



volckaert

# RADICALE VERNIEUWING

PLAN VOOR DEELNAME VOLCKAERT OOSTERHEEM, HOGE PAD

*Om een plan te schrijven voor het 'opnieuw uitvinden' van de verpleeghuiszorg lijkt een contradictio in terminis. Kun je uitvindingen en ontdekkingen vooraf in een plan vatten, dan wel plannen? Wellicht kun je je afvragen waarom je de verpleeghuiszorg opnieuw uit zou willen vinden. Latente ontevredenheid over de kwaliteit van zorg in verpleeghuizen kreeg in een klap grote bekendheid doordat de vader van staatssecretaris Van Rijn, Joop van Rijn, in 2014 de publiciteit zocht vanwege wantoestanden in het verpleeghuis waar zijn (inmiddels overleden) vrouw woonde. Toen ook schrijver en televisiepersoonlijkheid Hugo Borst zich ermee bemoeide door zowel een boek 'Ma' over zijn dementerende moeder te schrijven, maar vooral ook een manifest 'Scherp op ouderenzorg' met tien punten om de ouderenzorg te verbeteren, te publiceren, kon niemand er meer om heen. Het kan echt anders... Het moet anders... We willen het zo graag anders voor onze ouderen!*

## **Wel anders, maar niet duurder.**

Meer geld er tegenaan gooien is in ieder geval niet de oplossing. Nieuw beleid ontwikkelen? Nog meer regels, richtlijnen en procedures? Intensievere controles en meer automatisering om sneller over actuele rapportages te kunnen beschikken? Maar het personeel in de zorg klaagt al over de hoge werkdruk, m.n. veroorzaakt door flinke toename van administratieve taken. Ogenschijnlijk noodzakelijke administratie die echter steeds weer ten koste gaat van waar het in de kern om gaat: zorg voor ouderen. De crisis die ervaren wordt in de zorg, is nu aanleiding voor het rijzende besef in de gehele branche dat het anders moet, beter. Dat leidt tot een andere vraagstelling. Hoe kun je zorg zo inrichten dat de ouderen, onze ouders, familieleden en vrienden, op menswaardige wijze verzorgd worden, passend bij de normen en waarden van deze tijd en de budgetten die de politiek bereid is te besteden.

## **Volckaert**

Net als de meeste zorgorganisaties in Nederland is Volckaert volop in ontwikkeling. Het programma Waardigheid & Trots bood de afgelopen jaren goede handvatten voor een reis op weg naar eigenaarschap. Samen met bewoners, medewerkers en cliëntenraden is er hard gewerkt om een omgeving te creëren waar op moderne wijze zorg geboden wordt. Zorg waarin de bewoner / cliënt steeds weer centraal gesteld wordt. De reis heeft de organisatie elan en bevlogenheid gegeven en smaakt naar méér. Volckaert wilde dan ook graag één van de vier organisaties zijn die de kern vormen van de Radicale Vernieuwing waarbij gestreefd wordt naar een regel-vrije omgeving die ertoe kan leiden dat het geven van zorg weer over de kern kan gaan: het aangaan van de relatie met elkaar.

**"WE WILLEN HET  
ZO GRAAG ANDERS  
VOOR ONZE  
OUDEREN!"**

## Perfekte timing

Volckaert valt bij aanvang van RV buiten de boot, maar mag aansluiten in de ring van bedrijven rondom de vier kern-organisaties binnen RV. Dit meekijken levert helaas niet veel op, anders dan de constatering dat toekijken 'hoe een ander leert lopen' niet interessant is. Veel liever gaan we zelf aan de slag. De eerste ervaringen met RV bij andere organisaties die vanaf het eerste begin 'vol' overstag gingen laten successen zien. Toch blijkt het ook moeilijk om werkelijk radicaal een omslag te maken.

Januari 2017 krijgt Volckaert te maken met een grootschalige en behoorlijk langdurige ICT-crisis. Door het ontbreken van digitale gegevens en de onmogelijkheid om met computerprogramma's te werken, ontstaat er veel beweging op de afdelingen. Er ontstaat veel ruimte voor overleg. De samenwerking en stemming op de afdelingen verbetert zienderogen. In de zomer van 2017 noopt de krappe personele bezetting op locatie Oosterheem het management om alle activiteiten, anders dan zorg, tijdelijk stop te zetten. De uitspraak: 'Niemand mag van de afdeling', leidt tot een zucht van verlichting onder het personeel. De zojuist vernieuwde LCR op locatie Oosterheem heeft interesse in RV en wat dit voor Oosterheem betekenen kan. Al snel groeit het besef dat RV precies die ingangen biedt die tot vervolgstappen in het groeiproces van Oosterheem kunnen leiden. We willen alsnog aanhaken. Niet met de hele organisatie, maar - om te beginnen - met één afdeling.

## Onkruid kruipt waar het niet gaan kan...

De zaadjes van het gedachtengoed achter RV zijn uitgevlogen en vallen ongecontroleerd neer. Sommige zaadjes ontkiemen en schieten wortel, anderen vinden (nog) geen voedingsbodem. In verpleegtehuis Oosterheem komt het allemaal samen. Een bevlogen clustermanager die niets liever doet dan out-of-the-box denken, een nieuwe teammanager met veel ervaring en capaciteiten en een duidelijke visie op hoe de verpleeghuiszorg er idealiter uit kan zien, een nieuw cliëntenraadslid met interesse en ervaring in het rijnlandse gedachtengoed, de basis voor RV. Een toevallige ontmoeting bij het LOC congres in oktober 2017 leidt tot een aantal verkennende gesprekken. Al snel is duidelijk: dit is wat voor ons. Dit willen we. Dit biedt ons de ruimte om wat stoort en tot inflexibiliteit leidt los te laten en om gewoonten en werkwijzen te omarmen die leiden tot een beter woonklimaat voor onze bewoners, een prettiger werkklimaat voor onze medewerkers. Maar niet alleen dat, al doende kunnen we doen waar RV om vraagt: de verpleeghuis zorg opnieuw uitvinden voor onze tijd.

RV biedt ruimte voor de bevlogenheid, het idealisme, de liefde voor het vak en voor onze bewoners, de insteek waar we allemaal mee begonnen zijn, maar die menig van ons tijdens onze carrière in deze branche kwijt geraakt is.

## De geest is uit de fles

De verkennende gesprekken hebben al veel stof doen opwaaien, ogen doen oplichten en tot veel vragen en verkenningen over mogelijkheden en onmogelijkheden geleid. Iedereen is nieuwsgierig. Veel medewerkers, ook op andere locaties willen aanhaken. Dan merk je hoe moeilijk het is om radicaal te vernieuwen. Er komen voorstellen voor werkgroepen en sessies om plannen te maken, maar daar gaat het wat ons betreft juist niet om. Dat is de valkuil van beleid maken. Deze verandering werkt pas echt goed als

"KIJKEN HOE EEN  
ANDER LEERT  
LOPEN IS NIET  
INTERESSANT..."

"...VEEL LIEVER  
GAAN WE ZELF  
AAN DE SLAG"

deze van de werkvloer komt. Dat wil dus ook zeggen dat de nieuw uitgevonden zorg per afdeling danig kan verschillen. Elke bewonersgroep is anders en het kan niet anders of er is overal een unieke dynamiek in de combinatie van team en bewoners. In de huidige participatiemaatschappij, horen bovendien ook familieleden, mantelzorgers, vrijwilligers en omwonenden tot de kring rondom de bewoners.

De wil is.

Vanuit het MT en RvB is de steun daar.

De betrokken teammanagers willen en kunnen het aan.

De cliëntenraad is enthousiast.

### **Van normatief naar narratief**

In Oosterheem zijn vier afdelingen, ieder op een aparte verdieping gelegen. Afdeling Hoge Pad valt op vanwege de hoge mate van zelfstandigheid, professionaliteit en volwassenheid. Dit team is er helemaal klaar voor om aan de slag te gaan met RV en "de beweging" in te zetten. Omdat RV niet 'bedacht' kan worden, moet er ruimte geboden worden om het te laten ontstaan. De insteek bij RV is van regels naar relaties. Bij Oosterheem willen we de omslag maken van normatief naar narratief (narratief = verhalend). Geen verslaglegging meer om te kunnen meten t.b.v. managementrapportages en benchmarks. Wel tijd maken om verhalen te delen met elkaar. Het streven is 90% aandacht en 10% administratie. De manier om dat te bereiken, de computers van de afdeling af en de stoelen uit de teampost. In ruil voor de stoelen kiezen we voor 'melkkrukjes' om makkelijk even aan te kunnen schuiven bij onze bewoners.

### **De beweging:**

*"Het goede ontstaat in de ontmoeting met de ander"*

- Van wantrouwen naar vertrouwen
- Van het centraal stellen van regels naar het centraal stellen van de relatie
- Van oordeel vormend naar beeldvormend
- Van behoeften en behoefte naar wensen, verlangens en zingeving
- Van leven verlengen naar kwaliteit van leven verhogen
- Van het gelijkheidsprincipe, protocollen naar het authentieke verhaal
- Van moeten naar ontmoeten
- Van weten wat goed is naar accepteren wat is
- Van rapporteren naar verhalen vertellen.



**"HET GOEDE  
ONTSTAAT IN DE  
ONTMOETING  
MET DE ANDER"**

### **Start**

Om iedereen te kunnen laten wennen aan het idee en om het veranderingsproces op gang te brengen zullen in de aanloop, zolang als nodig blijkt te zijn, droog-oefensessies georganiseerd worden. Zo kan het denkproces op gang komen, kan men zich open gaan stellen voor ideeën en mogelijkheden, kunnen mogelijke obstakels en weerstand besproken worden en gekeken worden naar wat wel en niet haalbaar is. Wanneer het team er klaar voor is, gaat het droog-oefenen over in daadwerkelijk doen. Een van de belangrijkste pijlers van het veranderingsproces is het in gesprek blijven met elkaar. Het gaat om een ontwikkelingsproces met veel leermomenten. Daar moet ruimte en begrip voor zijn. De leermomenten zijn juist de momenten die het proces definiëren. De zienswijze waarbij men fouten wil vermijden en

voorkomen, en fouten bovendien als 'slecht' bestempelt, moet omgezet worden naar een cultuur waar fouten omarmd worden als belangrijke ontwikkel-momenten waar heel het team 'rijker' van wordt. De ontdekkingen die we doen dragen bij aan de 'nieuwe' verpleeghuiszorg.

### **Ontkiemen**

Het lijkt logisch dat wanneer een afdeling binnen een verpleeghuis radicaal gaat vernieuwen, dit zijn weerslag heeft op de andere afdelingen en de rest van de organisatie. Onkruid groeit waar het niet gaan kan... met de ervaringen van het team van Hoge Pad kunnen andere teams binnen Volckaert die ook een goede professionaliteit, taakvolwassenheid en zelfstandigheid hebben, aan de slag. Net zoals nu het zaadje van RV op Hoge Pad kiem heeft geschoten, wachten we af waar en wanneer andere zaadjes ontkiemen. Vooralsnog moet 'het' allemaal bij elkaar komen, net zoals het bij Hoge Pad bij elkaar kwam: Interesse, enthousiasme, visie en mensen die er voor willen en durven gaan. Als deze basis er is, laten we de zaadjes graag ook uitgroeien tot prachtige bloemen! Met veel enthousiasme en vol vertrouwen kunnen we bijna niet wachten tot we het officiële startschot mogen geven, om te beginnen met Hoge Pad.

### **Clemens en Marina.**



**“WE LATEN DE  
ZAADJES GRAAG  
UITGROEIEN  
TOT PRACHTIGE  
BLOEMEN!”**