

DOMI BAS GAAT OP STAP

Een bijzonder uitstapje als interim geestelijk verzorger

Door: Bas Stigter*

Bast Stigter maakte in de functie van interim geestelijk verzorger een uitstapje in de wondere wereld van de zorginstellingen. Gedurende een jaar probeerde hij voor een toekomstige geestelijke verzorger in de verstandelijk gehandicaptenzorg kwartier te maken. Een reis langs interim-managers en zuinige zorg-ondernemers. Hij vertelde hen dat geestelijke verzorging een vak is dat voor een zorginstelling in hoge mate bepalend is voor haar kwaliteit en identiteit. En hij leerde over zichzelf: 'Zowel in de pastorale contacten als bij het voorgaan in de vieringen hebben bewoners en personeel mij geleerd alle pretentieuze ballast los te laten'.

Hoe het zo kwam

Het begon allemaal na een feestelijke viering op de instelling voor meervoudig gehandicapten. De geestelijk verzorger zei na afloop bij de koffie dat ze het allemaal niet meer zag zitten. Ze had een beslissing genomen. En die was definitief.

We hadden zojuist in een vruchtbaar samenwerkingsverband tussen haar, haar vrijwilligers en de protestantse gemeente dat prachtige reddingsverhaal van Noach en de zijnen verwoord en verbeeld, door alle kinderen op het toneel in het schip te laten gaan met hun lievelingsdieren en poppen. Die boot trotseerde op het toneel storm en regen, maar zij bleek nu dus uit de boot gevallen te zijn. Voorgoed. Ze had al ontslag genomen. De onderwaardering van haar inzet op het werk, de vele reorganisaties en het altijd maar weer jezelf moeten bewijzen als geestelijk verzorger, maakten haar werk zwaar. Beslissend voor haar was de mededeling dat, als zij ooit wegging, de vacature niet zou worden opgevuld.

Haar vertrek sloeg in als een bom bij de vrijwilligers en leden van de kerkenraad van de protestantse gemeente. Enkele dagen later ging er een brief van de kerkenraad naar de Raad van Bestuur van de instelling. In de brief werd het belang van een geestelijk verzorger op de instelling onderstreept met argumenten. Kort werd verwezen naar de vele wetenschappelijke publicaties op dit terrein. Gewezen werd ook op de rol die de geestelijk verzorger speelt onder cliënten, ouders en personeel als het gaat om vragen rondom zingeving en verdriet. Tot slot werd gewezen op de band tussen geestelijk verzorger en de vele vrijwilligers uit de diverse dorpen in de omgeving.

Het antwoord op onze brief was beleefd, invloeiend vooral, maar we moesten wel begrijpen dat 'ze' middenin een reorganisatie zaten en niets konden beloven. Onze kerkenraad besloot toen enkele parochieraden uit de directe omgeving te vragen of zij zich konden vinden in de door ons verstuurde

brief en zo ja, of zij het vertrouwen hadden dat het allemaal wel goed zou komen met de functie van een geestelijk verzorger op de instelling. Dat laatste was nadrukkelijk niet het geval. Er ging opnieuw een schrijven uit naar de Raad van Bestuur, nu ook ondertekend door de parochieraden, waarin de ongerustheid met betrekking tot het invullen van de vacature van geestelijk verzorger opnieuw werd uitgesproken. Gevraagd werd om een onderhoud.

Hoe het zo ging

Na dat gevraagde onderhoud met de Raad van Bestuur van de instelling werd ik onverwacht gevraagd om interim geestelijk verzorger te worden. In overleg met mijn kerkenraad en de betrokken parochieraden heb ik, zij het niet van harte, hierin toegestemd. De hele voorgeschiedenis met de vorig geestelijk verzorger en de kennelijke onwil van de zorginstelling om bij het kantelen naar een nieuwe organisatiestructuur de vacature op te vullen, deed mij vermoeden dat er op hoog niveau veel onbegrip was over het functioneren van een geestelijk verzorger. Daar kwam bij dat tijdens het onderhoud bleek dat bijna alle kaderfuncties werden bezet door interimmers. Ik vermoedde daarom veel onrust en veel geschuif met mensen, en het vooruitschuiven van zaken die van secundair belang werden geacht. Wat kan een interim geestelijk verzorger dan toevoegen aan een organisatie waarin de geestelijke verzorging nog bevochten moet worden?

Tijdens de gesprekken die volgden over de eventuele invulling van de functie, bleek de sfeer uitermate vriendelijk en werd openlijk toegegeven dat er met betrekking tot het functioneren van een geestelijk verzorger blinde vlekken en vooroordelen waren. Intussen had ik enig overleg gepleegd met geestelijke verzorgers, verenigd in een collegiaal beraad. Zij gaven mij zeer collegiaal feedback met betrekking tot de issues waarmee ik geconfronteerd zou kunnen worden. Dat gaf mij wat vertrouwen. Aan de hand van vrij elementaire begrippen

zijn toen enkele kaders uitgezet waarbinnen ik als interim geestelijk verzorger kon werken:

- a. Dat er in de organisatie op elk niveau ruimte is en blijft om elkaar te bevragen op de waardigheid van elk mens.
- b. Dat er op de wezenlijke momenten van het (aangevochten) bestaan blijvend gezocht moet worden naar zin en zingeving.
- c. Dat de geestelijk verzorger in het spanningsveld dat bestaat tussen individu en organisatie, zelfstandig zijn of haar afwegingen kan maken.
- d. Dat ik predikant ben in de protestantse kerk, maar er als interim geestelijk verzorger voor iedereen ben.

Voornoemde punten waren helder (of vaag) genoeg om de volgende afspraken te maken en doelen te formuleren met betrekking tot mijn werk als interim geestelijk verzorger:

1. Er komt sowieso een nieuwe geestelijk verzorger. Het wordt mijn taak om deze functie te borgen in de nieuwe organisatiestructuur. (Voor mij was dit de belangrijkste toezegging.)
2. Mijn benoeming geldt voor acht uur per week, tot aan de komst van de nieuwe geestelijk verzorger - binnen maximaal drie maanden. Er zou een mogelijkheid tot verlenging zijn als bleek dat er hard gewerkt werd. (Achtergrond van deze afspraak: ik had er geen behoefte aan om aan het lijntje gehouden te worden.)
3. Binnen dit bestek krijg ik de vrije hand om de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd vrijmoedig te adviseren. Ik ben voor iedereen aanspreekbaar en mag zelf ook iedereen aanspreken.
4. De protestantse kerk en de katholieke parochies stemmen met mijn aanstelling in en zijn bereid tot hand- en spandiensten.

Op stap

Met deze toezeggingen op zak begon ik mijn kennismaking en bezocht de vele woonvormen binnen en buiten de instelling. Het onvolprezen secretari-

aat had voor mij afspraken geregeld, waardoor ik met iedere bewoner en medewerker die dat wilde, kennis kon maken. De vele gesprekken en ontmoetingen op deze ronde, maar ook de vele ontmoetingen die later plaatsvonden hebben mij bijzonder geraakt en een diepe indruk achter gelaten.

Ik had op grond van de voorgeschiedenis een zekere mate van gereserveerdheid van de bewoners en medewerkers richting geestelijk verzorger verwacht. Niets van dit alles! Gedurende mijn hele periode als interim geestelijk verzorger zijn er, van zowel bewoners als van ouders, personeel en stagairs, verzoeken binnen gekomen om hulp bij rouwverwerking, zingeving, levensvragen in het algemeen en rituelen. Helaas heb ik door het beperkt aantal beschikbare uren niet aan elke vraag kunnen voldoen.

De ontmoetingen bij de kennismaking waren door de medewerkers van de woonvormen goed voorbereid en de bewoners reageerden zeer belangstellend op mijn aanwezigheid. Vele levensboeken, geïntroduceerd door mijn voorgangster, kwamen op tafel en bleken uitstekende middelen tot communicatie te zijn. Mensen kregen door deze biografieën profiel, door het verband van dierbaren waarin ze waren gezet, en zij werden zo voor mij meer dan bewoners alleen. Vreugde en verdriet wisselden elkaar in vele gesprekken met de bewoners in hoog tempo af. Herhalingen werden niet geschuwd, stemmingen bleken zeer wisselend, maar de behoefte aan vertrouwelijkheid en communicatie bleef een constante. Veel bewoners hebben ervaringen met de dood van een ouder, een familielid of een medebewoner. Dat is niet alleen voor hen, maar ook voor het personeel moeilijk te hanteren. Er waren ook woonvormen waar het er minder uitbundig aan toe ging en waar medewerkers in alle rust, met een scherp oog en gevoel voor het detail, met de bewoners communiceerden door middel van een lied, een tekening, iets zachts of gewoon een glimlach. Onverstaanbare klanken

werden direct herkend en vertaald met een vanzelfsprekendheid en souplesse van geest die mij nog steeds als ongelooflijk voorkomt.

Zo werkt dat

Tijdens de vele ontmoetingen werd duidelijk dat bij het personeel in de woonvormen sprake was van een zekere gelatenheid met betrekking tot alle reorganisaties. Vooral mensen met enige jaren werkervaring op de instelling voelden zich ontheemd en gingen op zoek naar andere banen. Die 'doorstroming' werd door de interim-directie gestimuleerd, omdat naar hun bevinden de oude organisatiestructuur volkomen was dichtgeslibd en zij bij het kantelen naar een nieuwe structuur 'frisse mensen in nieuwe functies' wilde. Deze houding bevorderde de rust niet. Diverse samenwerkingsvormen, zoals de samenwerking met een streekschool, werden als te symbiotisch ervaren en moesten 'doorbroken' worden. Noodzaak en nut van deze veranderingen bleken in de praktijk onvoldoende te zijn gecommuniceerd en/of geaccepteerd. Er lag een enorme druk op de arbeidsvreugde en de gevoelde verantwoordelijkheid bleek vaak te zijn ingesnoerd tot het eigen doen en laten.

Personeelsleden die vertrokken, waren meestal in het bezit van een hogere beroepsopleiding. Personeelsleden die de ontstane vacatures invulden, was doorgaans in het bezit van een middelbare beroepsopleiding. Ik heb zoveel mogelijk mensen in de woonvormen bevraagd naar de ethische dimensies van hun werkzaamheden en hoe ze daar mee omgingen.

'Vraag je jezelf wel eens af wat het nut is van een bepaalde handeling?' 'Heb je in je opleiding ooit zoiets gehad als levensoriëntatie en ethiek?' 'Hoe ga je om met dilemma's?'

De antwoorden werden door mij als zeer mager ervaren, ondanks de grote toewijding. Op papier was het de bedoeling dat een en ander bij teamleiders aangekaart kon worden, maar in de prak-

tijk bleek dat vooralsnog niet te gebeuren. Men had het te druk met overleven en 'kantelen'. Veelal werd bij het zoeken naar goede oplossingen in situaties die als een dilemma werden ervaren, intuïtief gekozen. Het zat mij niet lekker, dat ondanks de hoge motiveringsgraad, mensen onder de hoge druk van reorganisaties zelf oplossingen bedachten voor moeilijke situaties rondom bewoners. Ik heb die zorg ook diverse malen geuit en benadrukt dat reorganisaties niet te lang mogen duren. Het risico op bedrijfsongevallen wordt te hoog.

Zo gaat dat

Met zowel het interim hoofd opleidingen als het interim hoofd behandeling, heb ik besproken om bij het aanbod van leerprogramma's structureel de geestelijke verzorging te betrekken. De omgang met vragen rondom rouw en verlies, de grenzen van ons kunnen, de vraag naar het waarom en de (on-)mogelijkheden van het geven van betekenis aan ingrijpende gebeurtenissen, zijn van essentieel belang in een zorginstelling. Vooralsnog wilde men daar overheen stappen en deze eventuele taak van de geestelijk verzorger niet vooraf borgen in de organisatiestructuur, maar haar laten afhangen van het profiel van de nieuwe geestelijk verzorger zelf. Ik ervoer deze opmerking als een signaal, dat men de functie van geestelijk verzorger vooralsnog niet hoog wenste in te schalen.

Uit deze gesprekken bleek verder dat er ook op bestuursniveau verlegenheid was met de omgang met voornoemde onderwerpen. Er was nagedacht over de slogans waarmee men naar buiten trad, maar het gesprek over de identiteit van de instelling was niet voldoende uitgekristalliseerd. Sterker nog, men bleek al jaren lang te zijn opgeslokt door de noodzaak om te overleven. Er is reorganisatie op reorganisatie geweest, men is aan schaalvergroting gaan doen, men is gefuseerd met andere instellingen, maar aan de vraag wie we willen zijn is men nog niet toegekomen. 'Straks, als de organisatie gekanteld is, is daar tijd voor!' Alsof de iden-

titeit van de instelling een luxe is. In de Cariben, waar ik jarenlang heb gewerkt, noemde men dat het participeren in een cargo-cult. Wachten op het grote schip met geld en oplossingen, en intussen niets doen.

Op de zorginstelling functioneerde een moreel beraad, later veranderd in ethische commissie, dat het tijdens de interim-periode zwaar moest ontgelden. Enerzijds, was mijn indruk, vanwege het feit dat het beraad zelf een veel te grote broek had aangehouden met betrekking tot de bijna pauselijke volmachten die het meende te hebben en de vele honderden formatie-uren die het claimde, anderzijds vanwege een steeds persoonlijker wordende animositeit tussen de voorzitter en het interim-bestuur. Bij het afscheid van de voorzitter van dit beraad werd mij gevraagd deze rol over te nemen en te bezien of dit beraad zou moeten worden opgeheven of niet. Dat laatste leek mij niet verstandig, omdat de zorginstelling dan niet meer aan de vereiste kwalificaties zou voldoen om gecertificeerd te zijn. In nauw overleg met de leden van dit beraad zelf, enthousiaste mensen, is gewerkt aan een andere structuur. Hoofdzaken in de verandering van opzet waren, dat de commissie zelf geen beleid maakt, dat is een zaak van de raad van bestuur, maar dat zij achteraf staand beleid toetst in de praktijk en daarover gevraagd of ongevraagd advies uitbrengt. De kwaliteit van het advies bepaalt het belang van de commissie. Er is flink gesneden in het aantal formatie-uren dat werd teruggebracht tot zo'n 160 formatie-uren per jaar, exclusief twee studiedagen.

Ik heb kennis mogen maken met vele medewerkers die op de instelling werkzaam zijn. Het maatschappelijk werk, de gedragswetenschappelijke dienst, de technische dienst, de facilitaire dienst, de dagbesteding met de winkel waarin de door bewoners gemaakte producten worden verkocht, maar ook de school waar veel huidige bewoners onderwijs volgen.

Ik ben stuk voor stuk alle medewerkers erkentelijk dat ik toegang kreeg tot hun werkplek en zij bereid waren uitgebreid in te gaan op de vele vragen die ik hun heb gesteld. Zoals gezegd ben ik zeer onder de indruk geraakt van een wereld die er op is ingesteld een woon- en werkplek te verschaffen aan mensen met een meervoudige handicap. Ik heb mij zeer bevoorrecht gevoeld mee te mogen lopen in een voor mij nieuwe wereld. Heb kennis gemaakt met een snoezelruimte. Wat een vinding! Een technische dienst bijvoorbeeld, die het lukt een stoel te laten rijden, sturen, enzovoort, op de signalen die een oog van de berijder afgeeft, vind ik bijzonder. Geweldig vind ik het ook dat het een bewoners soms lukt, vaak na jaren oefenen, deze stoel zelf te besturen. Wat een moeite, wat een inzet, wat een gevecht en wat een vreugde moet dat geven als het allemaal lukt. En veel lukt!

De geestelijke verzorging

Na de eerste kennismaking en het bijbehorende verslag van mijn bevindingen is er veel en langdurig overlegd over de taken en het profiel van de geestelijk verzorger. Dit overleg vond plaats met het interim hoofd behandeling. Een van de nadelen van deze vorm van overleg was dat er niet echt spijkers met koppen geslagen konden worden. Elk voorstel behoefde goedkeuring van boven. Vaak werd in het midden gelaten wie van 'boven' het besluit nam. Wel werd duidelijk dat de wil om tot een eigen dienst geestelijke verzorging te komen uit budgettaire overwegingen niet zo groot was, en ook dat de salariëring niet conform de eisen zou zijn die ik op het oog had. Ik had inmiddels in de praktijk wel geleerd dat het werk van geestelijk verzorger eigenlijk niet iets is om 'erbij' te doen of 'erna'. Het is een gespecialiseerd beroep. In de omgang met bewoners voelde ik mij vele malen in het diepe gegooid. Vaak is het specialistische van het beroep aangekaart, soms werd conform die eisen een adequate salarisschaal toegezegd, maar uiteindelijk is dat toch elke keer weer afgewezen. Wel werd uiteindelijk besloten dat een en ander

in de toekomst, bij gebleken geschiktheid van de nieuwe geestelijk verzorger, de zaak opnieuw zou worden bekeken. Samen met het interim hoofd behandeling zijn we het er wel over eens geworden dat bij de werving en de selectie van de kandidaten voor de functie van geestelijk verzorger met nadruk gelet zou worden op het vermogen te pionieren in een organisatie waar wel het een en ander op papier stond, maar waarin alles in de praktijk nog moest worden waargemaakt.

Uiteindelijk ben ik ongeveer een jaar werkzaam geweest op de zorginstelling en mocht ik de nieuwe geestelijk verzorger bidwijs maken in een voor hem nieuwe omgeving. Allereerst moet gezegd worden dat dit uitstapje in de wonderlijke wereld van de zorginstellingen mij veel heeft gegeven. Zowel in de pastorale contacten als bij het voorgaan in de vieringen hebben bewoners en personeel mij geleerd alle pretentieuze ballast los te laten. Je kunt, als je werkelijk wilt communiceren, je nergens meer achter verstoppen. Ik heb iets meer begrepen van dat verhaal van de ontmoeting van Mozes met De Eeuwige, diep in de woestijn van het bestaan. De aanwezigheid van De Eeuwige zette het verdorde in vuur en vlam en maakte een stukje woestijn tot heilige grond. Voordat Mozes die heilige grond betrad, moesten zijn schoenen uit, uit eerbied voor die verborgen aanwezigheid van de Eeuwige. Ook ik heb mijn schoenen menigmaal uit moeten trekken.

Tenslotte

Zoals gezegd heb ik er tegen op gezien deze klus op te pakken, vanwege de voorgeschiedenis met de vorig geestelijk verzorger. In de praktijk is dat allemaal meegevallen en is de samenwerking, ook met de Raad van Bestuur, goed geweest. Wat wel opvalt, is dat de geestelijke verzorging door veel hoger kader alleen maar wordt gezien als iets van de kerk. De kerk is dan een containerbegrip waar blijmoedig alle negatieve associaties in kunnen worden gekieperd. Maar geestelijke verzorging is een

kunde, een wetenschap die niet voor niets ook aan de universiteiten een flinke groei doormaakt, en de kwaliteit van de geestelijke verzorging is, denk ik, op een zorginstelling in hoge mate bepalend voor haar identiteit.

Tot slot wil ik als betrokken leek wijzen op een verandering binnen de zorginstellingen, die hoewel begrijpelijk, uiteindelijk grote consequenties zal hebben die ik niet kan overzien. Tot nu toe zijn alle bewoners van zorginstellingen altijd object geweest van zorg van die mensen en instituten die gemotiveerd waren die zorg te geven. Nu, door de veran-

deringen binnen de AWBZ en de introductie van de zorgzwaartepakketten, zijn de bewoners ook object geworden van maximalisering van de winst door diezelfde mensen en instituten wier doelstelling ooit alleen maar het verlenen van zorg was. Wie bewaakt die grens tussen het object van onze zorg en het object van winstmaximalisering?

** Bas Stigter studeerde economie en theologie en is predikant binnen de Protestantse Kerk in Nederland. 'Domi Bas gaat op stap' is een uitspraak van één van de cliënten van de zorginstelling waar Bas Stigter als interim-geestelijk verzorger werkzaam was.*