instanties, kaders, regels en structuren moeten ten dienste staan van de wijze waarop we samen leven, samen werken en samen de zorg regelen. 'Ten dienste staan van' en dus niet 'leidend zijn bij', zoals nu nog veel het geval is. In deze ideaalsituatie gaan zorgorganisaties continu bij zichzelf te rade. Wat vinden zorgbehoevenden, hun naasten en zorgverleners nu echt van waarde in hun onderlinge relatie? Hoe kun je de inzichten die daaruit voortkomen tot uitgangspunt maken voor het leven en het werken in de zorg? En welke veranderingen in de regels en werkwijzen moeten er komen om werkelijk relatiegerichte waarde-volle zorg te kunnen bieden?

Openheid en samenwerking

De dynamiek van 'Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg' is er een van openheid en samenwerking. Samenwerking op basis van gedeelde uitgangspunten en met steeds weer nieuwe mensen, organisaties en instellingen. De verandering kan ontstaan vanuit alle richtingen, zonder centrale regie, want iedere lokale situatie is anders, net als ieder individu. Mensen en organisaties denken zelf na hoe zij terug willen gaan naar de essentie en relatiegerichte waarde-volle zorg het best kunnen regelen. Bestuurders geven hun organisaties de ruimte om anders te gaan werken en doen hun best eventuele drempels uit de weg te ruimen. Zorgkantoren, IGJ, NZa, de overheid: ze hebben hetzelfde doel en denken en doen mee. Het unieke aan de beweging is dat alle betrokkenen samen werken aan de droom. Met elkaar in gesprek, aan de hand van praktijkervaringen belemmeringen wegnemen, samen de vernieuwing mogelijk maken.

Podium bieden, bruggen slaan en mobiliseren

Wat er in het land ontstaat, bepaalt de richting van de beweging. Ervaringen, inzichten, successen en valkuilen worden gedeeld om te inspireren, om te voorkomen dat we keer op keer opnieuw het wiel uitvinden, en om te leren wat de nieuwe, relatiegerichte verpleeghuiszorg van ons vraagt. LOC biedt gesteund door het ministerie van VWS een podium, treedt zoveel mogelijk op als verbinder, helpt door bruggen te slaan, en enthousiasmeert en mobiliseert mensen om individueel én met elkaar bij te dragen aan het doel van de beweging.

Vijftig zorgorganisaties

Dat laatste, het delen van kennis en ervaringen en het inspireren om de radicale vernieuwing steeds verder te brengen, is ook het doel van deze publicatie met de titel Staat van Vernieuwing. Sinds die startbijeenkomst op 9 februari 2017 hebben inmiddels zo'n vijftig zorgorganisaties zich verbonden aan de beweging. Al die organisaties geven op dagelijkse basis invulling aan hun manier om de verpleeghuiszorg radicaal te vernieuwen. Dat leidt tot prachtige resultaten. Maar minstens zo vaak leidt het tot mislukking en frustratie. Want veel zorgorganisaties zijn bezig zichzelf opnieuw uit te vinden en dat kan behoorlijk ingrijpend zijn. De inzichten die succes en falen bieden, zijn voor iedereen bijzonder leerzaam – en dus het delen waard.

Persoonlijke gesprekken met beeldbepalers

Acht van de vijftig zorgorganisaties hebben ruimhartig meegewerkt aan deze Staat van Vernieuwing: Archipel,

Sensire, Surplus, Topaz, Viattence, Warm Thuis, Woonlandschap De Leyhoeve en Zonnehuisgroep Amstelland. Aan de hand van uitgebreide gesprekken met 'beeldbepalers' van de vernieuwing ontstaat een overzicht van wat er allemaal binnen deze organisaties speelt. Daarnaast zijn interviews opgenomen met zorgverleners en familie, die een mening geven vanuit hun vooral praktische perspectief. Ieder artikel heeft een andere insteek, afhankelijk van verschillende factoren. Zo speelt de voorgeschiedenis een duidelijke rol. Uit wat voor situatie is de gedachte ontstaan dat het anders moet? Was er ergens een gevoel van urgentie? En hoe lang werkt de organisatie al aan een nieuwe manier van zorg verlenen? Immers, 'het vernieuwen' hoeft niet per se ingezet te zijn met de start van de beweging. In andere gevallen is de omvang van de organisatie bepalend. Wat opgaat voor een grote zorgorganisatie met regionale dekking hoeft niet te gelden voor een klein verpleeghuis met een sterke lokale binding. Zo zijn er diverse varianten, die ieder weer hun eigen uitdagingen én inzichten meebrengen. Wat echter voor alle gesprekken geldt, is dat de vertellers met grote openheid hun verhaal doen. Zij nemen geen blad voor de mond, zijn niet bang fouten toe te geven en durven ook kritisch naar zichzelf te kijken.

Inzichten, voorbeelden en 15 overdenkingen

Dit 'inkijkje' in het reilen en zeilen van zorgorganisaties die werken aan een nieuwe manier van verpleeghuiszorg, biedt tal van inzichten en levert een groot aantal concrete voorbeelden van hoe het ook kan. Aan het eind is bovendien een hoofdstuk opgenomen met vijftien overdenkingen die als een soort rode draad door alle gesprekken lopen. Wie op zoek is naar een 'Conclusie' zou daar terecht kunnen – maar gaat daarmee voorbij aan het vele mooie en leerzame dat in de gesprekken gezegd wordt.

Ga uw eigen weg van vernieuwing!

De radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg komt voort uit de activiteiten die de betrokken zorgorganisaties ontwikkelen. Zij doen het! De ruimte om te vernieuwen ontstaat echter door een veranderende context. Een context die vernieuwing ruim baan geeft en alle betrokkenen in en buiten de zorgorganisaties mogelijkheden biedt van elkaar te leren en zich te ontwikkelen. De Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg draagt bij aan het creëren en versterken van die context, waarin iedereen de kans heeft zijn of haar eigen weg van vernieuwing te gaan.



Topaz



"Het heeft geen zin om maar op een klein onderdeel te veranderen. Dan verandert er fundamenteel niets."

In gesprek met Eva van Zelm, projectleider Radicale Vernieuwing bij Topaz

We zitten in het ruim opgezette Restaurant 's Janshoek van Topaz Overduin in Katwijk. Buiten heerst de rust van de Zuid-Hollandse duinen, binnen is het een bedrijvig komen en gaan van bewoners, familieleden, vrijwilligers en medewerkers. Het woord is aan Eva van Zelm, bij Topaz verantwoordelijk voor de Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Bevlogen en open vertelt zij over haar eigen ervaringen in de zorg en met de beweging. Nu weer beschouwend, dan weer persoonlijk en betrokken weidt ze uit en zoomt ze in, zich vrolijk makend over kleine veranderingen met grote gevolgen en zich verbazend over datgene wat we massaal fout zijn gaan doen.



Er wordt veel geklaagd over de kwaliteit van de zorg in Nederland, terwijl we het in internationale ranglijstjes juist zo goed doen. Wat is er misgegaan?

"Ken je het begrip 'goal displacement'? Door allerlei factoren hebben we ons af laten leiden van datgene waar het om gaat: mensen. We zijn ons bezig gaan houden met randzaken en daarop gaan focussen. Voorschriften. Protocolen. Regels. Goedbedoelde instrumenten om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Alleen zijn we die middelen zó belangrijk gaan vinden, dat we er ons doel van gemaakt hebben. De verbeterprogramma's van de afgelopen jaren hebben daaraan bijgedragen. Natuurlijk hebben ze een kwaliteitsimpuls gegeven; we scoren niet voor niets zo goed. Maar ons oorspronkelijke doel is daardoor wel steeds meer op de achtergrond geraakt. In het geval van Topaz: onze bewoners en in relatie daarmee hun naasten en de medewerkers."

Al die programma's en regulering zijn er toch juist om het voor mensen beter te maken?

"Begrijp me goed: regels zijn niet verkeerd. We moeten dat ook niet kwijt. Als we er maar verstandig mee omgaan. Wat er insluipt, is dat je je primair zorgen gaat maken over meetbare prestaties, en over geldstromen of kortingen op je tarieven. Zorgorganisaties hebben ook nog eens de neiging aan de veilige kant te gaan zitten. Zorgen dat alles er goed verantwoord uitziet. Dan komt de rest later wel."

Ze houden zich extra goed aan de regels om maar niet aangesproken te kunnen worden op fouten?

"Dat zie je vaak. En we laten ons erdoor tegenhouden. Als je kritisch kijkt hoeveel echt beperkende regels er bestaan, dan valt dat nog best mee. De beperking zit meer in ons hoofd. En in het feit dat er behalve de voorgeschreven regels ook nog heel veel regels zijn die nergens op papier staan. Die zitten in de eigen cultuur. De ideeën over management en hoe je mensen ondersteunt in hun werk doen nog steeds een beetje denken aan de aansturing van een autofabriek. Laat iedereen zich maar aan zijn taak houden, anders valt straks die auto uit elkaar. Dus mensen op de werkvloer weinig ruimte geven om zelf na te denken – dat gebeurt nog regelmatig. Dan worden ergens op een centraal kantoor werkwijzen of processen bedacht en via zo'n 'gecascadeerd' model door de managers uitgerold. Dat geeft medewerkers weinig ruimte om zelfstandig te acteren. Er wordt hen ook niet gevraagd of de nieuwe regels passen en of ze erop zitten te wachten. "Ja maar, er heeft ook een verzorgende meegedacht in het werkgroepje!", zeggen ze dan. Maar of die gehoord is, of puur geredeneerd heeft voor zijn of haar eigen afdeling, vertelt het verhaal niet. Bovendien: regels lokken gehoorzaamheid uit, zoals Andries Baart schrijft. En mensen in de zorg zijn zeer plichtsgetrouw. Dus medewerkers doen ook nog wat hen opgedragen wordt – met de beste bedoelingen natuurlijk."

Maakt die volgzzaamheid het doorvoeren van veranderingen niet heel gemakkelijk? Medewerkers doen toch wel wat er gevraagd wordt.

"Dat ligt eraan hoe je wilt veranderen. Wat wij doen, is juist gesprekken met medewerkers voeren om ze zelf aan het denken te zetten en dingen voor elkaar te krijgen waardoor de relatie met de bewoner en de naasten versterkt wordt. Wat ik daarbij merk, is dat ze op de eerste plaats gewend geraakt zijn om te vragen: wat gaan we doen? Want zo werkt het. Als ik dan zeg, dat ik niets ga doen, maar dat we met elkaar op zoek gaan naar wat handig en verstandig is, dan valt het stil. Dat heeft te maken met het ontbreken van zeggenschap en invloed, of bevoegdheden om te bepalen wat voor jezelf belangrijk is. Hiërarchie, eigenaarschap, dat soort issues spelen er onmiskenbaar."

"De kleinste veranderingen kunnen heel radicaal uitpakken zonder dat je dat in eerste instantie ziet."

Je hebt het over gesprekken die je voert in het kader van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Hoe is Topaz daarin terechtgekomen?

"Ik denk dat we deze kant uitgegaan zijn vanuit een soort collectief onbehagen. Dat je doet wat er gevraagd wordt, netjes volgens de regels, maar dat het toch ergens niet goed voelt. Topaz had heel veel zaken prima geregeld. Financieel gezond, een kenniscentrum, innovatie – gewoon een erg goede reputatie. Maar zoals ik het zie, was er daardoor ook heel veel goal displacement en gehoorzaamheid. Het programma Waardigheid en Trots maakte al dat er meer nagedacht werd over wat er voor mensen toe doet en hoe je het zorgvak kunt teruggeven aan de professionals; het bieden van ruimte om verantwoordelijkheid te nemen. Het heeft ook het inzicht opgeleverd dat verandering raakt aan heel veel aspecten in de organisatie, en dat het geen zin heeft om maar op een heel klein onderdeel te veranderen. Dan verandert er fundamenteel niets. Lia de Jongh, die Topaz nu twee jaar bestuurt, is erg van de persoonsgerichte zorg. Vanuit Waardigheid en Trots heeft zij de vervolgstap gezet naar Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Daarmee willen we

helemaal terug naar de basis; je er als organisatie aan committeren dat je alles ter discussie stelt. Het is onze manier om te onderzoeken hoe je van regels naar relaties kunt gaan."

Je bent zelf sinds een jaar verantwoordelijk voor de Radicale Vernieuwing binnen Topaz, met de vestiging Munnekewij als pilotlocatie. Hoe zet je zo'n proces in gang?

"Om te beginnen met elkaar in gesprek gaan. Als zorgorganisatie hebben we de taak te doen wat nodig is voor degenen om wie het gaat. Dat zijn de bewoners en hun naasten, maar ook de vrijwilligers en natuurlijk de direct betrokken medewerkers, want die staan heel dicht bij de bewoners. In die driehoek moet je uitzoeken wat de behoeftes zijn. Onbedoeld is er ondanks alle goede

bedoelingen toch sprake van onbegrip. Dat kwam onder andere uit een onderzoek dat socioloog Josine Engels hier uitgevoerd heeft. Zij heeft veel gesprekken gevoerd met bewoners, familie en de zorg. Behalve de waardering die daaruit sprak, bleek ook dat mensen elkaar niet altijd even goed weten te vinden. Familieleden die best meer willen doen, maar bang te zijn in de weg te lopen, medewerkers die familieleden niet te veel willen belasten – over en weer zijn er zo van die beelden die niet kloppen. Daar moet je wat aan doen. Het gesprek op gang brengen, de relatie versterken. Want de kwaliteit van de relatie bepaalt de kwaliteit van de zorg."

Is er een aanpak die je aan kunt raden om de verandering op gang te brengen?

"Er is niet één manier om dit te doen. Je moet gewoon beginnen. We hadden al een projectgroepje en er was een voorzichtige start gemaakt. Ik ben in de organisatie vragen gaan stellen over hoe en waarom we dingen doen en dingen laten, en dat op alle niveaus. Mijn strategie was van daaruit te beginnen en op te pakken wat ik tegenkwam."

Sommige mensen hebben gevoel voor de verandering en willen ermee aan de slag, dat moet je faciliteren. Zorgen dat er dingen kunnen ontstaan. Als ik zie dat dat niet lukt, breng ik mensen bij elkaar en begeleid ik het gesprek – kijken wat er aan de hand is, wat er in de weg zit. Dat brengt je door de hele organisatie. Wat ik merkte, is dat er ook bij ons nog veel tegenstellingen heersten, bijvoorbeeld tussen staf en lijn. Terwijl iedereen hetzelfde doel heeft; mensen zitten hier niet om de boel te frustreren. Als je dan open het gesprek voert, met datzelfde doel voor ogen, blijkt er vaak veel minder in de weg te liggen. Maar je moet wel met elkaar in gesprek en dat gebeurt nog te weinig. Mensen praten makkelijker over elkaar dan met elkaar.”

Je hebt het over het faciliteren van de verandering. Hoe doe je dat?

“Ik ga niet zelf handelen, de verandering moet van de mensen zelf zijn. Ze moeten het voelen als hun verantwoordelijkheid. Dat is lastiger dan het lijkt. Zo hadden er bijeenkomsten plaatsgevonden met medewerkers over Radicale Vernieuwing. We vonden dat die er ook moesten komen met familie. Dat wilden we als projectgroep gaan organiseren. Maar die familie heeft een relatie met de medewerkers, niet met de projectgroep. Door het initiatief te nemen, passeer je eigenlijk de medewerkers en ontnem je hen de kans zelf iets te doen in die relatie. Dan moet je dus opnieuw kijken hoe je medewerkers kunt helpen met familieleden in gesprek te gaan. Het is erg verleidelijk om het zelf meteen te gaan regelen.”

Contact, elkaar ontmoeten. Dat klinkt logisch. Dat moet toch niet zo moeilijk te regelen zijn?

“Dat bleek het wel. Het begint er al mee, dat we helemaal niet gewend zijn met elkaar in gesprek te gaan. We hadden zelfs geen proces om bijeenkomsten met medewerkers te plannen, want we deden dat nooit. Bovendien is iedereen drie maanden tevoren ingeroosterd, dat doorbreek je niet zomaar. Ja, als de baas zei dat je ergens moest verschijnen, dan ging je. Daar zie je de hiërarchie haar werk doen. Maar ik wil niet dat mensen komen, omdat het moet. Dan moet je dus ook met de leidinggevenden in gesprek om te zien hoe je kunt regelen, dat medewerkers ruimte hebben voor gesprekken over wat zij willen veranderen. Hun rol daarin is ook bepalend. Dat had ik tevoren allemaal niet bedacht. Het is een heel intuïtief proces, waarin ik regelmatig mijn neus gestoten heb.”

Zorgen voor mensen die zelf niet meer 'in control' zijn, lijkt me zeer verantwoordelijk werk. Verantwoordelijkheid nemen moet dan toch heel vanzelfsprekend zijn?

“Door alle regels en door de hiërarchie die ontstaan is, hebben we medewerkers afgeleerd zelf beslissingen of initiatieven te nemen. Dat is een groot nadeel van hiërarchie, iedereen kijkt naar boven. Het gekke is dat de beslissingsbevoegdheid vaak niet ligt bij degene die het meeste verstand van het werk heeft. Er worden dus vragen bij leidinggevenden neergelegd, terwijl we eigenlijk weten dat die niet met het juiste antwoord kunnen komen. Daar werken we aan, dat mensen dingen zelf op gaan lossen. Dat betekent dat je ook met leidinggevenden in gesprek gaat over hun rol, en over wat ze in stand houden als ze antwoord geven op vragen die ze niet zouden moeten beantwoorden – hoe ze dan een afhankelijkheidsrelatie cultiveren, en of ze dat wel willen.”

"Wat wij doen, is gesprekken met medewerkers voeren om ze zelf aan het denken te zetten."

Dat is ook weer iets wat je in relatie doet met P&O, want daar denken ze natuurlijk na over de veranderende positie van onze medewerkers en dus ook die van leidinggevenden. Hoe maak je een leerproces mogelijk en begeleid je dat? De medewerkers met direct cliëntcontact mogen leren, maar precies hetzelfde geldt voor leidinggevenden. Iedereen moet kunnen oefenen. We moeten onszelf ook de tijd gunnen om te knoeien en te rommelen. Je kunt niet leren zonder te experimenteren. Mensen kunnen dingen niet in één keer.”

Je bent nu zelf een jaar bezig en Topaz had al een begin gemaakt vanuit Waardigheid en Trots. Dat moet zo langzamerhand wel tot flinke veranderingen geleid hebben ...

“De term Radicale Vernieuwing roept nogal wat op. De verwachtingen zijn ook behoorlijk radicaal, alsof je met

disruptieve veranderingen moet komen. Ik had dat beeld zelf ook wel. Als de veranderingen dan voor het oog van de buitenwereld maar klein zijn, vraag je om teleurstelling. In onze pilotlocatie Munnekewij vroeg een bewoner op een gegeven moment of er een kleinkind kon komen logeren. Het was niet zo dat er een regel of wet bestond dat dat niet mocht, maar het was: dat doen we hier niet. Dat is doorbroken door een medewerker die in het dorp voor een bescheiden bedragje wel een logeerbed kon krijgen. De leidinggevende dacht al langer na over mogelijke veranderingen en dit initiatief paste binnen de sfeer van Radicale Vernieuwing. Dus nu kan er in Munnekewij gelogerd worden. Sterker nog, er is zelfs een tweede bed bijgekomen. Er logeren niet alleen kleinkinderen, maar ook naasten in de laatste uren van hun familielid.”

Een logeerbed aanschaffen, heel radicaal klinkt dat inderdaad niet.

“Dat is nu precies wat ik bedoel. Ik dacht eerst ook: het gaat toch maar om een logeerbed? Maar inmiddels kijk ik er anders naar. Voor bewoners betekent het, dat ze nu wél een logé kunnen ontvangen. Baas in eigen huis, dat vind ik nogal fundamenteel! Familieleden kunnen nu juist in die belangrijke laatste levensfase bij hun vader of moeder blijven. En wat dacht je van de medewerkers? Die krijgen er allerlei andere mensen bij. Dat betekent nogal wat. Er kijkt ineens iemand met je mee, dat kan behoorlijk spannend zijn als je dat niet gewend bent.”

Je bedoelt te zeggen: een kleine ingreep heeft veel meer impact dan je als buitenstaander kunt vermoeden.

“De kleinste verandering kan zoveel raken, óók in de organisatie. Hoe zit een medewerker erin? Hoe wordt die aangestuurd, durft die ruimte te pakken, wil die dat, heeft die de capaciteiten, wat is ervoor nodig, hoe stelt de leidinggevende zich op? Heb je wel leidinggevenden nodig? Wat is dan de rol van de stafdiensten? En als je ruimte geeft, wat is er dan voor stuurinformatie nodig? Dat raakt je hele bedrijfsvoeringssysteem en alles wat erachter zit, hoe je data verzamelt en hoe je dat presenteert; je hele P&O-beleid tot aan de Raad van Toezicht; het raakt aan alles. Ook over organisaties heen. Hoe stelt VWS zich op, en de Inspectie, het zorgkantoor? Dus ja, kleine veranderingen kunnen heel radicaal uitpakken zonder dat je dat in eerste instantie ziet. Ik geloof niet zo in het opsommen van de veranderingen die we hier doorgevoerd hebben. Als je ze uit de context haalt,

lijkt het allemaal heel beperkt of gewoon. Zelfs voor cliënten kan het moeilijk zijn de impact op hun leven te doorzien. Alles wat je doet, moet effect hebben voor de bewoners. Die moeten er beter van worden. Maar de vraag is in hoeverre zij registreren dat er iets verandert. We hebben een nulmeting gedaan en onlangs opnieuw aan cliënten gevraagd wat ze van de veranderingen gemerkt hebben. Het verschil is minimaal. De helft van de eerste groep ondervraagden is er ook niet meer. Het is dus lastig de verandering te beschrijven vanuit de optiek van de bewoner, hoewel je dat het liefst zou willen. Ervaringen en verhalen delen over hoe je tot vernieuwing komt, vind ik veel wezenlijker. En dat zo'n tweede bed er moet komen, is wat mij betreft het beste bewijs dat je voldoet aan een behoefte.”

Wat zie je zelf als de grootste uitdaging?

“Het veranderen van de cultuur. Uit een van de onderzoekjes die we gedaan hebben, blijkt dat medewerkers zich niet genoeg bewust zijn van de invloed die zij hebben op het welzijn van een ander. Zij zijn zelf het belangrijkste instrument. De kwaliteit van de relatie tussen medewerker, naasten en bewoner is misschien nog wel belangrijker dan de daadwerkelijke technische kwaliteit van de zorg. De vraag is dus niet zozeer: heb je je dossier op orde, maar hoe kom je binnen en hoe ga je weg? Bewoners geven aan dat vijf minuten aandacht krijgen alles uitmaakt. Tijd vrijmaken voor het contact, is cruciaal. Maar er bestaat een vreemd beeld van tijd en werk. Ik vroeg eens aan een medewerker: wat zou je nu eigenlijk willen? Het antwoord was: tijd om niet te werken. Daar bedoelde ze geen vrijetijd mee, maar tijd om even koffie te drinken met een bewoner, een dansje te doen of een knuffel te geven. Dat wordt niet gezien als werk. Ze voelen voortdurend de blikken van collega's, al of niet terecht. Je moet bezig zijn, door de gangen lopen, hard werken, de afwas doen, noem maar wat. Vooral niet 'niks' doen. Bewoners en familieleden krijgen daardoor het beeld dat medewerkers het te druk hebben en voelen zich bezwaard om iets te zeggen of te vragen. Daarmee doe je de bewoner te kort, maar krijg je ook dat de hele driehoek elkaar niet meer verstaat.”

Je noemde net al een instantie als de Inspectie. Je wilt van regels naar relaties. Hoe ga je dan met dat soort partijen om?

“Bij het inzetten van de verandering was inderdaad de verwachting dat we bijvoorbeeld de Inspectie tegen zouden komen en VWS dan wel in ging grijpen. Dat is hoe

er tegenaan gekeken werd. In de praktijk valt dat heel erg mee. We moeten ons blijven realiseren dat we allemaal hetzelfde doel hebben: zo goed mogelijke zorg. Daarin vertolkt iedereen zijn eigen rol. Die van de Inspectie, om dat voorbeeld maar aan te houden, is toezicht houden op de kwaliteit. Regelmatig hoor je de vraag: mag dat wel van de Inspectie? Maar de Inspectie maakt de regels niet, die maakt de branche zelf. De vraag of iets mag, is dus niet de goede vraag. Het is goed dat zij van buitenaf naar ons kijken, dat voorkomt blinde vlekken bij ons. Dat neemt niet weg dat er nog regelmatig stress ontstaat als de Inspectie

"We moeten het gesprek op gang brengen, de relatie versterken. De kwaliteit van de relatie bepaalt de kwaliteit van de zorg."

komt. Dan is de neiging groot terug te vallen in oud gedrag; zorgen dat je de dossiers keurig op orde hebt in plaats van zorgen dat bewoners, naasten en zorg samenwerken. Dat 'wij-en-zij'-gevoel werkt vooral 'window dressing' in de hand. De Inspectie ziet dat zelf ook wel. Daar hebben ze hun manier van toezicht houden niet voor niets veranderd. Ze praten nu ook met bewoners en observeren, en kijken echt niet alleen naar dossiers. Als die op orde zijn, wil dat niet zeggen dat er liefdevol gezorgd wordt. En daar gaat het om. Wat bij het begin van de beweging trouwens opviel, was dat ook externe instanties als Inspectie en zorgkantoren elkaar helemaal niet zo goed kenden. Net als bij ons moest daar het gesprek echt op gang komen. Ik denk dat enige afstand niet verkeerd is. Maar door de beweging Radicale Vernieuwing zijn al die partijen wel beter met elkaar in gesprek geraakt."

Hoe kijk je na een jaar zelf aan tegen de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg? Wat is je persoonlijke ervaring?

"Voor mij is het niet anders dan voor de meeste mensen die meegaan in de veranderingen. Toen ik hier instapte, vond ik het ook behoorlijk spannend. Kan ik dat wel, is dit

niet te groot voor me? Bij veel van wat ik nu doe, voel ik me inmiddels heel comfortabel. De steun van onze bestuurder Lia de Jongh heeft daar een grote rol in gespeeld. Dat ze zegt: joh, doe het maar gewoon. Het vertrouwen krijgen om te proberen. Dat is voor iedereen zo belangrijk. Ruimte geven en ruimte krijgen om te handelen. Dat je dat ook als verzorgende ervaart; dat je in de relatie kunt doen wat nodig is, gesprekken kunt voeren met naasten, vaardigheden ontwikkelt en de tijd en ruimte hebt om te leren. En als mensen mogen leren, zul je zien dat ze daar ook steeds meer lol in krijgen.

Ik krijg steeds meer de bevestiging dat het het goede is, wat we proberen te doen; landelijk, maar ook als Topaz. Het geeft best veel reuring, de nieuwsgierigheid is groot, deze trein rijdt nog wel even door. Mijn stelling is, dat als je samen de dynamiek kunt creëren waarin het normaal is dat je met elkaar in gesprek blijft over waar het om gaat en of je het nog goed doet, de resultaten wel komen. Ik ben niet op zoek naar een nieuwe blauwdruk voor de zorg. Die gedachte was er hier eerst, maar daar zijn we vanaf. We durven te experimenteren en proberen. Veel gaat goed, maar soms falen we, omdat we terugvallen in ons oude gedrag. Dat hoort er allemaal bij.

Het is eigenlijk te bizar voor woorden dat je in een sector waarin het om mensen gaat zoveel tamtam moet maken om de relatie van bewoners, familie en zorg serieus te nemen. Ik hoor wel eens zeggen: dat zit bij ons wel snor. Dan denk ik: weet je dat heel zeker?"



"Geweldig, je eigen creativiteit inbrengen en lekker meteen toestemming krijgen!"

Marja van den Berg, Helpende op Topaz' pilotlocatie Munnekewij

Toen projectleider Radicale vernieuwing Eva van Zelm ruim een jaar geleden haar opwachting maakte bij Topaz, wilde zij graag een dagje meelopen met Marja van den Berg, Helpende op pilotlocatie Munnekewij. Geen probleem voor Marja, die niet alleen Helpende is, maar sinds vier jaar ook het diploma Verzorgende C voor de thuiszorg op zak heeft. Eén moment op die dag kan ze zich nog helder voor de geest halen: "Op een gegeven moment kwamen we bij een mijnheer die na de verzorging medicijnen nodig had. Daar moest ik mijn collega's voor bellen. Eva kijkt me verbaasd aan, dus ik leg uit: "Medicijnen uitdelen mag ik niet. Wél als ik in de thuiszorg werk. Maar hier, intramuraal, niet."

"Nee ...", zegt ze.

"Lang verhaal kort: het is over heel veel schijven gegaan, maar een maand geleden is er door de bestuurder en de OR een klap op gegeven, en nu mag ik alle handelingen ook binnen uitvoeren, behalve injecteren. Dat vind ik zo geweldig, dat dat nou kan. Het is zo'n verrijking, ook voor mijn collega's, dat we nu gewoon verder kunnen en ik niemand meer hoeft te roepen. Voor het diploma Verzorgende C had ik al mijn rekentoetsen gedaan, ik was geslaagd met een 8 voor medisch rekenen. In de zomer werkte ik voor Topaz óók als invalkracht in de thuiszorg. Daar deelde ik gewoon medicijnen uit. Maar zo gauw ik binnen kwam, mocht het niet meer.

We zijn op de goede weg met Radicale Vernieuwing. We zijn zoveel bewuster van hoe we werken, vragen ons af waarom we de dingen doen, zoals we ze doen. Simpele dingen. We hebben nu roosteroverleg. Was er vroeger niet, dat deden we niet. Dan vind ik het wel gek dat daar geen planner bij zit. Waarom organiseer je dat overleg niet als er een planner aanwezig is? Zulke dingen breng je dan in bij de verbeterpuntensessies die we elke week hebben met onze teambegeleider Edith Labordus. Dan wordt dat opgepakt.

Alles gaat een stuk soepeler. Zoals die mevrouw die het fijn vond als haar kleinkind een keer zou kunnen komen logeren. Dat je dan aan je leidinggevende kunt vragen: kunnen we geen logeerbedjes aanschaffen? En dat dat niet over 36 schijven moet. Eerst duurde dat maar en duurde dat maar, nu had ik eigenlijk direct het antwoord: "Ja Mar, ga ze maar halen." Geweldig, je eigen creativiteit inbrengen en lekker meteen toestemming krijgen! En wat wordt er een gebruik van gemaakt, ook door mensen die in de laatste dagen bij hun

ouder willen zijn. Dat je dan kunt zeggen: pak een klapbedje, en dat er niet zo hysterisch over gedaan wordt.

Eerst was het altijd: ja maar dit en ja maar dat. "Ja maar, wie gaat dat kind dat komt logeren verzorgen?" Tegenwoordig kun je denken in mogelijkheden. Mensen die een huisdier mee wilden nemen: dat was ondenkbaar. Nu hebben we een mevrouw met een papegaai op de kamer. We leren de bewoners kennen, daar doen we ook heel veel voor. We vragen ze hun wensen kenbaar te maken, en daar proberen we op in te gaan. Het is hun eindstation, maak daar dan iets moois van! En ik merk echt dat dat kan. Een paar jaar geleden moesten cliënten en zorg strikt gescheiden blijven. Alsof je niet echt een binding mocht hebben. Ik heb ooit met een collega een mevrouw uitgenodigd om uit eten te gaan. Een soort van illegaal, want anders kreeg je van die dingen als: "Stel nou dat die mevrouw stikt tijdens het eten?!" Nu zeg je op een middag: "Wie gaat er mee naar de kermis?" Mijn man ook mee, ook een rolstoel duwen, en daar gaan we, lekker poffertjes eten met de mensen – en het mag gewoon.

Ik vind het belangrijk dat dat met de mensen kan. Een jaar, anderhalf jaar geleden zei ik tegen een bewoner: "Morgen ga ik boodschappen doen. Zal ik iets lekkers meenemen uit de supermarkt?" Nou, die mijnheer wilde wel een reep chocola met stukjes hazelnoot. Dan kreeg je te horen: "Weet je wel dat die mijnheer diabetes heeft?" Nu is het: geef die mijnheer een stukje, laat hem lekker genieten. Ik weet wel: je kunt geen bedrijf runnen zonder regeltjes. Maar je hebt weleens regels dat je denkt: waar gaat dit over? Van één mevrouw weet ik dat ze heel erg van spaghetti houdt. Als ik dat dan thuis kook, neem ik een extra portie voor haar mee. En dan zie

je die mevrouw zo lekker eten – ik houd daarvan.

Lia, onze bestuurder, vind ik ook zo'n geweldig mens. Zij staat er zó achter en dat straalt ze ook uit. Laatst, bij een lunch waar alle jubilarissen voor uitgenodigd waren, vroeg ik haar wat het belangrijkste was, waar ze mee bezig was. Dan verwacht je dat ze iets heel ingewikkelds gaat antwoorden, maar wat ze zei was: "Liefdevolle zorg is voor mij het allerbelangrijkste." Dan denk ik: oh, geweldig!

Het is zeker leuker geworden. Dat ik mijn creativiteit in kan zetten en me mag ontwikkelen in waar ik goed in ben, dat vind ik zo fijn. Ik ben nu al een hele tijd bezig stickers op de liften te krijgen met foto's van het dorp en de omgeving; contact met het bedrijf dat dat doet en de fotograaf. We hebben zulke saaie liftdoeken; het leek me zo leuk voor de mensen, dat het er allemaal veel vrolijker uit ging zien. Ga maar uitzoeken, kreeg ik te horen; kijk maar wat het kost. Nou, dat wordt nog wat, dacht ik. Maar nee hoor, gewoon een klap erop! Ik krijg de ruimte om te ontplooiën wie ik ben.

Vanmorgen appte ik nog aan een vriendin, over dat ik best veel dagen ingeroosterd was. Maar als je werkt met plezier maakt dat in sommige gevallen niet uit. Ik vond mijn werk al leuk. En nu nog veel leuker!

Topaz



Mevrouw Griekspoor woont bijna anderhalf jaar in Munnekewij. Eerst deelde ze een appartement met haar man, die er al langer verbleef. Helaas hebben ze nog maar een korte tijd samen gehad; niet zo lang geleden is hij overleden. Kijkend naar de tijd die zij in Topaz' pilotlocatie doorgebracht heeft, constateert zij dat er vooral het laatste jaar veel is veranderd. Dat komt volgens haar door 'Van regels naar relaties', de naam waaronder Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg in Munnekewij in de praktijk gebracht wordt.

"Er waren hier van die domme regeltjes."

Mevrouw Griekspoor, bewoonster van Topaz Munnekewij

TOPAZ

"Er waren hier van die domme regeltjes. Laatst vertelde ik het nog aan Eva. Als je hier kwam wonen, was je verplicht je televisie via de kabel af te nemen. Je telefoon regelde je dan bij een andere maatschappij. Onze zoon woont in Canada, daarom wilden mijn man en ik graag internet – en dat op onze leeftijd. En dan telefoon en televisie erbij, want alles-in-één is goedkoper. Dat kon niet. Dat was hier de gewoonte niet en zo, de regel was dat je kabel moest nemen. Dus zeg ik tegen Ingrid, het hoofd: "We zijn toch bezig met Van regels naar relaties? Dit vind ik belachelijk." "Je hebt gelijk", zegt ze, "ik ga het aankaarten." En zo is het gegaan. Het is nu gelukt, vanwege Van regels naar relaties. Eerst ging het heel moeilijk. Het was altijd zo geweest, zeiden ze, iedereen heeft het hier. Nou, nu niet meer.

Mijn man is natuurlijk pas overleden. Vroeger kon er hier nooit iemand logeren, maar mijn zoon en schoondochter kwamen voor mijn man over uit Canada, en toen mochten ze blijven slapen. Dat vond ik heel fijn. Ja, ze hadden al één bed aangeschaft, maar ze waren met z'n tweeën. Hebben ze à la minute een bed erbij gekocht. Ingrid zegt: "Jullie vinden dat fijn, dus zo moet het gebeuren." Dat hebben ze dus ook aangepast.

Ik vind dat ze altijd wel aardig zijn. Dat waren ze voorheen ook, soms was het een beetje afstandelijk. Nu is het persoonlijker. Dat merkte ik zeker toen mijn man overleed, dat ze heel lief waren en veel persoonlijke belangstelling hadden. Dat zou daarvoor anders geweest

zijn. Kijk, ik heb MS, ik heb een rolstoel en een scootmobiel; ik kan nog vier stappen lopen als ik een goede dag heb. Ik kan dus nog gewoon de hort op. Maar weet je, ik was 48 jaar getrouwd en het is even wennen dat ik nu alleen de hort op moet. Eva is wel een keer met me naar het dorp geweest om een bakkie te drinken, maar de anderen hebben te weinig tijd, hè? Het zou mooi zijn als ze nog een keer megingen, zodat ik beter kan wennen. Nou ja, ze hebben nog te weinig personeel, eigenlijk.

We hebben een bijeenkomst gehad over al die veranderingen; over wat we nog allemaal wilden verbeteren. Nog niet eens zo lang geleden. Situaties geschetst van wat er nog aangepakt moet worden, daar weer foto's van gemaakt. En daar wordt nu aan gewerkt. Ze doen hun best. Verbeteringen bestaan er altijd. Het alarmsysteem werkt bijvoorbeeld niet goed. Als je op de knop duwt, komt er niet altijd iemand. Of dat aan het systeem ligt? Och, eigenlijk denk ik dat er niet genoeg mensen zijn. Heb ik pas ook al een gesprek over gehad met het hoofd. "Fijn dat u erop wijst", zegt ze, "dan kunnen we er iets mee doen." Kijk, ik ben nog bijdehand zat, ik kan het voor mezelf regelen, maar ik ben nog maar een van de weinigen. Alle andere twintig mensen hier op de gang kunnen het al niet meer zeggen, dus ik zeg het ook namens hen. Als er wat is, als er iets gebeurd is, komt het personeel bij mij, ik kan het nog vertellen. Er wordt wel naar me geluisterd, ze komen altijd aan me vragen of er wat is – heb je nog opmerkingen? Ik zeg: "Vinden jullie me niet te

kritisch?" Maar ze zeggen dat ze nog altijd blij met me zijn, dus ik ga gewoon door."

Doorgaan doet mevrouw Griekspoor zeker. Ze neemt meteen de gelegenheid te baat een persoonlijke wens over te brengen. "Het gaat niet om seks of zo, dat kon toch al niet meer met mijn man en zijn dwarslaesie. Maar als je 48 jaar getrouwd bent, heb je wel behoefte aan intimiteit. Gewoon een knuffel, dat je lekker bij elkaar kunt liggen. Dat ging helemaal niet met de bedden die ze hier hebben – met zo'n hek ertussen. Daar moeten ze wat aan doen. Dat mensen elkaar toch nog op kunnen zoeken. Dat wilde ik nog even zeggen."

Bij dezen.





Viattence



**"Niet één dingetje
veranderen, maar alles
aanpakken. Dat is onze
grote kracht."**

*In gesprek met Gaby Elhorst, Manager Zorg, en Hester Hauer,
Riëtte van Heeswijk, Marloes van Schooten en Petralien van Oene*

Aan zo'n typisch Nederlands plein, pal naast de onvermijdelijke kerk en verscholen achter rijzige kastanjes, bevindt zich één van de driesterrenrestaurants die ons land rijk is: De Leest in Vaassen. Vijf dagen in de week reizen liefhebbers van de culinaire hoogmis naar het Veluwe dorp. Hier geven zij zich over aan de geneugten van de verbluffend verfijnde keuken van chef Jacob Jan Boerma en laten zij zich de feilloze zorg van eigenaresse Kim Veldman welgevallen. Wat zij zich waarschijnlijk nauwelijks realiseren, zittend aan het kraakheldere tafellinnen en gebogen over Hollandse reeget met braam en paarse wortel, is dat ook bij de burens van De Leest alles gedaan wordt om zorg van het hoogste niveau te bieden. Liefdevolle zorg in dit geval, gegeven door de toegewijde mensen van woonzorgcentrum De Speulbrink, onderdeel van Stichting Viattence.

Viattence is een van de zorgorganisaties die actief aan de slag zijn gegaan met het gedachtegoed van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Viattence' paradepaardje is De Nieuwe Antoniehof in Epe. Gestart zonder de erfenis van een groot instellingsgebouw kon Viattence hier zijn visie van 'bijna net als thuis' ongehinderd in de praktijk brengen. Maar ook in Viattence' andere locaties waait een frisse wind; overal werken teams met als uitgangspunt 'de waardevolle dag van de bewoner'. Vijf professionals zijn in De Speulbrink aangeschoven om te vertellen hoe zij zich vanuit hun eigen discipline bezighouden met de 'radicale' vernieuwing van 'hun' verpleeghuiszorg.

Manager Zorg **Gaby Elhorst** werkt sinds vier jaar bij Viattence en 'prijst zich gelukkig een van de managers te zijn die deze beweging mogen faciliteren'. Dat betekent 'lobbyen, breed neerzetten richting stakeholders en samenwerken met collega's binnen en buiten Viattence'.

Praktijkopleider **Hester Hauer** ("Ik doe eigenlijk aan radicale onderwijsvernieuwing") wil opleidingen aan laten sluiten op de ontwikkeling waar we het deze middag over gaan hebben: dat het moet gaan om 'de bedoeling' en minder over de regels en de medische kant van het vak; om wie iemand is als persoon.

Riëtte van Heeswijk is P&O-adviseur. Zij vertaalt Radicale vernieuwing naar de medewerkers en plaatst het adagium 'ken je medewerker' op dezelfde hoogte als 'ken je cliënt'. De hele 'medewerkersreis' moet opnieuw bekeken worden, zegt ze. Overbodige ballast dient te verdwijnen, zodat medewerkers terug kunnen gaan naar de bedoeling.

Kwaliteitsadviseur **Marloes van Schooten** is verantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagementsysteem 'Beelden van Kwaliteit' dat in de plaats gekomen is van het traditionele systeem 'met al die afvinklijstjes en werkinstructies'. Zo min mogelijk registratielast, dat is het doel; veel meer naar de mens kijken.

Het vijftal wordt gecompleteerd door **Petralien van Oene**, teamleider van De Nieuwe Antoniehof, Viattence' nieuwste woonlocatie.

De droom van Viattence

Gevijven bespreken Gaby, Hester, Riëtte, Marloes en Petralien de veranderingen die bij Viattence plaatsvinden. Veranderingen die feitelijk al ingezet werden vóór de komst van Waardigheid en Trots en Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. Want – daar is iedereen het over eens – een intrinsieke motivatie om de zorg anders te benaderen, bracht Viattence vier jaar geleden al in beweging. In het Dominicanenklooster in Huissen zetten bestuur en een nieuwe groep teamleiders de eerste schetsen van een organisatie met een droom; de droom 'de mens te zien' en los te komen van de geldende systemen. Wonen in een huis van Viattence moest heel vertrouwd worden: 'bijna net als thuis'.

Die droom ontstond vanuit een wezenlijke discussie. Hoe kijk je aan tegen dementie, waar veel bewoners van Viattence-huizen mee kampen? Bën je je ziekte? Of ben je een volwaardig mens, net als ieder ander? De neiging in zorgland leek vooral mensen te typeren aan de hand van hun indicatie en medisch dossier, en intussen de persoon die daarachter schuilgaat uit het oog te verliezen. Een situatie die al langer standhield, met als bij-effect dat mensen met dementie weggestopt werden in grote instellingen, veilig achter slot en grendel en niet langer onderdeel van een samenleving die haar ogen sloot voor de gevolgen van de aandoening.

Dät, zo besloten de Viattencers, was niet meer vol te houden. Door de oprukkende vergrijzing wordt dementie iets van ons allemaal; iets waarvan we moeten accepteren dat het onderdeel is van ons leven.

Over de voortgang en resultaten vertellen de Viattencers bijna uitgelaten. Zij zijn onverholen trots op de stappen die gezet zijn en worden, en Gaby benoemt maar meteen wat volgens haar een van de grootste successen is.

Gaby: We hebben heel sterk de betrokkenheid van externe partijen gezocht – de Inspectie, onze branche-organisatie, financiers. Met Zilveren Kruis zijn we de afgelopen twee jaar bijvoorbeeld intensief de samenwerking aangegaan om tot goede zorg te komen en die ook zichtbaar te maken. Niet meer vanaf afvinklijsten, maar veel meer aan de hand van gesprekken en verhalen. Kwaliteit ontstaat in de relatie

tussen bewoners en professionals, en nergens anders. Die relatie bepaalt wat kwaliteit is. Zilveren Kruis is daarin meegegaan en heeft dat uitgangspunt ook meegenomen in zijn inkoopbeleid. We trekken nu op als partners en niet meer als tegenpolen. Dat 'vijandbeeld' was heel erg gaan leven in de zorg. Om dat te doorbreken, en om je meerwaarde aan te tonen, moet je jezelf wel kwetsbaar op durven stellen. Niet altijd wijzen naar de ander, het begint bij óns – die gedachte. Ieder van ons, en dat is niet beperkt tot het MT, heeft een duidelijk beeld van wat we willen en realiseert zich dat je daar alleen komt met visie, lef en leiderschap. Daarbij hoort dat je kwetsbaar durft te zijn en dat je zegt tegen de ander: voel je welkom, kom kijken hoe wij het doen, laat ons met je delen tegen welke dilemma's we elke dag aanlopen, want ja, het is ook pittig wat we doen. Maar als je openstaat om elkaar te leren kennen en met elkaar op te trekken, zie je dat je gelijke doelen nastreeft. Ook al benaderen we die misschien vanuit verschillende uitgangspunten, waardoor het lijkt alsof we lijnrecht tegenover elkaar staan. Wij hebben mogen ontdekken in het contact met alle stakeholders, extern én intern, dat we niet zoveel van elkaar verschillen. Als je elkaar maar wel wilt horen.

"Als je af wilt van regels en controle, ga je toe naar vertrouwen."

Riëtte: Het begint eigenlijk met het stellen van een simpele vraag: zou je hier wel willen wonen als je later oud bent? Als dan het antwoord 'nee' is, denk ik dat je met elkaar goed het gesprek aan kunt gaan. Eerder hadden we niet het lef om met het antwoord iets te doen. Dat lef hebben we nu getoond. Daarin maken we het verschil. Er zijn volgens mij heel veel organisaties die terug willen naar de mens, weg van de regels. De kenmerken die Gaby net noemde: visie, lef en leiderschap, die hebben we laten zien. We hebben gewoon gezegd, we gaan het doen. Even los van alle beren op de weg of financiële consequenties – nee, we gaan het gewoon doen.

Marloes: Ons sterkste punt is, dat we het ook consequent op alle vlakken doen. Niet één dingetje veranderen, maar alles aanpakken. De verandering komt vanuit medewerkers, opleidingen, kwaliteitssysteem, gebouw – je ziet het overal. Dat is onze grote kracht.

Gaby: Je moet het letterlijk gaan doen. Als je uitgangspunt wordt 'bijna net als thuis', wat is dat dan? Hoe ga je dat zichtbaar maken? Je moet dat met elkaar ijken. Als we zeggen 'de klant centraal', betekent dat dan hetzelfde voor jou als voor mij? Als het idee 'bijna net als thuis' is, waarom dan eigenlijk een instelling? Instellingen gaan afbrokkelen, De Nieuwe Antoniehof is gewoon een huis. Niet meer alles afgeschermd, je bent deelgenoot van het dagelijks leven – mensen lopen er in of uit. Bij De Nieuwe Antoniehoef ondersteunt de manier waarop het gebouwd is ook de visie waarmee alle locaties van Viattence werken: de klant zien en horen.

Marloes: Je moet ook je systemen meenemen. We wilden andere dingen met elkaar gaan doen, omdat we andere dingen belangrijk vinden. Als we dat vinden, moeten we het ook op een andere manier laten zien. We zijn afgestapt van de HKZ en een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem gaan bouwen. Toevalligerwijs liepen we aan tegen Beelden van Kwaliteit. Dat paste wel bij Viattence en bij onze visie dat kwaliteit ontstaat in de relatie tussen de bewoner en de medewerker en dat dat niet vastzit aan systemen. We hebben afscheid genomen van de afvinklijstjes en werkinstructies; we willen onze mensen zo min mogelijk registratielast geven en ze veel meer naar de mens laten kijken. Beelden van Kwaliteit is de basis van ons nieuwe systeem, maar wel met een aantal instrumenten eromheen, want voor een volwaardig kwaliteitsmanagementsysteem is het iets te beperkt. We houden vast aan de MIC-meldingen, de basiszorg moet gewoon op orde zijn. Hygiëne hebben we op een andere manier georganiseerd. We hebben niet gewoon de WIP-richtlijnen gegeven, maar de medewerkers gevraagd wat ze zelf nu eigenlijk belangrijk vinden. Daarover hebben we met alle teams het gesprek gevoerd. Wat daar uitkwam, ligt dicht in de buurt van de WIP-richtlijnen. Dat hebben we op een A4-tje gezet en nu zijn het afspraken die ze zelf bedacht hebben; ze zijn daarmee echt vān de medewerkers.

Gaby: Het is veel minder voorschrijven en meer de reflectie zoeken. Als je af wilt van regels en controle, ga je toe naar vertrouwen.

Marloes: Maar waar kun je nog op vertrouwen? We hadden de mensen hele andere dingen aangeleerd. Werken aan de hand van een afvinklijst. Dát was hun vertrouwen, hun veilige basis. Ineens zeiden we: gebruik je gezonde verstand, kijk maar gewoon waar een bewoner behoefte aan heeft of wat er nodig is.

Hester: Dat betekent dat we ook heel goed moeten kijken naar de 'medewerkersreis'. Medewerkers komen binnen en maken hier een zekere reis, een ontwikkeling door. Hoe kunnen we hen daarbij faciliteren, vanuit de visie, terug naar de bedoeling, 'de mens zien'? Een van de dingen waar we wat dat betreft van afgestapt zijn, zijn die vragenlijsten

dat heb je. Neem nou zo'n voorbeeld: op een pak yoghurt met een uiterste houdbaarheidsdatum ga je geen stickertje plakken met 'houdbaar tot'. Dat staat er al op! En als je het pak buiten de koelkast hebt laten staan en de yoghurt is geel aangekoekt, gebruik je het niet meer, ook niet als de datum nog niet verlopen is. Waarom zou je van medewerkers verwachten dat ze hun verstand uitzetten als ze hier komen, terwijl ze zo ontzettend veel talenten hebben? Daar lopen we wel tegenaan; die verwachting 'ik deed het al dertig jaar zo', tegenover de vraag 'wat vind je zelf belangrijk in de kwaliteit van zorg voor jouw bewoners'? Dat merk je ook in de verhouding met externe instanties ... Die zouden ons van alles opleggen. Maar deels hebben we onszelf dat aangepaard, en we zijn het als een soort waarheid aan gaan nemen. Als je eenmaal in de wet- en regelgeving duikt, dan blijkt dat beeld niet te kloppen. Maar ja, we werken met mensen, willen dingen zeker weten en geen risico's

"Je moet kwetsbaar durven zijn en tegen de ander zeggen: laat ons met je delen tegen welke dilemma's we elke dag aanlopen."

voor medewerker-tevredenheidsonderzoeken. Nee, wij gaan gewoon één keer per jaar het gesprek met elkaar aan. Daar komen de verschillende facetten van die onderzoeken in aan bod, maar niet met vinkjes en scores, want wat zegt dat nou helemaal? Zo gaan we overal terug naar de essentie. En je ziet dat het steeds groter begint te worden – als een steen in een vijver. Wat we willen, de gedachte van 'bijna net als thuis' vasthouden en daarnaar werken, gaat steeds meer behoren tot het DNA van de medewerkers. Het heeft tijd nodig, maar je ziet dat dat gebeurt.

Gaby: Nou moet ik erbij zeggen dat sommige medewerkers die omslag nog best heel lastig vinden. Ze werken hier misschien al dertig jaar, en al dertig jaar op dezelfde manier. Dan is het logisch om te zeggen: nu moet ik ineens zelf bedenken wat te doen en word ik dáár zeker op afgerekend. Het verschil is: je wordt niet afgerekend, je krijgt kaders mee en daarbinnen mag je je gezonde verstand gebruiken, want

lopen. Dus hebben we onze eigen interpretatie gegeven aan wat moet en mag. Dat hebben we zelf gedaan en daar zijn we in doorgeslagen. Zo kom je terecht in discussies over zeepdispensers en papieren doekjes. Moet je die gebruiken? Sommige mensen waren daarvan overtuigd, vanwege de hygiënerichtlijnen. In medische zin hebben ze vast gelijk. Maar als je de vraag niet benadert vanuit protocollen, maar vanuit een visie die veranderd is van zorg naar 'bijna net als thuis', dan krijg je een ander antwoord.

Marloes: Dit soort dingen zijn we juist aan gaan pakken, doordat we er in de praktijk tegenaan liepen en we het gevoel hadden dat ze niet pasten in onze visie of ons afvroegen waarom we het zo deden. Met daarbij: hebben wij onszelf dit opgelegd of staat het ergens zo?

Gaby: Hierdoor ontstond ook 'De Rode Knop'. Een virtuele knop waarop medewerkers konden drukken als ze in het

dagelijks werk tegen een regel aanliepen waarvan ze zich afvroegen wat die bijdroeg aan de kwaliteit. We hadden een B-team dat er dan meteen op afging, het gesprek aangaan, onderzoeken wat er achter zo'n regel zat.

Hester: Neem het wegen van bewoners. Dat was vastgelegd, dat we bepaalde bewonersgroepen wekelijks of maandelijks moesten wegen. Ja, kom op zeg, ze wonen hier gemiddeld zeven maanden ...

Petralien: Omdat mensen korter bij je wonen dan vroeger, ga je ook heel anders over dingen nadenken. Wil je een medisch model hanteren? Of stellen we welzijn voorop? We zijn toen met groepen de waardevolle dag gaan bepalen. In kaart brengen: een dag heeft 24 uur, hoe laat is iemand gewend om op te staan, wat is het medicatiemoment, wanneer komt er bezoek, hoeveel tijd is er nodig voor zorg, de maaltijd – zo vul je een dag in. Als je er dan achter komt, dat maar een heel klein stukje dag met zorg te maken heeft, ga je daar dan al je tijd en energie in steken? Het medisch model aanhouden, als je weet dat in die paar laatste maanden de meeste tijd gaat zitten in welzijn? Dan kies je voor zo min mogelijk fysiotherapie en geef je iemand liever een lekkere massage. En dus ook niet wekelijks of maandelijks wegen, en geen diëtist inzetten die vertelt wat allemaal wel of niet mag, maar een kok die erg lekker kookt. Zo ga je alle dingen die je organisatie binnenkomen afwegen: past dit bij welzijn of het medisch model – waar maken wij kwaliteit?

Hester: Dat neem je dus ook mee in je scholing. Ik ben nu weer bezig met een herhalingscholing voor de dementiezorg. Dan vraag je aan je eigen mensen wat ze belangrijk zouden vinden als ze nog maar korte tijd te leven hadden. Het antwoord bestaat uit dingen als wonen net zoals thuis, je geliefde dichtbij, dingen doen die je altijd deed. Precies onze zorgvisie! Dat komt dan zo binnen. Ineens zit die visie erin. Het is heel mooi om te zien hoe medewerkers met een kleine inlevingsoefening helemaal daar uitkomen.

Petralien: Laatst vroeg iemand: omdat die tijd zo kort is, gaat het hier dan niet lijken op een hospice? Draait dan niet alles om sterven? Mijn antwoord is 'nee'. Er wordt bij ons heel weinig gesproken over sterven, maar wel over kwaliteit van leven. Hoe kun je in die laatste maanden heel veel kwaliteit geven? Het sterven staat niet centraal, maar het leven!

Marloes: Externe stakeholders hebben we vanaf begin af aan meegenomen in het verhaal. Instanties waar we geen specifieke projecten mee doen, zoals gemeentes, nodigen we zelf uit. We zijn heel transparant in de dingen die we doen. Dat maakt ook dat stakeholders anders naar ons en naar de zorg gaan kijken. Dus dat idee dat we veel moeten van al die instanties ... ik merk dat ook zij een verandering doormaken.

Gaby: Zij ervaren dezelfde worsteling als wij, alleen wordt dat wat minder of op een andere manier zichtbaar. Zij willen oprecht graag met de zorgaanbieders kijken hoe je op een andere manier goede zorg kunt regelen en dat ook aan kunt tonen. Mijn ervaring is dat zij het in het begin heel naar vonden te horen, dat veel organisaties zich dan meteen afvroegen wat het addertje onder het gras was. Dat zit echt heel diep. Het heeft echt even geduurd om dat eruit te halen, die gedachte dat er iets achter hun goede intenties zat.

Riëtte: Een van de stakeholders waarmee we in overleg zijn, zijn de vakbonden. We willen rekening houden met wat de medewerkers willen, en doen wat in hun belang is. Een aantal medewerkers wil meer vrijheden in het roosteren. Bijvoorbeeld vooral in de weekenden werken, omdat dat beter uitkomt. Maar de huidige cao is zo dichtgetimmerd, daar lopen onze collega's tegenaan. Ze vragen om meer eigen regie; thuis kunnen ze het ook prima zelf regelen met een goede planning en balans in de rolverdeling. Waarom moeten we die cao dan nog zo strikt volgen? Kunnen we binnen de kaders niet wat meer vrijheid en speelruimte krijgen? We zien hier naar elkaar om, zoals we dat ook naar onze bewoners doen. Samen het werk regelen, moet dus ook lukken. Daarom hebben we de teams gevraagd input aan te leveren over de manier waarop je om zou kunnen gaan met roosteren. Er is nu één A4-tje met spelregels en voor de rest lossen ze het zelf op binnen het team. Als ze daar besluiten dat er mensen zijn die drie avonddiensten draaien, dan mag dat. Zolang het team het maar draagt. Na een half jaar wordt dat geëvalueerd en als ze het dan anders willen, dan gaan ze het anders doen. Ze komen er met elkaar vast goed uit en we rekenen erop dat ze doen wat van hen verwacht wordt. Dat is het vertrouwen dat we willen geven.

Hester: Ook dat moet je leren. De vrees blijft, dat als je de ruimte neemt die je krijgt, je alsnog afgestraft wordt. We komen uit een cultuur van regels. Het idee leeft dat als je buiten de lijntjes kleurt, je ogenblikkelijk op je vingers getikt wordt. Maar buiten de lijntjes kleuren is geen probleem, als

je maar kunt uitleggen waarom je dat doet. We moeten leren meer te handelen naar de geest van de wet dan naar de letter van de wet.

Gaby: We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan medeverantwoordelijkheid. Het is niet 'jullie tegen ons', medewerkers tegenover management. We zijn volkomen transparant, over de budgetten, beschikbaarheid van het geld voor de teams. We verantwoorden ons, hebben een kleine overhead, alles gaat terug naar de zorg; dat kunnen de medewerkers zelf zien. Tot onder de streep weten ze wat ze te besteden hebben. Budgetten voor boodschappen, maaltijden – ze hebben pinpassen. Dat was eerst heel spannend allemaal. Je merkt dat mensen zich nu verantwoordelijk voelen en heel bewust met budgetten omgaan, net zoals in een gewoon huishouden, een echt huis. Bijna net als thuis.

Hester: We hadden laatst een avond om mensen te werven voor de Praktijkroute. Zes studenten waren daarbij om promotie te maken. Een kwam terug met een stralend verhaal over De Nieuwe Antoniehof. "Wow", zei ze, "er zat een bewoner met een familielid aan een tafeltje, kaarslicht, superlekker eten, alsof ze uit eten waren in eigen huis. En dat wordt door het personeel zelf bedacht om gewoon een feestje te maken!" Die student was daar echt helemaal ondersteboven van. Zo verspreid je dus ook de boodschap naar buiten, dat het niet meer gaat om alleen het medische model, maar dat je gewoon momenten kunt pakken om een feestje te maken.

Riëtte: We kijken naar wat de bewoners nodig hebben, hoe de medewerkers daarmee omgaan, maar dus ook naar de manier van opleiden. Studenten krijgen van begin af aan de visie van Viattence mee en dus niet de methodiek van een opleidingsinstituut. We halen daarom de opleiding en de studenten hier naartoe.

Gaby: We hebben aan de voorkant wel een screening waarmee we kritisch kijken wie we in huis halen. Wat zijn je kwaliteiten, waarom kies je voor deze opleiding? Ben je uit het juiste hout gesneden?

Hester: Onze studenten krijgen een baangarantie. Lessen vinden plaats op onze locatie De Klarbeek, ze lopen stage in acht kleinschalige woningen. In het schoolse onderwijsdeel zit de module Liefdevolle Zorg, waarin de visie van Viattence verwerkt is. Dus als het over dagbesteding gaat, wordt er

niet iets traditioneels uit een lesboek gehaald, maar leggen we uit wat voor Viattence een waardevolle dag is. We zetten ze boventallig in, waardoor ze ook de kans hebben mooie dingen te doen. Voor de opleiding, om zich dingen eigen te maken, en voor de bewoners. Ze proeven dus ook meteen van de mooie kanten van het vak.

Gaby: Het is ook een mooi vak! Begrijp me niet verkeerd: dat was het ook toen het nog anders georganiseerd was. Die spiegel houden we graag voor aan mensen die hier aan tafel schuiven en denken dat zorgprofessionals vergeten zijn dat hun vak leuk is. Iedereen die je vraagt waarom ze in dit vak zitten, heeft mooie, ontroerende verhalen die ze heel graag met je delen. Er wordt vaak denigrerend gesproken over mensen die in de zorg werken. Over hun niveau, en dat je weinig verandering van ze mag verwachten. Daar zetten we ons echt tegen af.

Hester: We geven heel veel aandacht aan de koplopers van de vernieuwing. Maar als je iemand die moeilijk in beweging komt toch tot verandering kunt aanzetten, dan moet je dat ook vieren. Dat mag gezien worden. Dat je niet alleen maar de toppers belicht, maar ook de mensen die iets meer tijd nodig hebben en daar toch van gaan genieten. Niet iedereen kan even snel mee.

Gaby: Stap uit je oordelen en vooroordelen. Je eigen stijl van leiding geven is cruciaal als je verandering in wilt zetten. Als je zelf beelden oplegt of beren op de weg ziet, dan ga je het resultaat al bijna inkleuren. Je moet dus ook constant scherp zijn op jezelf. Nooit je ego vooropzetten, maar het doel, je ambitie. Als je dan een club mensen weet te vinden die hetzelfde doel voor ogen heeft, waar je voor staat, je ambities, omdat je daarin gelooft, dan wordt de verandering vanzelf een beweging.

Wat we nu merken, en dat is de essentie, is dat je voelt dat de bewoners het hier goed hebben. In een vergevorderd stadium van dementie is vaak geen gewone communicatie meer mogelijk. Maar contact wel. Daar willen we de komende tijd verder mee gaan. Hoe kun je door het aanspreken van zintuigen – geur, smaak, aanraking – dichtbij iemand komen en zo toch in gesprek gaan? Je hoort heel vaak roepen over mensen met dementie: ach, daar heb je geen contact meer mee. Maar dat is niet waar. Er is een andere vorm van communicatie. En dat willen we de komende tijd gaan verdiepen, zintuigen inzetten als communicatiemiddel om ook deze mensen te laten voelen: je doet ertoe.



De beeldende verhalen van Viattence

Wie van buitenaf kijkt naar de methoden die Viattence gebruikt om de kwaliteit van het leven voor de bewoners te verbeteren, kan niet anders dan constateren dat 'beeldende verhalen' een belangrijke rol spelen. Zo helpt het ophalen van het levensverhaal van bewoners om hen werkelijk te doorgronden, zodat er meer maatwerk geleverd kan worden. En Beelden van Kwaliteit, dat dient als kwaliteitsmanagementsysteem, houdt teams en hun leden een heldere spiegel voor door te beschrijven hoe zij in de dagelijkse praktijk hun werk doen. Het delen van verhalen als drijvende kracht voor de zorgkwaliteit – Petralien van Oene, teamleider van De Nieuwe Antoniehof, kan er alles over vertellen.

Levensverhaal

In 2016 nam Viattence deel aan het project Levensverhaal Centraal van Reliëf en Hogeschool Windesheim. Dit project moest duidelijk maken hoe zorgprofessionals in een verpleeghuis het levensverhaal van ouderen met dementie kunnen gebruiken om te komen tot betekenisvolle, integrale zorg. Medewerkers van een aantal Viattence-locaties kregen een speciale training die van grote waarde bleek. De vraag rees echter wel hoe een of twee medewerkers van een locatie alle kennis konden overbrengen op hun teamgenoten. Dat is zeker lastig bij kleinschalig wonen, waarin verzorgenden veel naast elkaar werken en niet in één groot team, zoals voorheen gebruikelijk was. Viattence besloot daarom het hele team van De Nieuwe Antoniehof de training te laten doorlopen. Dat loste niet alleen het probleem van de kennisdeling op, maar was ook een uitstekende manier om intensief met elkaar kennis te maken.

Het eigen levensverhaal optekenen

"De bedoeling is dat we het levensverhaal van bewoners leren kennen", vertelt Petralien. "Maar in dit geval hebben we alle teamleden van De Nieuwe Antoniehof de vraag voorgelegd hun eigen levensverhaal te beschrijven en te delen. Dit leverde heel mooie en zeer persoonlijke gesprekken op. Er ontstond direct meer begrip voor elkaar en waarom collega's de dingen op een bepaalde manier doen. Het was ook een mooi startpunt om te vragen wie zich prettig voelde bij welke bewoner of wie er juist weerstand opriep. Een paar jaar geleden was het ondenkbaar geweest om er zo over te spreken; dat was niet professioneel, je moest iedereen op dezelfde manier behandelen."

Weten wat feiten betekenen voor nu

"Uiteindelijk werd duidelijk dat er voor elke bewoner wel een medewerker was die 'paste'. Daarmee gingen de medewerkers in gesprek, vaak met de naasten erbij, omdat

de bewoners zelf hun verhaal niet goed meer kunnen vertellen. Voorheen werkten we met een levensloopformulier waarop allerlei feiten ingevuld werden. Maar wij wilden juist weten wat die feiten te betekenen hadden voor nu, voor het leven in de Nieuwe Antoniehof. Ook dit leidde weer tot mooie gesprekken. Medewerkers ontdekten waarom een bewoner hen juist zo aansprak; bijvoorbeeld vanwege een duidelijke connectie in hun levensverhalen."

Respectvol nieuwsgierig zijn

"Het effect van deze methode is, dat medewerkers leren om betekenis te halen uit feiten, en op een respectvolle manier nieuwsgierig te zijn en vragen te stellen. Een mooi voorbeeld is dat van een mevrouw, van wie het levensloopformulier zei, dat zij nul kinderen had. Nul, dat is zo'n simpel cijfertje waar je makkelijk overheen leest. Maar bij doorvragen komt het echte verhaal. Dat ze al jong een rouwproces doorgemaakt heeft, omdat

ze zelf geen kinderen kon krijgen. Haar zussen werden moeder en daarna oma, en het rouwproces herhaalde zich. Nu zit ze in een rolstoel in het verpleeghuis, kan ze geen kant uit, en ziet ze elke keer weer de kinderen en kleinkinderen van andere bewoners op bezoek komen. Pas als je dat hoort, besef je wat dat ene nulletje op dat formulier voor betekenis heeft voor deze mevrouw. Als dat besef er is, kun je je afvragen: wat heeft deze mevrouw nu nodig, zodat ze pijn niet zo voelt?"

Je afvragen wat iemand echt zegt

"Zo trainen we medewerkers om zich af te vragen wat iemand echt zegt. Waar komt de onrust vandaan? Je leert op een andere manier te kijken naar bewoners, naar mantelzorgers, echtgenoten. Wat zit er achter iemands gedrag? Is een partner die heel dicht op de zorg zit en haast geen ruimte geeft, een lastige echtgenote? Wat zegt iemand op zo'n moment? Maakt zij zich er echt druk om dat haar man niet geschoren is? Of kan zij zo haar partner niet loslaten? Met de antwoorden daarop kun je verder."

Beelden van Kwaliteit

Beelden van Kwaliteit is onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem van Viattence. Beelden van Kwaliteit vervangt voor een groot deel het kwaliteitsmanagementsysteem HKZ. Voor Viattence vertelde HKZ te weinig over de werkelijke kwaliteit van de zorg, terwijl Beelden van Kwaliteit vooral ingaat op de relatie tussen bewoners en verzorgenden. Het bijzondere van deze systematiek is dat de teams bij de uitvoering van hun werk twee weken lang nauwgezet geobserveerd worden. Dit gebeurt door speciaal getrainde collega's die zonder oordeel vastleggen wat zij waarnemen. De uitkomst van hun observaties bestaat uit beeldende beschrijvingen, die zichtbaar maken hoe de professionals zorg en

ondersteuning geven. De observatoren trekken geen conclusies, dat doet het team zelf. Zij worden daartoe uitgedaagd in een gesprek met een kwaliteitspanel dat vragen stelt naar aanleiding van het verslag, maar net zo goed 'pluimen' uitdeelt voor aansprekende voorbeelden.

Iedereen komt in het verhaal voor

Petralien: "Ons vorige meetsysteem gaf cijfers die kwaliteit weer moesten geven: hoeveel procent van het zorgleefplan is gevuld, hoeveel procent van de bewoners is met een uitje mee geweest, zulke dingen. Terwijl wij steeds meer wilden weten hoe zij dat uitje ervaren hadden. Het sloot niet meer aan bij onze visie. Wat Beelden van Kwaliteit de teams teruggeeft, zijn in woorden gevangen beelden van de zorg en ondersteuning die zij bieden, de gesprekken die ze voeren, het moois dat zich in de relatie met de bewoners afspeelt. Heel krachtig is vervolgens de rol van het kwaliteitspanel. Dat bestaat uit mensen uit onze eigen organisatie én externe stakeholders, zoals vertegenwoordigers van de gemeente, Zilveren Kruis, politiek en brancheverenigingen. Dit panel houdt het team een spiegel voor. Het haalt uit het observatierapport wat opvalt, maar benoemt ook thema's die anders kunnen. Een van de belangrijkste pluspunten, is dat alle medewerkers een hoofdrol vertolken in deze kwaliteitsmeting.

Het is niet zo, dat een paar mensen alle gegevens verzamelen; iedereen doet mee en iedereen komt in het verhaal voor. Door heel kritisch met elkaar te kijken wat er allemaal gebeurt, zie je wat er nodig is en kun je gaan veranderen. Bovendien krijgt het panel meer inzicht in de zorg en ontdekt het dat vooroordelen vaak niet kloppen. Zo wordt het ook zelf onbewust een spiegel voorgehouden."

Niet bekeken worden, maar gezien

Toen we begonnen met Beelden van Kwaliteit was het voor veel medewerkers erg spannend. Maar het wordt steeds meer onderdeel van onze visie en cultuur. Mensen weten nu, dat ze niet bekeken worden, maar gezien. Er zijn al veel teams geobserveerd en daar zijn goede ervaringen mee; het wordt een beetje 'gewoon'. Elk team heeft andere punten waar ze aan moeten werken. Bij de afdeling Kwaliteit hebben we speciaal iemand aangenomen die met de teamleider en het team aan de slag gaat om de kwaliteit verder verder omhoog te brengen. Daar wordt een plan voor gemaakt; dóór de medewerkers, want we leggen de verantwoordelijkheid heel erg bij hen."

Kwaliteit van de relatie echt verbeteren

"Dichter dan dit kom je niet bij de zorg. Het is zo indrukwekkend, ontroerend en intiem, de verhalen die dit oplevert. Hoe gesprekken gaan, wat zich aan tafel afspeelt, wat er aan een bed gebeurt. Ik vind dat heel bijzonder. Door het dagelijks handelen in beeld te brengen, daarover te vertellen en medewerkers bewust te maken van wat zij allemaal doen, kun je de kwaliteit van de relatie echt verbeteren. Vanuit nieuwsgierigheid ga je zonder oordeel met elkaar in gesprek. Dat is het mooie van dit instrument. Je kunt van elkaar leren, omdat je de ander iets ziet doen waar je zelf nog niet aan had gedacht."

"In de zomer van vorig jaar hebben we volgens de nieuwe richtlijnen onverwacht bezoek gehad van de Inspectie. Op alle punten heeft onze organisatie toen een groene score behaald. Ik denk dat we daar heel trots op mogen zijn."





Archipel



**"Het leven stopt hier niet,
het gaat hier verder."**

*In gesprek met: Ron van Wees, projectleider Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg
en Frank Hendriks, procesbeheerder kwaliteit*

Met hun tassen in hun hand zoeken Ron van Wees en Frank Hendriks een rustige plek in Akkers, de locatie van Archipel Zorggroep in het Brabantse Nuenen. Dat is nog niet gemakkelijk, want in het gebouw heerst de nodige 'reuring'. Nog altijd wordt er flink geklust door mensen van de aannemer die de grootschalige renovatie van Akkers voor zijn rekening genomen heeft. Tegelijk lopen er bewoners, medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers door het pand. Van een dooie boel is bepaald geen sprake. Uiteindelijk bedenkt Ron dat de kroeg waarschijnlijk soelaas biedt, en even later vinden we onszelf terug in een gezellige café-achtige ruimte die grenst aan de bibliotheek.

De kroeg oogt inderdaad als een kroeg. In de schappen achter de bar sterke-drankflessen (leeg, grijnst Ron), geëmailleerde borden van drankmerken aan de muur. "Gekregen van het café in het dorp", vertelt Ron. "Zo werkt dat hier." De boeken in de bibliotheek (donker gebeitste kasten, stemmig licht, rustieke leesstoelen) zijn ook geschonken. Een gepensioneerd bibliothecaris houdt de boel als vrijwilliger goed op orde. Het kenmerkt de nauwe verbinding van Akkers met 'het Nuenense', zoals Ron het noemt. "Ik zeg altijd: Akkers is een wijk in Nuenen."

Zo plat mogelijk georganiseerd

"Hier zitten twee oude senior zorgmanagers die een andere rol hebben gekozen binnen Archipel", constateert Ron als we eenmaal onze plek gevonden hebben. In 2017 raakten hij en Frank hun voormalige functie kwijt. Een gevolg van de reorganisatie die heel Archipel ondergaat, waarbij de regie zoveel mogelijk bij de cliënt en de medewerker is komen te liggen. Niet dat Ron en Frank nu ook functieloos zijn. Integendeel. Frank is procesbeheerder kwaliteit en verantwoordelijk voor Archipels kwaliteitssysteem 'Kompas'. Ron is projectleider voor de invoering van de nieuwe woonvisie binnen Akkers en ook voor Radicale Vernieuwing. Daarnaast speelt hij een rol bij de nieuwbouw van twee kleinschalige woongroepen, vooral vanuit de zorginhoudelijke en vastgoedkant. Bovendien is hij transitiebegeleider bij een andere locatie van Archipel die nog met zelfsturende teams moet gaan werken. "Het zorgdeel van Archipel kent geen managers meer", legt hij uit. "Die hebben we alleen nog voor de dagbesteding, facilitair en behandeling. Binnen bepaalde kaders zijn de zelfsturende zorgteams zelf verantwoordelijk; zij leggen direct verantwoording af aan de cliënten en bestuurders. Er zijn geen andere hiërarchische lagen meer." "Zorg is het grootste deel van wat we doen", vult Frank aan. "En daar is alles zo plat mogelijk georganiseerd, we hebben alleen nog bestuurders en medewerkers." Zie hier meteen de reden waarom Ron en Frank afscheid hebben moeten nemen van hun functie als senior manager – de reorganisatie gaat aan niemand voorbij. Beiden hebben de gevolgen persoonlijk ervaren. Frank is er eerlijk over: "Natuurlijk was het in het

begin erg, en nog soms. Je snapt de context wel, maar het raakt je wanneer het je eigen baan, je eigen veiligheid en je eigen toekomst aangaat. Dan moet je wel even een proces door om de andere kant van de medaille te gaan zien."

Eigenzinnige regie

Hebben veel reorganisaties als doel schoon schip te maken of naderende problemen te voorkomen, bij Archipel speelde er iets anders. "Archipel was en is een gezonde organisatie", zo stelt Frank. De in 2014 ingezette verandering was ingegeven door een duidelijke overtuiging: namelijk dat cliënt en medewerker de maximale regie moesten krijgen. Deze overtuiging komt overeen met een van de drie pijlers van Archipels missie: Speciaal voor het Bijzondere, Binnen en Buiten Gewoon Goed en Eigenzinnige Regie. Volgens die laatste pijler moet het vanzelfsprekend zijn, dat de cliënt of diens vertegenwoordiger bepaalt, met als resultaat een zinnige en betekenisvolle (ver)vulling van leven en welzijn. Ook van medewerkers wordt verwacht dat zij in regie zijn en verantwoordelijkheid nemen. "Als de medewerker en de bewoner elkaar goed begrijpen en samen de dingen kunnen regelen, dan bied je goede zorg", aldus Ron. "Daar moeten al die hiërarchische lagen voor wijken. Dan ga je gebruikmaken van de kracht van de medewerkers. Dat zien we nu gebeuren. Er komen heel veel leuke en mooie ontwikkelingen vanuit henzelf, dat ontstaat dichtbij de werkvloer, vanuit gesprekken met cliënten of mantelzorgers."

Radicale vernieuwing sloot mooi aan op de nieuwe woonvisie waar Akkers al op ingezet had, vonden zowel de cliëntenraad als de toenmalige bestuurder van Archipel. Binnen de organisatie heeft Akkers nu een voortrekkersrol. "Maar dat kan niet losgezien worden van Franks activiteiten op het gebied van Kwaliteit en datgene wat collega Femke de Jong al deed met het programma Cliënt en Medewerker in Regie", stelt Ron. "Dit soort dingen moet je samen doen. Dan kun je elementen van Akkers breder doortrekken binnen Archipel."

Kwaliteitsthema's van Archipels Kompas

Kort voor de komst van Waardigheid en Trots had Archipel van het ministerie van VWS al toestemming gekregen om het kwaliteitsmanagementsysteem Prezo te vervangen door het Kompas. "Prezo is goed bedacht, een mooi systeem", volgens Frank. "Maar wel heel erg gebaseerd op vinken en smart eisen. De gemiddelde medewerker wist daar eigenlijk niet goed mee om te gaan. Als de Inspectie kwam, schoof je de paar mensen naar voren die wel wisten wat ze ermee

moesten en dan kwam het goed. Maar wij waren er steeds minder van overtuigd dat de zorg er beter mee werd. Volgens ons moesten we de kwaliteit zo dicht mogelijk bij de cliënt verbeteren en niet in allerlei beleidsstukken. Centraal in het Kompas staat dus ook de dialoog met de cliënt. Ga nou gewoon eens een gesprek aan! Op dit moment vragen we teams in dialoog te gaan met bewoners en mantelzorgers over een van de zes thema's woon- en leefplezier, lichamelijk welbevinden en gezondheid, welbevinden en zingeving, veiligheid, voldoende vakbekwame medewerkers en samenspel met mantelzorgers en vrijwilligers. Ze hoeven maar vier simpele vragen te stellen: wat vindt u dat goed gaat, geef er een cijfer aan, wat kan beter, zou u ons aanbevelen? Als Kompas-begeleidersgroep zorgen we nog voor 360-gradenfeedback vanuit de schil om ze heen. Dezelfde vier vragen stellen we aan mantelzorgers en vrijwilligers, cliëntenraden, behandelaars en ondersteunende diensten. Die informatie geven we aan de teams. In gesprek met de bewoners en mantelzorgers kunnen ze dan bedenken wat ze de komende tijd gaan verbeteren. Daar komt een simpel actieplan uit: wat gaan we doen, hoe pakken we dat aan, wie is verantwoordelijk en wanneer is het af. Dat is het Kompas."

"Het is een groeiproces. We moeten instructie geven, coachen, faciliteren."

Direct contact met bewoners

Over de resultaten van het Kompas is Archipel opmerkelijk transparant: ze staan een-op-een op de website. Een snelle blik maakt duidelijk waar het goed gaat en waar de voortgang te wensen overlaat. Ook daar is Frank als verantwoordelijke voor het Kompas volkomen open over. "Het is een groeiproces. We moeten instructie geven, coachen, faciliteren. Daarvoor hebben we de begeleidingsgroep. De groep is heel divers en bestaat voor het grootste gedeelte uit medewerkers die zelf in de praktijk met het Kompas werken. Er zit iemand van marketing en communicatie in

om het verhaal goed over te dragen, en verder probeer ik vanuit allerlei andere functies een medewerker aan te laten sluiten. Psychogeriatric, somatiek, een behandelaar, facilitair, dagbesteding. Zo blijven we zo dicht mogelijk bij de praktijk. Ik zie dat als een van de grootste successen, dat die groep bestaat uit mensen die het echte werk doen en in direct contact staan met de bewoners. Een paar jaar geleden zouden dat beleidsmedewerkers, managers en teamleiders geweest zijn. Met deze groep gaan we eens per maand om tafel. Welke stappen zijn gezet, hoe moeten we communiceren, hoe bereiken we de medewerkers het best, hoe zien de verbeterplannen eruit, kunnen we daar nog heel gericht vragen over stellen en ondersteuning geven? Het is nu aan de teams. De mate waarin zij het Kompas gebruiken is onderdeel van de teamevaluatie."

Woonvisie van Akkers

De thema's van het Kompas en het uitgangspunt dat kwaliteit ontstaat in de relatie tussen medewerkers en bewoners, sluit goed aan op wat er bij Akkers in gang gezet werd. Akkers' woonvisie rust op vier pijlers. De eerste is 'af van het traditionele verpleeghuis'. Dat wil zeggen: een andere ambiance creëren met een andere uitstraling en beleving. De tweede pijler heeft te maken met de manier van werken: integraal, mét elkaar, korte lijnen, iedereen rond de tafel, inclusief mantelzorgers, en zorgen dat iedereen gehoord wordt. De derde pijler draait om de interactie met de omgeving; Akkers moet een buurtfunctie hebben. En tot slot: 'Ken je bewoner', een pijler die aanstuurt op het optekenen van het levensverhaal – of het Zelfportret, in de terminologie van Akkers – van de bewoner.

Af van het traditionele verpleeghuis

De eerste pijler, de andere ambiance, is zeer nadrukkelijk af te zien aan het onderkomen van Akkers, dat volledig gerenoveerd is en in vrijwel niets lijkt op het traditionele verpleeghuis. De bewoners hebben hun eigen suite of appartement, met minimaal een woon- en slaapkamer en een grote badkamer. Hun woningen liggen aan acht binnenstraten met een straatnaam die ontleend is aan een oud ambacht. Zij hebben ook een officieel postadres, met een eigen huisnummer en een brievenbus – net als toen ze thuis woonden. De vloeren zijn 'bestraat' met tegels die lijken op straatstenen. Er zijn grotere gezamenlijke keukens waar de bewoners elkaar kunnen ontmoeten en kleinere pantry's waar zij bijvoorbeeld met hun familie kunnen koken. Terrassen, een serre, salon, het eerdergenoemde café en de bibliotheek, een



kapsalon en wellnessruimte, een zeer ruime kapel ('erfenis' van de broeders van Sint Joannes de Deo, waarvan er nog vijf bij Akkers wonen), binnentuinen, een veranda en jeu-de-boules-baan, een atelier voor de dagbesteding en natuurlijk de Gasterij met restaurant en terras waar ook mensen van buiten van harte welkom zijn: Akkers is helemaal ingericht op de voortzetting van een actief leven.

Een wijk in Nuenen

"Het moet voelen als een wijk in het dorp Nuenen", benadrukt Ron. "Als je niet wilt, dat het een verpleeghuis is, moet je het

ook echt anders benaderen." Dat gebeurt onder andere door niet aan de gebruikelijke woorden vast te houden. Dus geen kamers, maar suites voor bewoners mensen met dementie en appartementen voor mensen met een somatische indicatie. Afdelingen zijn straten, huiskamergesprekken hebben plaatsgemaakt voor straatgesprekken. Wanneer je het anders benoemt, wordt het ook anders beleefd. Beleving is sowieso belangrijk in Akkers. Het gebouw heeft heel veel sfeerruimtes, 'belevingsruimtes' waarin de bewoners van de wijk de ruimte krijgen, "de vrijheid om rond te lopen en te vertoeven, op de manier die op dat moment bij hen past", in de woorden van Ron.

Terughoudend om in te grijpen

Uit alles wat Ron vertelt, spreekt de terughoudendheid om in te grijpen in andermans leven. Mensen zoveel mogelijk hun gang laten gaan, daar lijkt het om te draaien. "De kamers hebben een slimme-sensorsysteem. Daarmee monitoren we de veiligheid van de bewoners. Kijk, ging je zestig jaar lang 's nachts om 2.00 uur uit bed voor een beker warme melk, dan mag dat hier niet stoppen. Als je zelfstandig genoeg ben om dat te doen, dan hoeft er niet meteen een alarm af te gaan, waarna er een zuster bij je binnen komt hollen. Voor zulke gevallen kunnen we de sensoren uitzetten, zodat zo'n bewoner niet gestoord wordt. Als je weet dat die bewoner

dan na een uurtje weer in bed ligt, ga je wel even kijken of dat zo is, of dat je misschien toch wat hulp moet geven. Op een andere tijd hoef je niet in de suite of het appartement komen. Dat is echt wel anders dan wat we altijd deden. 's Nachts telkens controleren – deur een beetje open, valt er weer een spleetje licht naar binnen, bewoner wakker. Of drie keer gaan kijken of iemand nog wel ademt. Met de nieuwe sensoren kunnen we dat volgen vanuit het bed. Stopt de ademhaling of de hartslag, dan komt er een sein binnen op het DECT-systeem. Dát is het moment dat er iets moet gebeuren. Maar tot die tijd heb je niks bij die bewoner te zoeken." Frank valt hem bij: "Ik zie dat nog wel in andere huizen. Die avondrondjes. Dan werkt de avonddienst tot 11.00 uur. Om 22.45 uur doen ze een rondje en dragen ze de afdeling over aan de nachtdienst. Om 23.15 uur doet de nachtdienst hetzelfde rondje om zeker te weten dat iedereen netjes in bed ligt en de sensors wel aanstaan. Krijg je dus twee keer iemand binnen in een half uur!" Ron: "Vertrouw gewoon je collega, versta je vak! Je moet erop durven rekenen dat je collega het goed gedaan heeft. Je hoeft daar in principe niet meer te komen tot de bewoner het zelf aangeeft."

Straatgesprekken

De gewenste regie van medewerkers, bewoners en familie of mantelzorgers wordt ook concreet in de vorm van 'straatgesprekken' die bij Akkers gevoerd worden. "Iedereen moet daar wat mij betreft bij zijn," vindt Ron. "Dus de bewoners, maar ook de mantelzorgers, behandelaars, welzijn, facilitair, de huishoudelijke dienst. En dan met elkaar de kwaliteitsthema's bespreken. Alles wat er omgaat in de straat langslopen, verbeterpunten bedenken en vastleggen, en dat delen met alle groepen die betrokken zijn. In het begin deden we dat drie tot vier keer per jaar. Dat vond men wat veel, dus we hebben het teruggebracht tot twee keer. Op die manier gaan we veel meer het gesprek aan met de familie en dat kan heftige discussies geven. Niet altijd gemakkelijk, maar ook dat is prima. Als er maar gesproken wordt." Het grootste deel van de dialoog vindt overigens plaats tussen de straatgesprekken door. Er zijn veel contactmomenten; medewerkers en familieleden moeten nauw met elkaar in contact staan. "Dat kunnen de teams zelf regelen", vertelt Frank. "Houd bij zulke gesprekken ook altijd de kwaliteitsthema's in je achterhoofd", is zijn oproep aan collega's. "Het moet een soort tweede natuur worden."

Integraal werken

De deur van het café gaat open en een frêle dame op leeftijd komt binnen, over haar arm een cyclaamkleurig vest. Een vrijwilligster? Er ontstaat een wat onsamenhangend gesprek over verdwenen kleren en het dierbare kledingstuk dat mevrouw ons voorhoudt. Na enige minuten staat Frank op, neemt haar bij de arm en begeleidt haar naar de deur. Weg is ze weer, naar haar suite, om haar kostbare vest veilig te stellen. Het is een klein, maar illustratief intermezzo. "Zo gaat dat hier", zegt Ron. "Dit is nu wat ik bedoel met integraal werken. Iedereen werkt rondom de bewoner en de mantelzorger. Of je nu Frank of Ron bent, arts of bestuurder: als er iets van hulp geboden moet worden of een vraag beantwoord, dan doe je dat. Zie je een bewoner rondzwalen, neem je die aan de arm mee en zorg je dat die krijgt wat nodig is. Iedereen hier moet dat kunnen." Akkers maakt daarvoor gebruik van de e-learningtraining 'U woont nu hier' van Gerke de Boer. Niemand bij Akkers ontkomt eraan. Facilitair, welzijnsmedewerkers, zelfs de mensen van de externe huishoudelijk dienst volgen de training. "De gastvrouwen achter de balie waren er altijd voor de bezoekers en soms een bewoner. Hier krijgen ze de hele dag te maken met vijftig bewoners met dementie of een somatisch ziektebeeld die naar de Gasterij komen. Dan moet

**"In gesprek blijven.
En blijven uitleggen
waarom we de dingen
op onze manier doen."**

je ook meer weten van het ziektebeeld." "Terwijl we hier zaten", neemt Frank over, "hoorde je af en toe een belletje. Dat komt doordat er een bewoner bij de deur stond die naar buiten wilde. Maar de deur is dicht, je kunt niet zomaar weg. Vroeger kwamen die mensen nooit bij de voordeur, want dan zat de afdeling al op slot. Hier kun je vrij rondlopen. De gastvrouw achter de receptie belt op zo'n moment niet de verpleging, maar zorgt zelf dat de bewoner in kwestie de weg vindt. Dan werkt alleen als je met dementie om kunt gaan." "Dat is toch een fatsoensnorm in Nederland", verzucht Ron, "iemand helpen. Alleen in onze huizen deden we er zo spastisch over – dat je iemand anders moest gaan bellen. Daar hadden we onze systemen op ingericht."

Onderdeel blijven van de gemeenschap

De andere manier van werken is ook nodig voor de buurtfunctie die Akkers nastreeft. Voor Ron en zijn collega's is het belangrijk dat de inwoners van Nuenen het vernieuwde Akkers als wijk zien. Door buiten naar binnen te halen, blijven de bewoners onderdeel van de dorpsgemeenschap. Ook al woon je vanwege je veiligheid achter een gesloten deur, je moet niet afgesloten zijn van het leven. Daarom fitnessen bewoners van Akkers in het dorp; uiteraard onder begeleiding. De in verpleeghuizen onvermijdelijke biljarts vind je in Akker niet meer. Biljarten gebeurt in de lokale kroeg. Zelfstandig naar buiten kan ook. "Met GPS en BOPZ Artikel 60 op zak", grapt Ron. "Familieleden komen daar zelf mee. Die zeggen dat hun moeder al veertig jaar haar gangetje naar de supermarkt van Jan Linders maakt. Voor haar kwaliteit van leven is dat belangrijk. Als er dan iets gebeurt, dan is dat maar zo. Mits de medicatie goed geregeld is, zeg ik er altijd bij. Want anders hebben wij ons vak laten liggen. Het kan,

In het logo van Archipel staat 'Zorgen, Welzijn, Wonen'. Die woordvolgorde moet volgens Frank eigenlijk omgedraaid worden. Ron is het volmondig met hem eens. "We zijn opgeleid met het idee dat zorg het allerbelangrijkst is. Terwijl wonen en welzijn nu veel meer voorop komen te staan. Die 'mindset' moet om. Iemand woont en leeft ergens, zijn welzijn is goed op orde, met een prettige dagbesteding en mooie afleiding – en oh ja, hij krijgt ook nog zorg, en die is als vanzelfsprekend goed en professioneel." Frank: "Als je door de bril van 'wonen' naar de personeelssamenstelling kijkt, heb je andere mensen nodig. Ja, de bewoner heeft zorgvragen. 's Morgens tussen zeven en tien is het even spitsuur, maar de individuele bewoner heeft misschien een half uur zorg nodig. Daarna gaat het vooral om woonvragen. Krantje lezen, eten, leuke dingen doen, contact met de familie. Tussendoor nog wat zorgvragen: toilet, medicatie, en dan 's avonds weer iets. Maar al die andere momenten heeft de bewoner woonvragen, en daar heb je geen zorgpersoneel

"Ik heb hier liever een moeder zonder opleiding dan iemand met een hoge zorgopleiding die er niks van snapt."

als je er maar goede afspraken over maakt. In dit gebouw zit het meeste domotica van heel Archipel. Maar het is geen Alcatraz, en ook daar zijn ze uitgekomen."

Omgekeerd komen mensen van buiten ook naar binnen. Eten in de Gasterij. De leden van de Rotary vergaderen in Akkers, en halen meteen geld op voor een hoogwaardige audiovisuele installatie in de kapel. De bakker bezorgt zijn brood, hoewel bewoners ook zelf inkopen gaan doen. De bloemenstal levert overgebleven bloemen – en soms nog wat erbij. Voor in het atelier van de dagbesteding. Zo draagt Nuenen actief een steentje bij.

Andere mensen nodig

De veranderde leefomgeving met veel ruimte voor de bewoners, de integrale manier van werken en de buurtfunctie van Akkers raken ook het wervingsbeleid. De krappe arbeidsmarkt kan voor het aantrekken van nieuwe medewerkers frustrerend zijn, vooral wanneer je blijft wisselen in de krappe traditionele vijver van Verzorgenden IG.

voor nodig." Hierdoor vindt er een verschuiving plaats in het aannamebeleid. In de teams begint de balans door te slaan naar woonbegeleiders en -ondersteuners, zoals de 'moeders' van de woonkeuken. Mensen met horeca-ervaring hebben gevoel voor gastvrijheid en ambiance. Ron is er stellig in. "Ik zeg heel zwart-wit: ik heb hier liever een moeder zonder opleiding die vijf kinderen heeft opgevoed, want die weet precies weet wat ze moet doen voor sfeer en betrokkenheid, en hoe je samen een pan eten klaarmaakt. Liever dat dan iemand met een hoge zorgopleiding die er niks van snapt."

Ken de bewoner

Vóór zijn verhuizing krijgt een nieuwe bewoner eerst bezoek van een vertegenwoordiger van Akkers. Dat kan de 'contact-verzorgende' (EVV-er) zijn of de woonbegeleider. De bedoeling is dat die werkelijk de sfeer proeven van iemands afkomst en woonsituatie. De kennis die dat bezoek oplevert, wordt meegenomen bij het samenstellen van het levensverhaal of het Zelfportret, zoals Akkers het noemt. Veel zorginstellingen werken al met een levensverhaal, maar Akkers wil hiermee

een stapje verder gaan. Het Zelfportret krijgt vorm in een workshop met familieleden en medewerkers, onder begeleiding van iemand van de dagbesteding en de geestelijk verzorger. Ook deze workshops vinden weer plaats in een café in Nuenen, om de buurtfunctie te versterken. Het resultaat kan heel verschillend zijn: soms een boekwerk, dan weer een tas met persoonlijke spullen, een sigarenkistje vol foto's of een collage; al naar gelang de voorkeuren van de toekomstige bewoner. In het begin was deze aanpak even wennen, volgens Ron, maar inmiddels doet iedereen enthousiast mee. "Ken je bewoner betekent weten waar iemand vandaan komt, wat zijn levensgewoonten thuis zijn en hoe je die bij Akkers voortzet. Want het leven stopt hier niet, het gaat hier verder." "Bij andere locaties zie ik dat vooral de cliëntadviseur een grote inbreng heeft", zegt Ron, "maar die werkt niet direct op de afdeling en zie je later niet meer terug. Het huisbezoek, het opstellen van het Zelfportret en het inrichten van de zorg zijn bij Akkers geïntegreerd."

Moelijk om los te laten

Het woongebouw van Akkers is op een haar na gereed en de woonvisie begint in de praktijk gestalte te krijgen. Dat wil niet zeggen, dat er niks meer te wensen valt. Terugkijkend heeft de verandering flink wat voeten in de aarde gehad, en er zijn nog de nodige uitdagingen. De overgang naar zelfsturende teams ging niet overal even gemakkelijk. In sommige teams verliep het proces heel organisch. Die waren vaak al taakvolwassen, ook in de oude situatie. In het algemeen was daar de formatie op orde, was er weinig verzuim en een goede mix van kwaliteiten. In andere gevallen ontstond veel discussie en was het geven van meer intensieve begeleiding noodzakelijk, bijvoorbeeld door de kaders waarbinnen gewerkt ging worden uitgebreid te bespreken en cursussen als Slim Vergaderen en Feedback Geven aan te bieden. Teams die gemotiveerd waren om te veranderen, gingen zoals verwacht gemakkelijk mee. Waar de tendens meer richting berusting ging – "Als het zo moet ..." – bleek het veranderproces het taaist. Ook op individueel niveau had en heeft iedereen zijn eigen hordes te nemen. Vraag het maar aan Ron. "Voor mij als manager was het moeilijk om de teams los te laten toen ze zelfsturend werden. Ze maken zelf hun keuzes; soms zijn dat niet de keuzes die ik zou maken. Dan nemen ze besluiten die ik niet in de woonvisie vind passen. Ik kan daar weinig van zeggen, zolang ze het maar met bewoners en mantelzorgers besproken hebben. Gaat het goed, dan gaat het goed. Je ziet dat het moeilijk wordt als er personeelsproblemen ontstaan of er een klacht van familie

komt. Als het er echt toe doet. Problemen komen nu meteen bij de bestuurders terecht; er is geen tussenlaag meer. Voor medewerkers is dat best ingewikkeld, maar ook voor de familieleden met klachten. Als managers zaten we nog dicht op het team, wij kenden de bewoners en hun familie goed. De bestuurder staat op afstand; de stap naar het bestuur is spannend en klinkt erg groot." Frank bekijkt het van een andere kant: "In het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg staat dat bestuurders nabijheid moeten laten zien. Dat zie je hier ook wel gebeuren. Maar de afstand van de bestuurder kan ook goed zijn. Bewoner en medewerker moeten samen aan het roer staan en er met elkaar uitkomen." Ron beaamt dat, al blijft hij het ingewikkeld vinden. "Het is belangrijk dat bestuurders besturen op hun niveau, beleid maken. De vraag is: ga je beslissen over het lampenkapje of ga je in gesprek met de staatssecretaris?"

Arbeidskrapte

Ron zei het al: het wordt lastig als er personeelsproblemen ontstaan. Volgens Frank is dat ook een van de factoren die de ingezette verandering kunnen vertragen. "De arbeidskrapte is een uitdaging. Je moet wel de mensen hebben om op een andere manier te werken. Allereerst de juiste mensen, zoals Ron uitlegde: meer gericht op gastvrijheid, wonen en welzijn. En er moeten genoeg mensen zijn, want het kost tijd, wanneer je het gesprek wilt aangaan met bewoners en familie. Als de druk oploopt, hebben teams toch weer de neiging terug te gaan naar wat ze gewend waren, en dan stagneert de boel."

"Iedereen zit bovenop wat je doet"

Frank en Ron kijken vooralsnog tevreden naar de manier waarop het nu gaat. Akkers leeft. Bewoners, familieleden en mantelzorgers lijken elkaar steeds beter te vinden, iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid en 'de wijk' Akkers staat dicht bij het dorp. Al wijst Ron ook op een gevaar van de verwevenheid van Akkers en Nuenen. "Het zit heel dicht op elkaar. De bewoners komen uit het dorp, veel van hun familieleden wonen er nog. De medewerkers: net zo. Het is een heel kleine gemeenschap, iedereen zit bovenop wat je doet. Jan Linders is één grote ontmoetingsplaats, alles wordt besproken. Onze cultuurverandering raakt ook het dorp, dat ligt gevoelig. Akkers hoe het was en Akkers hoe het is: iedereen vindt er iets van. Er zijn nog steeds mensen die het vroeger beter vonden, die hebben een duidelijke stem. Daar hebben we mee om te gaan. In gesprek blijven. En blijven uitleggen waarom we de dingen op onze manier doen."

"Ik ben er blij mee, ik ben er trots op zelfs."

Ramona van den Heuvel, EVV-er bij Akkers in Nuenen

Op de vraag of ze al lang bij Akkers werkt, antwoordt Ramona van den Heuvel zonder aarzelen: "Ik heb sowieso een vast dienstverband vanaf 1999." En ja, vroeger was het heel anders dan nu, maar het is nu eenmaal nooit hetzelfde. Toch is ze duidelijk over de laatste veranderingen. Er is een groot verschil tussen Akkers van vóór en na de renovatie. "Het is vrijer geworden, niet meer zo volgens de richtlijnen. Heel prettig, dat er meer vrijheid is."

Het is niet lang zoeken naar voorbeelden van die vrijheid. "Zelf koken, met de bewoners. Dat komt ze alleen maar ten goede. Lekker mee boodschappen doen bij de supermarkt en de slager in plaats van dat alles van de leverancier komt. Dat is toch veel leuker? Samen eten uitzoeken en dat met de gastvrouwen, vrijwilligers en woonondersteuners en zorg klaarmaken. Dat is beter dan dat alles uit de instellingskeuken en de stoomoven komt. Het is lekkerder, we doen het op mooie schalen, ze kunnen zelf opscheppen. En dan zit ik erbij en eet een hapje mee. En familieleden komen ook meekoken. Daar kunnen ze zich voor opgeven, en recepten aandragen of meenemen wat 'ons mam' vroeger lekker vond."

Nog zo'n verschil: de grotere rol die de familie speelt. "Ja, dat begint te komen, maar het gaat niet vanzelf. Daar zijn we

nog steeds mee bezig, laten zien dat dat kan. Vroeger bracht je je vader of moeder hierheen en dan nam Akkers alles over; dat idee leeft nog steeds. Maar voor de bewoners is het belangrijk dat de familie betrokken is. Dat ze een handje helpen, gemakkelijk langs kunnen komen, hun hondje meenemen. Dat is de bedoeling, dat het net zo is als thuis."

De relatie met de familie ontstaat voor een belangrijk deel bij Ramona, die als EVV-er samen met de cliëntadviseur de opname doet. "Gisteren nog. Dan leggen we uit dat we wel een besloten huis zijn, maar geen gesloten afdeling meer hebben. Dus geen gang met twee deuren, die aan allebei de kanten op slot zijn. Je kunt hier zelf door het hele huis lopen, van boven naar beneden. Naar de woonkeukens, de Gasterij, de kapel, de tuinen. Die familie vond het zo raar,

de gedachte van een gesloten afdeling. En dat zeggen ze dan ook, dat het al meteen een stuk vrijer voelt dat 'ons mam' gewoon rond kan lopen en niet zo opgesloten zit."

Voor de bewoners en de familie is er veel veranderd, maar ook voor Ramona en haar collega's. "Vroeger op de verpleegafdeling was het veel meer gericht op zorg. 'De zorg' was voor de zorg en welzijn was 'eten'. We hebben nu een heel andere balans, welzijn staat boven zorg. Vroeger deed ik veel meer zorgwerk; wassen, aankleden, medische dingetjes. Nu is het meer welzijn. In feite maakt het ook niet uit wie er naar de winkel gaat, dat hoeft een woonondersteuner niet per se te doen. Dat kan ik ook. En een woonondersteuner kan ook iemand naar de kapel brengen. Daar hoeven ze ons toch niet voor te bellen? Kunnen die niet een boterham smeren op de kamer, omdat de bewoner toevallig op de kamer zit? Ik kan toch ook best in de pan soep roeren? Vroeger was het werk zorginhoudelijker, keken we ook niet zo of iemand het leuk vond om een boodschapje mee te gaan doen; daar was ook geen tijd voor. Nu is het anders verdeeld. Eerst was het van 'die moet naar de kapper en die moet naar de kapper'. Die kapper kan ook mensen komen halen, zodat er voor ons meer tijd is om een blokje te gaan lopen met iemand die heel onrustig is en steeds naar buiten wil."

Dat klinkt als een grote omslag in taken en verantwoordelijkheid. "Ik heb daar niet echt heel erg aan moeten wennen; sommige collega's wel. Het is een andere manier van werken die niet iedereen fijn vindt. Het kost veel meer moeite om iets te doen. Ik kan in mijn eentje naar de winkel lopen, dan ben ik met vijf minuten terug. Maar wil ik een bewoner meenemen, dan moet ik eerst iemand

vinden en meevragen, en die moet dan misschien nog even plassen, jas aan, in de rolstoel; en dan samen naar de winkel, iets uitzoeken en weer terug. Dan ben ik echt niet met vijf minuten heen en weer geweest. Het scheelt veel of je het leuk vindt zo, je moet er wel een bepaalde inslag voor hebben. Sommige mensen kunnen of willen dat niet, en dat is ook goed, dat kun je ze niet kwalijk nemen."

Dat Ramona het bij het nieuwe Akkers prettig werken vindt, steekt ze niet onder stoelen of banken. "Ik ben er blij mee, ik ben er trots op zelfs. Ik zou mijn moeder hier wel laten wonen. We zijn best uniek in wat we doen. Met Moederdag had een collega bedacht een pannenkoekenwagen te laten komen. We hebben wat buitenlandse collega's, dus dan regelen we een Afghaanse avond en een Marokkaanse avond. Eén keer in de maand eten we chinees, met Pinksteren waren er tapas, dat is toch leuk? En er komt een barbecue voor alle bewoners. Twee mensen erbij die zingen, we maken een soort sangria en salades. Maar de barbecue is niet met familie en vrijwilligers en zo. We hebben vijftig PG-bewoners en als dan iedereen iemand meeneemt – dat krijg je hier niet kwijt. Dat is meer iets voor een Straatjesavond, dat is voor de familie van mensen die in een straatje wonen. Dat organiseren we twee keer per jaar. Eén keer is dat alleen maar informatief en de andere keer hebben we kort overleg met daarna iets leuks. En ook met Kerst en Pasen, dan is er een speciaal menu en wordt ook de familie uitgenodigd."

Het is natuurlijk geweldig als er zoveel te beleven valt, maar alles heeft zijn grenzen. "We willen buiten naar binnen halen, maar de activiteiten moeten wel passen bij de bewoners. Het kan niet dat ze allemaal onrustig worden, omdat

wij hier een koor met tachtig man willen hebben. Familieleden mogen ook ideeën aandragen. En het budget van Waardigheid en Trots voor dagbesteding en deskundigheidsbevordering gaat helemaal naar de bewoners, niet naar de woonkeukens of zo. We hebben een mevrouw die activiteiten niet leuk vindt. Dan komt haar kleindochter en gaan ze samen naar een of ander muziekgebeuren in Eindhoven. Als de kleindochter het bonnetje inlevert, wordt dat betaald vanuit Waardigheid en Trots. Dat maakt het leuk, dat het echt puur naar de bewoners gaat voor activiteiten."

Ik ben er trots op hier te werken. Vanuit Archipel krijg ik genoeg mogelijkheden. En ik heb het gevoel dat ze ons echt respecteren; dat vind ik ook belangrijk. Dat ze onze groei niet belemmeren en dankbaar zijn om hetgeen wat we doen, dat we meedenken en flexibel zijn. Waardering, dat hebben ze heel erg."





Warm Thuis



"Eerst dacht ik: dat ga ik nooit in stand houden. Maar ze houden de magie zelf in stand!"

In gesprek met: Hans van Amstel, bestuurder van Warm Thuis

"Mooi, hè, die paardjes?" Hans van Amstel, bestuurder van Warm Thuis, kijkt met een kop koffie in zijn hand uit over het grote stuk land achter de stolpboerderij in Zuidermeer. Aan de andere kant van het raam trotseren twee shetlandpony's met wapperende manen fier de windkracht 7, die over het Noord-Hollandse platteland jakkert. Het is donderdag 1 maart 2018, gevoelstemperatuur min 15 graden Celsius, de koudste 1 maart ooit gemeten. De paardjes behoren tot de ménagerie die zo vanzelfsprekend is voor Warm Thuis en zijn bewoners. Het landleven met moestuin en boerderijdieren geeft de in de streek geboren en getogen Noord-Hollanders een gevoel van herkenning en veiligheid. Ze hebben hier een nieuw thuis. Een ondanks de snijdende koude warm thuis, met warme zorg.

Warme Zorg

Warme Zorg, daar gaat het voor een groot deel om in het gesprek met Hans van Amstel. Het is de naam van de zorgvisie waarvoor voormalig (en onlangs overleden) verpleeghuisarts Hans Houweling de basis legde. "Ik zou het erg waarderen als je hem wilt noemen", zegt de Hans van Amstel, die Houweling ziet als een van de voorlopers van de veranderingen waar de zorg nu inzit. "Hans is echt de grondlegger van Warme Zorg of belevingsgerichte zorg, of hoe je het noemen wilt. In de jaren '70 en '80 trok hij al ten strijde tegen de vrijheidsbeperkende maatregelen in verpleeghuizen, zoals de Zweedse band. Hij was een verpleeghuisarts en had autoriteit. Een man die van drastische handelingen hield. Dan ging hij vloerkleden het verpleeghuis inslepen, om het kille karakter eruit te halen. Levensgevaarlijk vonden ze dat." Samen met René de Vries en Hugo van Waarde begon Houweling het befaamde Anton Pieckhofje in Haarlem. Al dertig jaar huren mensen met

in een herkenbare, veilige omgeving wonen. Je hebt dus een deur, een hal met kapstok en wc, een woonkamer en keuken, en dan slaapkamers aan een korte gang. Er zijn maar twee badkamers, anders wordt de gang te lang. "Het is bijna dogmatisch, Hans had bedacht: zo gaan we het doen. Door die drie mannen is er radicaal vernieuwd."

Veiligheid

Ruim drie jaar geleden kwam Hans van Amstel als bestuurder binnen bij Warm Thuis, na – zoals hij het zelf beschrijft – een kronkelige weg door de zorg. Het concept van Warm Thuis stond dus al; een rijke erfenis van de drie grondleggers. "Toen ik hier kwam werken, was ik verbijsterd dat het zo kan. Het begint allemaal bij de visie Warme Zorg. Die gaat ervan uit dat je, als je dement wordt, de greep op het leven kwijtraakt. In reactie daarop ga je op zoek naar gehechtheidsfiguren; zoals een kind dat bang is en zich vastgrijpt aan de rokken van moeder. Ook iemand met

"Doordat we zo kleinschalig werken, kunnen we de overheadkosten zo laag mogelijk houden."

dementie daar woonruimte van de woningcorporatie, waarin zij zorg ontvangen. Kleinschalig, huiselijk, vertrouwd en in vrijheid. Precies zoals Houweling en zijn kompanen het ook voor Warm Thuis bedacht hebben.

Radicaal vernieuwen

"Die drie mannen, met Hans Houweling voorop, dachten dat het anders kon met de verpleeghuiszorg. En als je het nu hebt over radicaal vernieuwen, dan is dat hèn letterlijk gelukt. Op zoek naar ruimte voor een zorglocatie liepen ze tegen twee vervallen stolpboerderijen aan, een in Oterleek en een in Zuidermeer. Ze waren echte visionairs, hadden die krachtige visie, Warme Zorg, en daarmee hebben ze het hier zonder concessies vormgegeven." Hans loopt in gedachten de gebouwen van Warm Thuis langs. De huisjes voor de bewoners, in en rond de stolpboerderijen, zijn niet zomaar gedachteloos ingedeeld. Volgens Warme Zorg willen mensen

dementie zoekt die veiligheid en zekerheid. Hoe zit het met tijd? Met materie, de omgeving? Je weet het niet meer. Warme Zorg werkt met kleine woongroepen van zes, hooguit zeven mensen. Acht is een verpleeghuis, zei Hans Houweling altijd. Dan wordt het te groot en te veel."

Lief zijn voor mensen

Het leven speelt zich grotendeels af in het huisje, een heel prettige, vertrouwde omgeving waar bewoners hun eigen spullen in hebben staan. Per huisje is er een vast team woon-zorgbegeleiders, de hechtingsfiguren voor de bewoners. "Vergis je niet, de bewoners kennen die medewerkers heel goed en zijn erg aan hen gehecht; als er iets met ze is, voelen ze dat feilloos aan." Er heerst een grote vrijheid; iedereen moet kunnen doen en laten wat hij wil. De deuren staan dus open, altijd. "Om drie uur 's nachts zat onze bewoonster Mieke soms hier in de boerderij van de

Dagsociëteit piano te spelen. Moet je je voorstellen: dwaalt er ook nog iemand op het terrein. "O", zegt de nachtverzorgende, "kom er even bij, Mieke is piano aan het spelen, wil je ook een kopje thee?" Zo gaat dat. Gewoon lief zijn voor mensen, de nabijheid laten voelen. Dat je aan durft te raken, een knuffel durft geven." Hans verwijst niet voor de eerste keer naar de video Mooi Werk die Warm Thuis samen met collega-instelling Reigershoeve heeft laten maken. "Het is heel ontroerend. Als mensen naar bed gebracht worden ... nog even een aai over de bol, een kusje. Zo betrokken, dat straalt ervan af, dat is niet gemaakt, maar dat is wat onze mensen doen."

Levensritme

Bij Warm Thuis is het niet de etenskar of de klok die het ritme bepaalt. "Het is zo vanzelfsprekend dat je mensen laat slapen totdat ze wakker worden of het fijn vinden om hun bed uit te komen. Niet iedereen hoeft om 10.00 uur gewassen en gekleed te zijn, omdat de verzorgenden dan met elkaar koffie willen gaan drinken. Zoals het ook vanzelfsprekend is, dat je iemand die alleen wil eten, naar zijn kamer brengt. Bij ons geen fysiotherapeut die zomaar de woning binnenholt, 'omdat mevrouw nu aan de beurt is'. Geen behandelaars die de dienst uitmaken, zoals de specialist ouderengeneeskunde. "Die is van onschatbare waarde, maar zijn agenda bepaalt niet het levensritme van de bewoners. Dat doet de bewoner zelf, en de woon-zorgbegeleider. De specialist is goud waard als de zorgproblematiek heel ingewikkeld wordt. Tot die tijd doet de huisarts het."

Wachlijst

Het concept van Warm Thuis lijkt aan te sluiten bij een diepgevoelde behoefte in de samenleving om een persoonlijke, mensgerichte ondersteuning te geven aan ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen. Wonen bij Warm Thuis is dan ook zeer gewild, tot Hans' ongeveinsde frustratie. "De mensen zouden geen genoeg meer moeten nemen met de oude situatie. Ze kiezen eigenlijk al met hun voeten. We hebben hier een heel lange wachtlijst, terwijl grote instellingen in de omgeving leegstand hebben. Het is niet zo dat mensen hier uit vrije wil komen. Maar de gedachte is: "Als ik dan toch het huis uit moet..." Partners en familieleden zien wat we doen en kiezen heel bewust. Nieuwe bewoners die dat niet meer kunnen, weten gevoelsmatig dat ze hier willen zijn. Vaak gaat het ook heel geleidelijk. Mensen komen eerst naar de Dagsociëteit en wennen aan het ritme en de manier waarop ze benaderd

worden. Ze verblijven eens in het Logeerhuis – een weekendje, dan een week, dan twee weken, een maand. Zo leren ze Warm Thuis kennen. En als ze geluk hebben, komt er een plekje vrij en kunnen ze verhuizen."

Bescheiden

Over zijn eigen rol als bestuurder is Hans bescheiden. Grote ingrepen heeft hij niet gedaan, toen hij begon. "De financiële situatie was en is op orde. We hebben afscheid genomen van wat dure externe jongens. Een ZZP'er doet nu de administratie, daar ga ik elke woensdag mee zitten. De cijfers over 2017 zijn ook weer goed. Doordat we zo kleinschalig werken, kunnen we de overheadkosten zo laag mogelijk houden, nog onder de tien procent. Van al die centrale voorzieningen waar grote organisaties last van hebben, is bij ons geen sprake. Je ziet daar heel veel organisatorische eilandjes ontstaan, die stuk voor stuk op hun eigen manier proberen het goede te doen. Maar er ontstaat me daarmee toch een ruis! Bij ons is dat allemaal plat en weggesneden. Dat is heel doelmatig, en daardoor blijft er meer geld over voor de zorg. Op die manier is het met de beschikbare middelen allemaal rond te krijgen."

Magie

Liever richt Hans de schijnwerpers op de verzorgenden; volgens Hans de kern van de organisatie. "Wij zijn er heilig van overtuigd dat de verzorging van mensen met dementie uitstekend overgelaten kan worden aan Verzorgenden IG Niveau 3. We hebben zelf geen Verpleegkundige Niveau 4. Zo gauw het nodig is, vliegen we die in. Daarvoor hebben we afspraken met Buurtzorg en Evean. Moeilijke medisch-technische handelingen doen zij; daarvoor zijn ze zeer welkom. Als het voor langere tijd is, proberen we die bekwaamheden over te dragen op onze verzorgenden. We hebben dus Verzorgenden Niveau 2 en 3, met name 3. Die doen dat zó goed. In de loop der jaren zijn ze ontzettend gegroeid in hun vak; ze hebben zich ontwikkeld tot de motor van hun woning. Vorig jaar hadden we korte tijd veel ziekte. Toen heeft de locatieleidinggevende op het punt gestaan mensen van het uitzendbureau te vragen. Maar over hun lijk! Ze hebben het met elkaar zo goed mogelijk georganiseerd en keihard gewerkt om het met hun eigen groepje voor elkaar te krijgen. Je gaat toch niet zo'n wildvreemde tegenover onze bewoners zetten! Voor mij is het magie waarin ik terecht ben gekomen. Eerst dacht ik: dat ga ik nooit in stand houden. Maar dat is helemaal niet moeilijk. Ze houden de magie zelf in stand!"

Niet in de rij

Behalve voor een woonplek zou je dus ook een wachtlijst voor een werkplek verwachten. Dat ligt iets genuanceerder. "We hebben geen tekort, maar ze staan ook niet in de rij. Het gaat hier allemaal wat anders dan wat gebruikelijk is, dat moet je aankunnen. Je doet bijvoorbeeld in je eentje nachtdiensten op een terrein met vier woningen. Natuurlijk is er een verpleegkundige achterwacht en een bewakingsdienst, maar sommige mensen vinden dat eng, zo afgelegen in de polder. Anderen vinden het fijn om in teamverband een afdeling te 'doen' – zo noemen ze dat ook. Bij ons run je een huishouden met zes bewoners en alleen op de drukke uren is er een helpende; verder sta je er alleen voor. Dat vraagt veel. Je moet kunnen schakelen van het ene op het andere moment. Dat is ook wel mooi om te zien, hoor, als er op de alarmknop gedruwd wordt. Van alle kanten mensen die toeschieten, gaan handelen, precies weten wat ze moeten doen. Voor iemand van een andere instelling kan het heel confronterend zijn, dat je al die bewoners zo goed leert kennen. Dat is heel anders dan met de etenskar rondgaan en de rij afwerken om mensen te wassen. Onze mensen kunnen niks beters bedenken dan hier werken. Maar het is afgelegen, je hebt de reisafstand, je moet het alleen rooien. Genoeg redenen om toch ergens om de hoek te gaan solliciteren."

Wel wat uit te leggen

De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg heeft als motto: van regels naar relaties. Dat Warme Zorg draait om de mens staat buiten kijf. Dan mag je ook een andere kijk verwachten op de omgang met regels en procedures. Warm Thuis heeft daar inderdaad weinig mee. "We gaan heel erg uit van het gezond verstand van de verzorgenden. Die zijn zo betrokken bij de woning; die zorgen echt wel dat de koelkast schoon blijft. Maar neem nu een uitbraak van het noro-virus. Dat gebeurt bijna nooit, maar het is één keer voorgekomen in het Logeershuis; tenminste, we denken dat het dat was. Daar hebben we dus geen protocol voor klaarliggen. De verzorgende die vermoedde dat het heerste, is daar zelf op gaan handelen. Gewoon, googelen wat er moet gebeuren, overleggen met de locatieleidinggevende, een voorstel doen voor een aanpak – binnen een uurtje is zoiets geregeld. Geen verdragend overleg met een 'hygiënecommissie', met de hoofdbehandelaar en de specialist ouderengeneeskunde. Gewoon doen. Ik vind het 'amazing' hoe dat werkt. Ik kan me heel goed voorstellen, dat er veel verpleeghuizen zijn waar je wel zo'n commissie en protocol nodig hebt, omdat

het anders niet gebeurt." Het is speculeren, en daar waagt Hans zich liever niet aan. Maar na enig nadenken, trekt hij zijn conclusie: "Het lijkt alsof mensen uit hun kracht gehaald zijn. Vervallen in routine, te vaak hun neus gestoten als ze initiatief namen of iets probeerden. Er moet wel erkenning zijn voor wat je doet. Bij ons is het meer: alles kan, tenzij het niet kan. Maar dan heb je als bestuurder wel wat uit te leggen. Als alles maar de hele tijd niet kan, of het eerst beoordeeld moet worden door een beleidsmedewerker of juridisch en financieel uitgezocht moet worden, dan denk je op een gegeven moment wel: geef mijn portie maar aan Fikkie. Dan neem je die verantwoordelijkheid niet meer."

"Gewoon lief zijn voor mensen, de nabijheid laten voelen."

Visie en werkwijze uitdragen

Hans vertoont een sterke drang de denkbeelden en methodiek van Warm Thuis verder te verspreiden. "In onze missie staat dat we onze visie en werkwijze willen uitdragen." In heel concrete vorm gebeurde dit al een beetje bij Dieneke Smit en haar vader Henk (die Warm Thuis' kwaliteitssysteem ontwikkelde). Samen begonnen zij – geïnspireerd door de principes van Warme Zorg – in Heemskerk Zorgboerderij de Reigershoeve. "Door hun passie is het daar minstens zo mooi geworden als hier. Daar zit zeker ook radicale vernieuwing." Maar de Reigershoeve is natuurlijk slechts een uitzondering. In eerste instantie zocht Hans contact met andere instellingen in de omgeving. Hij vertelt over inspirerende gesprekken met collega-bestuurders die enthousiast reageren wanneer hij de video laat zien, en graag willen samenwerken. Maar tot een vervolg komt het niet. "Iedereen heeft eigenlijk wel een visie als die van ons liggen. Maar hij ligt in bureaulades, er wordt niet naar gewerkt. Veel blijft denk ik hangen in het besturen van die grote instellingen met al die verschillende functies en lagen. Ach, ze zijn op hun eigen manier hard bezig. Ik denk dat de verandering uiteindelijk van onderaf moet komen, van de medewerkers. Die moeten groot gemaakt worden, verantwoordelijkheid krijgen, de ruimte om hun vleugels uit te slaan, en daarin waar nodig gesteund worden. Dat is nogal wat, dat begrijp ik, dat is een cultuuromslag om van die controle van bovenaf



af te komen. Maar laat het van daaruit gebeuren, dáár zit de kracht van de organisatie. Ik erger me mateloos aan die badinerende blik op de verzorgenden – zo van: "Die zijn ook maar Niveau 2, dat kunnen ze niet aan, verantwoordelijkheid, je moet ze heel duidelijk instrueren". Die beeldvorming is zo verkeerd. Ik denk dat er op veel plekken, in heel veel verpleeghuizen, puik teams zijn die het heel goed doen. Erken ze voor hun kwaliteiten, het zijn specialisten. Je moet ze hier bezig zien, ze zijn supergoed; dat heeft niks met opleidingsniveau te maken, maar met menselijkheid, met gevoel voor sfeer."

Nieuw soort opleiding

Dat geloof in de medewerker heeft Hans doen besluiten de focus van zijn zendingsdrang te verleggen naar de opleiding voor verzorgenden. Daarvoor zocht hij contact met de ROC's in de regio. Hier geven medewerkers van

Warm Thuis gastlessen, ook weer met behulp van de video Mooi Werk. "Voor onze medewerkers is dat een mooie manier om zich te verbreden. Ze kunnen hun trots laten zien, hebben perspectief op een andere invulling van hun werk; want eerlijk is eerlijk: veel carrièreperspectief hebben we verder nu eenmaal niet te bieden. Die lessen gaan goed, er zijn ideeën voor een nieuw soort leergang voor verzorgende. Ik begrijp dat ze dat bij Viattence al doen. Maar dan begin ik weer te twijfelen. Willen wij dat wel zo kleinschalig houden? Of moeten we hierbij toch de grote instellingen betrekken? Wat ik vrees is, dat studenten hier eerst kennismaken met onze manier van werken, en daarna bij een andere instelling terugvallen in het oude systeem. Dat maakt ze doodongelukkig ..." De deur gaat op een kier en er volgt een gesprek over een kapotte afwasmachine en lammerende geitjes. Misschien niet de meest voor de hand liggende onderwerpen voor bestuurders in de zorg. Die kleinschaligheid en alledaagsheid past Hans echter wel. "Ik weet niet of iedereen het meest gebaat is bij onze manier van werken. Als medewerker ben je de hele dag aan het anticiperen. Maar als ik naar mezelf kijk? Het is keihard werken en ik heb twintig petten op. Maar het is zo leuk en zo bevredigend."

Mooi Werk

De video Mooi Werk over dementiezorg bij Warm Thuis bekijken? Ga dan naar goededementiezorgkanoveral.nl of klik hier,

“Ze is daar een stuk rustiger.”

Jan Kooge, echtgenoot van Marry Schotvanger, bewoonster Warm Thuis

Warm Thuis

“Het was niet de bedoeling dat we zō samen oud zouden worden”, zegt Jan Kooge, nu 61. Zijn vrouw Marry Schotvanger was net 60 toen zij zes jaar geleden definitief de diagnose frontotemporale dementie (FTD) kreeg. Langzaam zakte zij weg tot thuisblijven niet langer verantwoord was. En dus werd het zoeken naar een nieuwe plek waar het goed wonen zou zijn. Jan had zijn vrouw al eens opgegeven voor een kleinschalige woonvoorziening, maar daar kon zij onvoldoende naar buiten. Terwijl Marry Schotvanger juist wil lopen. Heel veel lopen.

Al googelend kwamen Jan Kooge en de kinderen terecht bij Warm Thuis. “We hebben overal navraag gedaan, en we zijn er heengegaan voor een uitleg, hoe ze het doen daar. Dat was zo positief, dat ik gezegd heb: dat is een plek waar ze zich thuis voelt – voor zover ze dat nog voelt. Want wat er in haar brein omgaat, dat is totaal onduidelijk.”

“Het positiefst vond ik dat ze zien dat mijn vrouw een individu is. En dus niet zomaar een persoon die van alles moet. Hun visie is dat de opgenomen mensen de bewoners zijn, en de begeleiders en de staf en zo, eigenlijk maar bezoekers.”

Eerst ging mevrouw Schotvanger naar de dagopvang bij Warm Thuis. Maar uiteindelijk werd de zorgtaak voor Jan te veel. “Ik kon het hier niet meer aan, de onrust, weglopen, 's nachts lopen, het aan- en uitkleden en wassen. Dat je tegen je eigen vrouw moet zeggen als ze onder de douche staat:

“Nu moet je je omdraaien, zodat de andere kant ook nat wordt.” Het ging niet meer, ik werd er zelf kriegelig van, en dan komt het moment dat je een besluit moet nemen. Dat was heel lastig, en het ging ook nog heel snel. Ik had een wachttijd verwacht van drie maanden tot wel een half jaar. Maar na een week was er al een plek vrij. “Je hebt toch niet meteen ja gezegd?”, vroeg een van de kinderen. De volgende ochtend zijn we er met zijn allen heengegaan om te overleggen hoe of wat. Het was het goede moment, want voor mij was het op. Daar was ik vrij nuchter in, en de kinderen ook.”

“We hebben haar kamer aangekleed met eigen spullen. Of ze zich daardoor meer thuis voelt, weet ik niet. Sinds het moment dat ze aankwam, heeft ze nooit gevraagd of ze weer mee naar huis mocht. Ze is daar wel een stuk rustiger. Ze zat altijd op de taxi te wachten. Kwam er een auto voor, dan zei ze al: “Daar is de taxi.” Die taxi heb je daar niet, ze is nu op haar

plek, ze wordt niet opgehaald, er zijn geen andere dingen. Ze loopt nog steeds heel veel, dat kan gewoon. Naar buiten, het terrein op, naar de kippen en de koeien en de geitjes. Dat is een voordeel, dat dat er is. De kinderen vinden het ook fijn om er heen te gaan met de kleinkinderen. Ik kom er zelf twee keer in de week. En ik kan haar ophalen, een stukje lopen of rijden. Dat maakt niet uit, als je het maar even laat weten.”

“Als er wat is, vertel ik dat meteen en wordt er wat mee gedaan. Daar staan ze voor open. Het is heel laagdrempelig, zeker in vergelijking met al die officiële instanties. We zijn er heel erg blij mee. Het is niet alleen een warm thuis voor haar, het geeft ook ons een warm gevoel. Dat ligt voor een groot deel aan de mensen die de begeleiding geven, door wat ze organiseren en hoe ze dat aanpakken. Mijn vrouw vindt het allemaal helemaal goed. En ik? Mij geeft het rust.”



Ze begon bij een grote instelling op een afdeling voor mensen met dementie. In de dagbesteding, dus niet in een zorgfunctie. Dat vond ze jammer, Jonie Boersma, want die zorg: dat leek haar ook wel interessant. Combineren was onmogelijk waar ze werkte, dus ging ze op zoek naar een plek waar deze – in haar ogen – unieke combinatie wel bestond. Via-via kwam ze terecht bij de Warm Thuis-vestiging in Oterleek die toen nog gebouwd werd, en vervolgens bij Zuidermeer dat wel al in bedrijf was. Dáár vond Jonie wat ze wilde. Ze werd aangenomen als helpende en kon dankzij Warm Thuis haar opleiding uitbreiden met Verzorging IG en Verzorgende in de Psychogeriatric. Inmiddels werkt ze zes jaar bij Oterleek. En zoals ze zelf zegt: "Het is alleen nog maar een feestje."

"Hoe kan ik het nóg mooier maken voor de mensen?"

Jonie Boersma, medewerker locatie Oterleek van Warm Thuis

Het verschil tussen Warm Thuis en de plek waar Jonie vandaan kwam, kon niet groter zijn. Vooral de aandacht voor de mensen viel haar op. "Waar ik eerst werkte, hadden we een gang met twaalf mensen en werkten we toch een beetje op tijd. Misschien wel het ergst om te zeggen: onze eigen tijd. Om 10.00 uur, 12.00 uur en 15.00 uur hadden we pauze. Daarvoor moest je de mensen geholpen hebben, dan liep je op schema. Om 8.30 uur ontbijt, om 9.30 uur koffie, 11.30 uur bouillon. En om 12.30 uur kwam de etenskar. Bij Warm Thuis hoeft er bij wijze van spreken geen klok aan de muur te hangen, want het gaat zoals het gaat. En hoe de mensen hun dag indelen, zo deel ik mijn dag in. Daar pas ik mij op aan. Hoe mooi is dat, dat dat kan? Het is een wereld van verschil!"

"Er liep een scheidingslijn tussen dagbesteding en zorg. Het was óf dit óf dat. Zodra er iets van zorg nodig was, moest er een verzorgende komen en was ik mijn plek kwijt. Ik wilde het allebei. Toen ik bij Zuidermeer ging kijken, dacht ik: hier valt het op zijn plek. Hier mag ik én in de zorg én een activiteit met de bewoners doen. En toen ik er eenmaal werkte, leerde ik dat koffiedrinken óók een activiteit is. Dat is toch fantastisch? Ik denk dat ik de mensen daar blijer mee maak. Als een bewoner iets leuks wil doen, kan dat, maar als iemand naar het toilet moet, kan ik ook helpen. Dan hoeft ik niet te zeggen, dat ze moeten wachten tot de verzorging komt, en dat ik niet weet wanneer dat is, want misschien zijn ze aan het werk en duurt het nog een half uur.

Dat ik ooit zo gewerkt heb, verbaast me. Ik wist niet beter en schaam me een beetje, dat ik voor twaalf man gewoon op het aanrecht koffie inschonk. En iedereen kreeg melk en suiker, want het

is wel heel ingewikkeld om te vragen wat ze erin willen. Nu vraag ik het elke keer opnieuw, want misschien willen ze vandaag wel iets anders dan gisteren. Hoe heb ik dat ooit anders kunnen doen? De optie was er gewoon niet, zo moest het, en zo deed je het. Dat zal me nooit meer overkomen. Tegenwoordig denk ik: hoe kan ik het nóg mooier maken voor de mensen? Het is een uitdaging om te zorgen dat ze nóg zelfredzamer blijven, nóg meer uit hun dag halen. Ik ben daar zelf creatiever in geworden, omdat ik weet dat het kan.

Er zit geen vaste structuur in de dag. Maar voor ik begin, heb ik wel een beetje een plannetje. Zoals vandaag. Ik had bedacht dat ik naar een tuincentrum wilde om nieuwe planten te kopen. Dan bedenk ik wie er meekunnen en wat handig is. Het hoeft niet altijd te lukken, maar vandaag ging het goed en heb ik drie bewoners mee kunnen nemen. Als je in je eentje met maar zes mensen werkt, leer je ze zó goed kennen en weet je hoe je op ze in kunt spelen, zodat zo'n uitstapje goed verloopt.

Je improviseert veel, al staan sommige dingen natuurlijk wel vast. Je kunt niet om 11.00 uur gaan ontbijten en om 12.00 uur weer lunchen. Mensen met dementie moeten wel een beetje het ritme van de dag aanhouden. Toch doen we soms alles anders. Laatst was er een bewoner die graag chinees wilde eten. We hadden eten in huis, maar dat hebben we gelaten voor wat het was. Ik had gewoon zin om dit met elkaar te doen. Dus ben ik alle woningen langsgedaan en heb ik de mensen naar het Praathuis gehaald. Mijn collega's deden ook mee, er werden borden neergezet, mooie servetjes gemaakt, er kwam eten en daar zaten we, te chinezen met zijn allen. Een feestje, binnen een uur bedacht

en geregeld. Dat vind ik het mooie; dat we dat gewoon heel spontaan kunnen doen, óók met mensen met dementie. Maar de kleine dingen zijn ook heerlijk. Wandelen op de dijk is prachtig, op een mooie avond. Kom, laat de afwas voor wat hij is, we lopen een klein rondje, wat genieten we daar met zijn allen van!

Ja, zo gaat dat. En je hoort het goed. Ik ben echt trots op wat we doen."





Sensire



"Al die dilemma's. De buitenwereld weet niet hoeveel dilemma's we tegenkomen."

In gesprek met: Daphne Mensink, projectleider Radicale vernieuwing bij Sensire

Als ontwikkelaar en initiatiefneemster van DemenTalent komt Daphne Mensink over de vloer bij veel zorginstellingen. Traditionele en minder traditionele. "Soms hoor ik dan zeggen, dat het daar heel normaal is, dat bewoners met dementie naar het koor gaan en blijven tennissen. Bij ons is dat een radicale verandering." Een gesprek met Daphne, per 1 juli 2017 aangesteld als projectleider Radicale vernieuwing bij Sensire, meandert tussen vragen, verwondering en dilemma's. Soms resoluut, soms relativerend of vol twijfel. Wat is goed voor mensen die in de Lindenhof komen wonen, Sensire's pilotlocatie in Vorden? En voor hun naasten? En wie bepaalt wat goed is? En als we mensen de ruimte geven om hun eigen leven te blijven leiden, wat moeten we dan als dat niet het leven is waar wwe zelf voor zouden kiezen?

Een faciliterende, innoverende, digitale organisatie

"Ik had echt een ambitie toen ik begon met deze opdracht. Ik kom uit de verpleeghuiswereld en ben daarna de extramuraal kant uitgegaan. Wat ik altijd heel schrijnend vond, was de overgang van thuis wonen naar wonen in een verpleeghuis. Dat dan echt de deuren dichtgaan. Wat me aansprak in Sensire was het doel de bewoner burger te laten zijn van het dorp. Dat past bij mij en mijn ideeën. Ik had nog een bepaald beeld van die verpleeghuiszorg, omdat ik vooral veel traditionele verpleeghuizen van binnen zag, de paar uitzonderingen daargelaten. Ik had dus het gevoel dat er nog heel veel te doen viel. Maar toen ik bij Sensire binnenkwam en mensen sprak van opleiding, facilitair, de cliëntenraad en dergelijke, merkte ik dat ze allemaal heel sterk een visie hadden. Denken vanuit de bewoner, toe naar een situatie dat familie sterker betrokken is en meer zeggenschap heeft, daarop anticiperen en faciliteren. Sensire is heel erg bezig met die strategie: toe naar een faciliterende, innoverende, digitale organisatie. Sensire zelf meer op de achtergrond, en iedere locatie zoveel mogelijk zelfstandig laten opereren."

Veel bijzonders wegbezuinigd

Dat is al een behoorlijk radicale vernieuwing, want de zorginstelling uit Oost-Nederland komt van ver. In 2014 verkeerde de organisatie in zwaar weer. "Je voelt daar af en toe nog het effect van. Vóór die tijd werden er al heel mooie initiatieven genomen. Maar er waren veel bezuinigingsmaatregelen nodig om weer financieel 'in control' te komen. Terwijl ook de zorgkwaliteit op sommige locaties op orde gebracht werd, is tegelijk veel bijzonders wegbezuinigd. In 2016 ging Sensire aan de slag met Waardigheid en Trots en weer later met Radicale Vernieuwing. Je merkt dat nog steeds de angst leeft, dat alles wat we nu doen toch weer zal verdwijnen. Dat houdt mensen tegen om te veranderen."

Expeditiegroepen

Als er al veranderingen plaatsvinden, dan heeft Daphne twijfels of de gemiddelde medewerker die door de geleidelijke manier waarop ze doorgevoerd worden wel bewust ervaart. Ze zijn met hun werk bezig, daar hebben ze het druk genoeg mee. Of er ruimte is voor reflectie, is maar de vraag. Wat ze in ieder geval niet ontgaan kan zijn, is het invoeren in de Lindenhof van 'Expeditiegroepen'. "De Lindenhof is een 'living lab', dat hebben we zo afgesproken. In het huis mogen medewerkers experimenteren. Ze gaan met elkaar op een onderzoeksreis om te ontdekken wat werkt en wat niet. Je

weet vooraf niet waar je uitkomt. Natuurlijk is er wel een Kompas: Sensire's visie en het uitgangspunt van de Lindenhof. 'Het is het huis van de bewoner en zijn familie, wij zijn daar te gast, en de bewoner is nog steeds burger van het dorp Vorden'. Het begon met spiegelgesprekken met familie. Daar kwamen allerlei ideeën uit. Daarna volgden gesprekken met de medewerkers, met familieleden, met vrijwilligers. Zo ontstonden thema's en themagroepen. Bijvoorbeeld 'verbinding met het dorp' (partners om mee samen te werken), 'thuisgevoel' of simpele dingen als gebouw of regels."

Sleutels voor bewoners

Er gebeurt dus al van alles bij de Lindenhof, en dat verraste Daphne bij binnenkomst. Ze verwachtte een taaie organisatie met stroperige processen. "Toen ik begon, dacht ik dat ik nog door allerlei bureaucratische barrières heen moest en dat het veel moeite zou kosten om kleine dingen in gang te zetten. Maar dat viel mee. Daaraan merk je dat Sensire al een hele omslag gemaakt heeft. Om maar een voorbeeld te noemen: de Lindenhof was een heel gesloten huis. Een kleinschalige woonvorm, maar alles zat op slot, van binnen naar buiten én andersom. Eigenlijk heel ongestuurd, ook voor familie. Als die op bezoek kwam, moesten ze aanbellen en dan vaak heel lang wachten tot er een medewerker tijd had om open te komen doen. Op een gegeven moment vroegen familieleden of ze geen sleutel konden krijgen. Tot mijn verbazing bleek dat vrij snel te regelen. Een contractje opstellen, een prijs afspreken inclusief borg – de meeste tijd had de slotenmaker nog nodig, want die moest ineens tientallen sleutels maken. Toen realiseerde ik me: hè, dit is zo'n organisatie waarin zoiets vrij snel te realiseren is, omdat de visie er al goed in zit."

Een sleutel voor de bakker?

Goed geregeld, zou je zeggen. Dat vindt Daphne ook. Maar in de praktijk blijkt het allemaal niet zo simpel. Want toen kwam de bakker uit het dorp, de zoon van een voormalige bewoonster. Ook hij stond regelmatig te wachten voor een gesloten deur. En ook hij wilde dus wel een sleutel. "De eerste gedachte is dan: natuurlijk. We willen toch zo graag een open relatie met het dorp? In dit geval heb ik de medewerker die ermee bezig was gevraagd: hoe doe je dat thuis? Geef je jouw bakker ook een sleutel? Dit mag dan het huis van de bewoner zijn, maar er zijn grenzen. Op zo'n manier, door er vanuit dat gezichtspunt naar te kijken, maak je je afwegingen. Een volgende medewerker wierp weer een heel ander bezwaar op. "Straks draai ik alleen nachtdienst. Dan

staat er ineens iemand achter me. Dat vind ik doodeng." Is er dan zoveel verschil tussen een collega en familie? Ja dus, want sommige familieleden kunnen nu eenmaal intimiderend overkomen. Zo moet je het ook bekijken. Het is het huis van de bewoner en diens familie. Maar het draait óók om de medewerker. Die moet zich net zo goed veilig voelen. Dat moet je je realiseren. Als je één ding in beweging zet, gaan er andere dingen meebewegen. Er zijn nu goede afspraken met de familie; dat ze na 21.00 uur 's avonds bellen dat ze komen. Maar dat is toch weer niet zo gestuurd als je eigenlijk zou willen."

"Toen ik bij Sensire binnenkwam, merkte ik dat iedereen heel sterk een visie had."

Bewoners op vakantie

Ook ideeën die voortkomen uit de Expeditiegroepen zijn leerzaam zijn voor het veranderingsproces. Neem nu de suggestie om weer op vakantie te gaan met bewoners. Voorheen niet ongebruikelijk, maar dit was nu precies zoiets dat door de moeilijke omstandigheden op de achtergrond geraakt was. Wat is er dan nodig om zo'n goed idee van de grond te krijgen? "Kun jij berekenen wat dat moet kosten?", was de vraag die een medewerker stelde. "Kijk", zegt Daphne, "dan zit je meteen weer in de stand dat wij dat gaan organiseren. Mijn gedachte is op zo'n moment: terug naar de basis. Vraag het eerst de familie. Willen ze dat wel, dat bewoners meegaan op vakantie? En wat vinden de bewoners er zelf van? We willen er veel aan doen, maar wat voorop staat, is dat we het samen organiseren. Dat is iets anders dan dat wij het van boven naar beneden regelen. Als de familie het wil, helpen we het te faciliteren. We sturen het natuurlijk al een beetje; het wordt door een medewerker ingebracht. De familie zal dat niet snel doen; die denken: het is een gesloten huis, dan ga je mensen niet meer op vakantie sturen. Als professionals moeten we dat soms opengooien."

Een hele worsteling

"Wat er in deze situatie is gebeurd, is dat de medewerker het idee bij familie heeft geopperd. Een van de familieleden

waardeerde dat erg, maar vond het té belastend voor zijn moeder. Dan zou ze maar uit haar veilige omgeving en haar regelmaat gehaald worden, dat kon ze niet meer aan. Dat werd nog een hele worsteling. Tot onze medewerkers uitlegden dat mensen met dementie op zo'n vakantie, met een klein vertrouwd en veilig groepje, helemaal niet zo verward en van streek hoeven te raken, maar vaak weer opleven. Dát was de ervaring die zij nog hadden van vroeger. Door die dialoog aan te gaan en uit te leggen wat zo'n vakantie kon betekenen, ging de zoon om. Je zag het gebeuren! Voorheen zou dat anders gegaan zijn. Dan deed een medewerker er

een mailtje uit: wie gaat er mee op vakantie? Kosten erbij, aanmelden, klaar. Niet mee? Jammer. Superteleurgestelde medewerker, want daar gaat je goedbedoelde plan. Dat werkt nu dus al heel anders. Ik weet alleen niet of zo'n medewerker van zichzelf ziet dat haar aanpak zo totaal verschilt. Hoe groot deze verandering al is. Zij ziet de kwaliteit van wat ze gedaan heeft niet, omdat het heel logisch is in de setting die we nu gecreëerd hebben. Anders had ze niet de vrijheid gevoeld met het idee van een vakantie te komen, of had ze gedacht dat dat vanwege de kosten toch niet mogelijk zou zijn. Zonder de Expeditiegroep had ze waarschijnlijk niet zelf het idee gekregen hebben om eens een rondje langs de familie te doen. "Wat zou een vakantie voor u betekenen? En voor uw partner?"

Beelden rooskleuriger dan de realiteit

Het is een expeditie, een onderzoek. Het mag fout gaan. En dat gaat het soms dan ook. Als het idee ontstaat om een 'aaihond' te laten komen, wordt de rekening als vanouds doorgestuurd naar de Manager Wonen met zorg. Dat is niet de bedoeling. De Lindenhof heeft een eigen budget waar het zelfstandig team (Sensire heeft bewust niet gekozen voor zelfsturende teams) uit kan putten. Zo'n verkeerd afgeleverde factuur roept verbazing op. Hebben ze het dan nóg niet begrepen bij de Lindenhof? Het beeld dat het management heeft over de vorderingen van de veranderingen is nog wel

eens rooskleuriger dan de realiteit, constateert Daphne. "Wat we tot nu toe doen, is het faciliteren van de verandering en de Expeditiegroepen. Het ideaalbeeld is dat dit proces vanzelf gaat lopen. Maar we moeten ook stilstaan bij wat we kunnen en mogen vragen van de huidige populatie. Veel medewerkers op de Lindenhof werken al heel lang op de traditionele manier in de zorg. Voor grote veranderingen zou een meer diverse populatie waarschijnlijk beter zijn."

Het is hier niet zoals thuis

Behalve de samenstelling van het team, is er nóg iets wat verandering in de weg kan staan: het gevoel dat 'we' al zoveel doen. Ga dan maar eens veranderen. Dat de spiegelgesprekken in de Lindenhof het beeld geven van een heel tevreden familie, motiveert niet werkelijk om dingen anders aan te gaan pakken. Het huis is mooi, de appartementen zijn mooi, de huiskamer is mooi, er kan veel ... "Wie zijn wij dan om te bedenken dat er nog veel moet veranderen? Het punt is het verwachtingspatroon. Net als met de vakanties komt de familie niet met alles wat ze zouden willen. Als familie vraag je je niet af: waarom gaan die deuren eigenlijk op slot? In de maatschappij heerst nu eenmaal het beeld dat dat gebeurt als je dementie hebt. Zelf geloof ik daar niet in. De visie moet echt zijn: we zijn open van binnen naar buiten voor iedereen die dat kan. Alleen voor wie dat niet kan, gaat de deur op slot. Nu is het andersom. Je mag er hooguit uit met iemand onder begeleiding. Wanneer we het echt met familie gaan hebben over het concept van een open huis, dan komen er ideeën uit dat het eigenlijk meer een soort restaurant zou moeten worden, waar iedereen in en uit kan lopen. Maar is dat dan nog je thuis? Mijn eigen voorkeur staat ook niet altijd open voor iedereen. 'Het is zoals thuis', waar we het zo vaak over hebben, klopt natuurlijk ook niet helemaal. Het is een mooie maatstaf. Maar zo kan het natuurlijk niet altijd zijn. We moeten voor ogen houden dat het een ongebruikelijke situatie is hier. Het is niet zoals thuis, je hebt er niet voor gekozen."

Beroep op het dorp

De interactie met het dorp neemt steeds meer toe. Zo doen bewoners boodschappen bij de bakker en de slager. De vrijwilligster die hen begeleidt, neemt bij de slager echt de tijd om eens over bloedworst te praten, en daardoor over vroeger. Dat levert voor de bewoners veel op. Als dezelfde slager aan huis komt bezorgen, vraagt een bewoonster om een stukje worst. Dat krijg je immers van de slager. Laat hij dat nou net niet bij zich hebben. Maar de volgende keer

is het het eerste wat hij tevoorschijn tovert. De bakker wenst het team en de bewoners beterschap als de griep hard om zich heen geslagen heeft. Dat wordt gewaardeerd, door bewoners én medewerkers! Maar in hoeverre mag je een beroep doen op het dorp, bijvoorbeeld als die griep te lang aanhoudt en de druk op de overblijvende teamleden onhoudbaar dreigt te worden? Want ja, die bakker heeft het al zo druk – die kun je niet vaker laten komen. En kun je aan de familie vragen in te springen? Om moeder eten te geven als de medewerkers het even niet meer bolwerken, omdat er acht zieken zijn. Kun je dan vragen een keer eten te komen geven? Aan een dochter die op afstand woont, vertel je allicht dat moeder griep heeft. Maar zo iemand ziet niet hoeveel zieken er zijn onder staf en bewoners, en dat hulp best welkom zou zijn. Dan moet je er wel over durven communiceren; zichtbaar maken wat er bij je speelt.

Zelfbedachte beperkingen

Zo rijgen twijfels en vragen zich aaneen. Bij medewerkers, maar ook bij bewoners en familieleden. Nog een voorbeeld. Een echtpaar op leeftijd. Hij deed alles, haar hele verzorging, terwijl ze langzaam achteruitging. Tot hij het niet meer redde en zij verhuisde. Over de verhuizing werd goed gesproken, ook over wat zij en hij wilden. 's Avonds legde hij haar altijd in bed. Een heel intiem moment. Daarom was de afspraak dat hij dat bleef doen. Dat kan allemaal, bij de Lindenhof. Na een paar dagen liep er een verdrietig man rond in het huis. Hij was gestopt met het bedritueel, bang dat zij er teveel aan zou wennen en van streek zou raken als hij er eens niet was. Dan kon de verpleging het maar beter doen. Hoe triest is dat? Later verzuchtte hij dat hij haar nooit meer naakt zag – na zestig jaar samenzijn. Waarom dan niet samen douchen? Dat leek hem te verwarrend voor haar. Al die beelden en ideeën en zelfbedachte beperkingen – hij raakte er werkelijk van in de put. "We zijn bereid heel veel te doen om dat leven zoals thuis te faciliteren. Maar soms werkt het niet. Is zo iemand te lang overbelast geweest? Of heeft hij geen zingeving meer in zijn leven en raakt hij daardoor zélf in verwarring?"

Regels stellen en verwachtingen managen

Hoe goed je het ook wilt doen, bijna alles roept nieuwe dilemma's op. Een stel was gewend iedere avond samen een wijntje te drinken. Hij woont nu op de Lindenhof, zij nog op zichzelf. Op een avond zetten de medewerkers een fles wijn met twee glazen op zijn kamer. Dat valt in goeden aarde, en een nieuwe gewoonte is geboren. Maar de fles gaat



schoon op, en mevrouw stapt weer met een gerust hart op de fiets. Een moeilijk lopende heer met een fles én een drankje op – dat is valgevaarlijk. En zij, na drie glazen wijn nog in het donker naar huis? De medewerkers voelen zich verantwoordelijk. Mag je dat wel faciliteren als Lindenhof? Alcohol, is dat sowieso verstandig? Wat als er iets gebeurt, wiens schuld is het dan? Voel je je verantwoordelijk als

medewerker van Sensire? Of als gewone burger? Mag je beslissen over andermans daden, of die nu verantwoord zijn of niet? En hoe zou je dat thuis doen? "Ons doel is die openheid, de ruimte voor de bewoners en familie om zelf te bepalen. Dat roept dit soort vragen op. Wiens verantwoordelijkheid is het als je als bewoner buiten je heup breekt? Het wordt zo belangrijk gevonden dat mensen nog naar het dorp gaan. Maar we kunnen geen garantie geven



dat mensen niks overkomt. Misschien moet je toch regels stellen en de verwachtingen managen, van de bewoners én van de familieleden. Zo van: dit is zoals het hier gaat. Dat beperkt de vrijheid, maar schept wel duidelijkheid. Als dat niet bij je past, kun je beter ergens anders gaan wonen. Het lastige is de beperkte keuze in Vorden. Ga je niet naar de Lindenhof, dan kom je in Doetinchem terecht. Kun je dat maken tegenover de bewoners? En hun familieleden?"

Vroeger was het gemakkelijker

"Zo kan ik nog wel even doorgaan. Je kunt in de Lindenhof ook samen komen wonen. Maar niet iedereen wil dat, of heeft het gevoel daaraan toe te zijn. We hebben een bewoonster wier man bewust niet meegekomen is. Hij had het geluk dat hij een mooi appartement kon krijgen aan de overkant. Dan kan hij toch nog veel bij zijn vrouw zijn. Nu wordt er wel beweerd, dat mensen met dementie geen nieuwe kennis meer opdoen. Maar deze mevrouw weet precies dat haar man aan de overkant woont. En als ze zijn auto ziet, dan wil ze naar hem toe. Logisch, zou je zeggen. Maar deze mijnheer heeft er niet voor niets voor gekozen alleen te gaan wonen. Moeten wij haar laten gaan? De deur zou toch open staan voor wie nog kan? Of moeten we daar iets anders op verzinnen? Zijn wij het eigenlijk wel, die daar iets mee moeten? Vroeger was dat gemakkelijk. Toen was de deur op slot. Klaar."

Een groter netwerk aanspreken

"Wij faciliteren de zorg. We kunnen onmogelijk alles regelen. Ik denk ook niet dat we verantwoordelijk zijn voor de invulling van alle verlangens van de bewoners. Dat zit wat mij betreft meer bij de familie, voor zover dat kan. En misschien moet de hele gemeenschap meer mee in het welzijnsstuk. We hebben daarom de contacten aangehaald met heel veel belanghebbenden in het dorp. De directeur van de woningbouw, predikanten, ondernemers, Stichting Welzijn, Dorpsbelang, de gemeente natuurlijk; we hebben ze allemaal uitgenodigd om mee te komen kijken hoe het hier bij de Lindenhof gaat. Op die manier kunnen we meer vragen vanuit

"We moeten ook stilstaan bij wat we kunnen en mogen vragen van de huidige populatie medewerkers."

ons huis opvangen, maar ook extra betekenis krijgen voor de lokale samenleving. Bijvoorbeeld door arbeidsplaatsen te creëren. Ik zou grote stappen willen zetten met het open huis, met behulp van de gemeenschap. Niet alleen familie betrekken, maar een groter netwerk aanspreken. Een voormalige buurman, vrienden, kennissen, oud-collega's – hoe krijgen we het voor elkaar dat die blijven komen? Met daarbij natuurlijk de vraag: hoe krijgen we de medewerkers zover dat zij zelf het eigenaarschap nemen om dit soort initiatieven te ontplooiën? En dat ze dat ook echt heel leuk gaan vinden. Wat we meer moeten gaan doen, is ze aanspreken op hun drijfveren: waarom doe je dit werk? Die drijfveren benoemen en het mogelijk maken dat ze daar echt iets mee kunnen."

Puur voor zorg

Het team van de Lindenhof maakt zeker stappen, constateert Daphne. Iedereen heeft het scholingstraject van Gerke de Boer doorlopen, de koplopers organiseren themabijeenkomsten. Mensen worden vrijer, vragen bijvoorbeeld een – vrijwillige – bijdrage van familieleden bij activiteiten. De Expeditiegroepen lopen goed, die gaan echt de dialoog aan. "Ze zijn nu nog gebonden aan een thema, maar ik zou ze liever per huiskamer hebben. Dan leren de familieleden elkaar onderling ook beter kennen. Nu weten mensen vaak nog te weinig over wie er nog meer

in de huiskamer woont. Binnenkort komt er een nieuw elektronisch dossier, 'Puur voor zorg'. Daarin kunnen we de familie meer betrekken; ze kunnen er ook in meelesen. Het is vooral gericht op welzijn en geeft de bewoner de kans te zeggen: "Zo wil ik het". Rustig opstaan, pyjama nog even aanhouden, een kopje koffiedrinken en dan pas douchen. Vóór iemand in de Lindenhof komt wonen, gaat er eerst een medewerker op huisbezoek om de levensloop op te tekenen. In Puur kunnen allerlei gegevens gezet worden. Je kunt er bijvoorbeeld ook foto's en filmpjes in uploaden. Daardoor krijg je een veel completer en levendiger beeld."

Voortgang bewaken

"Wat we niet moeten vergeten, is de voortgang bewaken. Inspelen op wat er vanuit de samenleving komt. Zoals iemand uit het dorp die maar een paar dagen per week bij de Lindenhof is. En op het moment dat het haar uitkomt, vertrekt; op bezoek bij haar broer. Dat mag, want een Bopz-verklaring heeft ze niet. Dan zit je meteen in de discussie over parttime verpleegtehuizen. Die blik naar buiten moet je hebben. Of een bewoner die na drie maanden weer naar huis gaat, omdat hij bij ons aardig bijgekomen is. Kan dat? Dat roept vragen en dilemma's op. Daarover moeten we blijven praten en samen op zoek naar oplossingen. Dan heb ik het alleen nog over de Lindenhof. Maar hoe gaan we wat we bij de Lindenhof bedenken binnen andere locaties vormgeven? Volgen we dan overal hetzelfde proces? Kan dat ook? Bij wie leg je de rol van procesmanager die ik nu heb bij Lindenhof? Want die functie is niet voor de eeuwigheid. Hoe blijf je regelmatig stilstaan bij waar je staat, wat betekent dit voor je rol als bestuurder, als manager? Durf je je tegen elkaar uit te spreken, ook als het niet goed gaat?"

"Weet jij het?"

Ieder onderwerp dat we aansnijden levert oplossingen, maar minstens zoveel nieuwe vragen op. "Al die dilemma's. De buitenwereld weet niet hoeveel dilemma's we tegenkomen."



De grootste vraag bewaart Daphne voor het eind. "Mensen met dementie worden vaak onzeker, faalangstig, trekken zich terug en doen niks meer. Als je dan aan ze vraagt hoe het gaat, zeggen ze: ik verveel me dood. Moet je ze dan weer iets om handen geven, ze activeren? En is dat onze taak? We hebben de mond vol over dat we mensen nog het gevoel van een zinvol leven willen geven, in die laatste jaren. Meedoen aan de maatschappij, burger blijven van Vorden. Is dat niet heel pretentius? Waarom moet dat? Moeten we niet ook leren accepteren, dat mensen niet meer zinvol willen zijn? Soms zie ik een mevrouw van ver in de tachtig knikkebollend in haar rolstoel, een beetje sukkelen. Ik denk dan weleens bij mezelf: vind ik dat nou erg? Moet zij niet ook de kans hebben in het proces te komen dat ze het leven los kan laten? Nou ja, zulke vragen. Weet jij het?"

"Het is het beste van het slechtste."

Annemiek van Zantvoort, dochter van bewoonster Sensire-locatie Lindenhof

"Mijn moeder woont nu bijna vier jaar in de Lindenhof, een heel kleinschalig verpleeghuis met drie woongroepen in Vorden. Daarvoor hadden mijn twee zussen en mijn broer haar al een hele tijd begeleid, mijn broer was er iedere dag toen ze nog alleen woonde. Het is de allermoeilijkste beslissing voor kinderen om te moeten nemen: je moeder naar een verpleeghuis brengen. Te zien dat iemand het niet meer trekt, ja, dat is diep verdrietig. Ze was eerst verschrikkelijk opstandig: ik wil naar huis, ik blijf hier niet langer, ik onterf je. Na een half jaar ontstaat er dan toch een soort gewenning, een nieuw ritme. En wij hebben het geluk dat we dat al vier jaar kunnen meemaken. We hebben al heel wat burens en hun familieleden zien komen en ook weer gaan. Ik schrok echt toen ik hoorde hoe kort de gemiddelde woontijd in Nederland is; daar is mijn moeder een uitzondering op. De meeste mensen komen aan die gewenning niet eens toe. Het is echt de laatste fase waar je in verzeild raakt.

De Lindenhof is heel anders dan de grote verpleeghuizen die je kent, van die flatgebouwen, zoals dat in Rotterdam. Het was eigenlijk al voor Radicale vernieuwing één grote huiskamer, de mensgerichtheid was in de kern aanwezig. Wat je nu ziet, is dat er langzamerhand steeds meer verbondenheid ontstaat tussen de mensen die er werken, de vrijwilligers, de familieleden, de partners van mensen die er wonen, iedereen die er omheen cirkelt. Dat wordt geïntensiveerd, er wordt meer samen gedaan met die groepen.

Wij waren al een actieve familie, zo zitten we in elkaar geloof ik: je overal mee bemoeien. Maar dat is niet voor iedereen weggelegd. Aan het begin van Radicale vernieuwing werd heel voorzichtig, met één teen in het water, geprobeerd iets samen te doen met vrijwilligers, familie en medewerkers. Dat is inmiddels gewoner geworden. Er vond een eerste bijeenkomst plaats waarbij familie en naasten uitgenodigd werden

om te vertellen wat ze goed en slecht vonden. In het dorpscentrum, met een externe gespreksleider en omgeven door heel veel gesprekstechniek. De medewerkers zaten in een tweede ring om de familie, en zij werden geacht de hele avond hun mond te houden. Dat is een methode voor als je problemen bespreekbaar wilt maken, maar naar mijn mening had het ook al gelijk een dialoog kunnen zijn. Familie en medewerkers hadden al contact, weliswaar niet als groep, maar er was ruimte om het gesprek met elkaar aan te gaan. Door die omzichtigheid ging je bijna denken: in wat voor pak worden we genaaid? Dat is inmiddels allemaal weg. Het is nu gewoon, dat als je wat vindt je dat zegt, dat je vragen stelt en nieuwsgierig bent naar de mening van een ander. De dialoog komt veel meer en beter tot stand. Ook met de vrijwilligers, en dat is heel aardig, want die zijn erg belangrijk. Familie is er in feite het kortst, de vrijwilligers blijven veel langer en de medewerkers al helemaal. Dat is best een grote dynamiek, maar het gesprek met elkaar is nu makkelijker te voeren.

De Lindenhof was dus al kleinschalig, gericht op de gemeenschap, we werden er al goed ontvangen. Dat wordt nu doorgetrokken. Je merkt dat aan de medewerkers, hoe ze met de bewoners omgaan: de mensen hebben een naam, zijn geen nummer. Heel anders dan op andere plekken waar het anoniemer is; dat hoor je weleens van verzorgenden als die ergens anders binnen Sensire in moeten vallen. Bij de Lindenhof worden mensen gekend en gezien. Er is geen vast ritme voor de hele woongroep of huiskamer; op hetzelfde tijdstip uit bed, aan tafel – nee, er wordt gewoon gekeken: die houdt ervan

wat langer in bed te liggen of is daar lichamelijk aan toe, de ander niet. Het is meer maatwerk, daar merk je het vooral aan.

Waar je de vernieuwing ook aan merkt, is dat je de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid ziet nemen. Er was hier een tuinpoort die altijd op slot zat, omdat één mijnheer anders in zijn eentje het dorp in ging. Maar die mijnheer is overleden en dan gaat toch iemand zich afvragen waarom die poort eigenlijk altijd afgesloten was. Wat gebeurt er als je die opendoet? Er is meer initiatief om zelf iets uit te proberen – bevalt het de bewoner zoals het nu gaat of zouden we het ook anders kunnen doen? Dus: je meer verantwoordelijk voelen voor je eigen handelen en kijken wat dat voor effecten heeft. Volgens mij komt dat voort uit betrokkenheid, want die is groot bij de medewerkers van de Lindenhof. Dat geldt ook voor de mensen die eromheen staan. De Lindenhof is heel erg laagdrempelig. Je voelt je niet geremd om een kopje koffie te pakken of zelf te zetten, of om in het voorbijgaan ook even een van de andere bewoners van de huiskamer mee te nemen. Dat doe je gewoon. Je voelt je er niet toe verplicht, het wordt je niet gevraagd, maar je doet het omdat het eigenlijk vooral een groot gezin is.

Dat wat nodig is, zien wij als familie vooral vanuit het perspectief van plezier en kwaliteit van leven van onze eigen moeder. Dit is het beste van het slechtste. Je hebt mensen die in een verpleeghuis boos en angstig zijn, en je hebt mensen die blij en gelukkig worden. Mijn moeder is het zonnetje in huis. Alles is iedere keer weer een verrassing voor haar. Ze is heel

fotogeniek, ze staat op elke foto en wandelt zich de benen uit het lijf. Met haar rollator is ze nog steeds mobiel, al kan ze niet meer zelfstandig naar buiten en op stap. Maar ieder mens is uniek, alle bewoners hebben een eigen verhaal waarom ze deze vreselijk stap hebben moeten zetten, een beslissing die vaak voor ze genomen is. Dat vraagt om een individuele aanpak, en daar zitten natuurlijk weer beperkingen aan. Voor echt maatwerk ontbreekt het aantal medewerkers. Dat blijft een kritiek punt: hoeveel verzorgenden moeten er aanwezig zijn om genoeg aandacht te kunnen geven en risico's uit te sluiten. Dat als je even niet oplet iemand valt. Of dat er ruzie ontstaat. Dat kan best, want stel je voor dat je je hele leven zelfstandig en alleen bent geweest en alles zelf hebt kunnen beslissen, en dat je dan ineens in een woongroep moet gaan zitten. Dat je je moet verhouden tot mensen waar je al helemaal niet voor gekozen hebt. Dat vraagt van iedereen een groot inlevingsvermogen, maar vooral ook dat er genoeg medewerkers zijn.

Het mensgerichte is bij de Lindenhof in de kern al hartstikke aanwezig en de betrokkenheid is heel erg groot. Maar af en toe wens je dat er toch wat meer tijd was om aandacht te geven. Meer tijd, meer mensen. Toch is het voor mij en voor nu het beste van het slechtste. En dat is een heel groot compliment voor de Lindenhof en iedereen die daar werkt."



"De grote winst is dat we familie bij elkaar brengen."

Karin Klein Goldewijk, ambtelijk secretaris cliëntenraad bij Sensire

Een van Sensire's meest in het oog springende projecten naar aanleiding van Waardigheid en Trots was de 'Heikanteling'. Die projectnaam kwam niet zomaar uit de lucht vallen. Omdat de animo onder de familieleden hier het grootst was, werd locatie de Heikant geselecteerd om een nieuwe manier van werken in te voeren. Een 'kanteling' die de nieuwe visie van Sensire waar moest gaan maken. Karin Klein Goldewijk, ambtelijk secretaris cliëntenraad bij Sensire ("Zo is de titel ja, ik noem mezelf vaker ondersteuner"), raakte er nauw bij betrokken vanaf het moment dat de zeggenschap van de familie aan de orde kwam. Want hoe zorg je dat de wensen van bewoners en familie

voldoende gehoord worden? En hoe geef je daar gevolg aan, wetend dat je organisatie gebonden is door wet- en regelgeving en financiën, en je medewerkers gemotiveerd hun werken moeten kunnen doen?

Het proces van kantelen begon met een spiegelgesprek, waaruit vier werkgroepen voortkwamen, ieder met een eigen thema: zorgdossier, inhuizing, inrichting en activiteiten. "Een keer per maand hadden familieleden en de projectleider overleg. Veel verbeteringen bleken vooral heel praktisch van aard en konden snel opgepakt worden. Daardoor groeide het vertrouwen. Het ophangen van televisies in de huiskamers, waarin de ruimte beperkt was door het toenemende aantal rolstoelen. De EEV'er die vóór de inhuizing eerst een huisbezoek doet. En bij het invullen van het zorgdossier starten vanuit het levensverhaal. Zulke zaken. Met de medewerkers werd

apart gesproken om te kijken wat zij nodig hadden om hun werk anders te kunnen doen."

Uiteindelijk ontstond een nieuw overlegorgaan. Vanuit de werkgroepen vormde zich een familieraad waar voor ieder van de dertig bewoners één contactpersoon zitting in neemt. Wie geen familielid meer heeft in de Heikant, verlaat ook de raad, zo besloot de familie. Hierdoor blijft de directe betrokkenheid het grootst. Voor Karin was dit het moment in te stappen, en met de familieleden te bespreken waarover zij inspraak wilden en hoe dat eruit moest gaan zien. "Dat is nog best lastig met zo'n groep van dertig mensen. Hoe doe je dat met vergaderingen? En hoe ga je om met de korte woonduur, waardoor er iedere maand andere familieleden bijkomen? De nieuwe mensen willen weten wat er speelt, anderen hebben alles al een aantal keren gehoord. En hoe werkt dat met de besluitvorming als er de ene maand 20 deelnemers zijn en de volgende maand 13?"

"Ik ben hiervoor met twee familieleden om tafel gegaan. Zo ontstond het huiskameroverleg met familieleden die één van de acht bewoners van een huiskamer vertegenwoordigen. Met dit kleinere groepje bespreken we de huiskamergebonden zaken. Daar zit op verzoek van de familie ook een verzorgende bij. Vanuit elke huiskamer zijn dan weer twee mensen lid van de familieraad; daarin wordt gesproken over dingen die de hele locatie aangaan en vindt overleg plaats met de teamverpleegkundige als verantwoordelijke voor de zorgkwaliteit van de hele locatie." Het huiskameroverleg vindt eens per twee maanden plaats. Eerst spreekt

de familie door wat er speelt, daarna schuift ook de zorg aan. Er komen vooral heel veel praktische zaken ter tafel. Maar de werkelijke bijdrage zit ergens anders. "De grote winst is dat we familie bij elkaar brengen en dat levert heel veel op, voor bewoners, familieleden én medewerkers. Het is een soort lotgenotencontact, familieleden kunnen dingen met elkaar delen, bijvoorbeeld over hoe het is om je ouders weg te moeten brengen als het thuis niet meer gaat. Ze leren elkaar beter kennen, spreken dingen met elkaar af, bijvoorbeeld over het vieren van de feestdagen – organiseren we een ontbijt of een brunch? Daarover communiceren ze dan weer met de medewerkers: wie bestelt er, jullie of jezelf?"

In één huiskamer heeft de familie een groepsapp gemaakt om dingen snel kort te kunnen sluiten. "Dat hebben we ook voorgesteld in de andere huiskamers, en op één na neemt iedereen dat over. Aan zo'n appgroep kun je honderden mensen toevoegen, dus niet alleen de contactpersoon, maar ook andere familieleden. Die kunnen dan ook meekijken en meedenken. En ze delen er ervaringen in van activiteiten. Dan zie je je vader of moeder ineens actief op een foto staan; dat mis je als je er niet altijd kunt zijn. Want dat is wel iets wat je ook leert: dat betrokkenheid voor iedereen iets anders is. Wanneer je niet iedere week komt, betekent dat niet dat je minder betrokken bent. Wat we wel doen, is familieleden uitnodigen om actief deel te nemen. Dat doen we onder andere door ze zich thuis te laten voelen. Het is ook hún huis, het ouderlijk huis is er vaak niet meer. Wat je wilt, is dat ze graag komen, zich op hun gemak voelen, gemakkelijk

even iemand aanschieten en langer blijven. Dat heeft óók zijn effect op de bewoners."

"Een familielid zei laatst dat hij vóór de Heikanteling niet graag kwam. Dat hij er dan maar wat zat – een gesprek voeren is niet meer mogelijk – en dat dat nu heel anders is. Je komt binnen, voelt je welkom, zet koffie, weet veel meer van de andere bewoners en hun familieleden door het onderlinge contact. Onlangs zat ik bij een overleg met twee nieuwe families. Dan zie je dat zij heel uitgebreid vertellen waar ze vandaan komen en wie ze zijn. En na afloop hoor je dan hoe waardevol ze juist dat gesprek vonden. Voor het toekomstig contact is dat zo waardevol. Daar doen we eigenlijk niets anders voor dan mensen samenbrengen. Dat is ook de opzet, dat als het informele contact er is alles gemakkelijker wordt."

"In het begin waren er in de Heikant vier huiskamers. Daar wilde de familie er graag een bij, vanwege de drukte. We hebben toen meteen een kantooretje van de verzorging opgeheven en dat heeft de familie zelf ingericht met oude spulletjes. Laatst vierde iemand er zijn verjaardag, voor de derde keer in de Heikant. De vorige keren was daar ook heel veel aandacht aan besteed, er was versierd en medewerkers hadden er veel moeite aan besteed. Maar nu was het dus in die nieuwe huiskamer, met die oude 'setting'. En of het nu daardoor kwam: de jarige herkende zelfs zijn vriend en ging met hem in gesprek. Daarvoor was dat nooit gebeurd. Dat is heel tastbaar, wat zoiets oplevert voor de bewoners."





Leyhoeve



"Welke vinkjes moet je zetten om te laten zien dat je écht doet wat de bedoeling is?"

In gesprek met: Laurens van Rij, bestuurder van De Leyhoeve

De nietsvermoedende bezoeker van De Leyhoeve kan nauwelijks raden wat dit immense complex aan de oostkant van Tilburg nu eigenlijk is. Is het een appartementencomplex? Een hotel? Een luxe-resort? Ook binnen laat het antwoord zich nog lang raden. Direct achter de entree staat een metersbrede bar, als onderdeel van een brasserie met terras dat overgaat in het Leijpark, ernaast een sfeervolle lounge, daar tegenover weer een pizzeria, ook met terras. Verderop vinden we nog een volledig geoutilleerd binnenzwembad. Het enige wat op een doordeweekse dag opvalt, is de wat hogere gemiddelde leeftijd van de mensen die in en uitlopen. Alleen dit verradt dat we ons bevinden in een 'woonlandschap' met 200 appartementen voor 55-plussers. En met 85 'zorgsuites' voor senioren met een vorm van dementie of een somatische zorgvraag.

Niet meer bij elkaar

Het was persoonlijke frustratie, die aan de basis lag van het ontstaan van De Leyhoeve. Frustratie dat mensen die vijftig jaar hun leven gedeeld hebben en een 'motorisch of geestelijk gebrekie' gaan vertonen, niet meer bij elkaar kunnen blijven. Het verhaal van bouwondernemer en ontwikkelaar Hendrik Roozen en mede-initiator Laurens van Rij is al talloze keren verteld. Toch is het goed met Laurens, nu bestuurder van De Leyhoeve, terug te kijken op het jaar 2014, toen de initiatiefnemers op zoek gingen naar 'de bedoeling', datgene waar ouderenzorg nu eigenlijk om draait. "We werden geconfronteerd met heel veel goedwillende mensen, die allemaal in de zorg werkten en daar hun ziel en zaligheid in legden. Maar onder hen waren ook veel mensen die verandering moeilijk vinden en zelfs een beetje eng. En die verandering, daar waren we nou juist op uit."

Schot in de roos

2.800 sollicitanten kregen de grondleggers van De Leyhoeve in één maand tijd, na een oproep om bij te komen dragen aan de verandering van de ouderenzorg. "Jullie zijn professionals, hebben we gezegd, vertel ons hoe het ingericht moet worden." Dat was een schot in de roos. Maar toen we vroegen: wat wil je nu eigenlijk? – toen bleek dat ze dat maar heel moeilijk onder woorden wisten te brengen."

2.800 sollicitaties

2.800 aanmeldingen voor tien plaatsen; ga er maar aanstaan. "Al die brieven lezen, daar waren we totaal niet op ingericht. Dus hebben we een nieuwe manier van werven en selecteren ontwikkeld, die we nog steeds gebruiken. We houden hele leuke groepssollicitaties, waarbij we mensen uit hun comfortzone halen door ze moeilijke groepsopdrachten te geven. Eigenlijk tē moeilijk; daardoor vallen ze terug in oude gewoontes en patronen en zien we of ze wel samen kunnen werken. Want dat laatste is wat we moeten hebben in de dagelijks praktijk."

Weg met alle regels

Nadat uit de enorme groep sollicitanten een selectie was gemaakt, kwam de vervolgstap. "Het organiseren van de zorg hebben we bij de professionals neergelegd. Zij mochten kiezen hoe we het zouden doen. Het eerste wat daar uitkwam, was 'weg met alle regels'. Voor ons was dat prima. Als zij aan konden tonen dat de zorg goed was, dan deden we toch alle regels weg?" Maar 'de regels' is een vaag begrip. Want over welke regels ging het eigenlijk? "Dat wisten wij niet

en dat wisten zij niet. Toen zijn we ze letterlijk op de muren gaan schrijven. Alle regels die we konden bedenken. Bij nader onderzoek bleek 80 procent daarvan helemaal niet bestond. Die waren verzonnen door organisaties waar onze medewerkers vandaan kwamen; of ze leefden alleen in hun hoofd."

Meer structuur

Werken zonder regels leek aantrekkelijk, maar de praktijk bleek weerbarstig. "Het werd één grote chaos. Gelukkig hadden we nog maar weinig bewoners en veel te veel personeel, dus de bewoners liepen geen risico. Maar we zijn toen wel met de medewerkers gaan zitten en tot de conclusie gekomen: dit werkt niet. Maar wat wel? "We hebben structuur nodig", was de volgende suggestie. Wat dát dan betekende, wel structuur en geen regels? Ook dat wisten we niet."

486 beleidsregels

Er klinkt geen verwijt door in Laurens' woorden; wel verbazing, met terugwerkende kracht. En enige onmacht. "We zijn toen de regels gaan inventariseren, alles wat we konden vinden. Het waren er 486. Beleidsregels van V&VN, Verenso, noem maar op; allemaal om goede zorg te regelen. Bij navraag bleek dat de meesten van onze professionals ze nog nooit hadden gezien en ze niet kenden; of dat het taalgebruik zo academisch was dat zorgpersoneel en mantelzorgers nauwelijks wisten wat er stond. De kwaliteit van zorg was wel goed geborgd, maar er was nauwelijks aandacht voor de kwaliteit van leven zoals wij die zien: namelijk dat mensen bij ons samen aangenaam oud kunnen worden en bewoners een betekenisvol leven kunnen leiden, met liefdevolle zorg van goede kwaliteit."

Leydraden

De zoektocht naar het 'hoe' van Leyhoeve's bedoeling leidde vervolgens naar de cliëntenraad. "Dat was ook zoiets. We hadden aan bewoners gevraagd of zij in een cliëntenraad plaats wilden nemen. Leuk vonden ze dat. Maar wat hield het in? We hadden geen idee. Dus zijn we als rasechte pioniers Google gaan raadplegen. Gelukkig bood de website van het LOC veel toegankelijke informatie." Met de actieve club mensen die de cliëntenraad was gaan vormen, werd de zoektocht voortgezet. "Welke regels zijn voor ons van belang, wat draagt bij aan het zorgconcept van De Leyhoeve? Daaruit ontstonden de Leydraden, veertien documenten, geschreven met bewoners, mantelzorgers, cliëntenraad en medewerkers. Met deze Leydraden werken we nog steeds; we toetsen ze ook regelmatig kritisch aan wat we leren in de dagelijkse

praktijk. Ze zijn zo opgeschreven dat de medewerkers begrijpen wat er staat en dat we de mantelzorgers en familie uit kunnen leggen: dit zijn de regels, zo gaan we het doen. En dan de vertaalslag maken naar de praktijk."

Op papier een mooi verhaal

Klaar, zou je zeggen. Maar opnieuw bleek het niet zo gemakkelijk. "Na het maken van de Leydraden zijn we die met een heleboel mensen en allerlei ketenpartners – V&VN, Verenso, IGJ, LOC, alles en iedereen – gaan verbeteren. Op papier ontstond een heel mooi verhaal. Nu had ik op school wel wat geleerd over de PDCA-cirkel, Plan, Do, Check, Act. En we waren een heel eind gekomen met de P en de D. Maar wat ik me nooit zo gerealiseerd had, was hoe lastig het vervolg kon zijn. De 'check' hadden we gevangen in een checklist. Simpel gedacht: hebben jullie allemaal de Leydraden gelezen? Dan is het beleid daarmee geïmplementeerd. Maar niets is minder waar. In de loop van het jaar waren we heel snel

"We zijn nomaden, we zijn op reis, hebben geen einddoel. Iedere keer wordt iets anders gevraagd. We moeten wel meebewegen. Non-stop."

gegroeid. De meerderheid van onze medewerkers was niet bij onze ontdekkingsstocht geweest en had de regels niet zelf bedacht. Daardoor 'leefden' ze niet en werd er veel te weinig mee gedaan. Daar kom je dan na een jaar achter ..."

Geen basis voor dialoog

"Op dat moment kwam het nieuwe Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. In plaats van dat we even pas op de plaats maakten en de Check en Act van onze Leydraden beter regelden, hebben wij ons vol enthousiasme gestort op het aansluiten op de nieuwe eisen van het Kwaliteitskader – natuurlijk weer met een nieuw clubje van bewoners, mantelzorgers, cliëntenraadsleden en medewerkers. We hebben nu een kwaliteitsmanagementsysteem, daar lik je je vingers bij af. We meten de kwaliteit continu, met 360-gradengesprekken, anonieme stemkastjes hier overal in het gebouw, interviews die collega-organisaties bij ons afnemen, noem maar op. Alle kennis daaruit wordt meegenomen in huiskamergesprekken om tot verbeteringen te komen en een lerende organisatie te krijgen. Maar wat we vergeten zijn, is de mensen die die gesprekken

voeren bijvoorbeeld eens op video te zetten en feedback te geven over de manier waarop ze dat doen. Wat we dus terugkregen, was dat er fantastisch goede gesprekken plaatsgevonden hadden, en dat iedereen heel erg tevreden was. Maar opnieuw ontbrak de check of datgene wat we met de Leydraden wilden doen ook werkelijk verankerd was. Of de medewerkers ze echt begrepen en toepasten, en of de mantelzorgers die we erin mee wilden nemen, snapten waar we mee bezig waren. Daarmee ontbrak dus ook de basis voor een dialoog over de bedoeling, waarmee we als lerende organisatie nieuwe kennis konden verankeren in onze zorg."

Hoe regel je de check en act?

Uiteindelijk zijn we zelf maar de hele cyclus gaan doorlopen. Shifts meedraaien, anonieme aanvragen doen via de telefoon om hier te komen wonen, dat soort dingen. Een beetje de 'customer journey' in kaart brengen, zoals ze dat in het hotelvak doen. Dan zie je dat je alles wel heel mooi bedacht

hebt, dat het prachtig beschreven is in flowcharts en op papier staat als een huis. Maar dat het in de praktijk nog behoorlijk rammelt. Goed, dan ga je te rade bij collega's die al jaren actief zijn in het vak, om erachter te komen dat wij niet de enige zijn die die Plan en Do wel goed voor elkaar hebben, maar tegen de vraag aanlopen: hoe regel je de Check en Act? Gelukkig zijn er ook anderen die wel verder zijn en ons een kijkje geven in hun keuken. Daardoor kunnen wij weer vol goede moed aan de slag om de bedoeling te vangen in de C en A.

Welke vinkjes moet je zetten?

Laurens blijft dit zien als een grote uitdaging. In zijn ogen is de PDCA-cirkel de kern van het Kwaliteitskader. "We zijn nog steeds zoekende naar de 'perfecte' check en methodiek om alle mooie plannen en ideeën door te laten dringen tot in de haarvaten van onze organisatie. Het is vallen en opstaan en vraagt alle energie om medewerkers, bewoners en mantelzorgers te motiveren samen te werken aan die lerende organisatie. Mensen in de zorg werken zo vanuit hun hart en met zoveel passie, die zijn zo niet bezig met het lezen van regels of interpreteren daarvan. Wat heb je dan aan het

sturen van een memo en afvinken dat je dat gedaan hebt? Of afvinken dat je een opleiding aangeboden hebt en deelnemers een test hebben gedaan? Dat is toch in de verste verte geen check van hoe je omgaat met mensen? Geen verbetering van de persoonlijke zorg aan de bewoner? Het betekent hooguit dat we de dossiers op orde hebben. Die zoektocht, daar zijn we nu met een aantal bestuurders, en met medewerkers, druk mee bezig: de vraag welke vinkjes je moet zetten om te laten zien dat we écht doen wat de bedoeling is."

Opvangen krappe arbeidsmarkt

Aan alles is te merken dat Laurens en zijn collega's het verbeteren van de zorg hoogst serieus nemen. Daarbij lopen ze aan tegen knelpunten die de zorg in zijn algemeen raken. Zoals de krappe arbeidsmarkt. "We hebben straks 10.000 fte nodig in Nederland. Die mensen vind je niet in ons land en in drie jaar tijd krijg je ze ook niet opgeleid. Dat zagen we twee jaar geleden al in. We zijn toen dus begonnen met een project om mensen vanuit Spanje naar Nederland te halen. Met IGJ, V&VN en dat soort partijen, met de Nederlandse ambassade en organisaties in Spanje, zijn we in gesprek gegaan over waar het in het verleden fout was gegaan. Vervolgens hebben we een fantastisch mooie opleiding geschreven die het gat moest dichten tussen de Spaanse cultuur en wat je daar op school leert, en Nederland. Alles zat erin en was helemaal uitgediept: onze kennis op het gebied van dementie – daarin lopen we in Nederland voorop –, domotica, kwaliteitskaders, de werking van de PDCA-cyclus. En toen kwam Dubai en bood zoveel meer geld, dat Spanje in één keer 'leeg' was. Een van onze medewerkers opperde vervolgens: als het probleem bij ons nu is, dat het gedachtegoed van De Leyhoeve niet goed verankerd is, kunnen we dan die tienweekse opleiding niet bij ons aanbieden, aan een clubje nieuwe mensen en mensen die al twee jaar bij ons werken? Dan heb je meteen een toets of die opleiding echt zo goed is als je denkt en kun je kijken of het gedrag dat we willen wel verankerd is."

Opleiden van zij-instromers

Intussen liep er nóg een project, dat met de opleiding van geschikte medewerkers te maken heeft. De gedachte was namelijk, dat een deel van het personeelsprobleem op te vangen zou zijn via zij-instroom. "Neem onze huiskamervaders en -moeders. Mensen met een mbo-, hbo- of wo-opleiding, deels terugkomend uit een burn-out. Die zijn geweldig, werken echt vanuit hun hart, met de intrinsieke motivatie om iets zinvols te doen. Ze scoren bij bewoners en familie vele malen hoger dan sommige verzorgenden, omdat zij veel meer

tijd met hen doorbrengen. Maar na twee jaar hadden toch wel in de gaten dat er iets ontbrak. Het leek ons zo mooi als ze verder zouden kunnen gaan: signaleren, medicijnen verstrekken. Ik heb dat besproken met onder andere het ministerie van VWS en de IGJ en toen zij we gaan focussen op een opleiding voor zij-instromers. Met iedereen hebben we bekeken waaraan die opleiding zou moeten voldoen. En wat bleek? Onze opleiding voor de Spanjaarden hoefden we alleen nog maar aan te vullen op het gebied van medicatie-verstrekking."

Strengere voorwaarden

Zo ontstond een complete opleiding van tien weken die uitstekend aansluit op de zorgbehoeften van nu. Alles zit erin, constateert Laurens opgetogen. De vertaalslag naar het kwaliteitskader, signaleren, veilig medicatie verstrekken – en ja, het gaat tien weken lang over de PDCA-cirkel. De pilot is nu afgerond, het vervolg is een stappenplan waarmee het mogelijk moet worden dat de cursisten, waaronder de huisvaders en -moeders, onder uiterst strenge voorwaarden en volgens de Leydraad Medicatieverstrekking, medicijnen gaan aanreiken. Eerst moet de Raad van Bestuur de huisartsen goedkeuring vragen. Daarna staat er een evaluatie op het programma met cursisten, de cliëntenraad, coaches, docent, huisartsen en apotheker. Verder volgt nog een terugkoppeling en evaluatie met VWS en ketenpartners, zoals IGJ, Verenso, V&VN, LOC en ZINL. En tijdens een informatie-avond brengt De Leyhoeve natuurlijk ook bewoners en familie en mantelzorgers op de hoogte. In het zorgleefplan moet namelijk nadrukkelijk opgenomen worden dat een bewoner of diens vertegenwoordiger toestemming verleent. Ook moeten cursisten samen met een HR-medewerker in hun scholingspaspoort vastleggen, dat ze geslaagd zijn voor de cursus en zichzelf bekwaam voelen. Pas dan, als al deze stappen doorlopen zijn, is het de cursisten toegestaan medicatie te verstrekken.

Over de hele linie beter

De pilot mocht dan tien weken duren, de eerste positieve resultaten werden al zichtbaar voordat de hele opleidingstijd verstreken was. "Signaleren zit aan het begin van de opleiding. Dat leren de studenten al snel. Ze snappen daardoor beter wat de verzorgenden moeten doen, ze kijken mee, zijn extra geïnteresseerd en zich meer bewust van de risico's, begrijpen wat er in een dossier staat. Vooral de huiskamervaders en -moeders voelden zich al gauw meer bevoegd en bekwaam, en begonnen medewerkers aan te spreken op wat er in

hun ogen verkeerd ging." Een opmerkelijk bij-effect van de opleiding was, dat na een paar weken het aantal MIC-meldingen fors omhoogging. Niet omdat er meer fouten werden gemaakt, maar gewoon omdat fouten gemeld werden. Dat is ook wat De Leyhoeve wil – fouten maken mag, als ze maar niet verzwegen worden. Dan kun je ervan leren en het aantal incidenten terugbrengen. "Wat van ons alleen niet zo handig was, was dat we de cliëntenraad niet op tijd hadden ingelicht dat we gingen focussen op de meldbereidheid. Daar dachten ze dus even dat het helemaal misging. Blijven communiceren, dat hebben we daar weer van geleerd." Hoewel de cursisten nog niet eens aan medicatieverstrekken toe zijn, vertoont het aantal medicatiefouten op het cluster waar zij werken nu weer een dalende tendens. "Dat komt door het signaleren dat ze geleerd hebben. Of het nu gaat om de huiskamervaders en -moeders, de verzorgenden, verpleegkundigen; over de hele linie doen ze het beter. En wat ook mooi is: er ontstaat meer cohesie binnen de teams."

Nog steeds niet genoeg informatie

Dat roept meteen een prangende vraag op. Is er nu ook al een manier gevonden om de C en A van de PDCA-cirkel beter in te vullen? Laurens kijkt bedenkelijk. "Uit onze systemen komt nog steeds niet genoeg informatie. We weten dat de bewoners gelukkig en tevreden zijn, onze medewerkers trouwens ook. Maar de vinkjes in onze dossiers vertellen ons te weinig. Kijk, een vinkje dat een zorgleefplan is aangepast naar aanleiding van een door het Kwaliteitskader verplicht multidisciplinair overleg is zo gezet. Maar wat er besproken is, en of daarna ook gedaan wordt wat besproken is, en hoe je dat dan weer controleert ... Dit heeft onze volle aandacht en wij hebben een aantal professionals aangetrokken om ons hierbij te helpen. Als we daar een methode voor hebben gevonden, hebben we misschien ook wel de sleutel tot een ware verbetering van de zorg. Ik vraag het iedereen, niet alleen zorgcollega's: help ons dé oplossing te vinden."

Samen echt slim worden

"Het is een experiment waar we mee bezig zijn. We willen de ouderenzorg in Nederland een kwaliteitsimpuls geven. Hoe klein ook, maar we willen eraan bijdragen. Daarom zijn we volledig transparant in wat we op onze zoektocht tegenkomen. De goede dingen, maar zeker ook de pijnpunten en leermomenten. Vanuit het netwerk van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg hebben we een aantal bestuurders uitgenodigd en uitgelegd dat we behoefte hebben aan kennisuitwisseling op HR-niveau, Kwaliteit en Finance.

Mensen aan tafel zetten, alles volledig openleggen en van elkaar leren. We hoeven niet alles zelf uit te vinden. Wij geven onze informatie vrij voor alle partijen, hopelijk krijgen we daar informatie voor terug. Samen worden we echt slim."

Transparantie

Die transparantie moet ook terugkomen richting bewoners en familieleden. Laurens praat over een portaal waarop zij hun verhalen kunnen vertellen en waarvan iedereen kan leren. "Kwaliteit zit hem in gedrag. Van medewerkers, maar ook van familie. Wij willen graag familieleden opleiden om beter om te gaan met dementie. Kinderen van ouders met dementie komen ineens in een totaal nieuwe wereld terecht. Ze weten vaak van toeten noch blazen, maken alle beginnersfouten, want ze weten het niet. Ook daarin spelen onze mensen een rol. Maar dan moeten ze wel op de juiste manier communiceren. Als we hen ergens in moeten trainen, is het wel dat. Hoe communiceer je, hoe neem je mensen mee? We

"Bij nader onderzoek bleek dat 80 procent van alle regels helemaal niet bestond."

maken heel veel kapot in de relatie met bewoners en familie, door vanuit liefde en passie voor het vak en voor de mensen, onbedoeld de verkeerde dingen te zeggen. We nemen zelfs onze huisartsen mee; die zien hoeveel kennis onze mensen van dementie hebben. Eigenlijk zouden we zelfs basisscholen uit willen nodigen om met hun kinderen langs te komen, zodat ze leren begrijpen hoe ze met opa en oma om kunnen gaan."

De tijd nemen

De ambities zijn hoog. Dat vraagt ook om realiteitszin. "We zijn nomaden, we zijn op reis, hebben geen einddoel. De maatschappij verandert steeds sneller, iedere keer wordt iets anders gevraagd. We moeten wel meebewegen. Non-stop. Heb je het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, komt alweer een volgende mooie aanvulling: het Programma Kwaliteit Verpleeghuiszorg 'Thuis in het verpleeghuis'. Dat moeten we onszelf vaker voorhouden: de tijd nemen. Tijd nemen voor verankering."

“De flexibiliteit en snelheid hebben hier heel veel goed gedaan.”

Anita Berben, zorgcoach van de Leyhoeve

Wie vanuit de algemene ruimten van de Leyhoeve de zorgafdeling binnen wil stappen, moet eerst over een watertje springen. Geen echt watertje natuurlijk, maar een op de vloer aangebrachte print. Het is een subtiele manier om de bewoners met dementie ervan te weerhouden de deur naar buiten te nemen. Dit soort vondsten – waarvoor sociaal geriater dr. Anneke van der Plaats de inspirator vormde – zijn er meer in de Leyhoeve. Tijdens een rondgang over de twee verdiepingen tellende afdeling wijst Anita Berben er met enige regelmaat op, terwijl ze vertelt over haar eigen ervaringen in de eerste drie jaren van het Tilburgse 'woonlandschap'. Veel ideeën komen ook uit de eigen koker van de grondleggers van de Leyhoeve die hier flink lopen pionieren en zich er niet voor schamen dat iets soms minder succesvol uitpakt dan bedacht. Zoals de tien huiskamers die ieder een eigen thema hebben. “De bedoeling was dat bewoners konden kiezen. Oud-Hollands, nautisch, retro, van die stijlen. Maar we laten mensen niet in hun eentje zitten, dus als er verder niemand is, zetten we ze toch in een andere kamer. De kamer vinden ze trouwens veel minder belangrijk dan een vaste plek aan tafel en de juiste tafelschikking. We hebben nog wel eens een tafel gedraaid. Dat viel niet goed.”

De huiskamers zijn een belangrijk onderdeel van het leven in de Leyhoeve, waar Anita Berben (oorspronkelijk verpleegkundige) zorgcoach is. 29 jaar werkte ze op de IC-afdeling van het Sint Elisabethziekenhuis in Tilburg. Maar toen ze las over de Leyhoeve was ze 'om': "Die vernieuwing, daar wilde ik bijzijn, mijn steentje bijdragen." In de huiskamers wordt door de huiskamervaders en -moeders gezorgd en gekookt voor de bewoners – aan een kookeiland, zodat het gezicht altijd naar de mensen toegewend is. Het zijn ook écht huiskamers, waar familieleden net zo goed op hun gemak zijn en als het even kan een zelf meegebracht biefstukje komen bakken. Een geslaagd concept – afgezien van die thema's dan.

Anita spreekt er vrolijk relativerend over. Maar bij de 'Wall of Happiness' is van die relativering nog slechts weinig te merken. Een lange muur hangt boordevol schilderijlijstjes met daarin foto's, tekeningen en teksten. "Dit wordt echt gemaakt door de medewerkers", vertelt ze bijna geroerd. "Een muur helemaal vol geluksmomenten. De lijstjes komen van de kringloop. De prachtige verhalen inspireren, het is een manier om de blijdschap en de trots te delen die medewerkers, bewoners, mantelzorgers en vrijwilligers hier ervaren. En het is een goede tegenhanger voor de moeilijke momenten. Kijk, een bewoner die piano speelt – we krijgen aan de lopende band piano's, volgend jaar kunnen we wel een veiling houden. Hier, kinderen uit het kinderdagverblijf van beneden; die komen met de bolderkar naar boven om verhaaltjes voor te lezen. En daar een uitspraak van een inmiddels overleden mevrouw, die zo gespannen was en om een massage vroeg in plaats van weer een pilletje." Verderop is nog zo'n muur, maar dan met herinneringen aan

bedrijven die een dagje mee komen lopen in de Leyhoeve, om iets terug te doen voor de samenleving. "We zetten ze flink aan het werk, en daar betalen ze graag voor. En alle geld gaat rechtstreeks naar de zorg."

Zo lopen we verder, langs de huiskamers, 'belevingshoekjes' (waaronder een nagebouwde voliëre met vogelgeluiden en een 'belevingsmuur' met allerlei materialen waar de bewoners aan kunnen voelen) en de entrees van de 'zorgsuites' die bestickerd zijn met afbeeldingen van authentieke voordeuren.

"Het gaat hier rigoureuus anders dan bij andere instellingen. Dat begint al met de aanvangstijden van de diensten. Van meet af aan hebben we gezegd dat we daar heel flexibel in gaan zijn. We schalen op als er meer zorgvraag is, en meteen af als er minder nodig is, bijvoorbeeld als iemand overleden is. De medewerkers weten dat, dus de ene keer beginnen ze om 7.00 uur en een volgende keer om 8.00 of 9.00 uur – exact dezelfde dienst. Vakantie of uitval door ziekte lossen ze onderling op. We hebben min-maxcontracten; medewerkers kunnen op hun min-contract opschalen tot het maximale aantal uren. Zo vangen we veranderingen in de belasting op."

"Wat een voordeel is, is dat de leiding weinig ervaring heeft in de zorg. Die laten zich dus ook niet leiden door aannames die misschien niet meer kloppen. Het zijn frisse mensen die gewoon met hun boerenverstand proberen dingen in gang te zetten. We hebben bijvoorbeeld nog eens goed gekeken naar alle overlegvormen en schrappen wat we niet per se nodig hebben. Soms zit je op elkaar te wachten of wordt een overleg geannuleerd. Dat is zonde. De flexibiliteit en snelheid hebben hier heel veel goed

gedaan. We zijn net begonnen, maar er is al zoveel op touw gezet, en ik denk heel veel gezonde dingen. Ik heb 29 jaar in zo'n algemeen ziekenhuis gewerkt en dat was een oceaantanker. Hier gaan de processen razendsnel. We gaan geen projectgroep opzetten met een projectmanager en een kick-off en nog eens een evaluatie. Wij zeggen gewoon: wat hebben we nodig, wat is het doel, wat moeten we hebben aan kennis of middelen? Echt gewoon doen. Zeker, de check moeten we beter regelen om de vinger aan de pols te houden. Maar op nieuwe dingen als risicosignalering of veranderingen in het bewonersdossier kunnen we gewoon doorpakken. Daar krijg je ook energie van."

"Het ziet er hier in de Leyhoeve allemaal heel luxe en duur uit, maar we kunnen ook gewoon mensen huisvesten die alleen maar AOW hebben. In het begin hadden onze bewoners zonder indicatie wel zoiets van: moeten die mensen met dementie hier ook gewoon rondlopen; kan dat allemaal wel? Voor ons was het: dit is de werkelijkheid, dit zijn onze medemensen, op straat kun je ze ook tegenkomen. Inmiddels is iedereen eraan gewend. Laatst hadden de huiskamermoeders en -vaders een muzikale bingo georganiseerd voor onze PG-bewoners. En voor iedereen was er een reguliere bewoner als maatje! Een mooiere samenkomst van gezonde mensen en mensen met een aandoening kun je niet bedenken."





Surplus



**“Na een jaar zijn we tot het
inzicht gekomen dat we meer
steun moeten geven.”**

In gesprek met Sander Verschure, projectmanager Radicale vernieuwing bij Surplus

Sander Verschure, Surplus' projectmanager Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, 'ontvangt' in Gasthuisstate, onderdeel van een drie gebouwen tellend complex voor wonen, welzijn en zorg aan de rand van de Bredase binnenstad. Hier heeft hij zijn officiële werkplek, maar veel is Sander er niet te vinden. Zijn werkterrein beslaat de hele organisatie (inclusief de Ganshoek in Lage Zwaluwe en de Zeven Schakels in Zevenbergen, Surplus' pilotafdelingen voor Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg). Daarbuiten treedt Sander op als ambassadeur van verandering. Over de vernieuwingen die zich bij Surplus voltrekken, spreekt Sander met een grote bevlogenheid. Niet als een van de bodem losgeraakte luchtfietser, maar als een realist die ondanks een op de toekomst gerichte visie bereid is regelmatig zelfkritisch terug te kijken.

Van 'synopsis' naar Ontwikkelplan

"Voor het programma Waardigheid en Trots hadden we een 'synopsis' geschreven. Net als voor een film: een plan op hoofdlijnen, 'De Plus van Surplus'. Er zat van alles in: aandacht voor de bewoners, medewerkers, mantelzorgers, de bestuurder. Het werd goed ontvangen, en het was ook een mooi verhaal. Het lastige was alleen dat we voor het krijgen van subsidie wel verantwoording af moesten leggen. Zo eindigden we met een 'Ontwikkelplan'. Vijf 'platgeslagen' A3-tjes, met allerlei actieplannen, projectleiders, deadlines en smart doelstellingen. Een collega van me is dat als projectmanager gaan managen. Zij kon daar goed mee uit de voeten, had een systeem om het te monitoren, met kleuren en smileys en dergelijke – en tegelijk wist ze de bedoeling ook nog in het vizier te houden.

"Medezeggenschap en betrokkenheid klinken mooi, maar het is behoorlijk ingewikkeld om de bereidheid aan te wakkeren."

Geen heil

Toen zij het werk noodgedwongen over moest dragen, heb ik dat – als mee-schrijver aan de plannen – een tijd geprobeerd vol te houden. Ik bleek daar veel minder goed in. Na twee maanden wist ik echt niet meer waar ik mee bezig was. Dat was het moment om de Raad van Bestuur te laten weten dat ik er geen heil in meer zag, en ze aan te raden er niet mee verder te gaan. Het draaide alleen nog om beheersmatige maatregelen, dat kon de bedoeling niet zijn. Er volgde een moeilijk gesprek, want er was veel geld mee gemoeid. Dat hadden we wel nodig om te kunnen veranderen.

'Zie Mij'

In die tijd zijn we gaan samenwerken met het lectoraat Imagineering van wat nu de Breda University of Applied Sciences heet. Met hen hebben we een heel proces doorlopen om 'terug naar de bedoeling' te gaan. In creatieve sessies verhalen ophalen, meedraaien op afdelingen, locaties bezoeken en gewoon maar eens gaan vragen bij de kapster:

wat speelt er hier nou? Een collega heeft zich zelfs 24 uur op laten nemen. Alle verhalen die daaruit voortkwamen, hebben we verzameld en vertaald naar een 'lens': een manier om te kijken naar de zin van de zorg en de manier van werken die daar logisch uit volgt. Voor die lens hebben we de naam 'Zie Mij' gekozen: zie mij nu eens als bewoner, als medewerker. Want ja, wat wisten we nu helemaal over de bewoners of over collega's?

Naar Radicale vernieuwing

VWS bracht ons vervolgens in contact met de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. De uitgangspunten daarvan vonden we goed aansluiten bij onze conclusies over wat we fout gedaan hadden met Waardigheid en Trots: veel te veel denken vanuit regels en smart doelstellingen. Ook

voor Radicale vernieuwing moesten we weer een projectplan maken, en dat wilden we heel anders aanpakken. Ons idee was aan teams te vragen wat zij nu wilden, wat het voor hen betekende om te werken vanuit de gedachte 'Zie Mij'. We hadden leuke sessies bedacht, uitdagend, zelf actief nadenken. Maar wat daaruit kwam, ging niet veel verder dan een half uur overdracht per dag, zodat de ene dienst aan de volgende kan vertellen hoe het met de bewoners is. Als dat de meest radicale oplossing was, hadden we nog een eind te gaan ...

'Leer mensen groot te dromen'

We zijn toen echt bij onszelf te rade gegaan. Is het zo ingewikkeld wat we vragen? Of zitten onze mensen zo vast door al die jaren werken volgens protocollen, dat je niet mag verwachten dat je ze zo maar in een creatieve modus zet? Om dat te doorbreken hebben we de hulp ingeroepen van een externe coach. Haar opdracht was bewust vaag gehouden: leer mensen groot te dromen. Zij is mee gaan

lopen met de medewerkers en vragen gaan stellen – "Zou dat niet anders kunnen, waarom doe je dat zo?" – en heeft daarnaast heel veel individuele coachingsgesprekken gevoerd.

Rapporteren

Ons uitgangspunt was dus een plan te schrijven met wat iedereen in zijn wildste dromen zou willen, maar dat bleek niet te werken. Door de inzet van de coach kregen we wel informatie los. Gaandeweg zijn daar waardevolle initiatieven uit ontstaan. Nu moet je je ook daar niet meteen hele radicale veranderingen bij voorstellen. Het voorbeeld dat ik vaak aanhaal, heeft te maken met rapporteren. Twee keer per dag noteerden medewerkers: "Mevrouw is verzorgd". Logisch, want mevrouw woont in een verpleeghuis. Uit zulke dingen bestond 80 procent van de rapportages. Al die tijd zit een verzorgende met de rug naar de afdeling en is er geen contact met de bewoners. We hebben toen gezegd: dit doen we niet meer. We maken standaarden, afspraken met de bewoners en hun naasten, waar zij op kunnen rekenen. Daar gaan we niet meer over rapporteren. Minimaal één keer per week gaat er een wat uitgebreider rapport naar de familiecontactpersoon, en we rapporteren alleen nog maar de uitzonderingen.

Bereidheid aanwakkeren

Een ander voorbeeld. Op een van onze twee pilotafdelingen zitten zes 'huizen' aan één lange gang. Tussen de huizen was nooit contact. Dan stel je de vraag: hoe brengen we die huizen bij elkaar? Daarvoor werd de gang eerst omgedoopt tot dorpsplein, met vervolgens de uitdaging om meer sfeer te creëren. Om dat voor elkaar te krijgen, werd een werkgroepje geformeerd waarvoor we ook naasten uitgenodigd hebben. Daar komt er helaas dan maar één van. Dat is ook een leerpunt: medezeggenschap en betrokkenheid klinken heel mooi. Maar het is nog behoorlijk ingewikkeld om de bereidheid aan te wakkeren.

Mandaat om hun stem te laten horen

Op het plein wordt nu twee keer in de week koffiedronken door bewoners en zorg. Als ik dat zie, dan betrap ik mezelf op de gedachte: is dat nou radicale vernieuwing? Maar zo kun je alles kapot maken. De realiteit is dat waar voorheen geen sfeer was en geen verbinding tussen teams, ze nu gezamenlijk aan de koffie gaan. Het is maar hoe je het bekijkt. Ik vind de term Radicale vernieuwing wat dat betreft ook pretentius, al ben ik trots onderdeel te zijn van de beweging. We nemen kleine stapjes, binnen onze context is dat al heel wat. Van een

grote ommezwaai is zeker geen sprake. De coach zet met name het primair proces in beweging. Ze prikkelt, nodigt uit samen te gaan zitten, eens een voorstel te doen. Dat werkt best. Bij onze locatie Ganshoek lag een voorstel voor de indeling van de nieuwbouw. Daar hebben medewerkers het initiatief genomen om te laten weten hoe zij het zouden willen. Zij voelen het mandaat om hun stem te laten horen en doen dat ook. En het bestuur luistert daar dan natuurlijk naar.

Een audit uitrollen

De coach is er dus vooral voor de ondersteuning van het primair proces. Ik zit samen met de collega waarmee ik Radicale vernieuwing regel meer aan de kant van het management. Ik ben nu eenmaal minder goed in coachen, en het management heeft ook een tegenkracht nodig. Is er een inspectiebezoek geweest, dan wordt overal een audit uitgevoerd. Ook op zo'n afdeling waar we met Radicale vernieuwing bezig zijn, waar we ruimte willen geven, naar dromen luisteren, minder protocollair werken. Over zoiets ga ik het gesprek aan. Aan die kant prikkel ik dus weer, om daar een alternatief voor te bedenken. Dat is dan mijn rol.

Werken met thema's

In het eerste jaar van Radicale vernieuwing hebben we de teams ruimte willen geven. Ze hebben ook veel initiatieven genomen. Maar we zijn wel tot het inzicht gekomen dat ze meer steun verdienen. Zo vrij verder gaan, maakt het te kwetsbaar. Niet in de zin van vrijheid, blijheid. Maar meer dat het te klein blijft en daardoor te gevoelig is voor terugval in beheersmatige maatregelen. Ook het denken vanuit de lens 'Zie Mij' kan nog kracht bijgezet worden; het potentieel daarvan voor de vernieuwing kunnen we beter benutten. Wat we nu gaan doen, is niet kijken wat er zo maar ontstaat, maar werken met thema's. Een groepje mensen, met daarin coaches, gaat de medewerkers helpen de vernieuwing op gang te brengen. Op de manier die bij hen past, maar wel met een vaste regelmaat en met de thema's die vooraf gekozen zijn. We hebben daarvoor een Procesplan Ankerpunten ontworpen. Geen plan met deadlines of smart doelstellingen, maar met gespreksonderwerpen. Bijvoorbeeld de werkmethode Moreel Beraad. Iedereen vindt dat fantastisch, maar we gaan daar niet structureel genoeg mee om. Daar moet je dus bij helpen. De eerste paar keer geven we ondersteuning, vervolgens kunnen de mensen het zelf overnemen. Dat klinkt als een soort trendbreuk, alsof we toch weer kiezen voor een beleidsmatige aanpak. Maar dat is niet wat we van plan zijn.



Qua lijnen en visie niet helder

Dit wordt voor ons dus de weg van Radicale Vernieuwing. Intern willen we wel van die term af. Vanwege dat radicale. Maar ook omdat mensen Radicale vernieuwing dan gaan zien als een project waar we aan meedoen. Het is ook verwarrend, we doen dat niet goed. De ene keer komen we met Radicale Vernieuwing, dan weer met het waarderingssysteem Care Rate, strategische sessies of het kwaliteitskader. De medewerkers op de afdelingen zien dat als allemaal verschillende dingen. En de ene keer pakken we dingen beheersmatig aan en de andere keer willen we juist ruimte geven. Onze opdracht is er één verhaal van te maken, vanuit de lens Zie Mij. Qua lijnen en visie kunnen we helderder zijn. We moeten ons goed bewust zijn van de verhouding tussen het beheersmatige en het geven van ruimte. Daar moet je de mensen in het primair proces niet mee lastig vallen – dat hebben de managers en ikzelf op te lossen.

Dienstbaarder leiderschap

Voor mij is de essentie dat ons leiderschap dienstbaarder wordt. Want hoe gaat het in 90 procent van de gevallen? Medewerkers ervaren een probleem en melden dat bij hun afdelingshoofd. Die bedenkt met een stafmanager – iemand als ik – een schitterende oplossing. Einde probleem. Nou ja, zo lijkt het. Dat zou anders moeten gaan, is mijn pleidooi. De mensen die de problemen ervaren, zullen samen het gesprek aan moeten gaan om met elkaar tot inzichten te komen: wat ligt hieraan ten grondslag? Welke oplossingsrichtingen zijn er? Voor welke oplossing kiezen we? Dit gebeurt bijna nooit. Want de traditie van managers en beleidsmedewerkers is er niet een van de dialoog op gang brengen en begeleiden. Zij zijn meer gewend oplossingen aan te reiken, vaak op basis van hun eigen ervaringen. Maar ze missen de context van de afdeling; en de oplossing komt niet van de mensen zelf, waardoor het draagvlak ontbreekt. Het is aan ons, ook aan mij, om daar verandering in te brengen.

Terughoudendheid en bescheidenheid

Dit vraagt ontzettend veel. Maar wat mij betreft is het wel de verandervisie die we moeten hebben. Daar blijft altijd spanning op zitten; wat is je rol als manager? Want als er een Inspectiebezoek is geweest en er worden dingen gesignaleerd, dan is toch de neiging heel beheersmatig maatregelen op te leggen. Dat vraagt van een manager terughoudendheid en bescheidenheid over de eigen rol. Je moet weten wanneer je de regie wel of niet naar je toetrekt. Dat heb ik lang onderschat. Ik heb eigenlijk altijd gezegd: jullie moeten jezelf niet zo hoog achten en je er niet zoveel mee bemoeien. Daar heb ik ook kritiek op gekregen. Maar we hebben elkaar weten vinden – namelijk dat management enorm belangrijk is, maar met name om de dialoog mogelijk te maken.

Beleid in perspectief van de medewerker

Met het Procesplan willen we die dialoog faciliteren. Richting de medewerkers, maar ook richting management. Managers in de zorg onderschrijven in het algemeen ideeën als verbinding aangaan, het faciliteren van de dialoog, conflicten gebruiken om verandering te bewerkstelligen. Maar de consequentie ervan, het loslaten van beheersmatige maatregelen, moeten ze dan ook accepteren. Daar hebben ze vaak meer moeite mee. Ik begrijp dat ook wel. "Ik moet kunnen volgen wat jij doet en dat lukt alleen maar als ik de KPI's dicteer en jij daarover rapporteert." Soms is dat goed. Maar in veel gevallen zijn de KPI's te strak, te cijfermatig en te bedrijfsmatig voor de zorg. De verleiding is erg groot ook niet-financiële zaken in zo'n format te zetten. En alles komt dan samen bij die ene medewerker die 's ochtend die mevrouw aan bed staat te wassen. Dat is bijna niet te

kwaliteitsbewustzijn cultiveren, waardoor je als medewerker vanzelf weet wat er nodig is om een bewoner de juiste zorg te bieden. Als je kijkt naar Radicale vernieuwing denk ik dat we met name dat aan het doen zijn. Ruimte bieden voor gezond boerenverstand, met de wens van de bewoner en de naasten als uitgangspunt.

Twijfel aan mezelf

Soms word ik overvallen door twijfel. Ben ik degene die deze verandering in gang moet zetten en houden? Je moet uithoudingsvermogen hebben, en ik loop regelmatig tegen mijn eigen overtuigingen aan. Al anderhalf jaar zijn we bezig om behandelaars te betrekken bij Zie Mij. Dan hebben we na maanden plannen een bijeenkomst, daar komen mooie uitgangspunten uit, maar vervolgens gebeurt er weinig mee. Onlangs hadden we een vervolgbijeenkomst, waar drie

"Qua lijnen en visie kunnen we helderder zijn."

handelen. Wij moeten ons beleid in hāar perspectief zetten. Die verandering moet van onszelf komen, maar ook van buitenaf, zoals VWS en de Inspectie. Wij zijn bijvoorbeeld Niveau-2-medewerkers gaan opleiden om medicijnen uit te delen. Dat mag niet, dachten wij. Vraagt de Inspecteur: "Hoezo niet? Van wie mag dat niet?" Bleek het ons eigen beleid te zijn. Bloedprikken zat ook in de cursus, maar dat mocht echt niet. Als je daar dan het gesprek over aangaat, zegt de Inspectie dat dat nu eenmaal onze eigen normen van de V&VN zijn. Dat kunnen we natuurlijk niet zomaar veranderen; daar hebben we hun hulp bij nodig. De samenwerking kan zeker beter lopen. Maar als we ons daardoor laten frustreren, vergeten we dat de veranderingen voor 80 procent van onszelf kunnen komen.

Autonoom professioneel handelen erkenning geven

De transformatie die we door moeten maken, is weer denkvermogen creëren en autonoom professioneel handelen erkenning geven. Dat is heel anders dan we de afgelopen twee decennia gedaan hebben. We hebben het zorgproces in stukjes gehakt, waardoor medewerkers in losstaande handelingen zijn gaan denken en daar de kwaliteit aan af zijn gaan meten. We moeten een ander soort

van de twintig genodigden naartoe komen. Dan reageer ik behoorlijk gefrustreerd. Het positieve resultaat daarvan is dat medewerkers de behandelaars uitnodigen op de afdeling. Uit zo'n gesprek komen dan ineens hele goede, simpele afspraken. Mee-lunchen om te observeren wat er speelt bijvoorbeeld. Van onderop komt het dus wel los.

Op gelijkwaardig niveau de dialoog plaats laten vinden

Als managers het over beleid hebben dat de medewerkers aangaat, geef ik graag aan ze mee: heb je het wel eens met ze besproken? Bepaal je voor een ander hoe die zijn werk doet? Of bepaal je dat samen, met andere mensen erbij, liefst mensen die er niets mee te maken hebben? Ik geloof in participatie en diversiteit, niet in hiërarchische lagen. Ik geloof er ook gewoon niet in dat 'ze' op bepaalde niveaus dingen niet kunnen. Er is een jongen van 'facilitair', die de lakens rondbrengt. Die ziet alles, maakt overal een praatje. Iedereen weet wie hij is, kent zijn naam. Hij brengt reuring, weet hoe bewoners erbij zitten. Die verbinding moet je aangaan. Dat heeft niks met niveaus te maken. Dat is afhankelijk van de persoon.

"Het is veel gemakkelijker om bij elkaar binnen te stappen."

Natasja van Geel, senior verpleegkundige bij Surplus' Zeven Schakels

"Het is veel leuker zo", zegt Natasja van Geel over haar werk bij de Zeven Schakels van Surplus in Zevenbergen. Ze had het al naar haar zin, want "mensen met dementie vind ik echt geweldig". Niet voor niks werkt ze al vanaf 1994 bij Surplus. Maar het is alleen maar beter geworden sinds Surplus is gaan vernieuwen. De veranderingen somt ze probleemloos op. Om te beginnen met de manier van aansturen. Want dat is misschien nog wel het belangrijkste verschil met vroeger.

"Mag dat wel?"

"Voorheen kregen we opdrachten van bovenaf. Nu mogen we meedenken en kunnen er allerlei initiatieven vanaf de werkvloer komen, vanuit de kracht van de verzorgenden en verpleegkundigen. Misschien mocht dat tien jaar geleden ook wel, maar dat zat gewoon niet in ons systeem. We deden wat ons gezegd werd. Die verandering was wel spannend voor iedereen en je hoort het nog steeds: "Oh, mag dat wel, vinden ze dat van hogerhand goed?" Terwijl het management ons het volste vertrouwen geeft om dingen te veranderen, en het zelfs van ons moet komen."

Naar de supermarkt

Zelf denken en handelen: dat is dus nieuw en behoorlijk ingrijpend. Daar sta je als buitenstaander onvoldoende bij stil. "Net nog, belt een collega of hij een bewoner mee kan nemen naar de supermarkt om boodschappen te doen voor vanmiddag. Ze hadden zin in andijviestamp. Nog niet

zo lang geleden werd die stap niet zomaar gezet. Dan was je de hele dag in je 'huisje' bezig, daar kwam je nauwelijks uit."

Koffiemoment

'Schakel 6 Begane Grond', waar Natasja werkt, is opgedeeld in negen 'huizen' met opgeteld 56 bewoners. Ze liggen aan een hal die sinds enige tijd door het leven gaat als Plein. "Twee keer per week hebben we 's ochtends op het Plein een koffiemoment, eigenlijk precies tijdens dit gesprek. Dat is ook nieuw. Dan kun je je afvragen of dat bijzonder is, maar die koffiemomenten besteden we echt aan gezelligheid voor de bewoners en de collega's onderling. De collega die nu naar de supermarkt gaat, laat in principe vijf bewoners achter. Maar vier zitten er op het Plein, en op die ene bewoner die daar geen zin in had, houden de collega's van andere huisjes toezicht. Dat was vroeger niet gebeurd, toen was het ieder voor zich. Nu is er veel meer reuring, collega's lopen veel gemakkelijker bij elkaar binnen.

En sinds we minder rapporteren, hebben we meer tijd voor leuke dingen. We maken een wandelingetje, er wordt eens een cake gebakken, je kunt even een potje kaarten of mens-erger-je-nieten, een kaartje schrijven voor familie. Of boodschappen doen."

Inspiratiesessies

Veel van de positieve veranderingen zijn volgens Natasja te danken aan 'inspiratiesessies' die iedere vier tot zes weken plaatsvinden. Ze zijn ontstaan toen er nog een externe coach op de afdeling rondliep. "Tijdens die inspiratiesessies bespreken we van alles. In zo'n sessie is bijvoorbeeld ook de gedachte ontstaan dat je af en toe eens naar je collega moet 'springen'. De ander komt niet vanzelfsprekend naar jou toe, je moet zelf de sprong wagen. Dat zeggen we nog regelmatig tegen elkaar. We hebben ook geleerd te kijken naar elkaars kwaliteiten, en naar wat de ander moeilijk vindt en hoe je daarbij kan helpen, of dat nu in je eigen huisje is of daarbuiten. En ook heel mooi: elkaar complimenten geven. Hadden we allemaal een A4-tje en dan deelde je op post-its complimenten uit. Daar kreeg iedereen een energie van! Sommige dingen herkende je wel, maar met andere dingen dacht je: "Woh, zo zien collega's mij kennelijk ..." Dat maakt het allemaal veel gemakkelijker om bij elkaar binnen te stappen. Maar we moesten wel echt van ver komen!"

Huisbezoek onder werktijd

Zo knoopt Natasja de voorbeelden van veranderingen aan elkaar, en vaak speelt tijd daarin een rol. "We zijn een project gestart om bewoners beter te leren kennen. De familiecontactpersoon gaat nu vóór een opname op huisbezoek om te kijken hoe de nieuwe bewoner thuis leeft. Ook voor de familie is het belangrijk, dat de relatie meteen van begin af aan

goed wordt opgebouwd; dat geeft een prettig gevoel. Dat huisbezoek gebeurt onder werktijd. Een jaar geleden hadden we gedacht: dat kan toch niet? Maar we hebben regelmatig stagiaires die in kunnen springen, of een collega van een naastgelegen huisje let even op. En we plannen het bezoek ook wel op momenten dat er veel activiteiten zijn waar bewoners naartoe gaan."

Huiskamerkanjers

Kostbare tijd komt ook beschikbaar door de inzet van 'huiskamerkanjers'. Jonge mensen die affiniteit hebben met de zorg of een zorgopleiding volgen en zo ervaring opdoen. De huiskamerkanjers houden toezicht, zetten koffie of verzorgen de maaltijd. Door de rust die op de afdeling ontstaat, kunnen verzorgenden zich concentreren op hun zorgtaken. De huiskamerkanjers worden opgeleid door 'coaching on the job' en geïnstrueerd door de verzorgenden die die dag werken. "De eerste lichting is ingewerkt door collega's hier. Als er nu iemand aangenomen wordt, doen de andere huiskamerkanjers dat. Dat kost dus ook geen tijd meer."

Maandelijks kookavond

Nog zo'n voorbeeld van een succesvol initiatief waardoor er extra handen toegestoken worden: een maandelijks kookavond waar collega's van heel Surplus aan mee kunnen doen. "Onze directeur, welzijnsmakelaars, mensen van beleid: ze zijn allemaal al eens komen koken, het is een soort sneeuwbal effect. En het is niet alleen leuk, maar de verzorgenden kunnen ook hun tijd anders besteden."

Zoveel mogelijk mensen betrekken

Het betrekken van zoveel mogelijk mensen bij veranderingen helpt om snel dingen voor elkaar te krijgen. Zo

was het Plein in eerste instantie niet erg gezellig. "We hebben bewoners uitgenodigd die nog mee konden denken, en familie, vrijwilligers, collega's van andere disciplines, noem maar op. Samen hebben we ideeën verzameld om meer sfeerplekken en sfeermomenten te krijgen. Zo is er een bushalte gekomen, omdat bewoners toch vaak met de bus naar huis willen. We hebben speciale stoelen, er is een koffiehoekje waar bewoners lekker kunnen zitten met hun familie en we gaan de muren vrolijk bestickeren. Allemaal dingen die gemakkelijk te regelen zijn en niet eens veel geld hoeven te kosten." Geld overigens dat collega's, vrijwilligers, familieleden en het MT weer gezamenlijk vrijmaken.

Successen vieren

Zo kan Natasja nog wel even doorgaan. Ze is enthousiast over – wat zij noemt: 'de cultuuromslag' – en het feit dat je nu zoveel meer kunt doen. Maar ze plaatst ook een kanttekening: "De inspiratiesessies blijven we nodig hebben om de energie erin te houden. Die moeten we voortzetten, ook nu de coach weg is. Ons afdelingshoofd en de regisseurs – daar ben ik er ook een van – nemen daarin het voortouw. En we moeten onze successen met elkaar vieren. Dat gebeurt nog te weinig. We hangen het niet zo aan de grote klok, wat we bereiken. Misschien vinden we het te gewoon wat we doen. Maar ja, als je bedenkt dat we jarenlang niet uit ons huisje zijn gekomen, dan zijn we al een heel eind op de goede weg!"

SURPLUS





Zonnehuisgroep Amstelland



**“Het is niet meer de
familie tegenover ons.
Ze voelen zich gekend.”**

*In gesprek met: Nathalie de Grootte en Romina Brons
van Zonnehuisgroep Amstelland*

Wat één mens al niet in beweging kan brengen. Neem nu EVV-er Nathalie de Grootte van Zonnehuisgroep Amstelland. Het was háár gedrevenheid die het leven op afdeling Juliana-4 in Zonnehuis Amstelveen onmiskenbaar veranderde. Tijdens een presentatie over Waardigheid & Trots kreeg zij een eenvoudige vraag voorgelegd: wat zou je zelf willen als je oud wordt? Het antwoord wist ze wel. Een leven waarin niet een ander bepaalt hoe je leeft, maar jijzelf!

Op haar afdeling zag Nathalie al de eerste pogingen om de zorg in te richten volgens de wensen van de bewoners. Maar, zo constateert ze nu, je hebt toch de neiging de wensen van de ander in te vullen. Reden om zich bevlogen in te gaan zetten voor een nieuwe manier van werken.

Al snel nadat zij zich in ging spannen voor een andere manier van werken, vond Nathalie gehoor bij het bestuur, dat juist stappen nam richting zelforganiserende teams. Het gaf Nathalie de steun die zij nodig had. De personeelsbezetting werd uitgebreid en iedereen ging mee in de verandering: zorg, behandelaars, artsen, zelfs de huishouding. "Dat moet ook, anders kan het niet", aldus een resolute Nathalie.

Intrinsieke motivatie

Psycholoog Romina Brons, ook aanwezig bij het gesprek, geeft Nathalie nog maar eens alle 'credits'. "Vanaf het moment dat je enthousiasme opgepikt werd, zijn er projectgroepen gestart en gesprekken gevoerd met iedereen die maar betrokken is bij het leven op de afdeling. In anderhalf jaar is er heel veel gebeurd. Dat zie je misschien niet als je van dag tot dag kijkt. Maar er is bij iedereen een intrinsieke motivatie ontstaan om heel goed te kijken naar elke bewoner: wat kan ik voor u doen om het leven hier zo goed mogelijk maken?"

Iedereen op waarde schatten

Een gesprek met Nathalie en Romina over Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg voert langs steeds terugkerende thema's. Het bewustwordingsproces waar alle betrokkenen doorheen moeten bijvoorbeeld, het wegvallen van drempels en delen van verantwoordelijkheid, en zeker ook de rol van de familie op de afdeling. Voor Romina is het duidelijk dat je alle individuen in de driehoek bewoner-familie-zorg op waarde moet schatten. "Het begint ermee dat je iedereen ziet als even belangrijk, een expert op zijn eigen gebied. De bewoner is expert als het gaat om zijn leven van dit moment, de familie kan goed terugrijpen op vroeger, hoe het familielid toen zijn leven invulde. Behandelaars zijn expert als het gaat om het ziektebeeld, de zorg weet weer heel veel over het huidige functioneren van de bewoner, het management is deskundig op het gebied van regelgeving. En dan is het een kwestie van verbinden en in gesprek blijven, rekening houdend met ieders expertise. Daardoor krijg je begrip voor andermans prioriteiten bij het bereiken van dat ene gedeelde doel: zorgen dat iemand in zijn laatste levensfase zo gelukkig mogelijk is."

Losser met de regels omgaan

Van dat gedeelde doel is iedereen die betrokken is bij 'Leven zoals je wilt' zich inmiddels zeer bewust, zegt Nathalie. "Aan het begin hing hier nog de sfeer van een soort ziekenhuis. We waren met zorg bezig, met het verhelpen van onrustig gedrag bijvoorbeeld, met pillen en een benaderingsplan. Nu houden we rekening met de bewoner en leveren niet zomaar de zorg waarvan we zelf denken dat die het beste is. Puur redeneren vanuit een ziektebeeld is er niet meer bij. Dat is veranderd, en dat is stap één, dat je je bewust wordt van de manier waarop je je werk benadert. Zo kijken we breder naar waar de onrust van een bewoner vandaan kan komen. Misschien is die gewoon niet blij, dat we hem op vaste dagen onder de douche zetten. Dan doen we dat toch niet? We gaan lossier met de regels om; waarom zouden we precies vastleggen in een zorgplan, wanneer iemand doucht?"

Laagdrempeligheid op de afdeling

Ook bij de familie is het nodige veranderd, mede door de andere opstelling van de zorg. "Bij de familie was het van: we hebben vader of moeder hier achtergelaten en de zorg weet het allemaal wel, ik heb er niet zo veel meer over te vertellen. Ze durfden ook niet te vragen of ze mochten helpen. Dat is weg. We overleggen met de familie over wat we doen. We geven duidelijkheid, nemen naasten mee in de zorg en in hoe we met de mensen omgaan. Er is veel meer samenwerking, het is niet meer de familie tegenover ons. Ze voelen zich gekend. Dat komt ook door de laagdrempeligheid op de afdeling en het sociale contact. We hebben het veel makkelijker gemaakt om te participeren."

Romina valt haar bij. "Iedereen wordt gehoord. En we accepteren ook elkaars expertise. De familie weet alles over vroeger, wij over het nu. Een mijnheer die vroeger een belangrijke baan had en altijd sjiek gekleed was, wil er hier ineens niet meer zo keurig bijzitten. Maar de familie staat erop, dat hij altijd een das omheeft, want dat zou hun vader zo willen. Daarover moet je in gesprek kunnen gaan, en terug naar waar het om draait: hoe is hij nu het gelukkigst? Als wij uit kunnen leggen, dat het heel wat minder strijd geeft wanneer we hem niet iedere dag zo netjes aankleden, en dat dat vooral voor hem aangener is, leg je je er veel makkelijker bij neer dat je hier niet meer de man van vroeger aantreft."

Voor iedereen beter

Deze openheid en samenwerking is voor iedereen beter. Nathalie: "De meeste collega's op de afdeling vinden het fijner om hier te werken. Niet meer van kamer één naar kamer vijf hollen, mensen wassen en klaar. Maar kijken wie wakker is en laten slapen wie uit wil slapen. Dat geeft zo'n andere sfeer; ook voor de bewoners – die zijn veel rustiger geworden. Het teamverband is hechter, en familieleden zijn hier nu ook veel liever. Ze durven meer te vragen en te doen. Voorheen durfden ze de keuken niet in, nu nemen ze van alles te eten mee, van ijs tot bitterballen."

In gesprek blijven over grenzen

Deze omslag is niet van de ene op de andere dag gekomen. Het bewustzijn dat het om de bewoners gaat en dat alles daarop gericht is, moet in alle lagen doordringen. Dat proces is een heel eind gevorderd, maar er valt ook nog wel wat te winnen. "Op een gegeven moment merk je welke deur telkens dicht gaat", vertelt Romina. "Niet om te wijzen, maar bij ons was dat bij 'facilitair'. Bewoners die zelf wilden koken? Dat vonden ze lastig. Op een gegeven moment kwam daar nog de vraag bij of we met mooi weer eens konden barbecueën. Stel je voor, de kans op salmonella! Bij zulke dingen zei de leidinggevende van deze afdeling: we doen het gewoon, dan maar een beetje ondeugend. Zo hebben we op verzoek van een paar bewoners ook de badkamer met daarin een heerlijk bad in ere hersteld. Daar was facilitair fel op tegen; waarschijnlijk hadden ze slechte ervaringen met legionella ..."

Het is ook niet eenvoudig, zegt Nathalie. Mensen zijn nu eenmaal veranderlijk en hebben elke keer weer andere wensen. En soms zijn heel gewone dingen nu eenmaal praktisch niet mogelijk. "We proberen nooit ergens nee te zeggen. Patat bakken op een afdeling kan niet, dan gaat het brandalarm af. Dus hebben we een Airfryer aangeschaft. Het is continu zoeken, en dan houdt het soms op. In veel gevallen worden de regels redelijk losgelaten, maar facilitair zit er nog steeds wat vaster in. Dat moet ook wel, want daar worden zij op afgerekend. Er zijn grenzen, dat begrijpen we best, maar daar willen we wel continu over in gesprek blijven."

Relatie met familie

Veranderen is een continu proces dat de nodige inspanning vergt. Romina: "We hebben eindeloos overleg en blijven elkaar de vraag stellen wat nu het belangrijkste is. We

organiseren werkgroepen met zoveel mogelijk verschillende disciplines, de zorg, beleid, activiteitenbegeleiding, facilitair, ik als psycholoog – alle disciplines bij elkaar. Dat gesprek is nodig om het proces op gang te brengen en te houden." De meest cruciale factor is misschien nog wel de relatie met de familie. "Op het moment dat dat stopt, kun je ook met deze hele manier van werken ophouden", is Nathalie heel stellig. "Het begint met het eerste contact met de

"Er is bij iedereen een intrinsieke motivatie ontstaan om heel goed te kijken naar elke bewoner."

klantadviseur. Bij opname krijgt de bewoner een vragenlijst met wat hij of zij graag wil. Voorheen deden we alleen een opnamegesprek over administratieve dingen, over wat er wel en niet mag op de afdeling, en of je een gebitsprothese hebt of niet. Natuurlijk moet je het hebben over medische dingen, maar het grootste deel bestaat nu uit hoe iemand hier verder wil leven en zich thuis kan gaan voelen. Huisbezoeken zijn nog niet gelukt. Vaak is een opname pas heel kort tevoren bekend. Dan moeten voor een huisbezoek wel mensen beschikbaar zijn." Veel informatie over de mensen, hun huis en manier van leven komt in zulke gevallen van de thuiszorg, die ook in de projectgroep zit. "In het zorgplan leggen we vast wat mensen willen. Basisdingen, of ze bij de voornaam genoemd willen worden, en of ze gewend zijn om vijf uur 's middags een biertje te drinken of zo. Maar wat de bewoner en de familie opgeven aan wensen, is niet altijd meer haalbaar. Het is hier nu eenmaal niet helemaal zoals thuis. Dat moet je je ook realiseren. En thuis kun je ook niet altijd doen wat je wilt."

Respectvol met elkaar omgaan

De vraag dringt zich op of mensgerichte zorg – want daar hebben we het hier over – betekent, dat je iedere bewoner een eigen behandeling geeft. Is dat wel haalbaar, zeker in de drukte die op een afdeling als Juliana-4 heerst? Vergt dat niet heel veel van de medewerkers? Voor Romina is het antwoord niet moeilijk: "Als we van mensen weten wat hun

gewoonten waren, dan kun je daar rekening mee houden. Oprechte interesse scheelt veel discussie. Verder is het niets anders dan respectvol met elkaar omgaan. Gewoon zoals je dat altijd doet: normale omgangsvormen en je eigen intuïtie volgen. Net als in het dagelijks leven." "Natuurlijk komt het voor dat een bewoner en een medewerker niet lekker samengaan", neemt Nathalie over. "Dan laat je iemand anders de zorg doen; dat kan als je met genoeg collega's bent. Je moet wel je basisvaardigheden goed op orde hebben. En het werk echt leuk vinden, anders krijg je het niet voor elkaar. Dan blijf je ook niet lang in dit team. Mensen van andere afdelingen of stagiaires moeten in eerste instantie erg wennen aan de vrijheid. Ze zijn gewend opdrachten te krijgen. Hier hoor je niet, dat je de bewoners moet gaan wassen. Ook bij de mensen die hier al werkten, moest het groeien. Daar zijn veel gesprekken voor nodig geweest, maar nu wil bijna niemand nog anders."

Medestander bij familie

De herwonnen vrijheid geldt niet alleen voor de medewerkers. Ook de bewoners kunnen in principe gaan en staan waar ze willen. Het slot is van de deur. Letterlijk. Dat is een beslissing van het bestuur, bevestigt Romina. Het tekent de brede steun die het experiment van alle kanten krijgt; het van bovenaf uitgezette beleid geeft ruimte voor verandering. Zo is het personeelsbestand uitgebreid, bijvoorbeeld met woonondersteuners die tijdens de spitsuren een oog in het zeil houden en de rust bewaren. Zonder het bestuur was dat onmogelijk geweest. Een positieve stimulans kwam echter ook uit een andere hoek: die van de familie. De gedreven Nathalie kreeg steun van een 'activistische' medestander aan de familiekant. Nathalie: "Deze mevrouw wilde graag haar moeder verzorgen, maar durfde dat niet te vragen. Ze was wel erg geïnteresseerd: hoe doe je dat dan? Toen ik voorstelde, dat ze gewoon mee kon kijken, was ze daar erg verbaasd over. Kon dat zomaar? Ja, waarom niet?"

Nauwe band van familieleden

"Een verpleegtehuis is geen ziekenhuis," vervolgt Nathalie. "Je komt als familie op huisbezoek, niet op ziekenbezoek. Als zorg heb je je verantwoordelijkheden, maar ik vind dat je ook een stapje terug moet doen om ruimte te geven aan de familie. Nadat we met die mevrouw in gesprek raakten, heeft ze het voortouw genomen en een familieavond georganiseerd. Van alle zestien bewoners verschenen familieleden. Die wilden allemaal graag een bijdrage leveren. We hebben hun wensen in kaart gebracht en daarmee zijn we hier op de afdeling aan

de slag gegaan. Dezelfde mevrouw had ook een zorgpagina op Carenzorgt.nl om binnen de familie contact te houden over hun moeder. We zijn ons daar met zijn allen in gaan verdiepen om te kijken of we dat breder konden trekken en zo uitgekomen bij Familienet.nl. Daarop delen de familieleden informatie met elkaar. Wat zij bijvoorbeeld vervelend vonden, was dat ze niet op de hoogte waren, wanneer er iemand overleden was. Dan kwamen ze op bezoek bij hun eigen familielid, en dan was de kamer ernaast ineens door iemand anders bezet. Dat vonden ze heel naar, ook omdat ze geen afscheid hadden kunnen nemen van de nabestaanden. Volgens de regels mogen wij daar niks over zeggen. Nu zet de familie het zelf op Familienet.nl. Zo zijn familieleden elkaar een beetje op gaan vangen. Ook met andere dingen, hoor. Er worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt, dat iemand die met zijn moeder op stap gaat een andere bewoner mee naar buiten neemt. Je ziet ook, dat mensen na het overlijden van hun ouder of ander familielid nog een tijd actief zijn op Familienet.nl. Niet alleen op Familienet trouwens. Sommige familieleden blijven nog regelmatig terugkomen. Ze hebben met zijn allen naar iedereen omgekeken en die interesse in de mensen blijft. Zo nauw is die band inmiddels."

Dat de familieleden elkaar hebben gevonden en steunen merkt Romina in de dagelijkse praktijk. "Ik heb als psycholoog veel minder gesprekken met familieleden over de verwerking van het feit dat zij hier hun vader of moeder 'achterlaten' – want zo ervaren ze dat vaak. Het is toch een soort rouwproces. Die onderlinge steun is natuurlijk veel wenselijker dan een onderhoud met de psycholoog. En dat zij mee kunnen doen in de zorg; dat brengt heel veel goeds voor de verwerking."

Kloof maakt plaats voor vertrouwen

De kloof tussen zorg en familie heeft plaatsgemaakt voor vertrouwen, zegt Nathalie. Ook door een systeem als Familienet. "Alles wordt besproken. Sinds kort hebben we een crisisbed voor hele snelle opname. Dat heb ik op Familienet geplaatst. De mensen die we krijgen voor dat bed zijn niet altijd de makkelijkste. Daar was de familie van de vaste bewoners eerst niet heel blij mee. Dat gaf maar reuring op de afdeling, de eenheid werd doorbroken, ineens iemand erbij; zulke argumenten. Toen hebben we uitgelegd, dat het aan ons is om te zorgen dat de veiligheid op de afdeling blijft en dat we daar ook alles aan zouden doen. Nu was de eerste de beste bewoner inderdaad niet gemakkelijk, en ze is hier langer gebleven dan gepland – inmiddels is ze vertrokken

om dichterbij haar familie te kunnen wonen. Maar zowel dochter als moeder gingen huilend weg, en de familie van de andere bewoners had een bloemetje gekocht om hun succes te wensen. De weerstand tegen dat crisisbed is nu weg. De vaste familie vangt een nieuwe bewoner en diens familieleden heel snel op. Daar hoeven wij als zorg niet eens zoveel aan te doen. De band tussen de familieleden is heel bijzonder." Romina: "Laatst kwam er een familielid aan met zo'n knuffelkat, speciaal gekocht voor haar eigen moeder. Daar ging iedereen mee aan de haal. Vroeger was het dan: hee, die ander moet niet aan die kat zitten. Nu wordt dat beest echt samen gedeeld. En ach, dan komt er nog een kat bij, zodat moeder er toch zelf een heeft. Dat zie je bij andere afdelingen toch minder snel gebeuren."

"Iedereen durft elkaar alles te vragen"

De afdeling is in veel opzichten laagdrempeliger geworden. Familie onderling en familie en zorg weten elkaar beter te vinden. Maar ook bij het zorgpersoneel zelf zijn veel mentale drempels weggefallen. Nathalie: "We blijven met elkaar in gesprek, bij de overdracht en tijdens diensten. Iedereen durft elkaar alles te vragen. We kijken niet meer naar officiële functies en taken en competenties, dat valt allemaal weg. Natuurlijk zijn er regels over diploma's en zo, daar houden we ons aan, maar verder zijn we allemaal gelijk." Romina: "Eens per week doe ik gedragsvisites. Op een gegeven moment vraagt een Helpende Niveau 2 of ze daar een keer bij mocht zijn. Dat vind ik wel heel stoer, dat je je zo persoonlijk betrokken voelt." Nathalie: "Op het moment dat je aan mensen dezelfde waarde toekent, zijn ze ook meer bereid zich op dezelfde manier in te zetten. Wat Romina zegt: de afstand met haar of de artsen is verkleind en dat werkt gewoon goed. Zelfs de schoonmaakster praat mee over gedrag. Zij voelt zich onderdeel van het team van deze afdeling, niet zomaar iemand binnen de vakgroep schoonmakers. Je hoort daardoor andere dingen. Zij waarschuwt als ze in een kamer komt en denkt dat er iets mis is. Voorheen was het: ik maak schoon, daar kom ik voor en als ik klaar ben ga ik mooi door naar de volgende kamer." Romina: "Laatst zag ik een voedingsassistente een bewoner meenemen naar het restaurant. Misschien kon dat vroeger ook wel, maar niemand kwam op het idee."

Bewoner meer en meer in beeld

Door het versmelten van functies en verantwoordelijkheden, komt de bewoner meer en meer in beeld. Nathalie: "Wij van de zorg konden altijd al rapporteren. Maar een

voedingsassistente en een woonondersteuner kunnen dat nog steeds niet. Terwijl ze een-op-een met bewoners bezig zijn. Zij zien soms dingen die wij niet zien. Binnenkort krijgen zij daarom ook autorisatie om mee te schrijven en te lezen. Dan wordt het nog meer één." Romina: "We vergaderen regelmatig met iedereen op de afdeling. Er zijn zoveel mensen die wel iets van een bewoner weten. Nu wordt dat besproken, waardoor we allemaal van die kleine dingetjes

"Het is een kwestie van verbinden en in gesprek blijven."

op de hoogte zijn en ze eerder in het zorgdossier komen te staan. Dat vullen we nog aan met andere informatie, bijvoorbeeld over de familie, wat daar speelt en hoe dat misschien het gedrag van de bewoner beïnvloedt. Het beeld dat we van de bewoners hebben, wordt steeds completer, en daar kunnen we dan weer op inspelen."

Administratieve rompslomp

De vernieuwing van de verpleeghuiszorg op afdeling Juliana-4 verloopt gestaag en naar tevredenheid van initiatiefnemer Nathalie de Groot, haar collega Romina Brons en het bestuur. Zoals het er nu uitziet, volgen na het afronden van deze pilot meer afdelingen. Uiteraard moet er nog geëvalueerd worden. Maar vooruitlopend daarop: wat zou er volgens Nathalie anders moeten? "Waar ik van baal, is dat het soms zo onnodig lang duurt voor allerlei dingen geregeld zijn. En van al die administratieve rompslomp. Hier een overleg, daar een overleg; als je niet oppast, zit je in zoveel overleggen, dat je aan je hele doel – er zijn voor de bewoners – niet meer toekomt. Waardigheid en Trots of Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg vragen wat dat betreft heel veel tijd. Natuurlijk heb je daar je overleggen met je projectgroep voor nodig, en natuurlijk willen de zorgkantoren en financiers weten wat je doet en waar ze hun geld in stoppen. Maar er zit een grens aan, wat mij betreft. En dan willen ze weer hele grote dingen zien en horen, terwijl de kleinste veranderingen hier ontzettend veel verschil kunnen maken, maar ook heel veel onzichtbare tijd en energie kosten. Dat wringt. Het heeft ons heel veel opgeleverd, vooral de bewustwording, maar soms denk ik wel eens: laat ons maar lekker gaan."

"Mijn vader is nu veel rustiger, dat is een wereld van verschil."

Wendy Ruwiel, 'dochter van' en gangmaakster op Juliana-4 van Zonnehuis Amstelveen

De vader van Wendy Ruwiel heeft de ziekte van Alzheimer en woont nu drieënhalf jaar op afdeling Juliana-4 van Zonnehuis Amstelveen. Dat was voor mijnheer Ruwiel wennen, maar ook voor Wendy. Ze is er eerlijk in. "Ik had er gewoon een hekel aan om erheen te gaan." Ze voelde zich niet thuis, zat bijna alleen maar bij haar vader op de kamer en vroeg zich werkelijk af hoe ze dáár nu mee om moest gaan. Gelukkig was Wendy niet de enige. De dochter van een medebewoonster had hetzelfde gevoel en organiseerde een avond voor de familie, waar ook Margreth Chel (Hoofd Zorg) en EVV-er Nathalie de Grootte bij aanschoven. De bijeenkomst eindigde met een groot aantal ideeën om het verblijf op de afdeling voor bewoners, familieleden én medewerkers prettiger te maken. Maar zoals dat nu eenmaal kan gaan in een verpleeghuis overleed kort daarop de moeder van de initiatiefneemster. Voor Wendy het moment om zich actief bezig te gaan houden met Familienet, een van de uitvloeisels van de familiebijeenkomst, en zich namens de familie op te werpen als voortrekker van de veranderingen op Juliana-4.

"Na die eerste stap kwamen de veranderingen in de zorg er eigenlijk meteen achteraan. In het begin volgde alles nog een vast stramien en was er een grote scheidingslijn tussen familie en zorg. Dat is als een blad aan de boom omgeslagen. Er werd meer mogelijk, de medewerkers stonden open voor ideeën, het werd gezelliger gemaakt – je zag in één keer een hele verandering op gang komen. Ineens gebeurde er van alles. Er is een bank gekocht, een leuk zitje gemaakt, een Airfryer aangeschaft, zodat we op zondag snacks konden maken – voorheen had dat niet gemogen vanwege de regels, maar nu was het: we gaan dat gewoon doen. Iemand nam zo'n robot-knuffelkat mee, ik heb dingetjes voor de snoezelkamer en vogelhuisjes met geluid geregeld, zodat er overal op de afdeling vogeltjes floten. Er ontstond een sneeuwbaaleffect, iedereen ging van alles doen om ook een steentje bij te dragen."

Al deze activiteiten hadden natuurlijk nooit van de grond kunnen komen als er aan de kant van de zorg niet ook een verandering had plaatsgevonden. "Daar was Nathalie de grote voortrekker van, en we merkten dat verschillende andere meiden ook geïnteresseerd waren om het anders te doen. De wisselwerking met Nathalie is erg leuk. Dan gooit zij wat in de groep, en ga ik op zoek. Wil ze voor Pasen een servies, dan weet ik het wel op de kop te tikken en schenk ik dat aan het Zonnehuis. En er is een relaxstoel gekomen, het bad is weer in werking; al die dingetjes bij elkaar maken dat het voor de bewoners veel leuker is geworden. Dat merk ik ook aan mijn vader, ja – volmondig ja. Hij zit haast niet meer op zijn kamer. Hij

was erg agressief, sloopte veel, daar was ik echt huiverig voor. Maar nu is hij veel rustiger, dat is een wereld van verschil. Er is op de hele afdeling veel meer rust, de sfeer is ontspanner. Er staat altijd een muziekje op, de televisie is aan. Er zijn voortdurend prikkels voor de bewoners. Voorheen kwam je er en was het doodstil. Ik ben ook bedrijven gaan benaderen om te kijken of die iets konden doen. Een orchideeënkweker heeft bloemen geleverd om de afdeling op te fleuren. Gingen de bewoners vol belangstelling naar de planten kijken. Het zijn juist die kleine dingen die een groot effect hebben."

"Eigenlijk zet ik alles wat ik van plan ben op Familienet. Bijvoorbeeld ook dat ik een paardje en andere therapiedieren van Hug4Joy zou laten komen voor de verjaardag van mijn vader. Daar had ik toestemming voor gevraagd en Margreth mailde meteen: "Wendy, doen, hartstikke leuk, regel het maar." Dat kondig ik dan aan op Familienet. Er kan gewoon heel veel. Maar er zijn nog steeds mensen die een drempel moeten overwinnen, vooral de nieuwkomers. Die moeten een beetje wennen en hebben een wat terughoudend gevoel, omdat ze denken dat ze zich niet mogen bemoeien met wat er op de afdeling gebeurt."

"Laten we hopen dat mijn vader er nog even is. Ik kan me niet voorstellen dat ik na zijn overlijden geen contact meer heb met het Zonnehuis, want ik vind de andere mensen ook heel aardig. Maar zo'n bezoekje van Hug4Joy schenk je dan niet zo snel meer. Er zijn wel meer meiden in de zorg die dit ook heel leuk vinden. Van de week kreeg ik van een ander familielid een foto via Familienet, waarop iemand van de zorg op de

afdeling aan het voetballen was met mijn vader. Dan zie je dat zij er ook lol in hebben – en voor mij is het ook mooi om te merken dat hij het naar zijn zin heeft als ik er zelf niet bij ben. Ik heb er nu een goed gevoel bij. Het is echt zijn thuis. Dat ligt zeker aan het personeel dat veranderd is, er is meer bezetting, meer ruimte, dat scheelt ook. Ze zijn heel erg enthousiast. Ik heb totaal niet het gevoel dat ze het vervelend vinden als we weer iets bedacht hebben. Zij kunnen ook even iets anders aanpakken als de familie wat met de bewoners doet. Dat is belangrijk. Zo ben je er voor elkaar."

Zonnehuis
Amstelveen





"Hoe wil ik later zelf mijn leven leiden?"

15 overdenkingen bij Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

Ruim een jaar na de startbijeenkomst op 9 februari 2017 begon bij de initiatiefnemers van de beweging 'Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg' de behoefte te ontstaan om een 'tussenstand' op te maken. Bewegen we wel genoeg? Hoe bewegen we? En bewegen we wel in de goede richting? Vragen die iedereen die zich bezighoudt met een vernieuwingsproces zich regelmatig zou moeten stellen.

Persoonlijke gesprekken

Wat volgde was een gang langs acht zorgorganisaties die ieder op hun eigen manier kunnen vertellen over het vernieuwingsproces, of over vormen van verpleeghuiszorg die als vernieuwend gezien worden. Bestuurders, projectmanagers, stafmedewerkers, zorgmedewerkers, familieleden: allemaal bleken ze bereid diepgaand te reflecteren op het handelen van hun organisatie, maar vooral ook hun eigen handelen. Dat leverde uitvoerige, en in sommige gevallen ook zeer persoonlijke gesprekken op. Enkele gespreksgenoten tonen zich vrij zeker van hun zaak. Dat is geen kwestie van zelfgenoegzaamheid, maar eerder van een stellige trots op datgene wat ze bereikt hebben en de wijze waarop. Anderen laten hun twijfels duidelijk doorklinken. Doen we het wel goed? Doen we wel het goede? Doe ik het wel goed? Niet dat daar de trots ontbreekt. Maar hier is het meer de trots deel uit te mogen maken van een beweging of organisatie die een wezenlijke verbetering aan wil brengen in de zorg aan een steeds grotere, kwetsbare groep in de samenleving.

Vijftien overdenkingen

Het gaat te ver van al die bespiegelingen een samenvatting te geven. Dat zou de sprekers ook tekortdoen. 'Duiden' van wat er gezegd is, betekent weer een onderschatting van de lezer. Iedereen kan er voor zichzelf uithalen wat van waarde is. De artikelen zijn dan ook nadrukkelijk bedoeld als inspiratiebron. Wat hierna volgt, is hooguit een opsomming van vijftien overdenkingen die in het totaal van de gesprekken terugkwamen. Wie er niet aan toekomt alle bijdragen te lezen, krijgt daardoor toch een beeld van wat er zoal speelt. Hopelijk helpen de overdenkingen een levendige discussie op te roepen over wat er nodig is om in Nederland tot mensgerichte of relatiegerichte verpleeghuiszorg te komen.

De vraag

De vijftien overdenkingen zijn bedoeld als voeding voor de discussie. Daarbij zou echter één vraag altijd op de achtergrond aanwezig moeten zijn, al is het maar om datgene wat als vernieuwing in werking gezet wordt te toetsen aan onze eigen waarden. Het antwoord mogen we uiteraard nooit geldend verklaren voor de ander – ieder immers zijn eigen waarden en behoeften. Maar als snelle 'reality check' kan het stellen ervan geen kwaad. Die vraag is even kort als confronterend: hoe wil ik later zelf mijn leven leiden?

01 Je kunt niet een beetje vernieuwen

Wie werkelijk wil vernieuwen, kan niet volstaan met details. Ieder detail, iedere handeling, raakt namelijk weer tal van andere aspecten. Leiderschap en leidinggeven, organisatiestructuur, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden, financiën, kwaliteitsmanagement, 'facilitair', HR: niets kan los van elkaar gezien worden. En vrijwel iedere verandering roept weer nieuwe dilemma's op. Misschien is dat nog wel het meest radicale van 'Van regels naar relaties': dat alles anders moet.

02 Je kunt het niet alleen

Voor de vernieuwers geldt, dat zij de meeste successen boeken, wanneer zij alle hulpkrachten weten te mobiliseren. Urgentie oproepen, coalities van gelijkgestemden smeden, een gedeelde visie uitdragen. Niet vanachter het bureau, maar actief, in contact met iedereen die mee wil doen. Oude 'vijandbeelden' zijn achterhaald. Zorgkantoor, Inspectie en verzekeraar hebben hetzelfde doel: de best mogelijke zorg voor mensen die niet meer in hun eigen huis kunnen wonen. Zij zijn zeer bereid mee te werken aan de vernieuwing. Ook de zorgprofessionals hoeven niet alleen te staan. Collega's, familieleden, vrijwilligers, burens, ondernemers: ze willen allemaal een steentje bijdragen, wanneer hen de ruimte gegeven wordt. Ze hebben de potentie het werk letterlijk én figuurlijk 'lichter' te maken.

03 Weg met regels, lang leve de regels!

Té vaak hebben zorgorganisaties hun eigen regels bedacht, en té lang zijn ze erin blijven geloven. En té veel kaders en richtlijnen van buitenaf hebben de handelingsruimte van zorgprofessionals beteugeld – als ze al te doorgronden waren. Weg ermee! Maar 'Van regels naar relaties' is iets anders dan 'geen regels maar relaties'. Zonder regels kunnen we niet in de zorg, zo blijkt uit de praktijk. Medewerkers hebben een zekere mate van structuur nodig; en dat is niet

exclusief voor de verpleeghuiszorg. Regels of kaders zonder omhaal afschaffen is dus nutteloos, tenzij ze zelf nutteloos zijn. Beter is het nieuwe afspraken te maken die iedereen begrijpt en iedereen na kan leven. Lang leve de regels!

04 Ontketen de totale revolutie

Moet de vernieuwing van bovenaf komen? Of juist van onderaf ontstaan? Het antwoord lijkt: van beide kanten. Bestuur en management die kaders scheppen en ruimte creëren, medewerkers die de ruimte invullen en verantwoordelijkheid nemen. Totale revolutie! Dat gaat niet vanzelf. Traditionele managers moeten leren afscheid te nemen van controle en beheersing, medewerkers moeten durven hun nieuwverworven vrijheid creatief en doelmatig te benutten. Zoiets vraagt om duidelijkheid over de verwachtingen. Maar het vraagt vooral om heel veel vertrouwen – in de ander én in jezelf.

05 Geen resultaat zonder visie

"Visie is als de olifant die het uitzicht beneemt", zei minister-president Rutte ooit. Het is natuurlijk andersom: visie biedt uitzicht. Uitzicht op het heden en de toekomst. Een scherpe en inspirerende visie op de zorg, op het doel dat de organisatie nastreeft, geeft iedereen houvast. Van bestuurder tot helpende, van ondersteunende diensten tot vrijwilliger: wie weet waar hij of zij aan werkt en aan bijdraagt, heeft een richtpunt voor eigen gedrag, en een spiegel om zichzelf en anderen voor te houden. Doen we nog wel wat we afgesproken hebben?

06 Er is geen blauwdruk

Het formuleren van een visie is een goede eerste stap. Maar verder is er niet één manier om te vernieuwen. Iedere organisatie en iedere locatie is anders, en overal zijn andere acties nodig. Het is goed om bij elkaar binnen te kijken en van elkaar te leren; daar helpt de beweging Radicale vernieuwing

verpleeghuiszorg bij. Maar een-op-een kopiëren is niet zinvol. Een platte organisatie? Wel of geen managers? Zelfsturende of zelforganiserende teams? Wat voor de een werkt, kan bij de ander weinig resultaat hebben. Een veelgehoorde tip is: begin gewoon. Niet met grote plannen, maar met zo concreet mogelijke actie. En zorg als management voor de randvoorwaarden voor vernieuwing door leiderschap dat dienstbaar is aan de mensen en de vernieuwing.

07 Je bent nooit klaar

Iedere organisatie, iedere locatie is anders. De bewoners zijn anders, de mensen die er werken zijn anders. En de wereld verandert, dus ook de zorg. Wat we vandaag zien als waardevolle zorg, kan morgen achterhaald zijn. Het effect is, dat we nooit klaar zijn. Vernieuwen is een continu proces dat voortdurende aandacht vraagt. Dat wil niet zeggen, dat we dezelfde jachtigheid moeten gaan vertonen als de wereld om ons heen. Direct actie ondernemen op een nieuwe richtlijn of een aangepast kader maakt de zorg niet beter. 'Festina lente' – haast u langzaam – zei keizer Augustus al. Reflectie helpt. Zo nu en dan afstand nemen en onszelf en ons handelen kritisch maar mild beschouwen. Wat we doen telkens weer ter discussie stellen, elkaar bevragen en elkaar prikkelen. Die tijd nemen is lastig, in een sector waarin tijd zo schaars is. Het is lastig, maar nodig.

08 Veranderen kost tijd

Het liefst zouden we morgen alles anders zien. Maar dat is een utopie. De ervaring leert dat veranderen veel tijd kost. Dat komt voor een groot deel, doordat de verandering van mensen moet komen. Mensen die vaak al heel lang doen wat ze doen, en niet geleerd hebben het anders te doen. Het zijn niet zozeer de processen en systemen die ons ophouden, want die kunnen we best aanpassen of afschaffen. Maar we hebben ons te richten naar mensen die we onmogelijk kwalijk kunnen nemen, dat zij zich anders gedragen dan we zouden willen. Zij moeten uitgenodigd worden om hun kennis, attitude en gedrag bij te stellen. En ze verdienen het de tijd te krijgen om dat te doen. Want in de dynamiek van de vernieuwing mogen we hún welzijn niet over het hoofd zien.

09 Warme zorg is een mensenkwesitie

Mensgerichte – warme – zorg wordt gegeven door mede-mensen, niet door kaders, protocollen, IT-systemen of gebouwen. Niet door 'dingen' en cijfers, maar door betrokken zorgprofessionals, en mét hen door familieleden of vrijwilligers. De mens en zijn behoeften komen centraal te staan in organisaties die samengesteld zijn uit individuen voor wie mensgericht handelen iets heel vanzelfsprekends is. Het moet een onvervreemdbaar onderdeel zijn van de cultuur, behoren tot het DNA, en zo van generatie op generatie van medewerkers overgedragen worden. Als de medewerkers veranderen, volgt de magie vanzelf!

10 Mensenliefde leer je niet op school

Het grootste deel van de tijd die we in verpleeghuizen aan bewoners besteden, gaat naar hun welzijn. We hebben dus mensen nodig voor wie het verrichten van welzijnstaken bijna een tweede natuur is. Behandelaars die mevrouw even naar haar kamer begeleiden. Verzorgenden die met mijnheer naar de winkel gaan. Maar ook andersom: helpenden die medicijnen uitdelen. Zorgzaamheid is niet functie- of niveau-, maar persoonsgebonden. Net zomin als opleidingsniveau iets zegt over het vermogen verantwoordelijkheid te nemen. Het wordt tijd dat we anders naar mensen in de zorg gaan kijken, en tijd dat we anders op gaan leiden. Radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg gaat hand in hand met radicale vernieuwing van het onderwijs.

11 Durf te falen

Wie zich realiseert, dat radicale vernieuwing zoveel met zich meebrengt, én dat een blauwdruk niet bestaat, kan alleen maar het experiment aangaan. Dat gebeurt dus ook volop. Niet voor niets wordt er gesproken over 'expeditiegroepen' en ontdekkingsreizen. Toen Columbus de nieuwe wereld ontdekte, faalde hij glorieus. Wie geen fouten durft te maken, leert niets en blijft doen wat hij altijd doet. Experimenteren

vraagt moed. En het vraagt om kwetsbaarheid. Alleen wie zijn eigen falen onder ogen ziet en op zijn schreden durft terug te keren, heeft de kans het juiste pad te vinden.

12 Durf te vieren

Waardeer ook de kleinste stapjes, want samen leiden ze naar het grote doel. Het is gemakkelijk het drinken van een kop koffie of boodschappen halen met een bewoner af te doen als weinig radicaal. Wat ervoor nodig is geweest, is meestal niet zichtbaar. Voor welke dilemma's ze organisatie en medewerkers gesteld hebben. Wat mensen hebben moeten doen, om de drempel over te gaan die zij jarenlang ervaren hebben. Wat er allemaal gebeurd is om tijd vrij te maken. Of om simpelweg de deur van het slot te krijgen. Het vieren van successen, hoe klein ook, motiveert, geeft energie en inspireert anderen die de stap nog niet hebben kunnen of durven zetten. En het geeft erkenning aan hen die wél al zover zijn.

13 Leren doe je samen

Afkijken mag, want het meeste leer je van een ander. Hoewel iedereen zijn eigen opdracht in de vernieuwing heeft, hoeft niemand het wiel opnieuw uit te vinden – en al helemaal niet alleen. Wie zich open en kwetsbaar opstelt, krijgt er welwillendheid en hulpvaardigheid voor terug. Wie zichtbaar durft te maken wat er speelt, kan rekenen op begrip – we zitten er samen in. Deel ervaringen. Vertel verhalen, van succes en falen. Ze geven inzicht, emotioneren, verbinden. De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg biedt het platform voor ontmoeting en uitwisseling.

14 Meten is nog geen weten

"Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted." Socioloog William Bruce Cameron wist het mooi te zeggen. De wens afscheid te nemen van afvinklijsten en kwantitatieve kritieke-performance-indicatoren is alomtegenwoordig. Getallen

over zorghandelingen zeggen niet per se iets over de kwalitatieve beleving van de zorg. De zoektocht naar nieuwe meetsystemen is in volle gang; 'het Kompas' en 'Beelden van Beleving' zijn veelbelovend. Maar zorgorganisaties én de samenleving kijken reikhalzend uit naar manieren om inzichten te verzamelen en verder te verbeteren.

15 Praten, praten, praten

Een goed gesprek lost alles op. Basisvoorwaarde voor radicaal vernieuwen is met elkaar in gesprek gaan, en het is de taak van het management dat gesprek mogelijk te maken en te begeleiden. Plannen maken, ideeën bedenken, dilemma's afwegen, verwachtingen managen, standpunten uitwisselen, uitleg geven: allemaal een kwestie van luisteren en praten. Waar drempels verdwijnen en traditionele scheidslijnen uitgewist worden: waar begrip, gelijkwaardigheid en respect de boventoon voeren – dáár blijft het stromen. Mensen zijn de motor, de dialoog is de brandstof van de beweging.

Nawoord

**“Wie alles wil veranderen,
moet overal beginnen.”**

Acht zorgorganisaties, vierentwintig gespreksgenoten. Allemaal vertelden zij hún verhaal over de veranderingen die zij meemaken in de verpleeghuiszorg. Veranderingen die in gang gezet zijn dankzij het programma Waardigheid en Trots, door impulsen van de beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, of gewoon, omdat bestuurders of medewerkers vonden dat de zorg anders moet. Anders in de zin van: persoonlijk, warm, mensgericht – in ieder geval niet gedictieerd door een overdaad aan kaders, protocollen en regels. Welzijn en kwaliteit van leven voor de bewoners boven alles, uitstekende zorg als basis.

Nieuwe verhalen

Met de verhalen van Anita, Annemiek, Corry, Daphne, Eva, Frank, Gaby, Hans, Hester, Jan, Jonie, Karin, Laurens, Marja, Marloes, Natasja, Nathalie, Petralien, Ramona, Riëtte, Romina, Ron, Sander en Wendy is natuurlijk nog lang niet alles verteld. De 'radicale vernieuwing' is immers een beweging die nog maar net begonnen is. En de acht zorgorganisaties die in deze publicatie aan bod gekomen zijn, vormen nog maar het topje van de ijsberg van alle verpleeghuizen in Nederland die zich grote inspanningen getroosten om de zorg te veranderen. Inspanningen die zonder twijfel nieuwe verhalen opleveren. Verhalen over succes, over uitdagingen en dilemma's, over wat er allemaal fout kan gaan, maar vooral ook over wat er goed gaat.

Laat zien hoe zorg anders kan

Al die verhalen verdienen het verspreid te worden. Omdat ze inspireren, nieuwe inzichten geven, tot voorbeeld strekken. Daarom deze oproep aan iedereen. Blog, vlog, schrijf, film, presenteer – vertrouw uw avonturen toe aan de rest van Nederland, binnen of buiten de verpleeghuiszorg. Laat zien hoe zorg anders kan, en hoe dat te bereiken is. En heeft u hulp nodig of een groter podium, neem dan gerust contact op via radicalevernieuwing@loc.nl.



"Het is goed om de zoektocht in de beweging te kunnen delen."

Hans van Amstel – bestuurder van Warm Thuis

De Beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

De beweging Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg is actief in het hele land. In totaal spannen meer dan 50 verpleeghuizen zich al in voor radicale vernieuwing van de zorg. Ga voor meer informatie over de organisaties en de meest actuele praktijkvoorbeelden naar www.radicalevernieuwing.nl/deelnemers

Deze publicatie is gratis te downloaden via: www.radicalevernieuwing.nl/actueel/publicatie

Nieuwsbrief

Automatisch het laatste nieuws, informatie over bijeenkomsten, vlogs, blogs en andere updates uit de beweging ontvangen? Meld u aan voor onze gratis maandelijkse nieuwsbrief www.radicalevernieuwing.nl/nieuwsbrief

Benut ons netwerk

Ons sociaal platform staat open voor iedereen die wil laten zien hoe Radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg in de praktijk gebracht wordt. Het platform maakt het makkelijk met andere deelnemers in contact te komen, vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen en elkaar te versterken. Geplaatste berichten delen we ook via onze andere media. Kijk op www.loc.nl/netwerken/radicale-vernieuwing

Alle deelnemers

| | |
|---------------------------------|--------------------------|
| De Leyhoeve | DSV Verzorgd Leven |
| Sensire | Innoforte |
| Surplus | Kalorama |
| Topaz | Liberein |
| 't Zorghuus | Noorderbreedte |
| Accolade Zorg | Opella |
| Amaliazorg | Patyna |
| Amstelring locatie De Rietvinck | Philadelphia |
| Ananz | Riederborgh |
| Archipel | RSZK |
| BrabantZorg | Sint Anna |
| Carintreggeland | St. Zorgcentra de Betuwe |
| Cicero Zorggroep | Stichting De Waalboog |
| Coloriet | Stichting Waardeburgh |
| Crabbehoff | Tangenborgh |
| De Merwelanden | Van Neynsel |
| de Riethorst Stroomland | Viattence |
| De Wever | Vitalis WoonZorg Groep |
| De Zorggroep | Volckaert |
| de ZorgSpecialist | Vreedenhoff |

Vrijwaard
Warm Thuis
Wilgaerden
Woonzorggroep Samen
WZH WoonZorgcentra Haaglanden
Zinzia
Zonnehuisgroep Amstelland
Zorggroep Almere
Zorggroep Meander
Zorgpartners Midden-Holland locatie Savelberg

Deel deze publicatie:



**“Je moet wel durven
communiceren;
zichtbaar maken wat
er bij je speelt.”**

Daphne Mensink, projectleider Radicale vernieuwing bij Sensire



Roeland Jan is historicus, interviewer en schrijver.

Colofon

Deze publicatie had niet tot stand kunnen komen zonder de enthousiaste medewerking van Anita Berben, Annemiek van Zantvoort, Corry Griekspoor, Daphne Mensink, Eva van Zelm, Frank Hendriks, Gaby Elhorst, Hans van Amstel, Hester Hauer, Jan Kooge, Jonie Boersma, Karin Klein Goldewijk, Laurens van Rij, Marja van den Berg, Marloes van Schooten, Natasja van Geel, Nathalie de Groote, Petralien van Oene, Ramona van den Heuvel, Riëtte van Heeswijk, Romina Brons, Ron van Wees, Sander Verschure en Wendy Ruwiel.

Concept en tekst

Roeland Jan Umans, First Morning

Fotografie

Bart van Hattem

Ontwerp & opmaak

Tangerine Design

Gebruik van (delen van) teksten uit deze publicatie is toegestaan, mits na overleg met en toestemming van Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, bereikbaar via radicalevernieuwing@loc.nl.

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg

radicalevernieuwing@loc.nl

radicalevernieuwing.nl

Tel. 030 – 207 40 67

[#radicalevernieuwing](https://twitter.com/radicalvernieuwing)

