

VAN CRISIS NAAR SUCCES

Een interview over werken op de IC in tijden van corona.

Johan, zelfstandig coach, heeft een ernstige vorm van corona gehad. Hij was opgenomen op de IC, werd beademd en in slaap gehouden. Daarna heeft hij maanden gerevalideerd om weer de oude te worden. Tijdens een nazorggesprek in het Amphia ziekenhuis, ontmoette hij opnieuw Eric, één van de verpleegkundigen die hem verzorgde tijdens zijn ziekte.

Teamcoaching is Johan zijn werk, dus hij was erg geïnteresseerd om te horen hoe het IC team met deze plotselinge crisis is omgegaan. Hij had een mooi gesprek met Eric en Annet, over werken in crisistijd, teamverband en leiderschap.

Eric, verpleegkundige, werkt al 34 jaar in het Amphia, waarvan 25 op de IC. Hij is vergroeid met 'zijn ziekenhuis' en heeft verschillende fusies meegemaakt. Als het aan hem ligt gaat hij zijn 40 dienstjaren zeker volmaken.

Annet, teamleider Intensive Care, is één van de 5 teamleiders op de Intensive Care. Is als laatste erbij gekomen. Ze werkt hier 2,5 jaar en heeft hiervoor ook als teamleider gewerkt, maar dan bij het Erasmus MC in Rotterdam.

Wat doet een teamleider? Is het een echte managementfunctie?

Annet: 'Bij Amphia is het zo ingericht dat er elke dag van de week een teamleider aanwezig is, 7 dagen per week. Een teamleider werkt elke maand een weekend en we proberen daarnaast ook elke maand zo'n 4 tot 5 dagen mee te werken en aan het bed te staan. Het is belangrijk om feeling met de werkvloer te houden en te weten wat er speelt. Daarnaast heeft elke teamleider zijn eigen aandachtsgebieden.'

'Het is niet zo dat we het team echt leiden, zo voel ik dat niet. De verpleegkundigen starten zelf op 's morgens, op de unit waar ze ingedeeld zijn. Ze zijn professionals, geven zelf invulling aan hun werk en gaan samen aan de slag. Ik werk voornamelijk faciliterend, zodat zij hun werk goed kunnen doen, heel praktisch eigenlijk.'

Eric: 'De teamleiders zijn onderdeel van het team, we werken met elkaar, zij zijn geen bazen in traditionele zin. Laagdrempelig en gelijkwaardig. Het is fijn dat je naar iemand toe kan, als je ergens hulp bij nodig hebt op werk- of persoonlijk gebied. Zo zie ik mijn teamleiders. Wij zijn één team.'

Is dat ook de setting van jullie team? Is het niet juist heel hiërarchisch, want dat is het beeld dat ik heb van een ziekenhuisorganisatie.

Eric: 'Vroeger was er veel meer rangorde en waren de functies duidelijker afgebakend. Van leerling tot aan directie. Al die verschillende functies zijn er natuurlijk nog steeds, maar de drempels zijn veel minder hoog.'

Vooral bij ons op de IC. Daarin ligt ook direct onze kracht, in gelijkwaardigheid. We zijn allemaal goed opgeleid en leveren onze professionele bijdrage aan de patiëntenzorg.

De artsen bepalen het beleid, dat door ons wordt uitgevoerd. Maar dat doen we wel samen, niemand voelt zich verheven boven een ander.'

DE ARTSEN BEPALEN
HET BELEID, DAT DOOR
ONS WORDT UITGEVOERD.
MAAR DAT DOEN WE SAMEN,
NIEMAND VOELT ZICH
VERHEVEN BOVEN
EEN ANDER.

Mooi om te horen dat samenwerking het uitgangspunt is. Ineens is daar Corona en moet er enorm worden opgeschaald qua werk. Hoe hebben jullie daar als team op gereageerd?

Eric: 'We wisten natuurlijk wel van het gevaarlijke virus dat ons naderde. Onze leiding heeft daar al vroeg op ingespeeld en gouden voorwerk verricht. Niemand wist natuurlijk precies hoe en wat, maar wel dat er iets ongrijpbaars op ons afkwam. Dus het kwam niet helemaal koud op ons dak vallen.'

Maar direct vanaf de eerste Covid patiënt die werd binnen gebracht ging het opeens heel snel en zaten we er middenin. In verschillende fasen zagen we ook onze afdeling veranderen, waar we zo trots op zijn. We waren net 100 dagen verhuisd van oud naar nieuw ziekenhuis en nog steeds wat onwennig, toen onze werkomgeving elke keer veranderde en alle ruimtes steeds opnieuw weer anders werden ingedeeld.'

'Petje af voor de perfecte organisatie achter de schermen, want ik voelde me veiliger op mijn werk dan in de supermarkt en daardoor kon ik mijn werk perfect blijven doen. En daarnaast had ik het gevoel dat ik nog steeds bij mijn teamleider terecht kon.'

'De komst van Covid-19 virus had impact op iedereen, dus ook op ons team. Het was belangrijk om ook elkaar en de collega's die ons kwamen helpen te ondersteunen. We hadden niet alleen de zorg voor onze patiënten maar ook de zorg voor elkaar.'

De steeds veranderende werkomgeving, vroeg om aanpassing en flexibiliteit. Dat vraagt iets van de dynamiek van jullie team, hoe zijn jullie daarmee omgegaan?

Eric: 'Ik heb het als positief ervaren. Vanuit ons vak zijn we eraan gewend dat elke dag anders is. We zijn echt wel wat gewend. Het was ineens heel erg druk door de hoeveelheid, de 'overstroming aan patiënten' die op ons afkwamen.'

'Daarnaast kwamen er collega's helpen van buiten de IC, die we ook moesten begeleiden omdat ze op onbekend terrein waren. Er was geen tijd voor uitvoerige training, maar zij boden wel de extra handen die nodig waren bij de verzorging, ze liepen echt met ons mee.'

Aan een bestaand team werden nieuwe mensen toegevoegd. Welke waarden en kwaliteiten kwamen er naar voren? Ging dat soepel?

Eric: 'Ja heel soepel eigenlijk. Onze ondersteunende collega's werden daarvoor gevraagd, dus het was op vrijwillige basis. Wat lastig was dat we hun verwachtingen ineens moesten managen. Zij dachten dat ze mensen beter gingen maken, maar er gingen ook mensen dood. En sommige, vooral jongere, collega's hadden dat nog nooit meegemaakt.'

Annet: 'In deze unieke situatie wilden veel mensen 'erbij zijn' en zij wilden vooral ook graag een bijdrage leveren.'

Hoe werd dat ervaren? Jullie doel is om patiënten te genezen. Maar wat als er mensen overlijden? Dat is niet echt een succeservaring.

Annet: 'Ons doel op de IC is niet alleen mensen beter maken. Een ander onderdeel van het werk is om mensen zo mooi mogelijk te begeleiden als het minder gaat of als ze gaan sterven.'

In de media werden veel verhalen geschreven over mensen die in hun eentje doodgingen. Alleen en eenzaam. Hoe was de impact daarvan op jullie?

Annet: 'Het was mooi dat de IC's zo in de belangstelling stonden. Mensen snappen nu veel meer wat wij als IC-verpleegkundigen doen en kunnen betekenen.'

Op het moment van applaus voelde dat goed en bijzonder, maar kort daarna ook het besef dat we dat dan ook altijd zouden moeten krijgen. Voor buitenstaanders werd het werken op een IC opeens zichtbaar, maar wat je zag was de zorg voor een IC-patiënt zoals we dat altijd doen. Het was vooral de hoeveelheid patiënten die het anders maakte in combinatie met de situatie.

'Ik wil duidelijk maken dat er altijd bezoek mocht komen bij een patiënt, alleen vergt het bij Covid-19 patiënten, door het besmettingsgevaar, veel meer logistieke planning om te regelen. Ook omdat er streng toezicht gehouden moet worden op de beschermingsmaatregelen.' Hierdoor werd de frequentie van het bezoek wel beperkt.

Eric: 'Het is in Amphia gelukkig niet vaak voorgekomen dat mensen zonder familie erbij zijn gestorven. Alleen omdat het soms zo snel bergafwaarts ging dat we niemand

meer konden waarschuwen. Nooit omdat ze er niet bij mochten zijn. Dat is een beeld dat in de media werd geschetst, maar niet voor Amphia geldt.'

Annet: 'Wat heel jammer is dat niet het hele verhaal eromheen wordt verteld in de media. De opname van 6 Covid-19 patiënten per dag is veel heftiger dan bijv. 9 thorax patiënten die we anders hebben.'

ER MOCHT ALTIJD
BEZOEK KOMEN
BIJ EEN PATIËNT

Snel veranderende omstandigheden vragen om flexibiliteit. Zijn jullie in gesprek geweest als team en kun je een concreet succes noemen tijdens deze periode?

Annet: 'In de meest heftige corona periode was het voornamelijk hard werken. We keken naar elkaar en hielden elkaar in de gaten. Ik zelf was vooral bezig met peer-support (collega's ondersteunen/coachen elkaar), veel achtergrondgesprekken. We waren wel bezig met daarna; wat kun je straks verwachten? Kun je daar nu al iets mee doen? Het antwoord was: nee. Omdat iedereen in de corona bubbel zat en doorging op een adrenalinekick. We moesten gewoon wachten en alert zijn.'

Toen de afschaling zich inzette en de aandacht zich wat minder op ons richtte, kwam er ook weer aandacht voor normale zaken, zoals bijv. de roosters voor kerst en oud en nieuw. Ons doel was het oplossen van de crisis.'

'Het was qua werk wel een fantastische tijd. De IC werd bijna heilig verklaard. Doordat we zoveel aandacht hadden, kregen we als management bijna een vrijbrief van de Raad van Bestuur. Bijna alles kon! Je hoefde maar IC en covid te roepen en het was binnen 10 minuten geregeld.'

Wij hebben ook veel waardering gevoeld door alle presentjes van buitenaf. Ik had bijna een dagtaak aan het verdelen van alle kado's en lekkernijen. Maar het werd soms wel wat gênant, want wij deden niks anders dan anders, wij deden gewoon ons werk.'

Was er een gezamenlijk doel, naast patiëntenzorg en begeleiden in die periode. Zijn er extra doelen gesteld omdat de omgeving veranderde en de context?

Eric: 'Nee, eigenlijk niet. We zijn er blind op afgegaan. De kracht van ons team is dat we er altijd voor elkaar zijn en er met elkaar voor gaan. Ons enige doel was om deze crisis te overleven door samen zo hard mogelijk te werken met de juiste zorg. En dat heb ik ook zo gevoeld.'

Annet: 'Onze focus was om de zorg overeind te houden. Maar het was heel makkelijk om aanwezig te zijn bij je eigen team. Er waren genoeg diensten te vervullen, maar er was een grote werkbereidheid en dat bleek geen enkel probleem. Door de lockdown was er verder natuurlijk ook niet zo veel keuze. Thuis zitten tussen je thuiswerkende partner en kinderen of gaan werken. Dus de keus was snel gemaakt. Er is altijd al een hoge werkbereidheid op de IC, maar nu helemaal.'

hiërarchie of eigenbelang. Je hoefde niet na te denken, het was heel overzichtelijk. Het werd heel gemakkelijk gemaakt ook doordat alles eromheen, zoals bijv. kinderopvang werd gefaciliteerd.'

'Behouden van deze successen zal lastig worden bij een nieuwe crisis, omdat de situatie dan toch anders is. We hebben dingen bijgeleerd en de achtergrondsituatie is anders.'

'Het klinkt raar, maar door de crisis werden eigenlijk de ideale omstandigheden gecreëerd om als team te werken. Noem het de voordelen van de crisis. Alles draaide echt om de corona patiënten. Er was even geen

Wat zijn de grote verrassingen, wat heb je geleerd tijdens deze crisis en wat neem je mee naar de toekomst?

Eric: 'Annet en ik zitten samen in het Bedrijfsopvang Team (BOT-team) van onze afdeling. We hebben tijdens de crisis natuurlijk een vinger aan de pols gehouden bij onze collega's. Peer-support werd volop gestimuleerd. Door een gesprek, een telefoontje of een appje. Toen bleek ook wel dat de mensen vol zaten met verhalen over de dingen die ze hebben meegemaakt. Dat zag ik niet altijd aankomen. Het delen van die verhalen en een luisterend oor was belangrijk, daar lag een grote behoefte.'

'Op de IC komen vaker ellendige verhalen voorbij, dat zijn we wel gewend, maar dit was toch anders. Het was ineens een soort van lopende band werk. Dat was enorm confronterend, voor de patiënten die binnenkwamen, maar ook voor ons. Er was nl. geen keus, het moest allemaal volgens een bepaald behandelprotocol, zodat iemand die pratend binnenkwam een kwartier later op zijn buik aan de beademing lag.'

WE HADDEN ALLEMAAL HETZELFDE DOEL

Het vraagt veel van je, een andere mindset en snel schakelen om iemand beter maken. Ga je dan op de automatische piloot?

Eric: 'Een beetje wel, maar door zelf mens te blijven hou je het vol. Wij zien de mens erachter, het is niet alleen een patiënt die hier ligt. Maar natuurlijk ook voor ons wel eens frustrerend en confronterend door het onvoorspelbare verloop.'

Wat waren de succesfactoren binnen jullie team?

Eric: 'We hadden allemaal hetzelfde doel. De best mogelijke zorg verlenen en de crisis overleven. Met een team van ca. 150 man met leiders en uitvoerders, waarvan iedereen was zich bewust van zijn taak. Ik weet wat ik moet doen, ieder in zijn rol.'

'Een mooie winst is dat we nu blijvend ondersteuners op de afdeling hebben, die hand- en spandiensten verrichten, zodat wij ons compleet op de patiënten en de zorg kunnen focussen. Dit zou zonder deze Covid-19 crisis niet gebeurd zijn, dus dat is een positief gevolg.'

Wat heeft het met jou gedaan?

Eric: 'Ik heb een partner die bekend is met werken in de zorg. Dus dat scheelt. Voor ons is deze periode voorbij gevlogen omdat we beiden aan het werk bleven. We begrepen elkaar. Normaal vertel ik niet zoveel over mijn werk thuis, maar ik weet dat ik het wel kwijt kan.'

'Ik heb extra diensten gedraaid en binnen mijn kunnen geprobeerd om heel gemotiveerd de kar te trekken bij ons team. Ook als leiding op een nood IC, waar ik samenwerkte met collega's van de OK, die andere kennis meebrachten die we goed konden gebruiken.'

Is de zorg een beetje moe?

Eric: 'Na de zomervakantie is mijn batterij minder opgeladen dan normaal. Niet op vakantie geweest, thuisgebleven, geklust. Maar we staan nu eigenlijk nog steeds 'aan'.'

Iedereen in de zorgsector en het land kijkt naar elkaar en daar leren we ook van. Maar de situatie is wel anders geworden. Alle covid-19 patiënten liggen nu met anderen op een afdeling. Wel op een aparte kamer, maar dat vergt meer alertheid en voorbereiding van je, want je hebt ook 'normale' patiënten die je moet verzorgen. We moeten elkaar dus wel scherp blijven houden.'

Heb je tips of adviezen voor mensen die een leidinggevende functie hebben?

Eric: 'Ik vind het belangrijk dat een leider zich neutraal en laagdrempelig presenteert. Open staan, luisteren en communiceren. Niet erboven staan. Er zijn, niet gelijk (ver)oordelen of handelen, maar eerst nadenken. Op zoek gaan naar de oorzaak. Samen op zoek naar verbinding en oplossingen.'

Wat is de grootste succesfactor voor jou?

Eric: 'In een woord: Saamhorigheid.'

Is er verschil in leiderschapsstijl voor en tijdens de crisis bij jou?

Annet: 'Ik heb eigenlijk een hekel aan onze functienaam van meewerkend teamleider.'

'Het zijn allemaal slimme mensen die voor dit vak hebben gekozen. Ze hebben allemaal dezelfde opleiding, dus daar zit niet veel verschil in. Er zit hoogstens verschil in hun drive en de redenen waarom ze werken. Dat botst wel eens in de praktijk. Hoe kan ik er dan voor zorgen dat iedereen neus dezelfde kant op staat? Ze hebben allemaal hetzelfde doel en dat is het leveren van goede patiëntenzorg.'

'Ik heb een coachende leiderschapsstijl. Ik probeer een helicopterview te hebben en ze een spiegel voor te houden. Door vragen te stellen. Wat lokt jouw gedrag uit bij anderen? Dit is wat je zegt en wat denk je dat de impact daarvan op anderen. Het zou eigenlijk heel fijn zijn als iedereen dat van nature met elkaar ook zouden doen.'

Was er tijdens de corona crisis, met alle hectiek die gaande was tijd voor deze coachende stijl?

Annet: 'Het team probeer ik wel altijd op een coachende manier te benaderen. In die corona crisis had ik soms zelf net zoveel vragen als de rest. Maar dan het was het wel belangrijk om zekerheid uit te stralen. Dat ik wist wat ik aan het doen was. Maar als ik iets niet wist zei ik het ook gewoon eerlijk en probeerde ik er later op terug te komen.'

'Tijdens die covid periode was het vooral faciliteren. Hoe kunnen de IC-verpleegkundigen zo goed mogelijk hun werk doen. Ik had bijna een dagtaak aan contacten met externen.'

Het was toen en nu ook vooral belangrijk om niet direct mee te gaan met alle meningen van het team. Ik probeer er 'boven te hangen' en goed te luisteren. Wat wordt hier nu eigenlijk gezegd, niet oordelen, vragen te blijven stellen en iemand zijn verhaal te laten doen. Afstand houden in de juiste context

en nieuwsgierig blijven. Wat is de behoefte en hoe kan ik die faciliteren zodat er meer rust komt.'

In normale omstandigheden is het best lastig om een team op die manier te leiden, maar in een crisis is dat extra lastig. Hoe heb jij dat bij jezelf gemanaged?

Annet: 'Achteraf wilde ik dat ik nog meer een helikopterview had gehad, maar ik heb het toen niet gemist omdat het voor iedereen een nieuwe situatie was. Ze snapten ook wel dat een gemaakt plan de volgende dag ineens anders kon zijn. Daardoor was er wel meer begrip en tolerantie voor elkaar.'

Terugkijkend. Wat heb je geleerd? Als persoon en in je rol als teamleider?

Annet: 'Als teamleider wil ik tussen het team staan en de eigenschap 'gepaste afstand' en een helikopterview toepassen wanneer dat nodig is. Niet meegaan in alle emotie, maar erboven gaan hangen, het overzicht houden.'

'Als mens heb ik eigenlijk geen nieuwe dingen geleerd. Elke teamleider had zijn eigen pakket aan werkzaamheden, die toch al bij je pasten. Mijn focus lag op het welzijn van de mensen, zoals media, communicatie, peer-support, briefingen.'

Die rol is via een natuurlijk proces op mijn bordje terecht gekomen.'

'Ik ben de enige teamleider die extern binnen is gekomen, de anderen komen van oorsprong uit het team en zijn doorgegroeid in hun rol. Daardoor is het voor mij soms makkelijker om afstand te nemen en ga ik er onbevangen in. Ik heb weinig last van 'oud zeer' uit het verleden.'

'Het leukste aan mijn werk vind ik organiseren en zorgen dat dingen geregeld worden. Ondanks alle meningen, alle voors en tegens toch zorgen dat het toch goed geregeld wordt. Veel levelen met iedereen, oplossingen zoeken en er soms gewoon om lachen.'

Stel: je wordt gebeld door iemand die je kent. Hij is angstig, heeft stress en zijn team heeft ook stress. Hij vraagt jou om advies.

IK GA GRAAG TERUG
NAAR DE ECHTE BRON,
LEG EERST MAAR EENS UIT

Annet: 'Ik ga graag terug naar de echte bron, leg eerst maar eens uit. Waar gaat het echt om? Wat is er dan? Niet met zijn tweeën over een derde praten en daardoor misschien onnodige aannames doen. Maar eerst in gesprek gaan en kijken wat er echt aan de hand is. De juiste vragen stellen aan de juiste persoon. De kunst blijft om te kijken waar iets vandaan komt en wat het echte probleem is. Dan kun je het gedrag spiegelen en de angel uit het probleem halen.'



Eric - Bron: Privebeeld



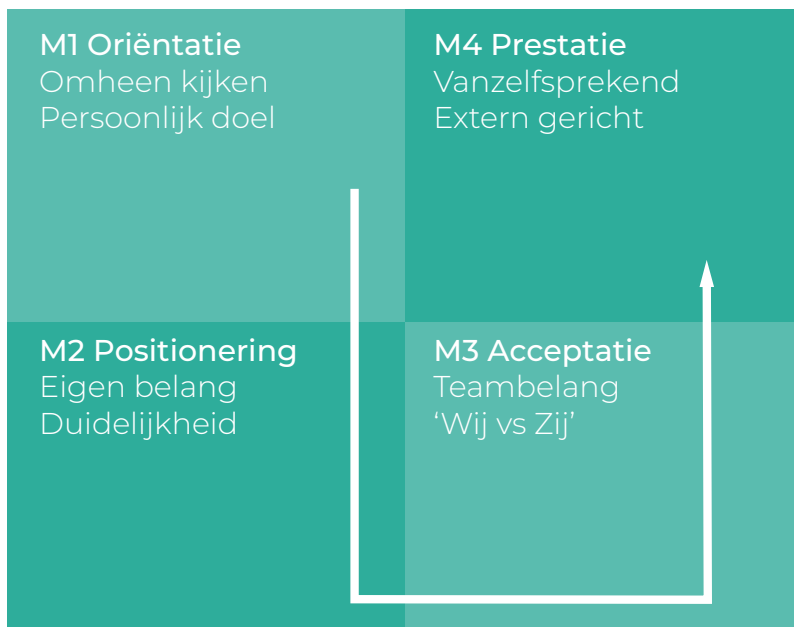
Annet - Bron: Robin Utrecht

Noot van de interviewer:

In onze coachingsopleiding Co-Creatie gebruiken we in de module teamcoaching de fasen van teamontwikkeling van Bruce Tuckman.

Dit zijn 4 fasen, de oriëntatiefase, de positioneringsfase, de acceptatiefase en de prestatiefase.

Aan de hand van een aantal kenmerken in dit interview kunnen we opmaken dat het IC-team vóór de coronacrisis al in de prestatiefase zat.



De focus ligt op “wij”, er is een gezamenlijk doel, iedereen is vaardig en professioneel in wat hij doet, de communicatiestijl is interpersoonlijk, de leidinggevende hanteert een coachende stijl en er wordt samengewerkt met andere teams.

Kortom alle ingrediënten zijn aanwezig om vanuit de prestatiefase van een crisis een succes te maken.

Fases van team development

Wil jij ontdekken in welke fase jouw team zit en hoe het team succesvoller kan worden? Neem gerust contact met ons op via het contactformulier op www.iaai.nl