

Oog voor mensen

Door Alex van Schooten

Warm en betrokken. Dat zijn de twee woorden die bij veel medewerkers van Ilmarinen en mensen die nauw bij de instelling betrokken zijn, spontaan naar boven komen als het gaat om Dirk Pollmann. Dirk is lid van beroepsvereniging Azarias. Onlangs heeft hij afscheid genomen als directeur van Ilmarinen. Onder zijn enthousiaste leiding is een klein kinderdagcentrum uitgegroeid tot een zorginstelling met bijna honderd vaste medewerkers. Het is tijd geworden voor een directeur die de papieren rompslomp en het bestuurlijke werk wél leuk vindt, vindt hij. 'Daar ligt niet direct mijn affiniteit.'

De ontmoeting. Daar draait het volgens Dirk Pollmann om. Want je kunt op papier alles nog zo goed vastleggen; de kwaliteit van de zorg ontstaat pas tijdens de ontmoeting tussen een begeleider en een kind met een beperking. 'Als begeleider heb je geleerd dat je het kind moet benaderen volgens de regels van het zorgplan of de protocollen. Maar het kan gebeuren dat je het kind tegenkomt op een moment dat de afgesproken aanpak niet helemaal bij het kind of jezelf past. Daarom moet je je altijd bewust zijn van de specifieke situatie. Want op dat ene moment ontstaat een ontmoeting die misschien heel wat anders van je vraagt en daarmee ontwikkelingsmogelijkheden biedt voor zowel het kind als voor jou. Dat is het moment dat een *onverwachts gelukte handeling* kan ontstaan: een handeling die je precies datgene laat doen wat op dat moment gevraagd wordt.' Bedoelt hij daarmee dat protocollen, plannen en regels in de praktijk te weinig bijdragen aan de kwaliteit van de zorg? 'Zeker niet,' reageert Dirk. 'De organisaties rond onze instelling zoals het Zorgkantoor, maar ook de ouders, vragen de laatste jaren steeds vaker van Ilmarinen dat we ons verantwoorden. Zo wil de cliëntenraad dat er heldere doelen en termijnen in de zorgplannen staan. Op deze wijze worden we gedwongen om na te denken over het werk en zaken doelgericht aan te pakken. Dat is ook kwaliteit. Maar als je alles wilt vastleggen, is dat de dood in de pot.' Dirk pleit er daarom voor om samen met de ouders te zoeken naar een nieuw evenwicht tussen spontaniteit en regelrang. 'In Oud-Ilmarinen draaide het vooral om de ontmoeting. Nieuw-Ilmarinen is veel bezig met doelen, kwaliteitszaken et cetera. We zullen een weg moeten vinden waarin beide kwaliteiten samen kunnen werken.'

Pioniersgeest

Het oude Ilmarinen waar Dirk naar verwijst, is het kinderdagcentrum met 23 kinderen waar hij in 1990 mee in aanraking kwam. Lodey Banga, toenmalig coördinator van de instelling, vroeg hem één keer per maand naar Ilmarinen te komen om begeleiders te coachen en achtergronden te geven over heilpedagogie. Dirk, op dat moment nog unitleider van Zonnehuizen in Zeist, nam het aanbod aan. 'Bijna vier jaar lang ben ik van Zeist naar Groningen gereisd. Een leuke tijd. Op Ilmarinen werkten enthousiaste mensen en ik kon daar iets van de kennis kwijt die had ik opgedaan. Er heerste een oprechte pioniersgeest.' Toen Lodey opstapte, solliciteerde Dirk naar haar baan. Hij werd aangenomen en op 1 april 1994 benoemd tot coördinator – later is deze benaming veranderd in 'directeur'. In de beginperiode heeft hij vooral gewerkt aan het zelfvertrouwen van mensen. Hij zorgde ervoor dat de heilpedagogische basis van de medewerkers versterkt werd. 'Ik heb ze naar cursussen gestuurd en hen erin bevestigd dat ze het goed doen. Want veel mensen hadden ten onrechte weinig vertrouwen in eigen kunnen. Dit werd veroorzaakt doordat de instelling zo klein was, heilpedagogische kennis ontbrak en de dichtstbijzijnde instelling die vergelijkbaar was ruim honderd kilometer verderop lag. Men voelde zich geïsoleerd.' In de periode 1994 tot 2007 is Ilmarinen onder zijn leiding flink uitgebreid. Elke uitbreiding, zo benadrukt hij, was op verzoek van de ouders. 'Toen ik begon, had het kinderdagcentrum een wachtlijst van ongeveer twaalf kinderen. In 1995 zijn we daarom van 23 naar 36 plaatsen gegaan. In dat jaar kwam vanuit de ouderraad – tegenwoordig heet dat de cliëntenraad – ook een vraag naar uitbreiding van dagactiviteiten tijdens vakanties en het weekend. Daarom zijn we gestart met de zaterdagopvang en opvang tijdens schoolvakanties.' Twee jaar later kwam er de vraag naar zorg voor volwassenen. De oudste kinderen waren zeventien en zouden het kinderdagcentrum gauw moeten verlaten. 'Daarom zijn we in 1997 met de Werkleerplaats begonnen. In 1999 kwam de

vraag naar zorg thuis; daar is de Ambulante Heilpedagogische Zorg uit ontstaan. In datzelfde jaar gestart met het logeren en in augustus 2005 opende het eerste woonhuis de deuren.'

Early warning system

In 2000 kwam de officiële bevestiging dat Ilmarinen kwaliteit levert: de organisatie werd door de overheid erkend als zorginstelling. 'Sinds de start van Ilmarinen in 1986 draaiden we op de inzet van vrijwilligers en bijdragen van ouders. Vanaf 1989 kregen we de financiële en morele steun van Nieuw Woelwijck, een dorpsgemeenschap in Sappemeer voor mensen met een verstandelijke handicap. De officiële erkenning was dan ook een belangrijk moment omdat we vanaf dat moment geld kregen via de AWBZ.' De erkenning – tegenwoordig spreek je van toelating - had echter een keerzijde. Ilmarinen moest nu ineens veel uitgebreider verantwoording afleggen over het financiële beleid. 'Het zorgkantoor, de instantie die de financiering regelt, wilde één keer per maand alle *productiecijfers* hebben. Daarmee worden de dagen bedoeld dat kinderen aanwezig zijn, de uren dat ze speciale begeleiding hebben et cetera. Eén keer in het kwartaal moesten we daarnaast een hele rits financiële cijfers inleveren. Dat noemden ze het *early warning system*: daarmee konden ze controleren of het financieel nog wel goed ging. Ook de wet- en regelgeving die vanaf 2000 steeds ingewikkelder werd, zorgde voor veel rompslomp.' In 2004 nam het papierwerk verder toe omdat het Zorgkantoor de *productie ging aanbesteden*, zoals dat in jargon heet. 'Het betekent dat vanaf 2005 de zorg volledig in termen van productie beschreven moest worden en dat het niet meer over mensen ging. Toen heb ik met een aantal adviseurs van Ilmarinen en het beleidsteam overlegd en aangegeven: "Dit kan ik niet." Zij hebben me ervan overtuigd dat ik het bijtje er niet bij kon neergooien omdat we anders geen geld meer zouden ontvangen. Dus ben ik met forse tegenzin het traject van aanbesteding ingegaan.'

Verdriet

Het was inmiddels duidelijk geworden: Ilmarinen was van een kleine organisatie met een pioniersgeest uitgegroeid naar een middelgrote instelling die volledig meedraait in het zorgsysteem. En dat vraagt van een directeur vooral bestuurlijke kwaliteiten. 'Daar ligt niet direct mijn affiniteit,' geeft Dirk toe. 'Ik wil graag dingen zelf oplossen en heb moeite met delegeren. Ik heb ontzettend moeten oefenen om dingen los te laten en anderen de kans te geven om het op zijn of haar manier te doen.'

'De afstand tussen mij en de werkvloer is steeds groter geworden'

'De afstand tussen mij en de werkvloer is ook steeds groter geworden. In de beginjaren kende ik alle kinderen van het kinderdagcentrum; later kende ik ook de volwassenen met een beperking binnen Ilmarinen. Ik wist waar ze mee bezig waren en zag hun ontwikkeling - hoe klein soms ook. Dat was op een gegeven moment niet meer mogelijk. Ik kon niet meer alles van hen bijhouden, omdat ik er niet meer bij was. Dat vond ik, ook al kon het organisatorisch gezien niet anders, niet leuk.'

Dus besloot Dirk in overleg met de Raad van Toezicht dat het tijd was om te stoppen en een nieuwe baan te zoeken. Eind augustus maakte de Raad het besluit bekend. 31 december 2007 was officieel zijn laatste werkdag op Ilmarinen.

Zijn toekomstplannen? 'Ik wil nu van de begeleiding, wat ik altijd een heel leuk onderdeel van mijn werk vond, mijn hoofdberoep maken. Daarom volg ik nu de tweejarige opleiding *Supervisie en begeleidingskunde*. Daarin leer ik nóg beter hoe ik medewerkers in de zorg kan bijbrengen hoe ze kunnen reflecteren op hun werk.' Toen Dirk net aan de opleiding begonnen was, kwam een bericht dat z'n leven op z'n kop zette: bij hem werd blaaskanker met uitzaaiingen naar de prostaat geconstateerd. Op 6 februari wordt hij daaraan geopereerd (het gesprek vond eind januari plaats, red.). Het is een ingrijpende, zes uur durende operatie, maar de vooruitzichten zijn goed. 'Het levert bij mij en mijn vrouw veel verdriet op. Aan de buitenkant is het niet altijd te zien, maar diep van binnen voel ik me heel treurig. Tegelijkertijd weet ik dat de kanker een stukje van mezelf is. Ik zie het niet als domme pech of onheil dat van buiten op me afkomt. Het hoort blijkaar bij mij op dit moment in mijn leven en ik heb daarmee te dealen. Het antroposofisch gedachtegoed geeft me daarbij steun. Ik moet een bepaalde verhouding met m'n ziekte zien te vinden en er misschien wel vriendschap mee sluiten.'

Bron:

Smeedwerk, *het magazine van Ilmarinen, een centrum op antroposofische grondslag voor zorg, begeleiding en wonen van kinderen en volwassenen met een verstandelijke of meervoudige handicap. Het blad verschijnt vier keer per jaar en is bestemd voor relaties en medewerkers maar vooral voor de ouders van bewoners en deelnemers van Ilmarinen.*

Telefoon Ilmarinen: 050 – 577 33 20 E-mail: Ilmarinen@ilmarinen.nl t.a.v. redactie Smeedwerk