



Welkom bij de podcastserie Frontlinieleiderschap in coronatijd. Mijn naam is Meryem Kilic. Partner bij TwynstraGudde interim-management.

Leiderschap, wat is dat? En verandert het als er een crisis is? Of is het juist makkelijker om leider te zijn in crisistijd omdat je er juist bent voor moeilijke tijden?

In deze podcastserie, Frontlinieleiderschap in coronatijd, onderzoeken we wat leiders die aan de frontlinie stonden van organisaties in het publieke domein allemaal hebben doorstaan.

Door welke leidende principes of kernwaarden laten ze zich leiden? Hadden ze deze al voor de crisis? Hebben ze stand gehouden? Hoe hebben ze handelingsperspectief en een lonkend toekomstbeeld geboden aan hun collega's of medewerkers?

Of deden ze eigenlijk maar wat vanuit hun goede bedoelingen en intenties?

In deze serie van tien podcasts spreken we negen leiders in het publieke domein over hun ervaring met de huidige crisis. Socratische gesprekken waarin we vrij onderzoeken en elkaar inspireren.

We hopen ook jou te inspireren.

In deze podcast spreekt mijn collega Anne Kodde met Judith Reiff- de Groen, bestuurder van de Gelderhorst in Ede. Een uniek woon en zorgcentrum voor oudere doven. Luister hoe Judith vertelt over hoe het is om hulp in te roepen als het echt niet meer kan. En wat het doet met een bestuurder als ze zich kwetsbaar opstelt en ook buiten haar organisatie aangeeft dat het echt niet meer lukt.

En! Wat het met een bestuurder doet als er hulp komt van defensie. Judith is zichtbaar en voelbaar dankbaar.

Luister je mee naar dit mooie gesprek?

Anne: dankjewel dat je deze wandeling met mij wilt maken vandaag. Ik ben heel benieuwd naar jouw ervaring in de afgelopen, jaar is het alweer? Alweer ruim een jaar de hele coronacrisis!

Judith: ja, 16 maart ging alles in. Klopt.

Anne: 16 maart.

Ja, dus ik ben heel benieuwd naar jouw ervaring als bestuurder van de Gelderhorst. Goed om te beginnen met 16 maart. Wanneer was voor jou het moment dat je dacht van: woah, er is wel iets heel heftigs aan de hand?

Judith: uh, dat was inderdaad dat weekend van 16 maart. Ik werd op zondag opgebeld door voorzitter van Kentalis, ook een instelling voor mensen met een auditieve beperking. Hij klonk heel serieus en heel bezorgd over de situatie die was ontstaan en wat dat voor consequenties zou hebben voor onze organisaties.

En toen drong het echt tot me door van: ja, er is gewoon echt iets aan de hand. Ondanks dat wij al aanvang maart waren begonnen met het opzetten van een coördinatie team infectie preventie om goed voorbereid te zijn op die hele corona situatie. Maar dat was het moment dat ik dacht: woah nu gaan bestuurders onderling bellen en afstemmen.

Anne: oké. Dus het was echt het weekend van die 16 maart?

Judith: ja, ja. Toen we dicht gingen op zondag om 18.00.

Anne: en toen? Hoe ging je de volgende dag naar kantoor? Kun je dat...

Judith: uh... Nou, wij hadden een coördinatie team ingesteld waarin eigenlijk alle belangrijke functies waren vertegenwoordigd. Dat team hebben we nog steeds. En die heb ik bij elkaar geroepen en gezegd: 'jongens, we gaan dit met dit team gewoon doen. Wat is er nodig om te zorgen dat corona bij ons niet binnen komt?'

Anne: niet binnen komt. Dat was wel echt het... De uitspraak?

Judith: ja!

Anne: oké.

Judith: ja, ja. Het was er niet.

Anne: het was er toen nog niet. Althans, dat wist je niet natuurlijk.

Judith: dat wisten we niet want er werd niet echt getest nee. Maar in principe waren de mensen, uh, gezond. Die bij ons wonen. En, nou ja, wat we geprobeerd hebben is, is gestructureerd alle maatregelen op te volgen die eigenlijk continu ons werden opgelegd. En wat bij ons heel belangrijk is is communiceren. Onze bewoners zijn doof. Onze medewerkers, daarvan is 40% doof.

Anne: oh echt joh? Oké.

Judith: ja en dat maakt zo'n crisis, dat geeft een crisis een extra dimensie bij ons. De communicatie. Dus ik kon zoals andere organisaties die pikten van de branche organisaties alle communicatiemiddelen op. Wij moesten alles vertalen in gebaren. Dus alles moest verfilmd worden maar alles moest ook in een wat begrijpelijker taal worden vertaald. Want dove mensen hebben als moedertaal de Nederlandse Gebarentaal maar dat is echt een andere taal.

En dat maakte het ook wel heel complex. En ook tijdrovend. Als je snel bericht wilt uitsturen naar al je contactpersonen, dan betekent dat je snel het moest vertalen. Dat er een qr-code aan verbonden moest worden en dat die op de brief geplakt moest worden.

En dan merk je ook, je bent een kleine organisatie. En dan moeten, ja, dan moeten er ineens allemaal duizendpoten opstaan die van meerdere markten thuis zijn.

Anne: en hoe ging dat? Ging dat? Misschien is dat wel een betere vraag?

Judith: wat ik heel mooi vond om te ontdekken, als er in de beginfase... Iedereen had zoiets van: dit moeten we met elkaar doen. Dus er was heel veel, nou enthousiasme is een verkeerd woord maar wel heel veel bereidheid om hier aan te werken. Om dit goed te doen. Aan de ene kant.

Aan de andere kant, bij de mensen op het vloer dus het zorgpersoneel, nam het in eerste instantie niet zo heel serieus. En vooral omdat we ook twee maanden na drie maanden nog steeds geen besmetting hadden.

Anne: oké.

Judith: en dan je huis totaal afgesloten van de buitenwereld. Niemand mag er in. Niemand mag er uit. Je moet met beschermende kleding werken terwijl er niemand ziek is.

Anne: want wat hadden jullie vanaf begin af aan, was jullie aanvalsplan om het tegen te houden? Niemand naar binnen en niemand naar buiten? Beschermende kleding?

Judith: ja dat was opgelegd hè.

Anne: oh dat waren de regels...

Judith: ja dat was opgelegd vanuit de branche, dat je je huis gesloten had. Er werden eisen gesteld aan bezoek. Er mocht geen bezoek ook meer binnen komen. Dus we hebben met onze huisaannemer een bezoekenunit laten zetten. We hebben het raambezoek mogelijk gemaakt. Ja, goed, allerlei.. We hebben in de tuinen allerlei zitjes gemaakt waar mensen op anderhalve meter van elkaar konden zitten.

Maar alsmaar geen besmettingen. En dat is natuurlijk fantastisch.

Anne: ja.

Judith: maar dat maakt natuurlijk op een gegeven moment ook wel, uh, wat minder alert.

Anne: de urgentie wat minder.

Judith: maar ik hield wel gewoon vast want ik wist van maatjes, andere bestuurders waar ik mee sprak, hoe het in een keer kon zijn en hoe je ook heel makkelijk te grip verliest.

Anne: ja, dus je voelde de urgentie wel de hele tijd? Jij als bestuurder? Dus in jouw rol.

Judith: ja.

Anne: en hoe kon jij medewerkers daar toch in mee krijgen? Wat heb je daarin gedaan?

Judith: nou vooral vertellen wat ik bij anderen zag. En van mijn maatjes hoorde. En vooral ook zeggen: waarom denk je dat we het nog buiten de deur hebben? Omdat we het goed doen. Omdat we voorzichtig zijn.  
Dat hielp wel.

Anne: oké.

Judith: dat hielp wel. En onze mensen, onze doelgroep komt uit het hele land. En een aantal krijgt gewoon heel weinig bezoek. Dus het was ook wel, we hadden minder, minder, ja, minder aanloop. Dus wat dat betreft konden we het ook in het begin goed buiten houden. Waar andere instellingen tot de laatste dag elke dag een enorme hoos aan bezoek kreeg, dat hadden we sowieso niet.

Anne: dat scheelde inderdaad.

Judith: ja, dat scheelde.

Anne: ja. Wat vond je de eerste periode de grootste uitdaging?

Judith: nou de grootste uitdaging was wel om iedereen gemotiveerd te houden om het zo strak te blijven inregelen. Dus het coördinatie team, dat kwam elke ochtend een half uur bij elkaar om half 9. En dat heb ik vol gehouden tot ik in juni op vakantie ging. Um, en ook elke dag verslagje gemaakt. Dat deed ik gewoon zelf. Omdat ik gewoon wist als ik het aan een ander overlaat, dan verzandt het.

Ik zei dit is ons logboek. Dit is ons logboek van deze crisis of van de pandemie die afspeelt in de wereld maar die ons nog niet heeft getroffen persoonlijk.

En ik ging op vakantie en toen hebben ze meteen de eerste de beste dag zeiden ze laten we maar naar twee keer per week afschalen. Maar goed, ik kwam terug en dat heb ik ook gerespecteerd. Maar toen dacht ik wel: ja, een van de sleutels is wel gewoon consequent volhouden van wat je doet en consequent communiceren dat het ook goed is wat je doet. En dat je eigenlijk pas merkt dat het goed is wat je doet achteraf.

Anne: ja. En hoe wist jij dat? Want je hebt, je was nog nooit in zo'n situatie geweest. We hadden het er net over hè, het is natuurlijk een ongekende crisis. Hoe wist je wat je moest doen? Heb je... Ben je iets anders gaan doen dan anders? Of zeg je ik doe het altijd zo?

Zijn er andere principes gaan spelen?

Judith: nou ik ben wel intuïtief. Dus ik heb mijn intuïtie ook wel laten spreken. Ik voelde ook wel wat, wat zou helpen. En consequent zijn, dus dat wat we afspreken daar houden we ons aan en daar geef ik ook het voorbeeld in. En daarvan verlang ik van mijn MT dat ze daar ook het voorbeeld in geven. En eindeloos herhalen en duidelijk communiceren. En dat geldt eigenlijk voor alles. Maar dat is de enige manier om, voor mij was dat de enige manier om het een kans van slagen te geven.

Anne: oké. En toen? Je zei 2/3 maanden hebben we het buiten kunnen houden?

Judith: nou nee, we hebben het 9 maanden buiten kunnen houden.

Anne: 9 maanden!

Judith: ja, ja.

Anne: want ik heb ook natuurlijk een ander verhaal nog gehoord maar dat was pas na 9 maanden?

Judith: ja, ja. We hebben de eerste besmetting in het, in het verpleeghuis was, nou, 26 november. En..

Anne: 26 november...

Judith: en daarna ging het heel hard. Wat er, wat er in pakweg een week gebeurde, dat is echt... Dat is met geen pen te beschrijven. Um.. Het ging echt als een, als een razende Roeland door het huis. Het aantal besmettingen per dag, ja, dat... Dat ging zo snel. Dat was ongelooflijk.

En we hadden toen in een mum het crisisteam of het coördinatieteam hadden we weer dagelijks paraat. Zelfs twee keer per dag. We werkten gewoon weer keurig aan onze hygiëne plannen. Maar ik had wel, en ik ben zelf toen toch in de weekenden... Want ik vond het management moet er in het weekend wel zijn. Doordeweeks zijn er genoeg mensen maar... Rechtdoor.

Anne: oh sorry.

Judith: om ook te laten zien. En dat is waar ik het net over had hè. Werk je alleen maar thuis omdat je moet zorgen dat je niet uitvalt? Of vind je een balans en zorg je dat ze je toch zien?

Anne: ja.

Judith: en medewerkers waren ontzettend bang. Een om zelf besmet te raken. Twee om hun geliefde bewoners kwijt te raken. Dus ik wilde daar ook gewoon voor ze zijn. Dus ik ging op zondagmiddag gewoon in volledig beschermende kleding een afdeling op. En dat heb ik een paar weken gedaan in het weekend. En toen heb ik op een gegeven moment gezegd: ik moet dat niet meer doen want ik moet gewoon absoluut niet uitvallen.

En dat was toen ik merkte dat er toch bij alles echt naar mij gekeken werd. En achteraf, zeker in de kerstperiode, voelde dat ook wel eens heel alleen. En dat is denk ik het verschil als je, als je het alleen doet als eindverantwoordelijke of dat je het zeg maar in een, in een meerhoofdig raad van bestuur doet. Dat maakt uit. Dat vond ik moeilijk.

Anne: ja.

Judith: en het andere was, op een gegeven moment, uh, kwam ook wel naar voren dat er zo veel personeel was uitgevallen en vooral personeel wat van niveau was dat ik het gevoel had en dat ik dat bij navraag ook niet helemaal goed boven kreeg, dat we de kwaliteit van zorg zou in gevaar komen.

Nou, dan ga je aan de slag in verband met Rode Kruis en hulp vanuit andere organisaties. En toen dat allemaal niet werkte toen heb ik er toch voor besloten om, ja, om ons als organisatie kwetsbaar op te stellen en te zeggen: we hebben gewoon hulp nodig. Dan het leger.

Anne: want je hebt het over 9 maanden de eerste besmettingen. Toen ging het heel snel. In een paar weken tijd.

Judith: heel snel! En dan heb je het over dat de helft van het personeel uitvalt.

Anne: want dat, ook in die 9 maanden hadden jullie ook geen enkel personeelslid met...

Judith: nee! Nee! Nee!

Anne: dat is wel heel bijzonder. Hebben jullie dat ook als bijzonder ervaren met elkaar?

Judith: absoluut!

Anne: hoe kan dit? Wat doen wij goed of.. Of.. Werden jullie gebeld van.. Wat doen jullie of?

Judith: nee! Nee het was, wij hebben zelf ook steeds gezegd: weet je, het is niet of het uitbreekt maar wanneer. Dat heb ik altijd benadrukt. Jongens, we doen het goed maar er is ook heel veel geluk bij.

Anne: heb je een verklaring achteraf nu? Wat jullie goed hebben gedaan? Of wat jullie heeft gered misschien wel? Of...

Judith: nou.. Nee. Kan bijna niet, nee, kan ik niet goed verklaren.

Anne: nee, geluk? Misschien?

Judith: ik denk vooral geluk en combinatie met toch heel consequent alsmaar die regels volgen. En achteraf bleek dat er misschien wel meer geluk bij kwam kijken dan wijsheid omdat toen we eenmaal externe begeleiding kreeg, bleek dat we toch een aantal van die hygiëneregels niet goed toepasten.

Anne: oké, ja.

Judith: en dat had te maken met het feit dat je voor dove mensen heel vaak mondkapje af doet omdat ze kijken naar je mondbeeld.

Anne: ja.

Judith: en dat op en af doen van het mondkapje was de bron van besmetting.

Anne: oké. Dus toen er eenmaal het virus bij jullie was, ging dat natuurlijk dan heel snel.

Judith: ja, ja.

Anne: door één zo'n regel van die mondkapjes. Ja, precies.

Judith: ja, ja.

Anne: ja.

En je hebt het over hulp? Je zei aan het begin iets over jullie kregen regels opgelegd?

Eigenlijk: hier moet je aan voldoen.

In hoeverre... Uh... Nou, wat ik even zoekende naar ben van, van, je noemt ook het alleen zijn. In hoeverre zocht je de aansluiting zeg maar bij de andere bestuurders? Zeg maar je collega bestuurders van hoe gaan we dit doen? Hoe doen jullie dat nou? Hoe is dat gegaan in de eerste periode zeg maar?

Judith: ja. Ik heb altijd heel nauw contact onderhouden met de bestuurder van de burenonderorganisatie zoals ik dat noem. Dat is Opela. Dat is een zorgorganisatie in Ede en omgeving. Die kon ik eigenlijk, en dat bood hij ook aan en maakte ik ook gebruik van, als je wilt sparren: doe het vooral!

Verder heb ik een intervisiegroep met groepje van 5 bestuurders. En wij hadden heel nauw contact. App contact maar ook bijvoorbeeld eentje zei: ik stuur elke week een corona update uit. Ik stuur het naar jullie. Dan heb je een voorbeeld.

Anne: ja precies. Zo help je elkaar.

Judith: of ik heb nu, op één afdeling vallen er mensen tegelijk weg. Uh.. Nou, nu gaan we met het personeel dat zetten we op die en die manier in. Dus daar hadden we gesprekken over.

Maar ook over, nou ja, de... Het gevoel van schuld. Hoe had ik het kunnen voorkomen? Wat heb ik niet goed gedaan? En totdat iemand tegen mij zei: ja maar schuld? Het gaat helemaal niet over schuld. Dat moet je los laten.

Nou ja, dat zijn.. Dat zijn dingen die bespreek je minder, die bespreek ik minder snel met mijn MT leden dan dat ik dat met collega of maatjes uit, uit den landen bespreek.

Anne: want dat gevoel wat je zegt schuld, dat heb je ervaren?

Judith: ja. Ja. Ik denk dat ik ook.. Kijk, het was continu, dat was opzich heel mooi in het contact met de manager zorg en de verpleegkundige, het is continu balans vinden tussen veiligheid en kwaliteit van leven.

En waar verpleegkundigen en verzorgenden heel veel zitten op kwaliteit van leven, kon ik wel meer drammen op veiligheid. En op zich waren dat wel de goede gesprekken maar toen

we echt midden in, in, in de uitbraak zaten heb ik wel eens echt gezegd: nou, nu gaat veiligheid voor.

Dat betekende dus dat je soms dwang en drang op iemand moest toepassen. En dan krijg je best wel discussie in huis.

Anne: ja.

Judith: en dan sta je er wel alleen voor. En dan is het fijn als je even met iemand kunt schakelen: goh, hoe doe jij dat?

Iemand die agressief wordt van het continu op zijn eigen kamer zitten. Krijgt zo iemand dan privileges of niet? En hoe doe je dat dan?

En op zich kom je dan wel op de kern van, van... Van waar het over gaat.

Anne: ja.

Judith: dat je in ieder geval wel het gesprek voert over wat, wat is belangrijker? Kwaliteit of veiligheid? Of hangt het met elkaar samen? En hoe doe je dat dan?

En dat maakt deze tijd ook wel, wel onvergetelijk. Ik denk dat iedereen nu anders tegen kwaliteit en veiligheid aankijkt dan een jaar geleden.

Anne: kun je daar iets meer over vertellen? Want andere kijk er op gekregen zeg je?

Judith: ja nou, ja, ik zit er op zich wel hetzelfde in. Ik heb nu alleen gezien hoe belangrijk het is. Je werkt in de zorg moet je altijd werken volgens bepaalde protocollen en werkinstructies en regels. En dat is... Dat moet ook.

Maar wat vooral heel belangrijk is en dat zal ik ook bij ons eerst volgende externe audit nog een keer benadrukken: dat je wel autonoom moet blijven denken.

Wat is nu bij ons nodig? Ongeacht het protocol of tegen de achtergrond van protocol.

Ik denk dat heel Nederland dat, dat alle zorginstellingen en ziekenhuizen daar enorm van geleerd hebben. Dat nu ook hygiëne. Ik bedoel, ik denk dat... Nou, heel veel organisaties hebben een commissie infectie preventie. Maar die commissie heeft ineens een heel andere positie gekregen in huis. Die is ineens...

Anne: veel belangrijker geworden.

Judith: die is belangrijker geworden! Het is een soort vitale commissie. Dat zie je natuurlijk altijd, iets wordt belangrijk als er een crisis is.

Nou, wij hadden geen goede commissie infectie preventie. We gaan hier het veldje op.

Anne: ja.



Judith: we hadden geen commissie infectie preventie. Nou, dat hebben we nu wel. En, uh, daar, daarvan heb ik gezegd: nou die gaat gewoon aan de bestuurder rapporteren. En dat zijn mensen die breed uit de organisatie komen en die een gevoel voor verantwoordelijkheid hebben voor hygiëne en preventie van infecties.

Nou, en ik heb zes mensen gevonden en die zijn super gemotiveerd. En dat is wel, ja, dat is.... Dat is absoluut de opbrengst van deze crisis.

Anne: ja. Ik hoor je zo tussendoor al wat opbrengsten noemen. Wat lering zeg maar uit deze tijd.

Uh... Ja, wat, wat is daarin echt het belangrijkste waarvan je ook zeg maar hoopt dat het blijft? Dat we daarvan leren dat het ook blijft? Dat het gaat bestendigen?

Judith: uh... Nou, wat ik hoop dat bestendigt en dat zit bij een aantal functies in de organisatie is dat al het geval maar nu ik hoop dat het ook op de lagere niveaus bestendigt, is het de continue afweging.

Dit zijn de regels. Ik wil me er in principe aan houden maar ik ga in gesprek over hoe we het misschien toch... Nou ja, hoe we een goede afweging kunnen maken tussen kwaliteit, veiligheid en welzijn.

Anne: oké.

Judith: en dat geldt natuurlijk vooral voor zorginstellingen. Altijd de afweging: kwaliteit van zorg, veiligheid van de bewoner en de medewerker, en welzijn.

Anne: ja.

Judith: en welzijn weegt heel zwaar behalve als het ten koste gaat van die andere.

Anne: van die andere twee. Van kwaliteit en de veiligheid.

Judith: va medewerkers en andere bewoners.

Anne: ja, ja. Zit daar een rangorde wat jou betreft? In die drie? Kwaliteit, veiligheid, welzijn?

Judith: um... Nou ja, het zou, het moet met elkaar in balans zijn. Dus eigenlijk is er geen rangorde. Maar in tijden van crisis is mijn mening dat kwaliteit en veiligheid boven welzijn gaan.

Anne: oké.

Judith: en dat is iets waar natuurlijk zeker in de ouderenzorg heel veel discussie over is geweest. Want de huizen zijn allemaal rücksichtsloos gesloten.

Anne: precies, veiligheid.

Judith: dat is veiligheid.

Anne: ja.

Judith: terwijl het het welzijn van de mensen enorm heeft geschaad.

Anne: zeker!

Judith: ik denk wat wij hebben gedaan, we hebben het ook gesloten. Maar we hebben binnen de gesloten setting heel veel aandacht gehad toch voor welzijn.

Anne: oké.

Judith: en dat heeft gemaakt dat, nou dat mensen bij ons zich toch ondanks alles minder geïsoleerd voelden dan in een heleboel andere instellingen het geval is geweest. En dat komt ook, uh, omdat bij ons zijn de mensen niet alleen verzorgingshuis of verpleeghuisbehoefstig, maar ze zijn ook doof. Dus we krijgen uit verschillende potjes ons tarief. Dus er is ook meer ruimte voor welzijn.

Anne: oké! Maar is dat, ging dat bewust ook bij jou of bij jullie als management team? Dat jullie nadachten over welzijn? Of is dat nu achteraf gezien dat je denkt: joh, als ik daar naar kijk en ik vergelijk het... Hebben we daar meer aandacht aan gegeven?

Judith: we hebben er meer aandacht aan gegeven maar ik denk dat wij ook meer aandacht er aan konden geven omdat wij veel meer groepsbegeleiding hebben. Dus naast mensen die voor de zorg en verpleging zijn, hebben we ook mensen die er zijn om het groepsproces te begeleiden.

Anne: die zijn er gewoon.

Judith: die zijn er ook. Daar hebben we ook financiële ruimte voor.

Anne: die gaan niet ineens iets anders doen.

Judith: nee, nee. En dat gebeurde natuurlijk heel veel altijd buiten. Buiten de organisatie. Zwemmen en... Kinderboerderijen bezoeken. Of uitgaan. Dat hield allemaal op. En dat werd een soort... Ja... Dat gingen ze zeg maar in de organisatie gingen ze daar heel creatief mee om.

Anne: ja.

Judith: dat vond ik wel een mooie ontdekking.

Anne: en deden ze dat zelf? Gebeurde dat? Of hoe ging dat?

Judith: daar zijn trekkers in en duwers.

Anne: ja oké.

Judith: dat is denk ik gelijk in alle organisaties. Dat vind ik wel mooi, ik heb mensen... Uh, gezien die talent hebben in crisissituaties. Ik heb ook mensen gezien die totaal blokkeren in een crisissituatie.

Anne: oké. Wat is een talent in een crisissituatie wat jou betreft?

Judith: um... Nou, dat zijn de snelle denkers. In combinatie met snel doen. Mensen die denken in mogelijkheden. En niet in onmogelijkheden.

Anne: oké.

Judith: het is best moeilijk. Toen wij, ik dacht dat we dat allemaal eigenlijk best, dat een aantal van ons op sleutelposities dat goed kon.

Anne: mhm.

Judith: totdat uiteindelijk het leger binnen kwam en die zei: ja, jullie doen wat je kunt maar het is niet, het is niet veilig. Want jullie hebben geen goede scheiding vuil en besmet.. Of schoon en besmet werken.

En toen zei ik: ja maar, dat is ook de bouw van het gebouw!

En toen zei die majoor: ja maar weet je wij komen in woestijnen. Wij komen in bossen.

Anne: hoezo gebouw!

Judith: verzin een list!

Anne: verzin een list, ja precies!

Judith: hij zei: ja tuurlijk! Met naald en draad kunnen we sluizen bouwen.

Anne: dat moment is wel belangrijk. De hulpvraag die je hebt gesteld van: help ons! En dan het leger. Ik bedoel, ik moet even wennen aan het idee. Ik heb het gezien in de media maar niet beleefd zoals jij.

Judith: ja, ja.

Anne: hoe, was dat ook jouw hulpvraag? Of heb je gewoon.. Hoe, hoe ging dat? Wanneer besloot je echt hulp te vragen?

Judith: toen ik zag dat we geen hulp kregen uit andere hoeken. We hebben, toen we echt met personeel in de knoei kwamen.. Toen ik echt vanuit de zorg de lijstjes zag met gaten in de roosters en vooral gaten van verpleegkundigen en verzorgenden. Dus mensen die medicijnen delen, mensen die verpleging verplegen. Toen dacht ik nu wordt het echt...

Anne: waar je echt niet zonder kan.

Judith: en het Rode Kruis, het Rode Kruis kwamen we niet ver genoeg mee. En de organisaties in de regio die kampten met dezelfde problematiek als wij.

Anne: ja.

Judith: dus daar kwam ik ook niet verder mee. En toen, uh, sprak ik de burgemeester van Ede en die vertelde ik dit allemaal. Die zei: nou, Judith, als ik je kan helpen met iets dan bel je me maar.

Anne: oké.

Judith: en, uh, nou goed dat heb ik wel onthouden.

Anne: even een vraag terug. Heb je bewust de burgemeester zelf opgezocht?

Judith: nee hij belde mij.

Anne: oké want ik ben ook inderdaad benieuwd en hè, even een zijpad wellicht, in hoeverre zorgbestuurders, gemeentebestuurders, onderwijsbestuurders, dus inderdaad in het publieke domein elkaar opzoeken. Wetende dat je allemaal in dezelfde, in dezelfde crisis aan het werken bent vanuit wellicht een ander thema maar wel, nou ja, dezelfde uitdagingen hebt met elkaar.

Judith: ja, ja. Um...

Anne: of hoe kijk je daar tegen? Want dat is een invulling die ik nu geef even? Dat dat dezelfde uitdagingen zijn?

Judith: nou ja ik merkte toen ik echt hulp nodig had, we hebben allemaal dezelfde uitdagingen. En je kunt eigenlijk elkaar wel emotioneel ondersteunen maar niet met handen.

Anne: nee, nee. De burgemeesters heeft geen... Nee.

Judith: en de burgemeester die belde mij om te vragen: hoe gaat het met de organisatie? Zijn stad. Die heeft het moeilijk. En..

Anne: wanneer belde hij?

Judith: half december. En toen had hij eigenlijk, omdat hij die veiligheidsregio positie had, had hij natuurlijk al mijn hulpvraag gehoord. Want ik had officieel een hulpvraag ingediend bij het Roas.

Van: jongens, help!

En toen heb ik ook wel geopperd van: nou, ik denk er aan om defensie in te schakelen want die hebben toch verpleegkunde? En die zijn allemaal niet op missie. Waarom kunnen die ons niet helpen?

Anne: nee en die gingen ook naar het ziekenhuis in Ede toch? Die waren vrij snel in het ziekenhuis.

Judith: precies! Daar kwam ik, met dat idee kwam ik.

Anne: dat herinner ik mij nog, ja!

Judith: ik moest een aantal formulieren invullen, dat heeft hoofd P&O gedaan. En op een gegeven moment kregen we reactie daarop van, nou dat uh... Defensie kan niet worden ingeschakeld want die worden alleen maar ingeschakeld in ziekenhuizen. Dacht ik: jeetje, wat nu?

Anne: dat was ook een discussiepunt? Ik herinner me nog voorzittend bestuur van, van ziekenhuis in Ede, dat die op een gegeven moment een toezegging hadden gekregen dat het leger zou komen en dat ze op een gegeven moment toch niet kwamen. Dus dat was ook een beetje...

Judith: ja.

Anne: dus jij kwam weer daarna?  
Dus ik was.. Het was geregeld?

Judith: de Gelderse Vallei heeft in de eerste fase...

Anne: ja Gelderse Vallei ja.

Judith: in maart/april of mei hebben die hulp gehad. En ik ben natuurlijk pas bij het begin van de tweede golf...

Anne: veel later, ja.

Judith: ben ik pas gekomen met mijn verzoek. En... Uh... Ik had ook contact daar over gehad met de Gelderse Vallei. En die zeiden je moet het zeker proberen maar... Het is heel ingewikkeld denk ik.

En die gaf me ook wel, niet de voorzitter maar het lid, Arjan.

Anne: Arjan, ja.

Judith: die gaf mij tips hoe ik dat moest doen en met wie ik contact moest zoeken. Dat heb ik ook gedaan. Maar kwam toch die afwijzing. In die zin van: nou, je moet eerst aantonen dat je alle bestuurders in de regio gevraagd hebt om hulp.

En toen heb ik gewoon ben ik gaan zitten om 8 uur in de ochtend en ik heb ze gebeld. En... Ja. Ik kreeg overal...

Anne: je weet toch wel antwoord je krijgt!

Judith: nul op rekest!

Anne: ja precies!

Oh jeetje.. Maar dat is dan iemand vanuit defensie die zeg maar jou dat, die voorwaarde stelt? Of zit daar nog een soort iets anders tussen nog?

Judith: nee nee nee, dat is het Roas.

Anne: het Roas is dat.

Judith: de veiligheidsregio midden Gelderland.

Anne: waar de burgemeester dus voorzitter is die jou belde van: hoe gaat het met je?

Judith: ja. En toen kreeg ik die afwijzing van defensie en toen dacht ik... En toen wist ik gewoon: nou, we krijgen dat weekend niet rond.

Maar P&O was wel heel creatief. Die zochten en die gingen op een gegeven moment ook verpleegkunde opleidingsinstituten bellen van het zijn docenten en vaak verpleegkundigen, waar zijn die nu? Die was ook echt aan het doorzoeken.

En toen, ik liep hier in het bos. En de burgemeester belde mij van: je hebt mij een berichtje gestuurd. Wat is er aan de hand?

Ik zei: nou, we zitten echt vast. Ik heb echt gewoon hulp nodig. En defensie heeft mijn verzoek afgewezen. En uh... Nou, hij zei: laat mij even, laat mij even.

En... Oké. En toen werd ik 's avonds om 21.00 gebeld door Majoor Klok. En die zei, uh, nou! Ik ben gebeld vanuit Den Haag en jullie zitten in de problemen en ik kom morgen met een paar mensen een fact finding mission uitvoeren.

(Anne lacht)

(Judith lacht)

Anne: jij dacht, nou, die facten die heb ik wel op mijn bureau liggen! Ik bedoel daar hoeft je geen fact finding....

Judith: ja ik was helemaal perplex!

Anne: bijzonder telefoontje. Hoe was dat? Je liep hier in het bos. De burgemeester. Een paar uur later... Majoor aan de telefoon die jou even komt vertellen: we komen!

Judith: ja, ja. Hij zei: ik heb één troef in handen. En ik denk dat ik die troef ga benutten.

En toen kreeg ik in de avond een telefoontjes van majoor Klok. Ik ben gebeld en vanuit Den Haag heb ik de opdracht gekregen. Dus hij heeft gewoon zijn netwerk gebruikt en dat is natuurlijk fantastisch.

Anne: ja, geweldig.

Judith: daar heb ik hem ook, ja ik heb hem steeds op de hoogte gehouden en hij heeft steeds bij mij geïnformeerd hoe het ging. Achteraf formeel bedankt. En hem uitgenodigd om nader een keer bij ons een bedank in ontvangst te nemen.

Anne: ja!

Judith: maar goed, die mannen kwamen dus op 18 december. En toen zaten we echt wel, weet je, er overleden 4 mensen een dag. Kwamen vier verschillende lijkwagens voor rijden.

Anne: vier?!

Judith: dan werden mensen in een zwarte zak afgevoerd. Dat was heel dramatisch.

Anne: overleden aan corona?

Judith: ja. Ja. Ja.

Anne: was het zo heftig bij jullie?

Judith: nee het was heel heftig. Ja, en uh...

Anne: want gingen mensen vanuit jullie instelling, jullie woonzorginstelling, ook naar het ziekenhuis? Als ze ziek waren? Of bleven ze bij jullie en werden ze verzorgd?

Judith: ze werden niet opgenomen.

Anne: nee. Want daar was natuurlijk ook geen plek voor.

Judith: daar was geen plek voor maar deze mensen werden ook gewoon niet opgenomen.

Anne: want?

Judith: omdat andere mensen, ja, ik durf het eigenlijk niet te zeggen maar er was gewoon geen plek voor onze mensen. Voor oudere mensen niet. Heel veel oudere mensen zijn niet opgenomen. De mensen die van thuis kwamen gingen gewoon voor. Wij konden natuurlijk mensen zuurstof geven. Wij konden mensen morfine toedienen.

Uh... Heel veel mensen die thuis ziek werden konden dat niet in de thuissituatie dus die gingen gewoon voor.

Anne: wat vond je daarvan? Of wat vind je er van?

Judith: nou... Kijk, het zijn niet alleen maar oudere mensen die bij ons zijn overleden want het is de dove doelgroep. Dus we hebben ook wel jongere mensen. Maar het waren overwegend oudere mensen met ook wel onderliggend lijden.

En ik had zelf ook het idee: ze zijn bij ons eigenlijk beter af dan in het ziekenhuis. Want het moment dat je opgenomen wordt in het ziekenhuis ben je al zo slecht en is de vraag of je daar uit komt.

Anne: ja.

Judith: dus dan kunnen wij ze maar beter zo goed mogelijk verzorgen.

Anne: in een vertrouwde omgeving.

Judith: in een vertrouwde omgeving. Met, in volledig beschermde kleding, familie er bij.

Anne: oké.

Judith: maar het is ethisch gezien natuurlijk wel iets. We hebben ook één familielid gehad wat ontzettend boos was en zei: mijn moeder MOET nu opgenomen worden.

En daar gingen wij natuurlijk zelf niet over. Daar gingen artsen over. En toen heeft de specialist ouderengeneeskunde toch voor elkaar gekregen dat iemand naar de spoedeisende hulp werd gebracht. Die heeft daar twee uur in de gang gelegen. En toen weer teruggebracht naar huis en ze is dezelfde avond overleden.

Die heeft dus een paar vreselijke laatste uren gehad. En dat is, dat is natuurlijk vreselijk. Een hele bezorgde familie die het beste wil voor moeders en dan uiteindelijk toch de verkeerde keuze maakt.

Of de verkeerde keuze... Je maakt de keuze die je op dat moment het beste acht.

Anne: ja.

Judith: het is ook niemand, dat is aan niemand te verwijten. Maar goed, die, daar kwamen op 18 december 's ochtends vier mannen en een vrouw. Volledig in wat ik noemde gevechtstenuue. Een camouflage pak.

De majoor zei: dit is niet ons gevechtstenuue maar in ieder geval, kistjes.. Rug zakken.

Anne: wij vinden dat er uit zien als gevechts...

Judith: ja! Kistjes, camouflagepak, pet, baret.

Anne: dus ze vielen nogal op zeg maar.



Judith: ja! En die kwamen in mijn kamer met bijpassende mondkapjes. En die gingen in gesprek met mij. En ik zei, nou, goed, manager zorg moet er bij. Verpleegkundigen kwamen er bij.

Wat er toen gebeurde, was natuurlijk ook... Werden allerlei vragen gesteld. Kritische vragen. Dus ze kwamen heel dichtbij hoe wij het doen. En... En niet zozeer hoe ik het doe. Maar hoe zij het doen aan het bed op de afdeling. Hoe zij omgaan met hygiëne maatregelen. En daar ging niet alles goed.

Anne: hoe zij, hoe jullie verpleegkundigen omgaan met...?

Judith: ja! Ja.

Anne: zij kregen kritische vragen en jij zat er bij?

Judith: nou ja ik ging er ook op in. Maar ik merkte wel, zij doen het werk.

Anne: ja.

Judith: zij werden bekritiseerd. Dus zij zeiden: ja wat is dit nou. Laat ze gewoon verpleegkundigen leveren en niet zo zeuren.

Terwijl defensie zei: nee, we gaan eerst de feiten onderzoeken. Ze zagen in een uur tijd: we gaan hier wel helpen maar we gaan niet het verschijnsel aanpakken. We gaan de bron aanpakken. We gaan ze leren hoe ze hygiënisch moeten werken.

Anne: dat spraken ze ook zo expliciet uit?

Judith: naar mij.

Anne: naar jou?

Judith: ja.

Anne: hoe was dat moment voor jou?

Judith: nou ze gingen... Ze zeiden niks. Uh... En de volgende ochtend, zaterdagochtend werd ik gebeld door Majoor Klok. En die zei we gaan je helpen. Maar we gaan jullie niet helpen zoals jullie denken dat we jullie gaan helpen. We gaan jullie helpen om dit probleem bij de bron aan te pakken.

We komen maandag met vier man en we gaan jullie leren hygiënisch te werken. Als het staat, dan gaan we weer.

En ik dacht: ja, dat is natuurlijk vele malen beter.

Anne: dat dacht je op dat moment zelf al?

Judith: ja! Ja!

Anne: ik krijg het een beetje koud nu je dat zo zegt. Want dat is ook best.. Dat wil je niet! Je wilt toch... Je hebt het met goede bedoelingen werk je hygiënisch lijkt mij. Of wist je onbewust?

Judith: ja maar ik had zelf al... Ik wist zelf al omdat ik op die afdelingen rondliep, dacht ik al: we doen het niet goed. We krijgen er geen grip op.

Anne: oké. Ja. Ja.

Judith: besmettingen nemen op geen enkele manier af, maar toe. Het personeel valt met bosjes uit.

Anne: ergens viel er wel een kwartje door dat gesprek.

Judith: ja, ik dacht ook...

Anne: hebben gelijk dacht je?

Judith: ze hebben gelijk. P&O dacht dat gelukkig ook. Ze bleven door zoeken en ze vonden dat ook.

En als je dan, en er is een moment dat ook anderen zich realiseren: het gaat zo slecht! We moeten ze helpen.

Anne: ja, ja.

Judith: en we kregen ineens uit alle hoeken mensen die zeiden: we komen jullie hebben met de schermen schoon te maken. De gezichtsschermen. We komen helpen schoon maken.

Anne: waar kwamen die vandaan dan? Opeens?

Judith: uit hotels. Die hadden we trouwens al hoor. Want we hadden onze schoonmaak enorm opgeschroefd. We hadden personeel wat thuis zat vanuit een hotel in Ede -

Anne: oké.

Judith: die kwamen bij ons. Nou, dat hebben we nog eens opgevoerd. We hebben, we kregen een kinderarts uit Amsterdam die kerstvakantie had en heel veel met dove patiënten werkt en gebaarvaardig is. Die zei: hallo, ik ben Anika. Ik heb vakantie, ik kom.

Anne: wow!

Judith: hadden we ineens... Ze kwam gewoon als verpleegkundige werken!

Anne: wow!

Judith: nou ja, dat soort dingen. Konden we die kritisch... Konden we het rooster een klein beetje de kritische momenten dekken.

Nou ja, toen kwamen die mannen. En die kwamen, eerst werd er overlegd moeten we in burger komen of moeten we in pak komen?

Ik zei, nou, kom maar totaal in pak. Want vreemde ogen dwingen en dit zijn vreemde ogen met een pak aan.

Anne: oh ja!

Judith: dus dat gaan we gewoon doen. Ze woont in Amsterdam, Femke Halsema, ze zei alles goed en wel maar jullie trekken dat pak uit.

Ik zei nee nee nee. Dat pak moeten jullie aan houden.

Ja maar! Oh en kwamen er weer medewerkers die zeiden: dan denken de bewoners dat de oorlog opnieuw begonnen is.

Ik zei: nou dat weer...

Anne: leg uit.

Judith: ze vonden het prachtig.

Anne: is toch leuk. Weer eens wat anders.

Judith: we hebben ergens een paadje gemist maar we gaan gewoon weer... Niet heel erg uit te richting.

Anne: is goed. Prachtig hier. Ja!

Judith: oh we kunnen hier oversteken. Het is om de hoek gewoon.

Anne: gewoon naast je huis ook gewoon dit geweldige stekje om te wandelen.

Judith: ja! En, maar goed, toen kwamen ze. Ze zeiden we gaan sluisen bouwen. Ja hoe doen we dat dan?

En toen, dat was voor mij de ontdekking: ja je moet echt out of the box denken en dan is alles mogelijk. Het restaurant werd niet gebruikt.

Nou, maken we daar toch een kleedkamer van?

Dagbesteding werd niet gebruikt. Nou, maken we daar toch een omkleed... Een vuile ruimte van waar mensen alles uittrekken.

Ja maar hoe komen ze dan schoon binnen?

Nou, gaan ze door die deur naar buiten en gaan ze door die deur schoon naar binnen. Oh ja!

Anne: halen we wel. Ja.

Judith: en uh, de liften. Je hebt twee liften, een vuil een schoon.

Anne: hè!

Judith: oh ja. Dat was, dat was heel mooi. En ze hielpen ons ook met maken van pictogrammen om mensen uit te leggen in welke volgorde ze moesten werken. Wat iedereen deed, ze bleven de hele dag de hele dienst boven tussen de patiënten. Gingen ze na 20.00 naar buiten. Deden ze hun overschort uit en gingen ze naar huis.

Anne: ja.

Judith: wat ze de hele dag bij zich hadden waren de telefoons. Als ze even pauze hadden gingen ze, de zusters, pas op die telefoon. En zij legden de mensen uit, alles met tolken er bij, die telefoon die neem je mee naar huis. Die ontsmet je niet. Ja, haal je een lapje over. Gaat je kind daar op zitten gamen? Ja.  
Je gaat boodschappen doen vanuit je werk?  
Ja.  
En je gaat als je thuis komt douchen? Nee.

Het was, het was..

Anne: ongelooflijk!

Judith: het moest veel serieuzer. En dat was, ja, dat was... Dat is wat ze ons leerden.

Anne: jeetje. En hoe vonden jouw mede werkers dat?

Judith: nou de medewerkers vonden het fantastisch. Die zeiden..

Anne: iedereen direct? Voelden ze geen aanval?

Judith: nee de medewerkers op de vloer zeiden: eindelijk voelen we ons veilig.

Anne: oké!

Judith: zeiden bijvoorbeeld ook hoezo de hele dag... Uh.. Boven blijven? Op de afdelingen? We gaan hierheen.  
Jullie, je moet gewoon om de 2 uur er uit.

Moeten ze alles uit trekken? Ja, inderdaad. Helemaal er uit. In de pauze ruimte. Ontspannen.

Anne: ja.

Judith: even niks. En dan inderdaad weer naar boven.

Anne: weer pak aan.

Judith: en pak aan. Dus... En ze leerden ons gewoon denken in, in heel zuiver, uh, schoon. En besmet werken.

Anne: ja.

Judith: en dat, en daarvan denk ik: waarom heeft de branche organisatie of andere bestuurders die dit in maart hadden meegemaakt dit niet gecommuniceerd? Waarom hebben ze niet bestuurders aan elkaar gekoppeld van... Hey!

Dat heeft mij wel verbaasd.

Anne: heb je daar antwoord op inmiddels?

Judith: hey, kom je met ons mee? (hondje piept op de achtergrond)

Nou ja, ik heb me daar zeker over verbaasd. En toen ik in januari, uh, las ik op... Op het NOS journaal dat in Voorthuizen een huis getroffen was. Enorm getroffen. Toen heb ik de bestuurder opgezocht op LinkedIn. Ik heb gezegd: hallo, ik ben Judith Reiff uit Ede en... Kan ik je helpen?

Nou, die.. Die bestuurder zei ook eenhoofdig raad van bestuur, die zei: zullen we even team?

Ze vertelde aan mij wat ze gedaan had. Fantastisch gedaan. Ik gaf haar nog tips. Bijvoorbeeld de tips: hou je personeel niet de hele dag op die afdeling. Haal ze naar beneden iedere twee uur. Ze zei: ja, wat een idee!

Dus ik, ik heb ook tegen de... Burgermeester gezegd: joh, laat bestuurders hun verhaal vertellen. En dat, ja, ik ben nu al een paar keer gebeld van wil je je verhaal vertellen. Uiteindelijk is daar niks van gekomen. Zie je ook, crisis voorbij, noodzaak voorbij.

Anne: is de crisis voorbij?

Judith: nee, nee, dat niet.

Anne: want dat hoor ik ook niet namelijk.

Judith: nee de crisis is niet voorbij.

Anne: misschien bij jullie?

Judith: de zorginstellingen zijn... De crisis in de zorginstelling is absoluut heel veel minder.

Maar ons verhaal gaat nog verder want het werd Kerstavond en die mannen pakten hun spullen en zeiden: nu kunnen jullie het.

Toen zei ik tegen de majoor, de baas van het clubje, nu hebben we een echt groot probleem. We hebben gewoon geen verpleegkundigen morgenochtend in de huis die de leiding kan hebben over de rest. Ik zei: zal ik de burgermeester weer bellen.

Hij zei: nee nee nee! Even wachten. Weer even wachten.  
Kerstavond. Morgenochtend om 7 uur komt die. Zorg dat je er bent.

En toen hebben we voor 12 dagen, moet je nagaan! Is een militair verpleegkundige die hoort op Kerstavond dat hij geen kerstvakantie heeft.

Anne: ja.

Judith: hij is niet op missie. Hij heeft eigenlijk gewoon, nou ja, hij is thuis. En gaat dan 12 dagen werken. 12! Achter elkaar!

Anne: ja precies. Een soort kleine missie voor hem op dat moment.

Judith: ja! En die jongen kwam gewoon. Hele grote boom van een vent. In zijn uniform ook. In een mum wist hij de namen, wist hij hoe de computersystemen werkte, wist hij waar alles stond. Ongelooflijk!

Ja ik ben wel op een hele andere manier naar defensie gaan kijken. En die kon gewoon, ja, als een persoon kon die bijna meerdere personen dekken. Hij, hij gaf zo'n vertrouwen. En dat samen met die kinderarts, ja!

Anne: mooi dat je zegt ik ben anders naar defensie gaan kijken. Mijn verleiden is nu: hoe dan!

Wil ik ook horen. Maar we kunnen dus van elkaar leren.

Judith: absoluut, absoluut!

Anne: doen we dat te weinig vind je? Tussendoor zei ik al iets van zoeken bestuurders van publieke domein elkaar op. Weinig nog hè.

Judith: ja, ja.

Anne: weten we wel dat we hetzelfde doen. Maar defensie ook publiek domein natuurlijk?

Judith: nou ja, ik... Ik heb in de periode dat ik geen uitbraak had en maatjes waar ik veel mee spar wel, hebben we elkaar emotioneel heel erg ondersteund. Maar om te zeggen praktisch van hoe richt jij, echt praktisch, het schoon en vuil werken in?

Ja.... Dat, dat soort dingen.

Anne: dus de praktische dingen niet zo zeer.

Judith: nee. Maar ook gewoon het feit dat ik de bestuurder in Voorthuizen belde. Gewoon bellen en zeggen: joh, wat kan ik doen?

Dat deed mijn maatje in Ede. Van Opela, Cars Hazelaar, wel. Maar met hem spar ik vaker. Ook over andere dingen. En die zei: ik kan je.. Ik kan je...  
En hij is bestuurder van hele grote organisatie. Dus hij koppelde aan mij kwaliteitsmedewerkers.

Anne: ja precies.

Judith: hoofden van dagbesteding. Hij zorgde dat ik verder kon.

Anne: ja.

Judith: maar als je bestuurder bent van een kleine organisatie, dan ben je ineens... Dan moet je je echt ontwikkelen als een enorme duizend poot.

Anne: ja.

Judith: ik schreef zelf brieven aan contactpersonen op een gegeven moment. Wat andere bestuurders misschien over laten aan zijn communicatiemedewerker.

Anne: ja maar die had je even niet. Of die had je wel maar die was andere dingen aan het doen.

Judith: die moest de filmpjes, de teksten vertalen en de qr-code er onder plakken en zorgen dat iedereen het kreeg.

Anne: ja, ja, ja. Je geeft net aan over de enorme hulp die je kreeg van defensie. Van de burgermeester eigenlijk. En hotelmedewerkers. En ook wel, hier en daar van collega bestuurders.

Als je daar nou op terug kijkt van heb je toch, als je nu terug kijkt bepaalde hulp gemist?

Puur in je bestuurlijke rol ook? Je eindverantwoordelijke rol?

Judith: um... Ik heb in mijn bestuurlijke rol... Achteraf, want we hebben ook met ons eigen MT een team reflectie gedaan met een externe partij die, die heeft met alle medewerkers gesproken. Daar was het meer praten over trauma wat je gehad hebt. Bij ons was het meer over hoe heb je het nu beleefd als persoon?

En toen ik aan het woord kwam zei ik: ja, ik heb me wel schuldig gevoeld en alleen. En ik heb onvoldoende eigenlijk de... De... Het MT aan me gekoppeld. Als MT. Ik deed heel veel met de manager zorg. Ik deed heel veel met P&O, ik deed heel veel met facilitair, maar ik riep hen niet als groep bij elkaar als team van: jongens, dit moeten we met elkaar doen. Het waren allemaal eilanden.

Anne: oké.

Judith: en ik had die eilanden onvoldoende met elkaar gekoppeld. En... Dat zou ik in een volgende keer wel anders doen.

Anne: wat zou je dat hebben opgeleverd of de organisatie?

Judith: dat ik mezelf minder alleen had gevoeld.

Anne: oké.

Judith: denk ik.

Anne: dat je meer als groep, als team verantwoordelijk.

Judith: ja.

Anne: en dan ben je misschien wel de eindverantwoordelijk op dat moment maar... Ja.

Judith: ja, ja. Ja.

Uh...

Anne: heb je dat nu ook inmiddels anders ingericht? Nu we dus een jaar verder zijn en jij daar zo op terug kijkt in je reflectie?

Judith: nou we zijn nu, ik heb het gecommuniceerd. Ik heb me kwetsbaar opgesteld. Dat hebben de anderen ook gedaan. Er was iemand die zei: ik heb gezien dat je alleen voelde maar ik heb er niks mee gedaan.  
Dat zijn hele eerlijke uitspraken.

Anne: heel eerlijk.

Judith: waar je gewoon ook mee verder kunt. En we zijn nu bezig met het maken van een pandemie continuïteits bedrijfsplan. En daarin, ja, brengen we ook zeg maar de structuur, de inrichting van een crisis organisatie in beeld.  
En daar geef ik het MT ook wel een andere rol.

Anne: oké.

Judith: dus ik probeer dat nu ook wel, op voorhand al anders in te richten.

Anne: dus je hebt het over een pandemiecrisis plan.

Judith: een pandemie continuïteits bedrijfsplan.

Anne: bedrijfsplan...



Judith: dus ongeacht of er nou corona is of...

Anne: iets anders.

Judith: een pandemie waarvan we nog niet weten dat het bestaat.

Anne: ja, ja.

Judith: niet een noro virusje maar echt iets wat de wereld raakt. De definitie van pandemie.

Anne: precies, ja.

Judith: en daar hebben we nu, daar zijn we een overall plan voor aan het maken.

Anne: voordat dit, uh, de corona uitbrak, zeg maar voor 16 maart. Hadden jullie wel een goed crisisplan? Een soort crisismanagementssysteem?

Judith: nee.

Anne: helemaal niet? Of...?

Judith: nee, geloof het niet. Kijk, we hadden, we hebben allerlei protocollen voor als er brand uitbreekt. Nou, dat is een crisis maar dat is brand.

Anne: heel specifiek. Kun je niet zomaar even op een pandemie plakken.

Judith: nee, maar goed. Crisis, als je tent afbrandt heb je een crisis. Geen, ja, oké, we weten hoe we moeten ontruimen en onze bhv-ers worden getraind. We weten wat we moeten doen als er een noro virus uitbreekt. Uh... Of een... Ziekenhuisbacterie mee naar binnen wordt gebracht.

Anne: ja.

Judith: maar echt, wat doe je als er een groot crisis optreedt? Daar hadden we geen plan voor.

Anne: nee.

Judith: nee. En, en, opzich als je weldenkende mensen hebt, dan, dan ga je in een crisis bij elkaar zitten. En dan ga je met elkaar afspreken hoe je de dingen doet. Dat hebben we voor een groot deel ook gewoon gedaan.

Anne: ja precies.

Judith: maar het kan, het kan mooier.

Anne: als je dan terug kijkt, want je hebt een aantal dingen genoemd waarvan je hebt gezegd daar heb ik van, ik heb echt geleerd. Zijn er nou echt dingen waarvan je zegt... Nou, ik wou bijna zeggen als je het over kon doen maar dat is natuurlijk totaal geen wens dat je het over kon doen.

Judith: nee.

Anne: dat had ik anders moeten doen?

Judith: um...

Wat had ik dan echt anders moeten doen?

Nou... Het zit meer op kleinere dingen. Het zit niet zozeer in het totaal anders doen. Het zit in kleine dingetjes die wel enorm het verschil kunnen maken. Dus eerder medewerker ondersteuning inrichten.

Um... Medewerkers die veel meer dagen werken dan ze normaal doen. Medewerkers die door hun partners naar andere delen van het huis worden verwezen omdat ze bang zijn dat ze besmet raken.

Ja, thuis werken.

Anne: mhm.

Judith: uh... Dat... Daar goed op inspelen. Dat... Dat zou, dat zou ik wel eerder, uh, oppakken. Dat hebben wij pas opgepakt toen we, toen we echt te maken kregen met de crisis.

Anne: oké.

Judith: terwijl dat hele jaar was natuurlijk al zwaar.

Anne: al anders en zwaar. Ja dat klopt. De angst de hele tijd er onder: wanneer bij ons?

Judith: ja, ja!

Anne: want dat zeg je de hele tijd. Niet van of, maar wanneer.

Judith: ja.

Anne: zit elke keer die angst er onder.

Judith: ja, ja. Het is eigenlijk wat ik geleerd heb, dat op het moment dat de crisis wel in de wereld speelt maar jou nog niet persoonlijk heeft geraakt... Om dan in alle rust je voor te bereiden op die situatie die kan ontstaan.

En... Toen het leger binnen kwam, wist ik: dat hebben we niet gedaan. Wij hebben ons niet in alle rust... Uh, voorbereid op dat wat kon gaan komen. Uh... Dus... Totale cohort werken.

Anne: had dat gekund?

Judith: met besmetting.

Anne: had dat gekund?

Judith: dat hadden we kunnen oefenen.

Anne: je zei ook aan het begin van het gesprek, we waren ons altijd bewust.

Judith: ja maar er zit een verschil tussen bewust zijn en daar ook naar acteren.

Anne: oké?

Judith: want w e hebben, en later vroegen mensen aan mij van... Wat zei je raad van toezicht dan? Dat jullie niet voorbereid waren?

Nou, mijn raad van toezicht hebben we het niet over gehad. Maar die hebben mij zo ongelooflijk goed ondersteund en mij altijd het gevoel gegeven van... Je... Je... Je doet het goed. Je communiceert goed. Je bent er voor ons, we willen er graag voor jou zijn. Dus super. Heb ik ook wel geleerd dat je als toezichthouder er vooral moet zijn en meedenken en... En... Nou ja, vooral heel opbouwend, kritisch moet zijn en niet iemand moet proberen neer te zamelen want dat helpt niet.

Maar dat was een zijstap. Uh... Mensen hebben wel, hallo! Wel aan mij gevraagd van heb je dat dan nooit geoefend?

Anne: ook op die toon zo?

Judith: ja! Zeg niet dat ze daarbij ook een verwijt uiten... Maar ook een oordeel. Maar dat is wel wat ik geleerd heb. Als het nou weer gebeurt, ga ik toch zeggen: jongens we gaan het een keer oefenen. We gaan weer vuile sluis, schone sluis, dagbesteding. We gaan het inrichten. We gaan een afschalingsplan oefenen. Je oefent ook een brand! Ontruiming!

Anne: ja, heel vaak zelfs. Ja.

Judith: dat is, en dat heeft ook niemand mij... Uh.. Toen we geen uitbraak hadden maar dat die wel dreigde, niemand heeft mee dat gezegd en ik ben zelf niet op het idee gekomen.

Anne: nee. En als je dit dan deelt met collega bestuurders? Dus dit voornemen wat je hebt of in ieder geval, je moet een plan hebben en je moet het ook oefenen? Dus niet alleen bewust zijn maar ook het echt oefenen.

Delen collega bestuurders dat met jou? Of deden ze dat al?

Judith: we hebben wel het gesprek er over. Het is ons allemaal min of meer overkomen. Iedereen denkt: hoe kunnen we het de volgende keer beter doen? En uh... En iedereen draagt daar zijn steentje in bij.

En dit draag ik ook aan. Van, ja. En dat wordt wel meegenomen.

Anne: ja.

Hoe gaat het nou bij jullie?

Judith: nou de rust is weergekeerd. We hebben gisteren voor het eerst mensen die zelfstandig wonen op het terrein ontvangen voor diner 's avonds. Die konden normaal gesproken konden ze eten in het restaurant en dat kan al een jaar niet. Nu, gisteren was het voor het eerst weer wel op afspraak. Anderhalve meter afstand. Begeleid door een gastvrouw naar je tafel.

Anne: was je er bij?

Judith: ja ik ben gedag gaan zeggen.

Anne: was een mooi moment kan ik me voorstellen!

Judith: ja was een heel mooi moment. Ja want de mensen die zelfstandig wonen kiezen er voor om in een dovingemeenschap te gaan wonen. En met alle geneugten van die gemeenschap van samen dingen doen. Samen eten. Samen spelletjes doen. Samen wandelen. En wij hebben, uh, vorig jaar in februari hebben we een hele nieuwe toren geopend met 39 appartementen. En 7 appartementen intensieve zorg. Die mensen zijn komen wonen bij ons en ongeveer de dag er na ging het huis op slot.

Dus die mensen hebben eigenlijk nog helemaal niet..

Anne: niet genoten van, ah!!

Judith: genoten van.. De geneugten van de Gelderhorst. Dus dat was gisteren voor het eerst.

Anne: ja.

Judith: dus het gaat goed. En de bewoners zijn gevaccineerd.

Anne: oké, oké! Hoe heb je dat zo snel voor elkaar gekregen?

Judith: nou ze zijn gewoon in januari hebben we...

Anne: of past dat in het plan? Want ik ken het plan niet helemaal...

Judith: ja past in het plan.

Nee we zijn volgens plan zijn alle medewerkers opgeroepen en alle bewoners opgeroepen en... Bewoners zelfstandig wonen die zouden eigenlijk later aan de beurt zijn maar we hebben wel enorm gelobbyd om hen meteen met onze andere groep mee te nemen. De huisartsenpost in Ede heeft een paar keer om 16.00 gezegd: we hebben over! We komen er nu aan. Verzamel ze maar.

Nou, dat hebben we dan ook gedaan. Dus zijn alle mensen die in de aanleunwoningen woonden zijn ook gevaccineerd.

Anne: oké!

Judith: dus die zijn redelijk safe. Er zijn natuurlijk mensen die hebben geweigerd om zich te laten vaccineren. Daar is nu een beetje ophef over geweest want ik heb gesteld en daar is iedereen het mee eens, in ons verpleeghuis ontvangen wij alleen mensen die gevaccineerd zijn.

Het is een besloten restaurant. Het is een besloten ruimte. Wij kiezen er voor om alleen de mensen die gevaccineerd zijn te ontvangen.

We gaan het niet controleren maar we vertrouwen er op dat iedereen zich daar... Aan houdt.

Nou, er zijn wel... En dat heb ik natuurlijk afgestemd met de cliëntenraad. De bewonerscommissie. Raad van Toezicht. Die hebben allemaal gezegd: nou ik denk dat je daar de goede redenen voor hebt want als we weer een uitbraak krijgen, nou dat kunnen bewoners en medewerkers gewoon niet aan.

Anne: nee.

Judith: er zijn een kwart van bezetting verloren in deze uitbraak. Dat wil ik nooit meer!

Anne: is de bezetting ook weer op orde nu bij jullie?

Judith: nee! Nu is de volgende uitdaging om die plekken vol te krijgen. Want we hebben enorme inkomstenderving. Dus we moeten heel actief mensen werven. Het werven...

Anne: hele andere fase waar je dan in zit!

Judith: ja, ja! Voordat jij binnen kwam legde ik het zorgkantoor neer want die willen dan met ons praten over hoe we die leegstand denken op te heffen. De onderhandeling is hoeveel inkomstenderving krijgen we gecompenseerd vanuit het kantoor.

Anne: maar dat is ook omdat mensen zijn overleden? Of zijn ze ook vertrokken?

Judith: grotendeels overleden. En... Een aantal plekken zijn niet gevuld omdat mensen niet durfden te komen.

Anne: oké zo.

Judith: en die mensen zijn inmiddels overleden. Hebben zo lang gewacht dat het niet meer hoeft.

Anne: heftig. Als laatste vraag voordat we dit zo stoppen. Waar ben je het meest trots op als je over het afgelopen jaar terug denkt?

Judith: nou, de saamhorigheid. En de groei van mensen. Mensen zijn echt gegroeid. Ja, vind ik mooi.

Anne: en waarin gegroeid?

Judith: in hun ontwikkeling. Ja. Ontwikkeling in hoe ze denken en... Handelen in hun werk op de, op de vloer.

Anne: dus eigenlijk op je medewerkers ben je het meest trots hoor ik wel nu van je.

Judith: ja.

Anne: en op jezelf? Waarvan je denkt: dat mag ook gezegd worden, dat heb ik goed gedaan?

Judith: ja nou... Trots durf ik eigenlijk niet te zeggen. Uh... Nou, ik ben eigenlijk trots dat ik me kwetsbaar genoeg heb durven opstellen om hulp te vragen toen het echt nodig was.

Anne: ja, ja.

Judith: en op dat moment is ook het tij gekeerd. Is het langzaam beter gegaan. Dus ik ben trots dat ik dat heb durven doen.

Anne: dat is zo mooi, ik moet opeens denken aan een schrijver of een tekenaar en schrijver, Charlie... Ben even zijn achternaam kwijt?

Judith: van de mol, de paard en het jongen?

Anne: ja precies! Die zegt het meest moedige wat je kan zeggen? 'Help!'

Judith: ja.

Anne: en dat heb je gedaan! En dat heeft geholpen. Fantastisch. Dankjewel Judith voor je mooie verhaal.

Judith: graag gedaan.

♪♪♪

Meryem: bedankt voor het luisteren naar deze aflevering van de podcast. Op onze website [TwynstraGudde.nl/frontlinie](https://twynstragudde.nl/frontlinie) vind je alle informatie over deze en toekomstige afleveringen en kun je vragen stellen.

Ook kun je het whitepaper bestellen waarin we de gesprekken zullen samenvatten en duiden. Abonneer je op deze podcast serie via apple of spotify of ontvang een bericht over de volgende aflevering door je in te schrijven via onze website [twynstragudde.nl/frontlinie](https://twynstragudde.nl/frontlinie). Tot de volgende keer!