‘Heddut ze al gevroagd?!’ Surplus over 3 jaar vernieuwen

Geplaatst op 20 december 2019



‘Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, van regels naar relaties’ is een landelijke beweging die bijna drie jaar geleden door enkele tientallen verpleeghuizen gestart werd. In een serie artikelen staan vier ambassadeurs van het eerste uur stil bij wat de beweging in de eigen zorgorganisatie zoal betekent en blikken terug. Voor deze aflevering klom Sander Verschure, programmamanager bij Surplus, in de pen om een aantal vragen te beantwoorden.

Waarom doen jullie ook al weer mee met Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg?

We liepen vast in onze aanpak binnen Waardigheid & Trots. Een aanpak die zich kenmerkte door strakke lijnen, monitor-instrumenten, SMART-doelstellingen en deadlines. Overigens vanuit een inhoudelijk gedreven intentie en ambitie, alleen in een verpakking die ons niet verder bracht bij waardigheid voor bewoners en trotse medewerkers. In Radicale vernieuwing zagen wij een aanknopingspunt om dit fundamenteel anders te leren benaderen. En daar heeft Radicale vernieuwing ons bij geholpen, in combinatie met wat het lectoraat Imagineering van een hogeschool in Breda (Breda University of applied sciences – BUas) aan inzichten en steun heeft gegeven.

Waar heeft de radicale vernieuwing zoal toe geleid de afgelopen jaren?

Binnen Surplus is er vanuit Radicale vernieuwing veel focus gelegd op de medewerker. Niet omdat die belangrijker is dan bewoners en naasten of de omgeving, vanuit ons perspectief (‘Zie mij’) zijn alle betrokkenen van belang. Maar vanuit de overtuiging dat onze medewerkers de sleutel zijn om

persoonsgerichte zorg en ondersteuning te bieden. We hebben gemerkt dat met de ondersteuning van medewerkers die betrokken waren bij Radicale vernieuwing, het hen lukte om beter aan de sluiten op de wensen van bewoners en hun naasten. Die persoonlijke benadering was overigens vaak al volop aanwezig bij collega's, maar Radicale vernieuwing gaf wel aanknopingspunten om daar nog meer ruimte voor te maken. Het is in essentie dan ook een traject waarmee we medewerkers optimaal tot hun recht willen laten komen.

In de organisatie zie je ook vernieuwing ontstaan. Dat gebeurt onder meer via een 'expeditie zie mij' met een groep medewerkers; ook wel de 'expeditieleiders'. Expeditieleiders zijn collega's uit zorg, welzijn en ondersteuning die leren anders naar vraagstukken in hun dagelijkse praktijk te kijken. Een voorbeeld: voorheen zou pestgedrag op de afdeling 'opgelost' worden met een cursus van één of meer bijeenkomsten. Nu zien we dat hier veel meer factoren een rol in spelen, en dat we alleen met alle actoren gezamenlijk naar beter passende oplossingen kunnen zoeken. In de expeditie leren zij 'talenten' te ontwikkelen waardoor ze meer aan de slag gaan vanuit waarderen van wat er goed gaat dan het analyseren van problemen. Ze leren hoe je zo veel mogelijk mensen in zo'n proces kunt betrekken, om de 'collectieve intelligentie' beter te benutten (samen weet je meer dan alleen). En ze leren hoe je daarbij ook rekening kunt houden met andere belangen, en om kunt gaan met de spanningen die dat oplevert. Hoe je op basis daarvan mooie oplossingen kunt 'designen' en daarbij tot de verbeelding leert spreken.

We hebben nu een eerste expeditie achter de rug en starten in januari met de tweede. De reacties van de deelnemers op de eerste waren heel positief; we willen dus door. Het gaat uit van het principe van een 'olievlekwerking'; via via via via worden collega's aangedragen die hier graag mee aan de slag willen. We realiseren ons ook steeds meer wat voor een cruciale rol de leidinggevende hierin speelt, als steunpilaar voor dit proces. Daarom investeren we meer in de betrokkenheid van leidinggevenden; ook door een gevarieerd aanbod van leiderschapsontwikkeling samen te gaan stellen (een 'leerlandschap'). Samen met de betrokkenen, uiteraard. Wat dat is toch zo ongeveer wel de kern van dit proces: 'nothing about them, without them'. Of, vrij vertaald in het Brabants: 'heddut ze al gevroagd?' .

W*at is vooral belangrijk gebleken om te doen of te laten?*

Wat belangrijk is gebleken is betrokkenheid op alle niveaus. Aanvankelijk had ik me een soort revolutionair proces voorgesteld. Ofwel: de werkvloer pakt ruimte, en bestuur, management en ondersteuning moet daar aansluiting op vinden. Maar het ging pas 'vliegen' toen bestuur, management en ondersteuning deze ontwikkeling een warm hart toe gingen dragen. Toen zij enthousiast raakten van het gedachtegoed van Diane Nijs (de lector van BUas), en dat leerden vertalen naar de praktijk. Had Paul McCartney met zijn kikkers toch gelijk: 'We all stand together…'

Een ander simpel principe wat we leerden was ook; steun bieden daar waar energie zit. We zijn, ik in elk geval, vaak gericht op het overtuigen van mensen die niet aangehaakt zijn. Zoals je je in een presentatie richt op de mensen die afhaken. Terwijl het meer energie geeft en meer oplevert als je je richt op die

mensen die vooruit willen. Andere mensen volgen vaak, is onze ervaring. En overigens hoef je die negatieve geluiden niet uit te sluiten; ze zijn een waardevolle bron van informatie. Maar die moeten simpelweg niet de overhand krijgen om vooruit te komen.

Surplus begon de vernieuwing op 2 locaties, speelt dit nu ook breder in de organisatie?

Een uitdaging was hoe we goede ervaringen op twee pilotafdelingen verder konden krijgen binnen de organisatie. We hadden wel geleerd dat het betere knip en plakwerk en 'uitrollen' vaak niet bracht wat we er van hoopten. Dat was ook de reden dat we Diane Nijs en BUas om advies vroegen, wat geresulteerd heeft in de expeditie die zich kenmerkt als een vorm van 'sociale innovatie'. Die pilots die daaraan vooraf gingen waren overigens heel waardevol. Omdat het betrokkenen, met daarbij een cruciale rol voor bestuurders, voldoende vertrouwen gaf om deze koers verder te volgen, zowel voor verpleeghuiszorg maar later ook voor welzijn, thuiszorg en ondersteuning. En ook omdat dingen die niet goed gingen ons veel leerden. Zo merkten we dat zoiets als 'borgen' wel lekker bekt, maar dat dit toch anders uitpakte. Je moet continu aandacht blijven geven op zo'n afdeling, dat is niet op een zeker moment 'klaar'. Daar leren we meer aandacht voor te krijgen. Dat is ook een forse uitdaging overigens: tijd is beperkt en de druk is hoog. Het is dan ook niet alleen een 'succes-story', we stoten ook met regelmaat onze neus, maar we hebben wel veel vertrouwen dat deze soms hobbelige weg ons op een wezenlijk nieuwe bestemming brengt. Waarbij het overigens meer gaat om *hoe* we de dingen doen, het proces, dan om één concreet resultaat. Hoewel we onze maatschappelijke opdracht natuurlijk wel scherp hebben: goed leven voor bewoners en cliënten (in het verpleeghuis, thuis of in de wijk) en fijn werken voor collega's bij Surplus.

Staan jullie nu na een aantal jaar voor bepaalde uitdagingen in het kader van Radicale vernieuwing?

De grootste uitdaging, zoals hiervoor ook al aan de orde kwam, is dat het een 'neverending story' zal zijn. Het is niet een eenmalig project of programma dat straks 'staat'. Het zal dus voortdurend tijd en aandacht blijven vereisen, en grijpt op alles in. Bovendien hebben we gemerkt dat de kracht van de 'systeemwereld' groot is. Wat concreter: als er druk op de ketel zit, er zaken snel voor elkaar moeten komen, dan wordt er vaak 'doorgepakt'. Daar is overigens vaak niets mis mee, maar de kunst is om met dat doorpakken de mensen die het betreft niet uit het oog te verliezen. Anders voed je een situatie die Andries Baart omschrijft als 'gehoorzaamheid', terwijl zijn (en ons) pleidooi gaat om 'verstandigheid'. Ofwel: verstandige medewerkers, die gebruik maken van regels waar nodig maar uiteindelijk de relatie met de bewoner, naasten en hun collega's centraal zetten.

Waar wil je dat jullie verdere activiteiten in het kader van de vernieuwing eind 2021 toe geleid hebben?

Ik geloof niet zo in strak omlijnde doelen in dit traject, omdat het in zeker zin ook gaat om een andere benadering dan het plat slaan van ambities in concrete doelen. De toetssteen bij eerste de expeditie was de vraag aan de expeditieleiders: en, was het leuk? Niet om ons er gemakkelijk van af te maken, maar wel

omdat het daar begint. Inmiddels is de evaluatie van de eerste expeditie echt wel wat dieper gegaan, wat ook tot een aantal verbeterpunten voor de tweede expeditie heeft geleid. Tegelijkertijd moet er wel een soort van 'bewijslast' ontstaan. Die haal ik nu uit verhalen en voorbeelden van collega's. Die zijn er volop (zie bijvoorbeeld de afbeelding hieronder). Toch is er een 'harde kritische prestatie indicator' waar het met de tijd ook een effect op zou moeten resulteren: het ziekteverzuim. En, last but not least,zou het mooi zijn als veel collega's eigen interpretaties maken van onze lens Zie mij, en dat die hen helpt vorm te geven aan hun dagelijks werk.



Wat gaan jullie daarvoor doen?

Met hulp van twee taalvaardige Vlamingen hebben we 'Zie mij' proberen te vertellen in een verhaal. Ik zal het hele verhaal niet opsommen, maar in essentie gaat het om drie belangrijke elementen. Ontmoeten; zorgen dat mensen gelegenheid krijgen om elkaar te ontmoeten. In de expeditie zaten controllers, verzorgden, welzijnswerkers en wijkzusters (etcetera) samen aan tafel. Die ontmoeting verrijkt enorm, zo is gebleken. Dus dat moeten we vaker faciliteren. Het tweede element: ont-moeten; minder moeten om meer te mogen. Mensen hebben het druk, doordat er zo veel moet. Dat krijgen we nooit helemaal weg, maar je kunt wel meer aandacht hebben voor of het nu echt wel nodig is, of het cruciaal is voor de zorg en welzijnsactiviteiten die we bieden. Dat helpt in het creëren van ruimte voor mensen om zaken naar eigen inzicht op te pakken. En dat alles vraagt, als derde element, lef.

Waar zit het radicale hem dan in?

Ik heb me altijd verzet tegen het woord 'radicaal'. Ik vond het ronduit pretentieus. Alsof we de wereld zelfstandig aan het verbeteren waren en dat een eigen verdienste is. Iemand gaf daarop gaandeweg een ander perspectief: ons proces wordt gevolgd door een onderzoeker, Arienne van Staveren, vanuit de vraag

wat ‘werkende mechanismen’ zijn in een dergelijke vernieuwing. En met al haar observaties concludeerde ze juist dat het wel degelijk radicaal te noemen is, dat we dingen nu echt anders doen. Natuurlijk vervallen we nog regelmatig in oude patronen. Oude patronen die overigens vaak ook wenselijk en prima werkend zijn. Alleen niet voor alle uitdagingen waar we voor staan. En juist met die uitdagingen leren we anders om te gaan. En dat zou je dan misschien toch wel radicaal mogen noemen. Dus toch…

Serie

- Lees ook de blog die Elly van der Wijk (projectleider Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg bij De Leyhoeve) schreef over wat de vernieuwingsbeweging zoal teweeg brengt
- Lees hier de terugblik van Sensire-directeur Marleen van der Sijs
- En hier de blog van Eva van Zelm (coördinator Radicale vernieuwing bij Topaz)

  Meer over de vernieuwing bij Surplus lees je hier.

Meer artikelen over de thema's met trefwoorden:

Thema's: Beweging verbreden en verdiepen, Samenwerken vanuit een gedeelde visie, Knellende regels, Ervaringen van bewoners, naasten en medewerkers

Trefwoorden: Bestuurders, Coördinatoren, Management, Medewerkers, Surplus, Van regels naar relaties