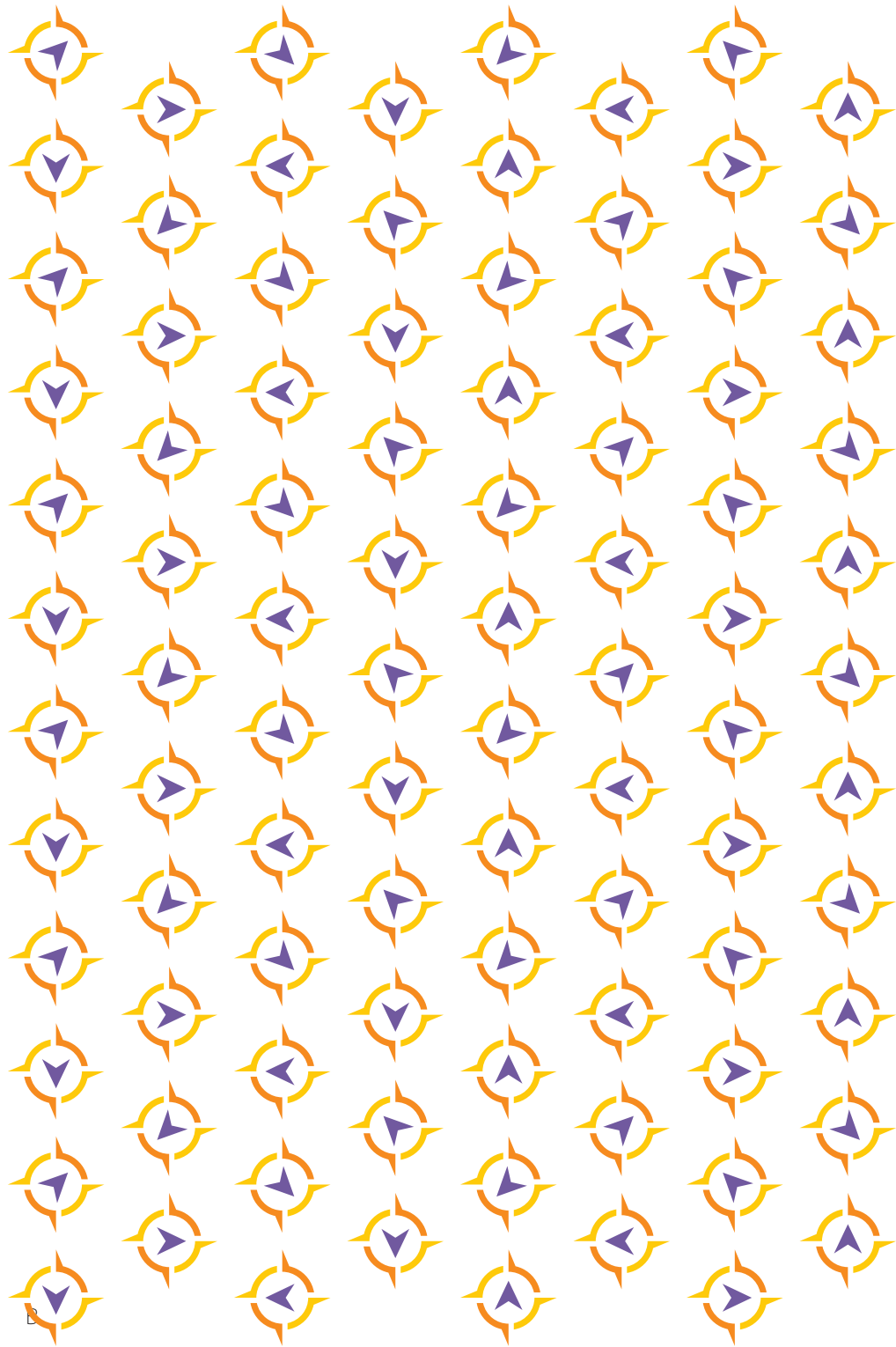


Samen verder na de crisis

Handreiking Lessen uit coronatijd over samenwerken en afstemmen in zorgorganisaties voor mensen met EV(M)B





Samen verder na de crisis

Handreiking Lessen uit coronatijd over samenwerken en afstemmen in zorgorganisaties voor mensen met EV(M)B

INHOUD

Woord vooraf 3

THEMA 1

De kunst van samen 6

Navigeren tussen 'samen de schouders eronder' en 'ieder op het eigen eilandje'

Ijlpunten, lessen en vragen voor gezamenlijke reflectie 13

THEMA 2

Elastisch sturen 14

Navigeren tussen 'korte lijntjes' en 'het voortouw nemen'

Ijlpunten, lessen en vragen voor gezamenlijke reflectie 21

THEMA 3

Voortvarend terugblikken 23

Navigeren tussen 'het hervatten van de koers' en 'samen terugkijken'

Ijlpunten, lessen en vragen voor gezamenlijke reflectie 29

Tips voor het gebruik van dit kompas 30

WOORD VOORAF

Voor je ligt een handreiking die je kunt gebruiken als een kompas bij het stimuleren van de samenwerking en afstemming tussen **alle betrokkenen** bij de zorg voor **mensen met EV(M)B** in zorgorganisaties voor mensen met een beperking. Deze handreiking, met bijbehorende website, is uitgegeven in het kader van het door ZonMw gefinancierde en vanuit de Universiteit voor Humanistiek, vakgroep Zorgethiek uitgevoerde onderzoeksproject 'Samen Verder na de Crisis: Onderzoek naar de impact van coronamaatregelen op de samenwerking rondom mensen met EVMB'. Deze collaboratieve en zorgethische casestudy is uitgevoerd tussen maart en september 2024, in samenwerking met de mensen van woonzorg- en dagbestedingslocatie de Overtoom van Amsta Karaad in Amsterdam. Deze handreiking is voor hen geschreven, maar is ook relevant voor betrokkenen bij andere zorgorganisaties voor mensen met EV(M)B.

De stress, onzekerheid, onmacht en frustratie die voortkwamen uit de invoering van de coronamaatregelen in de zorg voor mensen met EV(M)B zetten de onderlinge relaties en afstemming tussen alle betrokkenen, die cruciaal zijn in de zorg voor deze kwetsbare doelgroep, onder hoge druk. In ons onderzoek wilden we weten hoe de afstemming en samenwerking in de zorg voor mensen met EV(M)B na de crisis vorm kan krijgen op een manier die 1) recht doet aan alle betrokkenen en 2) stand kan houden in de huidige arbeidsmarkt én eventuele toekomstige crisissituaties. We wilden die vraag beantwoorden door lessen te trekken uit de verhalen over samenwerking

Met **alle betrokkenen** bedoelen we begeleiders, naasten, managers, gedragsdeskundigen, beleidsmedewerkers, artsen, therapeuten, vrijwilligers en andere zorgprofessionals die binnen zorgorganisaties voor mensen met een beperking betrokken zijn bij de zorg voor mensen met EV(M)B.

Met **mensen met EV(M)B** bedoelen we de zeer brede en diverse groep mensen met een (zeer) Ernstige Verstandelijke en/of Meervoudige Beperking. Deze groep heeft met elkaar gemeen dat ze door hun beperking(en) 24 uur per dag afhankelijk zijn van (intensieve) zorg en begeleiding van de mensen om hen heen. Daarnaast zijn zij niet of nauwelijks in staat om hun perspectief en belangen te verwoorden. De constante lichamelijke nabijheid van zorgverleners en/of naasten die hen door en door kennen is cruciaal voor hun fysiek en psychisch welzijn en om zich veilig en geworteld te voelen in de wereld.

Waarom een kompas?

In een crisis kom je als organisatie in onbekend en woelig water terecht. Dit geeft bij alle opvarenden van de samengestelde vloot van verschillende teams, afdelingen, betrokkenen en lagen veel onzekerheid, angst, dilemma's en ingewikkeldheden. Je hebt elkaar meer nog dan anders nodig om de vloot varende te houden. Hoe zorg je dat iedereen aan boord blijft tijdens het navigeren van deze woelige en onbekende wateren? Dat niemand afdrijft en dat de vloot niet uit elkaar valt? Een kompas is een hulpmiddel om de woelige wateren van de crisis zelf én de ingewikkeldheden van het 'samen optrekken in crisistijd' te navigeren. Het is geen kaart met een vaste uitgestippelde route. Elke crisis is immers anders, routes die eerder begaanbaar waren zijn nu nutteloos en andersom. Een kompas geeft ijkpunten waarmee de koers steeds opnieuw bepaald kan worden, ook in het licht van nieuwe vragen, dilemma's en spanningsvelden.

en afstemming in de coronatijd binnen Amsta Karaad. Onderzoeker Wietske Verhagen deed daarom gedurende 4 maanden participerende observatie op de Overtoom, op één woonzorggroep en één dagbestedingsgroep voor mensen met EV(M)B. Verder nam zij 15 diepte-interviews af met mensen op verschillende posities bij Amsta Karaad. De analyse van haar observaties en interviews hebben geleid tot deze handreiking: een **kompas** met ijkpunten en lessen om de samenwerking en afstemming tussen alle betrokkenen bij de zorg voor mensen met EV(M)B, in het bijzonder bij Amsta Karaad, te stimuleren.

Dit kompas bevat drie thema's die voortkomen uit de verhalen van mensen van Amsta Karaad over de coronajaren. De ijkpunten en lessen die per thema zijn geformuleerd willen richting geven aan het 'samen op trekken' tijdens én na een **crisis**. Ook beogen ze te prikkelen tot een voortgaand gesprek tussen alle betrokkenen bij de zorg voor mensen met EV(M)B, over wezenlijke vragen en complexe issues rond dit 'samen optrekken', waarvoor geen snelle of pasklare antwoorden bestaan.

Bij dit kompas hoort ook een website: samenverdernadecrisis.nl. Op deze website zijn de drie thema's en bijbehorende ijkpunten, lessen en vragen verbeeld in een animatie, die gebruikt kan worden om een open gesprek te starten. Concrete tips om dit kompas en de bijbehorende website in te zetten binnen de organisatie, vind je op pagina 30.

Onze dank gaat uit naar alle mensen van Amsta (Karaad) die, vaak midden in de hectiek van alle dag, bereid waren hun verhalen, ervaringen, meningen en gedachten te delen, en die betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen van dit kompas.

Tot slot is in het kader van dit onderzoek ook een kompas ontwikkeld met ijkpunten, lessen en vragen om de samenwerking en afstemming tussen alle partijen in het zorglandschap voor mensen met EV(M)B op beleidsniveau, zowel regionaal als landelijk, te stimuleren. [Klik hier](#) voor een pdf van het **kompas op beleidsniveau**.

Utrecht, september 2024

drs. Wietske Verhagen, *uitvoerend onderzoeker*
dr. Gustaaf Bos, *projectleider*

Met een **crisis** bedoelen we primair een langdurige crisissituatie voortkomend uit een grootschalige epidemie of pandemie. We zijn er ons echter van bewust dat we in een steeds onveiligere wereld leven waarin diverse andere (langdurige) crisissituaties met grote impact op de samenleving in de (nabije) toekomst tot de mogelijkheid behoren. Crisissituaties waarin samen optrekken ook cruciaal is en deze handreiking ook richting en inspiratie kan geven.



THEMA 1

De kunst van samen

Navigeren tussen 'samen de schouders eronder' en 'ieder op het eigen eilandje'

Crisistijd kan mensen meer dan ooit samenbrengen en uit elkaar drijven. Er ontstaat een spanningsveld tussen krachtige verbindingen die ons bijeen brengen en vooruit stuwten én momenten waarop mensen (onbedoeld) buiten de boot vallen en afdrijven. **Wij** ervaren in de crisis zowel sterke gezamenlijke drijfveren als ingewikkelde en schurende vragen over de grenzen van ons 'samen'.

Met dit **wij** worden de verschillende betrokkenen op verschillende niveaus in de organisatie bedoeld: begeleiders, naasten, managers, gedragsdeskundigen, maar ook therapeuten, vrijwilligers, geestelijk verzorgers en ander ondersteunend personeel.



Samen de schouders eronder

Gedragsdeskundige:

'De saamhorigheid is me het meest bijgebleven. Op de Overtoom waren we echt een team: van managers tot begeleiders, iedereen hielp mee. Er was veel contact, we deden het echt samen. Er was ook sterk het gevoel dat we het met z'n allen moesten doen: we kunnen dit! Ik vond het heel belangrijk om aan de teams, vooral de mensen die in quarantaine zaten en die het zwaar hadden, te laten weten dat ik er voor hen was. We zitten in hetzelfde schuitje! Toen een van de bewoners in het ziekenhuis lag en er in de avond nog heen en weer gebeld moest worden naar naasten en ziekenhuis, heb ik tegen de begeleiders gezegd: dat doe ik wel, gaan jullie maar naar huis! Iedereen werkte over, maar dat doe je gewoon omdat je ziet dat collega's het zwaar hebben.'

Veel betrokkenen noemen in hun verhalen de grote saamhorigheid die in de coronajaren op de Overtoom ontstond tussen medewerkers. De prangende vraagstukken, dilemma's en ingewikkeldheden die het virus opriep vroegen om een snelle reactie. De dagelijkse gang van zaken werd noodgedwongen helemaal losgelaten, iedereen richtte zich op de zoektocht naar nieuwe manieren om 'de dag door te komen' en alles tot een goed einde te brengen. Dit met elkaar in korte tijd moeten uitvogelen brengt mensen samen en zorgt voor een concrete focus: je zit met elkaar in hetzelfde schuitje dat je varende moet houden. Binnen korte tijd werden nieuwe protocollen opgesteld, nieuwe werkwijzen samengesteld en creatieve manieren gevonden om contact mogelijk te maken binnen kaders van de strenge maatregelen. Deze zoektocht zorgde voor gevoelens van trots: we kunnen dit! Het bracht het beste in medewerkers naar boven: ondanks alles onverschrokken zorgen voor de cliënten én elkaar. Ook leidde het tot een gevoel van zingeving: extra taken oppakken en je handen kunnen laten wapperen door tenten te bouwen, collega's en cliënten te testen en rond te rijden met beschermende middelen en mondkapjes. Iets concreet kunnen dóen voor de ander in een context waarin de willekeur en de meedogenloosheid van het virus machteloosheid konden oproepen, deed ertoe.

Op de woongroepen werd deze hernieuwde verbinding extra gevoeld. Dit leidde tot een verrassend helder antwoord op een vraag die al langer leefde: hoe gaan we wonen en dagbesteding dichterbij elkaar brengen?

Teamcoach:

'Iedereen zag dat dat nodig was, voor de kwaliteit van de zorg, voor de bewoners, voor elkaar. Maar hoe? En toen kwam corona, ging dagbesteding naar wonen en zagen de mensen elkaar, spraken elkaar. En toen waren heel veel problemen opeens verdwenen, alleen door elkaar te ontmoeten.'

Begeleider:

'Je zag elkaar dagelijks, je kon dingen tussendoor even snel bespreken. Iedereen pakte op wat nodig was, de scheiding tussen taken, tussen wij en zij, verdween. Als er een luier verschoond moest worden werd die verschoond door degene die toevallig even niets te doen had. Er werd niet moeilijk gedaan.'

In de anderhalve meter-samenleving zorgde deze fysieke nabijheid, naast de noodzaak om er samen wat van te maken, voor nieuw of hernieuwd contact, wederzijds begrip en een betere afstemming.



Buiten de boot

Naast de krachtige verhalen van zorgprofessionals over saamhorigheid en verbinding staan machteloze verhalen van naasten en begeleiders over de schurende kanten van samen optrekken in crisistijd. Lang niet iedereen voelde zich namelijk deel van deze grote saamhorigheid. Vooral naasten leken buiten de boot te vallen.

Moeder:

'Ik mocht opeens niet meer op de groep. Terwijl ik daar elke week kwam, om even te checken hoe het gaat en mijn dochters haren te doen. Ze heeft van dat krullende haar waar niet iedereen goed mee om kan gaan. En toen mocht ik opeens niet meer naar binnen. Dat vond ik heel erg. Verschrikkelijk! Het contact met de begeleiders was goed hoor. We belden veel, je kon ze altijd bereiken. Ze vroegen me om eten te maken. Mijn dochter houdt heel erg van lekker eten: bami, nasi. En dat ik heb ik toen maar bij de deur afgegeven. Toen voelde ik me heel erg buitengesloten.'

Naasten mochten van de ene op de andere dag niet meer op bezoek komen op de woning en mochten hun zoon, dochter, broer of zus niet meer meenemen voor een uitje. Hoewel de begeleiders op de groepen hun uiterste best deden om het contact met familie mogelijk te maken,

zorgden deze maatregelen ervoor dat naasten zich buitenspel gezet voelden. Een vader zei: *'Waar Amsta het altijd heeft over samen optrekken met de familie, kwam daar nu opeens niets meer van terecht!'*

Ook diverse zorgprofessionals ervoeren een gebrek aan verbinding met andere betrokkenen in de organisatie. Een begeleider vertelt dat de groep een eilandje voelde waar zij, haar collega's en de bewoners *'het samen maar moesten zien te redden'*. Een teammanager die zich niet liet zien en de uitgebreide en tijdrovende protocollen wat betreft het aan- en uittrekken van beschermende kleding maakte de woning een geïsoleerd stipje in een uitgestrekte oceaan. *'Het voelde heel eenzaam en naar'*.

Bewoners werden door coronamaatregelen letterlijk en figuurlijk, zonder dat ze begrepen waarom, afgesneden van het 'samen' dat de basis vormt van hun leven. Van hun naasten en van de begeleiders wier constante (lichamelijke) nabijheid ze zo nodig hebben om zichzelf veilig en verankerd te voelen.

Begeleider:

'Het was voor onze bewoners een hele ingrijpende tijd. Als ze ziek werden moesten ze op hun kamer blijven. Het voelde voor sommigen als een gevangenis, ze hielden als we de deur dicht deden. Dat was hartverscheurend! Het communiceren ging ook lastig met een mondkapje en alle andere beschermende lagen die ik aan moest. Een bewoner ziet en hoort niet goed. Ik moet vlak voor haar gaan staan als ik wat tegen haar wil zeggen. Ze heeft echt mijn hele gezicht, de mimiek en expressie, nodig om me te kunnen begrijpen. Bij haar deed ik soms stiekem het kapje af, dan zag je haar opluchting. Ik denk wel eens: Wat een enorme impact moeten die kapjes gehad hebben op haar, we hebben toch bij elkaar meer dan een jaar hiermee rondgelopen!'



Scheuren in ons 'samen'

Regelmatig vertellen begeleiders en managers over scheurtjes of scheuren in het samen, die binnen teams ontstonden naarmate de crisis aanhield. Het ging hierbij vaak om, soms pittige, discussies over het nut van de maatregelen en de vragen rond vaccinaties. Het prangende karakter van deze vraagstukken bracht fricties en spanningen rond (onuitgesproken) normen en waarden aan de oppervlakte – en vergrootte deze spanningen uit.

Persoonlijk begeleider:

'Ik vond het erg naar om elke keer de discussie aan te moeten gaan, dat kostte me veel energie. Als pb'er die zich verantwoordelijk voelt voor het reilen en zeilen op de groep voelde ik me vaak een politie agent. Het heeft wat gedaan met de relatie met sommige collega's. Natuurlijk waren er altijd wel wrijvingen, corona heeft het alleen uitvergroot. Dat heeft corona dus óók teweeggebracht, naast alle zorg en onzekerheid.'

Hoewel deze wrijvingen niet overal even pittig waren en verschillend zijn ervaren, wezen de ontstane scheuren wel op grenzen in het samen harmonieus kunnen optrekken rondom wezenlijke vraagstukken. Grenzen die niet per definitie van bovenaf beslecht kunnen worden. Mag je op momenten die ertoe doen keuzes maken die tegen het 'samen', het gedeelde belang van de groep, ingaan? Hoeveel ruimte is er voor een open gesprek hierover?



Terug op eigen eilandjes

Met de coronacrisis achter ons en nieuwe uitdagingen rond de krappe arbeidsmarkt aan de nabije horizon, lijkt de grote saamhorigheid die 'met corona' werd ervaren te zijn weggeëbd. De waan en drukte van alledag slokt veel aandacht op en maakt het lastig ruimte te maken voor de zoektocht naar hoe de energie van de saamhorigheid uit de crisisjaren behouden kan worden. Teams trekken zich terug op hun eilandjes: medewerkers richten zich weer op hun eigen groep en eigen taak en wat binnen hun eigen team relevant en prangend is. De focus die tijdens crisistijd ervoor zorgde dat 'de neuzen dezelfde kant op gingen' is uiteengevallen in een kluwen van elkaar soms tegensprekende opvattingen over 'waar we het hier met z'n allen voor doen'.

Maar er klinken ook verhalen van naasten die (nog) meer vertrouwen hebben gekregen in begeleiders die tijdens de crisisjaren door het vuur gingen voor hun verwant, begeleiders die door wat ze samen hebben meegemaakt een hechter team zijn geworden en collega's van verschillende groepen die elkaar bewust blijven opzoeken om de relatie levend te houden.

Meerdere betrokkenen vertellen dat er naderhand weinig aandacht is geweest vanuit Amsta Karaad voor de verschillende verhalen over het samen optrekken tijdens de crisis. De focus lag op de toekomst: we moeten door! Zij zien dit als gemiste kans en hadden aandacht voor hun ervaringen gewaardeerd. In sommige verhalen zorgt dit zelfs voor een cynische ondertoon: als puntje bij paaltje komt is 'samen' een losse flodder. Aandacht voor het levend houden van zowel de krachtige als schurende verhalen binnen de organisatie kan de verbinding binnen de organisatie, die cruciaal is om de huidige arbeidsmarktcrisis het hoofd te bieden, bevorderen.



Ijkkunten, lessen en vragen voor gezamenlijke reflectie bij thema 1

➤ Houd de verhalen levend

Houd zowel de krachtige verhalen over saamhorigheid tijdens de coronacrisis als de schurende verhalen van mensen die toen buiten de boot vielen levend. Blijf zoeken naar manieren om deze verhalen centraal te stellen, op verschillende manieren, en vanuit verschillende perspectieven. Vergeet hierbij niet dat oprechte aandacht voor de schurende verhalen eraan bijdraagt dat ook mensen met negatieve ervaringen zich gehoord voelen. Zo kan verbinding groeien.

➤ Ontdek het gezamenlijke verhaal

Ga binnen teams en als organisatie met elkaar in gesprek over de vraag: Wat is ons gezamenlijke verhaal nu deze crisis achter ons ligt? Waar werken we met z'n allen voor en wat verbindt ons? Wees hierbij open voor en vraag door op de waaier aan antwoorden die deze vraag kan oproepen.

➤ Maak ruimte voor nieuwe verhalen

Maak ook ruimte voor nieuwe verhalen over hoe we samen binnen Amsta Karaad optrekken, over wat energie geeft en wat schuurt. Zorg dat alle betrokkenen de kans krijgen om bij te dragen aan deze verhalen. Ook betrokkenen 'in de marge' zoals naasten die nooit van zich laten horen, vrijwilligers, uitzendkrachten en zzp'ers met een tijdelijk contract.



THEMA 2

Elastisch sturen

Navigeren tussen 'korte lijntjes' en 'het voortouw nemen'

Bij Amsta Karaad werken mensen vanuit verschillende posities op verschillende niveaus binnen de organisatie samen. Zij hebben allemaal hun eigen verantwoordelijkheden, prioriteiten en agenda's, en daarmee een deels eigen realiteit. Samen optrekken, vooral in crisistijd, bevat een spanningsveld tussen het cultiveren, aanhalen en bestendigen van goede verbindingen tussen deze betrokkenen én het uitzetten van een duidelijke, gezamenlijke lijn die recht doet aan álle betrokkenen.



Korte lijntjes in crisistijd

Begeleider:

'De lijntjes op de Overtoom zijn kort, je kan naar iedereen toestappen, iedereen is benaderbaar. Tijdens corona kon ik altijd terecht bij het management als er wat was. Als ik vragen had, even telefoneren: ik loop hier tegenaan, hoe gaan we dat oplossen? Nu ook nog hoor, teammanagers komen vaak even kletsen op de groep, de gedragsdeskundige is snel bereikbaar en zelfs de directeur loopt hier regelmatig rond. Als er weer eens een escalatie is bij de lift waar altijd opstopping is als de deelnemers 's middags naar huis gaan en hij is toevallig in de buurt, kan ik altijd vragen: help je even?'

Amsta Karaad wordt door meerdere betrokkenen beschreven als een organisatie waarin medewerkers op alle niveaus benaderbaar zijn, waar deuren open staan en mensen elkaar snel tegenkomen. De bestaande 'korte lijntjes' tussen medewerkers zorgden ervoor dat in coronatijd er een soepele afstemming was over het invoeren van protocollen rond maatregelen op de groepen, wat het gevoel van 'we kunnen dit samen!' versterkte. De korte lijnen van Amsta Karaad met de ouderenzorgtak van Amsta zorgde bovendien voor snelle toegang tot de juiste beschermingsmiddelen, iets wat bij andere VG-organisaties minder het geval was.

Er ontstonden in de coronacrisis ook onverwachte nieuwe lijntjes. Begeleiders kwamen bijvoorbeeld al snel met creatieve manieren om op afstand de lijntjes te behouden, door videobellen, whatsapp en het versturen van filmpjes. Op woongroepen kwamen begeleiders van wonen en van dagbesteding elkaar opeens dagelijks tegen, waardoor het afstemmen veel soepeler ging.

De dringende oproep vanuit de overheid om vooral afstand te houden leidde ertoe dat sommige lijntjes werden beproefd. Dit resulteerde in praktische hobbels en in een verlies aan verbinding, niet alleen bij naasten en begeleiders, maar soms ook aan de kant van het management.

Teammanager:

'Ik heb het directe contact in coronatijd enorm gemist. Ik moest vanuit huis de teams aansturen. Alles moest via de mail, dat was heel tijdrovend. Ik had dagelijks 120 tot 140 mails, iedereen gaat elkaar cc'en. Als manager weet ik hoe belangrijk het is om mijn gezicht te laten zien, er te zijn. Als ik rondloop op de groep kan ik in anderhalve minuut iets oplossen wat anders via een rits mails had moeten. Je mist de verbinding, de feeling met wat er speelt. Op de Overtoom organiseerden we af en toe leuke activiteiten in de tuin, de binnenplaats, waar de bewoners en begeleiders van verschillende groepen apart van elkaar op hun eigen balkon naar konden kijken. Voor mij was dit een moment om vanaf een afstandje even te checken: hoe zit iedereen erbij?'



De touwtjes stevig aantrekken

In de eerste weken van de crisis kregen ook VG-organisaties (dringende) richtlijnen aangereikt vanuit de overheid, met de opdracht deze te vertalen naar organisatieniveau. Door de cisisaanpak werden bij Amsta Karaad veel bestaande korte lijntjes door het management stevig aangetrokken: zo gaan we het doen! Hoewel de betrokkenheid van naasten en begeleiders cruciaal is voor het bieden van goede zorg aan bewoners met EV(M)B, werden zij niet betrokken bij de besluitvorming.

Lid raad van bestuur:

'Er was, zeker in het begin, heel veel onduidelijkheid en paniek. Het nieuws uit China en Italië zorgden voor angst en spookverhalen: mensen gaan dood! Vanuit de overheid kregen we de opdracht om medewerkers en cliënten te beschermen tegen een coronabesmetting. Ik vind, als het erop aankomt telt het gezag, zeker in een crisissituatie. Als de overheid dit van je vraagt kan je geen nee zeggen. We moesten dus handelen, we hebben als bestuurders vergaande maatregelen genomen die eigenlijk niet zonder overleg genomen konden worden. Het gesprek met naasten zijn we niet of nauwelijks aangegaan, dit was erg ingewikkeld.'

Omdat de coronacrisis vanuit de overheid vanaf het begin ingestoken werd als een medische crisis, was het medische discours wat betreft risicoafweging als vanzelfsprekend leidend. Daarom en ook door noodzaak tot snel handelen werden naasten, maar ook begeleiders,

vrijwel vanaf het begin buiten de besluitvorming gehouden. Sommige medewerkers en naasten hadden hier geen problemen mee: 'Het moet maar, Amsta Karaad zal wel weten wat het beste is en heeft het beste met ons voor!' Maar er klonken ook andere, kritische geluiden, vooral vanuit de medezeggenschap.

Leden verwantenkamer:

'Er was altijd een goede relatie met het management van Amsta Karaad, dat is er nog steeds. Er zijn korte lijntjes. Maar dit heeft niet kunnen voorkomen dat we ons als naasten tijdens de coronatijd buitenspel gezet voelden. We hadden geen inspraak. Kijk: het is logisch dat in de eerste weken niemand wist wat ons overkwam en dat het management het voortouw nam. Maar toen langzaam wat duidelijker werd waarmee we te maken hadden bleef Amsta Karaad deze lijn strak volgen. Er leek geen ruimte voor heroverweging op basis van de context. Mensen met een beperking hebben toch echt iets anders nodig dan ouderen met dementie. Managers waren wel bereikbaar, maar alleen voor het keer op keer uitleggen van de lijn die Amsta Karaad had neergelegd. Een open gesprek was niet mogelijk. Dit heeft bij ons het beeld gegeven dat Amsta Karaad als het erop aankomt de wil op kan leggen, zonder hier rekenschap over af te hoeven leggen.'

Hier werd duidelijk dat de korte lijntjes en goede relaties die er waren – en nog steeds zijn – ook doorweven zijn met deels verborgen machtsverhoudingen, die zich laten gelden 'als puntje bij paaltje komt'. Angst vanuit het management dat het betrekken van naasten of begeleiders bij crisisberaad het snelle handelen zou doen stagneren of zou leiden tot ongelukkige keuzes waarvoor zij later rekenschap af zouden moeten leggen, speelde hierin een rol. Dit terwijl juist de naasten, maar ook de begeleiders, al heel snel doorhadden dat de focus op het voorkomen van besmettingen – ingegeven vanuit het medisch discours vanuit de overheid – een grote negatieve impact had op het welzijn van mensen met een EV(M)B. Zij zijn namelijk in grote mate afhankelijk van de fysieke nabijheid van verwanten en vertrouwde zorgverleners die hun grote behoefte aan veiligheid en structuur waarborgen.



Hoe lopen de lijnen na de crisis?

Het wegsijpelen van kennis en ervaring binnen teams door het steeds grotere verloop in personeel maakte dat steeds meer teams grote behoefte hadden aan management dat het voortouw nam en een duidelijke lijn uitzette. Een aanpak waarbij alles van bovenaf wordt bepaald paste hier goed in en bleef een vanzelfsprekende modus operandi, ook toen de coronacrisis uitdoofde maar de arbeidsmarktcrisis oplaaide en zorgde voor nog meer erosie van kennis en ervaring binnen de teams. Ook nu nog geven begeleiders op zowel de woning als de dagbesteding aan dat er veel voor ze wordt besloten en dat er weinig mogelijkheid tot inspraak is. Sommige, vaak onervaren medewerkers varen wel bij deze modus operandi, bij anderen leidt het tot frustratie en onmacht: we moeten er maar mee dealen, we voelen ons niet gehoord!

Teamcoach:

'Wat we geleerd hebben uit coronatijd is dat het niet altijd werkt om van bovenaf iets op te leggen. Hoe vaak heb ik niet gedramd op het dragen van een mondkapje, en hoe vaak werden de kapjes snel en stiekem weer opgedaan als de ik de groep opkwam? We hebben daar een slag gemist denk ik. De neiging blijft om gelijk van bovenaf iets neer te leggen, in plaats van te kijken: kunnen we de motivatie niet uit het team zelf halen? Met de expertisegroep verslaving willen we bijvoorbeeld medewerkers overhalen minder te gaan roken op de werkvloer. Het afgelopen jaar hebben we overal posters, banners en folders opgehangen. Dus wat je eigenlijk doet is weer een stukje

*autonomie wegnemen en zeggen: vanaf nu gaan jullie het zó doen!
Terwijl je waarschijnlijk veel meer bereikt als je het gesprek aangaat met de teams.'*

Het verhaal van deze teamcoach werpt licht op het belang van elastische verbindingen, waarin beide partijen met elkaar verbonden blijven maar waarin ook ruimte bestaat om met elkaar mee te bewegen. Dit kan spannend zijn maar heeft ook grote potentie. Het cultiveren van deze elasticiteit in onderlinge verbindingen kan helpen medewerkers aan boord te houden, wat cruciaal is om de vloot te laten varen in de woelige wateren van de huidige arbeidsmarkt. Daarnaast kan dit een basis vormen voor het opbouwen van een duurzame relatie met naasten wier betrokkenheid ook hard nodig is de komende jaren. Waar de grote betrokkenheid en inzet van begeleiders tijdens de crisisjaren de relatie met sommige naasten heeft verdiept, lijkt Amsta Karaad op organisatieniveau moeite te hebben met het bestendigen van de lijnen met verwanten. Bijeenkomsten voor naasten worden mondjesmaat bezocht, de verwantenraad heeft grote moeite met het vinden van nieuwe leden. Als naasten zowel op de groepen als op organisatieniveau als gelijkwaardige partners worden beschouwd bij het vormgeven van de zorg aan hun verwanten, kan dit de relatie met deze naasten verbeteren en verduurzamen.

Elastische verbindingen zijn dus cruciaal om in een crisissituatie iedereen aan boord te houden op een manier die recht doet aan alle betrokkenen.



Ijkkunten, lessen en vragen voor gezamenlijke reflectie bij thema 2

VOOR NIEUWE CRISISSITUATIES

► **Betrek naasten én begeleiders vanaf het begin**

Betrek naasten én begeleiders vanaf het begin bij crisisberaad, zeker als het gaat om situaties die een lange adem nodig hebben en waarbij veel onduidelijk is en blijft. Naasten en begeleiders zullen het meest met elkaar moeten optrekken in de zorgpraktijk in crisistijd en kunnen hierdoor cruciale input geven bij het uitzetten en eventueel corrigeren van de lijnen door de tijd heen, waarbij goede zorg voor alle betrokkenen centraal staat.

► **Ga in gesprek over machtsverhoudingen in crisistijd**

Als de crisis weer toeslaat is er waarschijnlijk geen tijd en ruimte voor een uitgebreid gesprek. Wie heeft wat voor het zeggen als het weer gaat gebeuren? Welke kaders en uitgangspunten zijn in crisistijd voor verschillende betrokkenen op verschillende niveaus van belang? Met andere woorden: welke beweegruimte is er op het moment dat er weer een crisis toeslaat?

► **Wees eerlijk en transparant**

Wees als management eerlijk en transparant over de kaders wat betreft het uitzetten van de lijnen: de realiteit waarmee je als manager te maken hebt, de belangen die spelen, de (grenzen aan de) slagkracht die je hebt, en de kwetsbaarheden die hierbij een rol kunnen spelen. Beschouw naasten en begeleiders hierbij als gelijkwaardig.

VOOR 'HET NU'

► Maak ruimte voor elastische verbindingen

Zet nu al in op het creëren van elastische verbindingen en maak ruimte om hiermee te oefenen, zodat er een basis is als een nieuwe crisis zich voordoet. Betrek teams bij het uitzetten van de lijnen op de werkvloer en zet in op een gelijkwaardige relatie met naasten.

► Betrek teams bij het uitzetten van de lijnen

Vraag hierbij naar zowel de mening van ervaren oudgedienden als van medewerkers die minder lang in dienst zijn of die (kort of langer) tijdelijk aanhaken als uitzendkracht, stagiair of ZZP'er. Wat is in jouw dagelijkse realiteit op de groep relevant? Wat werkt en wat werkt niet? Wat heb je nodig?

► Zet in op een gelijkwaardige relatie met naasten

Beschouw naasten als partners die nodig zijn om het schip varende te houden, zowel op de groepen als op organisatieniveau. Ga met elkaar in gesprek over wat hiervoor de kaders en uitgangspunten zouden moeten zijn, en wat de praktische implicaties zijn. Wat werkt en wat werkt niet voor verschillende betrokkenen?

► Naasten beginnen nooit met een 'schone lei'

Het verleden en de toekomst rond de zorg voor hun verwant en eerder opgedane ervaringen en trauma's hierbij, spelen altijd een rol voor hen. Dit kan de samenwerking ingewikkeld maken. Wees je bewust van deze bagage, erken dit in het contact met naasten, maar maak ook ruimte voor de potentie en kracht die het jarenlang zorgen voor hun verwant heeft opgeleverd.

► Put uit de ervaring van medewerkers

Binnen teams met een vaste kern ervaren oudgedienden is veel ervaring opgedaan in het opbouwen van relaties met naasten. Put uit deze ervaring en zet dit in om onervaren medewerkers zich aan op te laten trekken.



Voortvarend terugblikken

Navigeren tussen 'het hervatten van de koers' en 'samen terugkijken'

Nu de coronacrisis alweer even achter ons ligt is de draad binnen de organisatie weer opgepakt en dringen zich allerlei nieuwe issues en problemen op die de aandacht vragen. Samen blijven optrekken na de crisis vraagt om het navigeren van het spanningsveld tussen het hervatten van onze gebruikelijke koers – met een hoog hier-en-nu-gehalte – én ruimte maken voor reflectie en open gesprek tussen alle betrokkenen over wat corona teweeg heeft gebracht. En hoe we die ervaringen wellicht kunnen benutten.



We praten er niet meer over

Teamcoach:

'Medewerkers zijn corona-moe, het is geen populair onderwerp. We zijn nu ook al weer veel verder, mensen zijn toch gewoontewezens, we gaan weer over tot de orde van de dag. In sommige teams denk ik zelfs: ik ga het helemaal niet meer oprakelen die corona want dan komt er toch een bak complotten over me heen. Als je het nu weer oprakelt drijf je teams uit elkaar. Terwijl het nu weer een soort van gladgestreken is, we hebben het er niet meer over.'

Op meerdere niveaus in de organisatie is deels bewust, deels onbewust gekozen het onderwerp corona te laten rusten en over te gaan tot de orde van de dag. Vlak na de crisis zijn er op management-

niveau meerdere gesprekken gehouden waarin uitgebreid is gereflecteerd op de coronatijd. Nu deze gesprekken zijn afgerond is verdere reflectie op vragen die nog niet zijn beantwoord uitgedoofd. Op de werkvloer vonden deze reflectie momenten veel minder gestructureerd plaats. De sporadische georganiseerde reflectie-momenten werden maar mondjesmaat bezocht. De focus lag hierin vaak op gevolgen van de maatregelen voor de cliënten en voor de toekomst. Gesprekken over wat corona op persoonlijk niveau teweeg heeft gebracht vonden grotendeels tussen collega's onderling plaats, tijdens informele koffie- en rookmomentjes.

Deels kwam dit omdat nieuwe prangende issues in het 'hier-en-nu' de aandacht opeisten in de organisatie. Onder andere issues rond de arbeidsmarktproblematiek, inclusief het grote verloop in teams en de daaruit voortkomende werkdruk. Dit wordt versterkt door een oplossingsgerichte doenersmentaliteit van veel zorgmedewerkers. Alle zeilen moeten bijgezet worden om de vloot nu varende te houden, aandacht voor wat is gebeurd verdwijnt naar de achtergrond.

Daarnaast kan terugkijken voor verschillende partijen in de organisatie spannend zijn omdat het de schijnwerpers kan richten op wrijvingen, pijnlijke momenten en ingewikkelde keuzes. Het kan vragen oproepen rond verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Wat zijn de directe en indirecte gevolgen geweest van onze keuzes? Heb ik/hebben we wel het juiste gedaan? Wat had ik/hadden we anders kunnen of moeten doen? Deze vragen niet opwerpen wekt echter de schijn dat deze niet ter zake doen: gebeurd is gebeurd, we konden niet anders! Dit terwijl er bij sommige naasten en begeleiders wel degelijk behoefte is om verhalen uit de coronatijd te delen, om erkenning te krijgen en zo de een plek te kunnen geven aan alles wat er is gebeurd.

Begeleider:

'Ik had graag mijn verhaal willen kunnen doen over wat het persoonlijk met mij gedaan heeft. Met directe collega's heb ik het hier over gehad, het management heeft er nooit naar gevraagd. Een gemiste kans. Er wordt sowieso bijna nooit gevraagd hoe het nu met óns gaat, of wij het wel volhouden. Er wordt van ons verwacht dat we sterk zijn, voor de bewoners. Dat was toen zo en dat is nu nog steeds zo.'

Lang niet alle ingewikkelde vragen over 'wat als het weer gebeurt?' zijn beantwoord. Dit zijn immers vragen die tijd nodig hebben en waar geen pasklaar antwoord op is. Gezamenlijk terugkijken en reflecteren is belangrijk omdat het richting kan geven aan een gesprek waarin gezocht kan worden naar antwoorden op deze vragen.

Lid raad van bestuur:

'We zouden eigenlijk nu de tijd moeten nemen om na te denken, zodat we in een crisissituatie snel kunnen handelen en in verbinding kunnen blijven met naasten en medewerkers. Want dan heb je de tijd niet om achterover te leunen en te brainstormen over hóe we dat moeten doen. Dit hóe is nog niet goed uitgewerkt, al zijn er wel wat reflectie sessies geweest naderhand. Een belangrijke maar lastige vraag hierbij is: wie mag de risico afweging maken? Maar de hectiek en urgentie is nu weg en dan gaat het, in mijn woorden, tergend langzaam. Mensen hebben het er niet meer over, en er zijn nu weer zoveel andere prangende zaken.'



Zoeken naar ruimte voor open gesprek

Amsta Karaad heeft medewerkers en cliënten van verschillende leeftijden, uit alle lagen van de bevolking en met veel verschillende culturele achtergronden. Met name vanuit management en staf wordt benadrukt dat het bevorderen van open gesprek over wat ons verbindt en oprechte interesse in elkaar een belangrijke basis kan zijn om al deze mensen aan boord te houden. Dit blijft echter een voortdurende zoektocht in de hectiek van alledag.

Teammanager:

'Er wordt weinig echt gesproken in teams onderling, er wordt meer over elkaar gesproken dan met elkaar. Het is erg makkelijk om de dag door te komen met het afstrepen van je takenlijstje, zonder goed met elkaar af te stemmen. Je verdiepen in elkaar, op onderzoek uitgaan, interesse tonen waarom de ander handelt zoals hij of zij handelt, gebeurt weinig. Ik snap het ergens wel hoor. Het is ook keihard werken: altijd maar doordoor. Dan is er ook geen ruimte voor, letterlijk en figuurlijk. Veel begeleiders werken eigenlijk boven hun niveau en lopen altijd op hun tenen. Ik vraag me wel eens af: vragen we niet veel te veel van ze? Maar toch, het is zo belangrijk om het gesprek aan te gaan!'

Managers uiten daarnaast hun zorgen over de steeds groter wordende kloof tussen jong en oud, tussen ervaren en nieuwe medewerkers, die ze zien ontstaan in de teams. De grote verschillen in communicatiestijl en belevingswereld leiden tot onbegrip en frustratie. Een gezamenlijk verhaal over waar we het hier met z'n allen voor doen ontbreekt (zie thema 1), maar er is weinig tijd en ruimte om met elkaar hierover te praten. Ingewikkelde problemen rond woningtekort, inkomensongelijkheid, klimaatproblematiek, discriminatie, uitsluiting en de achterliggende sociale, economische en culturele mechanismen, die in de bredere hedendaagse samenleving spelen, bevorderen een steeds grotere verdeeldheid. Hoewel betrokkenen bij Amsta Karaad zich hier in het dagelijks leven en op de werkvloer toe moeten verhouden, is een open gesprek hierover zeker niet vanzelfsprekend.

Teamcoach:

'Medewerkers hebben hele verschillende achtergronden, maar vinden het vaak heel spannend om open vragen aan elkaar te stellen. Hoe sta jij daar eigenlijk in? Wat is voor jou belangrijk? Waarom? Het is ook ingewikkeld, want als je dat vraagt en er komt een reactie: hoe reageer je dan? En durf je zelf open te zijn en de reactie van anderen hierop te ontvangen? Maar dit is wel een les die corona ons heeft geleerd: luister naar elkaar, ga het gesprek aan, probeer de ander te begrijpen en zet je eigen oordelen hierbij even aan de kant. Laat de ander in zijn of haar waarde!'

Daarnaast noemen naasten en begeleiders het belang van aandacht hebben voor elkaar.

Vader:

'We komen vooral op de woning om mijn zoon te halen of brengen. Ik vind het belangrijk om af en toe tijd te maken voor een praatje met de begeleiding, over koetjes en kalfjes. Maar ja, zij hebben het vaak druk. En er zijn veel nieuwe begeleiders die ik niet ken en dan moet je toch weer opnieuw beginnen. Dat blijft lastig.'

Begeleider:

'We hebben nooit meer de tijd om gezamenlijk rustig met een kopje koffie de dag te beginnen. Om even bij te kletsen. Vroeger kon dat wel, nu gaat de dagstart heel chaotisch en sta je vaak alleen op de groep. Je spreekt elkaar nauwelijks. Ik ervaar dat als een groot gemis.'

Hoewel prangende nieuwe issues in het 'hier-en-nu' veel aandacht opeisen, wijzen verschillende betrokkenen op het belang van een open gesprek tussen verschillende mensen op verschillende posities over wat corona teweeg heeft gebracht, over wat ons bindt en over wat echt belangrijk is. Ruimte maken hiervoor is cruciaal om iedereen de komende jaren én in eventuele nieuwe crisissituaties aan boord te houden.



Ijkkunten, lessen en vragen voor gezamenlijke reflectie bij thema 3

► Luister en vraag door

Ga alsnog met betrokkenen op verschillende niveaus in de organisatie in gesprek over wat corona teweeg heeft gebracht. Luister hierbij vooral en vraag door. Hoe heb jij de coronajaren ervaren? Wat is je het meest bijgebleven? Probeer hierbij open te blijven en niet direct te willen oplossen, goedpraten of wegdeneren.

► Corona is niet altijd bespreekbaar

Corona is niet voor iedereen een relevant of populair gespreksonderwerp, niet iedereen heeft hierover nog een punt te maken. Vraag in dat geval naar de toekomst: 'Wat als het weer gebeurt, wat is dan voor jou belangrijk?'

► Het gesprek kan spannend zijn

Erken dat het aangaan van een gesprek hierover voor verschillende mensen op verschillende posities in de organisatie spannend kan zijn. Het kan pijnlijke momenten bloot leggen. Daarnaast is achteraf altijd makkelijk praten. Benoem dit en vraag gesprekspartners hier rekening mee te houden.

► Creëer gespreksmomenten

Creëer binnen de organisatie gespreksmomenten, momenten van (informele) ontmoeting tussen mensen op verschillende posities. Momenten waarin het niet alleen gaat over 'de waan van de dag' of de cliënten, maar waar open vragen gesteld worden aan elkaar: Wie ben jij nog meer dan alleen 'collega', 'leidinggevende', 'naaste van..' of 'manager'? Waar kom je vandaan? Wat vind je belangrijk? Als mensen samen (leuke en ontspannen) dingen ondernemen, ontstaat er vaak ruimte voor deze vragen, en een ongedwongen gesprek hierover. Dit kan helpen de mensen die 'geen praters zijn' uit hun schulp te lokken.



Tips

voor het gebruik van dit kompas

► Maak medewerkers eigenaar van dit kompas

Ga op zoek naar een aantal medewerkers op verschillende posities in de organisatie die eigenaar worden van dit kompas, en zich verantwoordelijk voelen voor de inzet van dit kompas op de werkvloer. Zorg dat deze medewerkers van elkaar op de hoogte zijn en bij elkaar terecht kunnen om te sparren over hoe concreet ruimte gemaakt kan worden voor dit kompas, en het open gesprek over de issues, onderwerpen en vragen die hierin aangedragen worden.

► Gebruik de animatie als visuele gespreksstarter

De animatie op de website samenverder.nadecrisis.nl is bedoeld als visuele gespreksstarter. Deze komt tot leven als je naar beneden scrollt. Organiseer op verschillende niveaus in de organisatie momenten waarop mensen aan de hand van deze animatie met elkaar in gesprek kunnen gaan over de issues, onderwerpen en vragen die het kompas oproept. Beperk deze momenten niet alleen tot een team of bepaalde groep, maar zorg dat er ook momenten zijn waarop mensen vanuit verschillende posities met elkaar hierover in gesprek kunnen gaan.

► Haak aan bij lopende projecten

Kijk welke lopende projecten er binnen de organisatie zijn waarbij dit kompas aan kan haken. Waarbij vragen of inzichten uit dit kompas aan kunnen vullen, kunnen inspireren of aanzetten tot verder gesprek.

Hier eindigt het kompas voor samenwerken en afstemmen in zorgorganisaties voor mensen met EV(M)B. Voor lessen uit coronatijd over samenwerken en afstemmen in de zorg voor mensen met EV(M)B [op beleidsniveau](#), zowel lokaal als landelijk, [klik hier](#).



© September 2024

Tekst drs. Wietske Verhagen en dr. Gustaaf Bos,
Universiteit voor Humanistiek, vakgroep Zorgethiek

Illustraties Frank Los

Vormgeving datbureau.nl