

Bijeenkomst 'Waar zijn wij nou helemaal mee bezig?'

Opbrengsten vanuit de deelsessies

Dinsdag 1 juni 2021

Route 1: Alternatieven verkennen door reflectie

Kern van de route: kleine actieve reflectiemomenten in de dagelijkse hectiek organiseren om uit het noodzakelijkheidsvertoog (*we kunnen niet anders; There Is No Alternative*) te blijven. Keuzes actief blijven maken.

Overdenking: 'Door stil te staan, te kijken naar wat er werkelijk is, komt het besef dat je altijd de keuze hebt. (...) Wie stilstaat, heeft de tijd om zijn doel weer in het vizier te krijgen en de keuze om de route daarheen te vervolgen. Stilstand is vooruitgang.'

Beknorte uitkomst vanuit discussieleider:

- Ambities soms liever iets later uitvoeren, maar dan met draagvlak, dan te snel doorduwen. Reflectie helpt daarbij. Casus; zo veel mogelijk bewoners met dementie zo veel mogelijk vrijheid. Kan op papier heel makkelijk, maar vraagt veel van de verzorgenden. Daarom hen actief betrekken in afweging over tempo. Reflectie leidt hier tot gedragen vooruitgang.
- Pragmatisme; 6 uur werken, 1 crisismanagement, 1 uur leeghouden om na te denken, dingen te laten bezinken. Dat ook zo in agenda blokken – anders gebeurt het niet.
- Afstand van een bestuurder kan helpen om te reflecteren; maar dan wel altijd de vraag stellen: hebben de juiste mensen meegedacht/informatie aangedragen? Om te snelle aannames te voorkomen
- Het gaat niet per se om stilstand, maar om verstilling. Juist in verpleeghuiszorg hoort verstilling – gewoon even helemaal in het moment zijn – ook bij een van de kernwaarden van menswaardige zorg. Staat soms nog haaks op drukte in de organisatie. Daar dus ook verstilling durven creëren.
- Aan de noodrem durven trekken als het begint te rommelen, als er kleine ongelukjes gebeuren, als het relativeringsvermogen onder druk komt te staan; alles gaat heus wel door, maar dan kan je mensen helpen om weer terug te komen bij hun intrinsieke motivatie. Duidelijke link tussen reflectie en verhogen werkplezier.
- Motto: voor ieder goed plan is geld. Dat nodigt ook uit om eens te reflecteren op wat mooie stappen/verbeteringen zijn en daar dan ook gehoor en budget voor te krijgen.

Route 2: Wendbaarheid vergroten

Kern van de route: Uitzonderingen durven maken en koers durven wijzigen, ook al word je dan misschien als 'draaikont' weggezet. Veel aandacht voor onderbouwing én veel belang bij verschillende bronnen van kennis (wetenschap, praktijk, ervaringen). Behoeden voor tunnelvisie.

Overdenking: 'Koester je rebellen en je somberaars of dwarsliggers. (...) Het herinnert ons eraan dat we er misschien ook weleens naast zitten, dat er niet per se één juiste weg is.'

Beknorte uitkomst vanuit discussieleider:

- Mijn werk is om rebellen te zijn. Dat doen wat bewoners vragen. Afweging maak je vaak op basis van emoties. Bijvoorbeeld in 1^e fase coronacrisis wel bezoek toelaten bij terminale bewoner.

- Bestuurders kunnen zaken zo mooi verwoorden. Soms raak je dan de draad kwijt. Het zou beter zijn om in heldere taal uit te leggen waarom je van koers wijzigt en wat de overwegingen daarbij zijn geweest.

Route 3: Kwetsbaarheden erkennen

Kern van de route: Niet ad hoc mensen redden, maar echt open staan voor verschillende vormen van kwetsbaarheid en daar structurele oplossingen voor zoeken. Juist in coronacrisis wordt duidelijk hoe kwetsbaar sommige mensen zijn – en dan niet qua virus, maar qua bestaanszekerheid (baan, inkomen, veilig thuis). Die vorm van kwetsbaarheid ook meewegen in besluiten, met oog op de lange termijn.

Overdenking: ‘Waar mensen samen optrekken, ontstaan conflicten. Hoe je daar met elkaar uitkomt, dáár kan iedereen inzichten aan ontlene. Mits we bereid zijn om ook die beelden te delen en niet alleen de mooie plaatjes van de top van de berg.’

Beknopte uitkomst vanuit discussieleider:

- We waren in de start van de coronaperiode erg geneigd om vanuit de formele verhoudingen tot besluitvorming te komen: crisisteam (waar bestuurder aan deelneemt), overleg cliëntenraad en ondernemingsraad. In de loop van de tijd zijn we meer vanuit de relatie gaan besluiten: alles overwegende neemt het bestuur een besluit. En dat wordt voorgelegd: wie wil reageren, prima. Zodat dit opnieuw meegewogen kan worden en recht gedaan kan worden aan verschillende perspectieven. We hebben gezocht naar nieuwe manieren om in gesprek te gaan met de mensen om wie het gaat: de bewoners en hun naasten.
- We stonden bij de start in de stand: we beschermen kwetsbare mensen. Maar wat is kwetsbaar? En zien zij dit zelf ook zo?
- De vraag aan elkaar stellen: zit het echt zo? Zien we het goed? Doen we het goede? kwam pas later. Dat willen we vasthouden, deze terugkerende reflectie: doen we het goede? En zo ja, daar ook voor gaan staan.
- Terugkijkend zijn we ook wel trots op wat we met elkaar aankonden. En hoe we op elkaar konden rekenen in de organisatie. We bleken behoorlijk sterk in moeilijke omstandigheden, toen we in de beginperiode zelf afwegingen konden maken en besluiten konden nemen
- Het werd voor ons moeilijker toen de overheid het overnam en met landelijke richtlijnen kwam. Daar hadden we last van (is ook te vertalen hoe in de organisatie naar centrale besluiten gekeken kan worden).

Aansprekende uitspraken:

- Angst voelt als kwetsbaar. Maar verruil angst niet zondermeer voor 'vertrouwen'. Erken angst in de dialoog met elkaar. Luister naar verschillende perspectieven die er kunnen zijn en steun elkaar.
- Oproep tot lef en moed. Vanuit een sterke, gedragen mensvisie. En maak die visie concreet door regelmatig elkaar te bevragen: doen we dan nu het goede?
- En er is niets mis mee om die reflectie strak te organiseren (bijvoorbeeld elke dag kort)

Route 4: Bouwen aan gedragen besluiten

Kern van de route: Manieren om besluiten te nemen die maakt dat álle betrokkenen zich er verantwoordelijk voor voelen. Daarbij hoort ook het luisteren naar perspectieven die onhandig uitkomen of die maatschappelijk gevoelig liggen. En ook het nemen van besluiten waar misschien risico's aan kleven.

Overdenking: 'Tijd vinden voor reflectie is één. Tijd vinden om mensen mee te nemen is twee. Uitleggen waarom beslist wordt wat beslist wordt. Dilemma's delen, de pijn benoemen. Kwetsbaar zijn. Direct, zonder afwachten. Dat kweekt mededogen. Een goed gesprek – met iedereen die geraakt wordt – komt nooit te vroeg.'

Beknpte uitkomst vanuit discussieleider:

- Veel maatregelen moesten simpelweg doorgevoerd worden door corona. Voor die tijd waren we binnen de organisatie heel erg bezig met: wat vindt de zorgprofessional? Maar dit werd door corona heel erg top-down. In overleg met sr. verpleegkundigen werd er ook over gesproken als in: "we zijn er ingetuind". De vraag is dan ook: zouden we dat weer laten gebeuren? (bijvoorbeeld: sluiten van verpleeghuizen)? Dit vereist wel wat nuance. Want het is niet zo dat die besluitvorming altijd vanuit bestuur kwam, maar veelal vanuit het landelijk kabinet. En bovendien hadden wij de oplossing ook niet voor hadden, met name in de eerste lock-down: we voelden niet de ruimte om daar tegenin te gaan.
- Hamvraag moet wel blijven: is iedereen betrokken die er wat van moet vinden? Die samenspraak was er een tijdje niet. Voorbeeld waar die samenspraak wel goed ging:
 - 1,5 meter afstand handhaven op een afdeling van mensen op een somatische afdeling: stel henzelf de vraag: wat vinden jullie nu eigenlijk? Toen bleek dat de meesten bij aanvang wel wilden dat die afstand gehandhaafd werd, waardoor niet meer gezamenlijk gegeten kon worden. Maar hun verzoek was ook: vraag het ons over een paar weken ook maar weer. Gevolg: begin mei, toen iedereen gevaccineerd was, wilden ze het wel weer samen aan tafel en de 1,5 m norm die niet meer hanteren.
 - Ook werd op een andere locatie gevraagd of ze contact wilden onderhouden (met 1^e contactpersoon) tijdens de eerste lock-down. Wat bleek: die behoefte was er wel, maar per se niet digitaal. Dus daar werd niet voor gekozen, en dat werd zo gelaten. Pas toen het weer fysiek kon werd het weer opgepakt.
- Inzicht: De mensen die in crisis situatie besluiten heeft genomen, is een selecte groep. Maar tegelijkertijd: de snelheid waarin besluiten genomen moeten worden, heeft invloed op de ruimte die binnen deze route (komen tot breed gedragen besluit) genomen kan worden.

De vraag: 'Hoe helpt een goed gesprek bij het nemen van goed besluit – in tijden van crisis (dus laatste als toevoeging)?' werd in de tweede groep besproken. Inzichten:

- Normaliter wordt wel gezegd dat mensen met van 50% van de kennis 100% van de keuzes moesten maken. Maar het was in feite: met 1% van de kennis 100% van de keuzes maken. Waar het daarin toen ontbrak was het tonen van de kwetsbaarheid om te erkennen: we weten het niet, denk mee. Aanvankelijk, tijdens 1e golf, was er de schok: je wilt mensen beschermen, met als gevolg meer top-down en lineaire besluiten. Maar daarna, tijdens de 2e golf, had het credo wel moeten zijn: veel meer om tafel met de mensen die het betreft, en komen we dan tot goeie besluitvorming. Dat gebeurde in sommige organisaties, maar lang niet allemaal.
- Dat vereist ook hulp durven vragen: ik weet het even niet (bijvoorbeeld als bestuurder); help me: jullie kennen de bewoners beter. Die manier is vanuit oud hiërarchisch denken raar.

Route 5: Leren in onzekerheid

Kern van de route: ook in onzekerheid kun je handelen en stappen zetten. Maar erkennen van die onzekerheid is dan wel basisvoorwaarde. Daarnaast is er bereidheid om te leren nodig. Dat staat

haaks op de wens/neiging om lineair te sturen op vooraf vastgestelde resultaten. Veel meer: proberen, reflecteren, leren van fouten.

Overdenking: 'Kijk terug om vooruit te kijken, en niet om te oordelen. Kijk met een mild oog en vergeef jezelf de fouten waarvan je toen niet kon weten dat het fouten waren. Wat voor toen goed was, was goed voor toen.'

Beknorte uitkomst vanuit discussieleider:

- De risico-regel-reflex is erg sterk. In de sector is toch nog altijd een drang naar beheersing en controle en omgaan met onzekerheden is niet gebruikelijk. Terwijl onzekerheid tegelijkertijd de dagelijkse praktijk is in het werken met ouderen.
- Daarnaast zijn we streng voor ons zelf en als we dan een onjuiste inschatting hebben gemaakt dan verwijten we onszelf verkeerd handelen en zo kan een leermoment voorbij gaan zonder dat we ervan leren.
- Daarbij ervaren we dagelijks het balanceren tussen verschillende professionele perspectieven, die vanuit een eigen specialisme allemaal gelijk hebben. Bij Sensire experimenteren ze met werken zonder mondkapjes. Deze pilot leidde tot veel koudwatervrees bij collega's, zeker de specialisten infectiebestrijding. Daarom is gekozen voor een kleine en rustige start met instemming van de ouderen, hun naasten en de werkvloer, vanuit het belang van welzijn. Stap-voor-stap wordt nu geëvalueerd en waar mogelijk opgeschaald.
- In dergelijk voorbeelden is het essentieel oog te hebben voor de verschillende perspectieven, bijvoorbeeld in het spanningsveld van vrijheid en bescherming. Ga er daarbij vanuit dat iedereen werkt vanuit een goede bedoeling. Wees daarin mild voor collega's en naasten.
- Duidelijk is dat een helder kompas, een duidelijke visie daarbij erg belangrijk is. Daarmee creëer je een gezamenlijke toetssteen voor besluiten in lastige situaties.

- In de groep wordt gedeeld hoe lastig het kan zijn om te gaan van een 'command-and-control' naar een cultuur van ruimte, verantwoordelijkheid en relaties. Hoe laat je onzekerheid toe, na een lange tijd van werken in een crisissituatie?
- Er komen een paar suggesties langs, zoals:
 - Het naast elkaar zetten van waarden, zoals bescherming en de wens van naasten om bij stervende ouders te zijn. In de eerste weken van de coronacrisis zijn er plekken geweest waarin dit niet toegelaten werd en daar wordt met pijn in het hart op teruggekeken. Al snel zijn er wel plekken gecreëerd voor het afscheid van naasten.
 - Het delen van waarden en zoeken van de goede balans is te stimuleren via een moreel beraad. Samen interactief en iteratief op zoek naar de beste oplossingen op dat moment, wetende dat heel veel zaken onzeker zijn. De dialoog en relatie zijn cruciaal voor het ontwikkelen van een handelingsperspectief in tijden van onzekerheid.
 - Daarbij wordt opgemerkt dat in de dialoog ook besloten kan worden dat er gekozen wordt voor een strikte en centraal geleide aanpak.
- Ook hier wordt geconcludeerd dat de vraag: "wat is goede zorg nu" en een heldere visie erg helpend is.