

## Innovatief inrichten, werken en behandelen?

### Ivonne van der Padt

Het gebeurt niet vaak dat de redactie wordt benaderd met de vraag om aandacht te besteden aan een bepaald onderwerp. Al helemaal niet om te schrijven over concepten die mee spelen bij de bouw en inrichting van een gebouw. Wel een gebouw waar een link naar de kern van ons vakblad te leggen is: zorg voor mensen met een psychiatrisch probleem. AMC de Meren, gevestigd in Amsterdam-Zuidoost, heeft een gloednieuw gebouw betrokken. Het zijn mijn bureaus, de Hogeschool ligt er pal naast. Ik ben nieuwsgierig en ga het gesprek aan met mevrouw Bot, voorzitter van de Raad van Bestuur van AMC de Meren, de heer Kramer, hoofd bedrijfsvoering van AMC de Meren en mevrouw Willigenburg, een van de vele adviseurs bij YNNO.

Dit bedrijf, 'YNNO' geeft aan 'hét adviesbureau voor innovatief werken' te zijn. De passie voor technologie en een mensgerichte aanpak worden gecombineerd. Samen met hun klanten realiseren zij nieuwe manieren van werken zodat ambities waargemaakt kunnen worden. Bijvoorbeeld om een nieuw niveau van presteren te bereiken. Door het implementeren van efficiënte werkprocessen, slimme kennisdeling en een innovatieve werkomgeving, kunnen mensen beter samenwerken. Om dit te bereiken is inzet van medewerkers en managers nodig om dé innovatieve manier van werken te vinden die past bij de eigen organisatie. YNNO geeft dit vorm in een projectaanpak waarin verandermanagement een belangrijke rol speelt. Rekening houden met het type organisatiecultuur in de aanpak, het begeleiden van medewerkers en managers, het omgaan met mogelijke weerstanden en het zorgdragen voor voortrekkers, zijn daarvan praktische voorbeelden.

YNNO heeft AMC De Meren geadviseerd over nieuwe manieren van werken en deze ook doorgevoerd. Zo zijn de twee gescheiden locaties van AMC De Meren samengebracht in één gebouw. Hierdoor is de letterlijke en figuurlijke afstand tussen de locaties opgeheven. In plaats van persoonsgebonden werkplekken in een cellenkantoor, werkt men nu in een activiteitgerelateerde werkomgeving met een mix van werkpleksoorten door iedereen te gebruiken. Die ruimten zijn zodanig vorm gegeven dat verschillende soorten activiteiten die nodig zijn voor het werk, verricht kunnen worden. Niemand heeft meer een eigen bureau. In plaats van kasten waar men spullen van jaren bewaarde, heeft men nu teamarchieven voor gezamenlijk gebruik. Deze nieuwe manier van werken heeft ook invloed op het dagelijkse werk van de medewerkers. Zij kiezen bewuster met wie en op welke plek zij zullen gaan zitten en denken na over wat passend is bij het werk van dat moment. Het werk wordt functioneler uitgevoerd, de lijnen zijn korter en het werk transparanter. Het nieuwe gebouw is zeer mooi, de werknemers enthousiast over de hoeveelheid licht, kleuren etc. Bovendien is de nieuwe huisvesting een weldaad voor patiënten.

Het gebouw ziet er van buiten robuust uit. Nieuwbouw, zoals je veel tegenkomt in Amsterdam- Zuidoost. De volwassen en jeugdpsychiatrie zijn er gevestigd. De omgeving erom heen is nog niet klaar, er wordt hard gewerkt aan bestrating en infrastructuur. Eenmaal binnen is er veel glas en open ruimten.

Het bestuurscentrum is helemaal boven. Als ik daar aankom word ik prettig verrast. Een aangename ruimte, prettige kleuren en veel natuurlijk materiaal. Niet overdadig, gewoon eigenlijk, maar met heel veel zorg uitgekozen. Overal zijn tafels en zitjes, daar zitten ook allemaal mensen aan. Het is er eigenlijk wel druk maar die indruk wekt het niet. Weinig afsluitbare ruimten, maar ze zijn er wel.



### **Samen werken, samen doen**

Voor de nieuwbouw was de Raad van Bestuur, evenals de kliniek met psychiaters en hoogleraren gevestigd in Zuidoost aan de rand van het AMC terrein. De ondersteunende diensten zaten in een gebouw in Diemen. De kliniek met psychiaters en hoogleraren zetelden elders, in Zuid Oost aan de rand van het AMC terrein. Nu zitten alle diensten, ondersteunend en uitvoerend, bij elkaar in een gebouw. Dat is handig, scheelt reistijd en bevordert de samenwerking. Mevrouw Bot vroeg zich al een aantal jaren af, of het werk niet op een andere manier gedaan kon worden dan in allemaal kamertjes die via lange gangen bereikt konden worden. Maar vooral het gegeven dat ruimten leeg staan omdat mensen niet alle dagen werken. De nieuwbouw was de ultieme kans om wensen hierover verder uit te werken en om te zetten in concrete plannen. Vanuit volledig lege verdiepingen starten. Op een andere manier te kijken naar werkprocessen van verschillende diensten. Te bedenken hoe ruimten zodanig ingericht kunnen worden dat al die verschillende medewerkers goed kunnen samenwerken. Uitgangspunten die voor de hele organisatie gelden moesten verwerkt worden in de inrichting. Uitgangspunten zijn: innovatie, diversiteit, veiligheid, openheid, transparantie en elkaar ontmoeten. Met deze gedachten in het achterhoofd is men met de architect, YNNO en verschillende medewerkers aan de slag gegaan. Veel tijd is gaan zitten in gesprekken om te achterhalen wat een ieder nodig heeft om het werk goed uit te voeren.

De ruimte is open, van alle kanten komt daglicht naar binnen. Veel glas, dat accentueert de transparantie. Niet kil, want tegen het glas dat de ruimten soms scheidt, zijn de foto's die aan de muur hangen sterk uitvergroet bevestigd. Die foto's representeren de diversiteit van zowel de cliëntèle als de medewerkers. Zuidoost is een van de meest diverse gebieden in Amsterdam, er wonen relatief veel jonge mensen met wel 130 verschillende nationaliteiten.

Niemand heeft een eigen kamer, ook de voorzitter niet. Bureau' s moeten aan het einde van de dag allemaal leeg achtergelaten worden zodat iemand anders er de volgende dag aan plaats kan nemen. Dat is een heel andere manier van werken, je hebt geen eigen plek meer. Dat betekent niet dat medewerkers gedwongen zijn om elke dag een andere plek te zoeken. Indien iemand een favoriete stek heeft en die is beschikbaar, dan kan hij/zij daar natuurlijk gebruik van maken. Je moet er wel voor zorgen dat de plek leeg wordt achtergelaten. Er moeten voldoende werkplekken zijn voor iedereen, gemakkelijk te vinden. Dat is een grote verbetering ten opzichte van de vorige locatie. Qua oppervlakte maakt het niet veel uit, is het eigenlijk even groot. Dat zou je echter niet zeggen als je de twee plekken kent. Dat komt voornamelijk door het licht maar ook door de aankleding en de inrichting. Alles is open en dat geeft het gevoel dat er enorm veel ruimte n rust is. Er zijn wel vergelijkbare locaties van andere GGZ instellingen die vanuit hetzelfde principe zijn gebouwd. In de loop der jaren zie je daar echter dat de ruimten steeds dichter worden. Medewerkers plakken de ramen vol om geen inktijk meer te hebben. Ook worden steeds meer deuren op verschillende plaatsen aangebracht. Mevrouw Bot hoopt dat dit hier niet gaat gebeuren.

Aan de voorwaarden om dat zoveel mogelijk te voorkomen is veel energie gestoken. Er is nogal wat tijd besteed aan de inbreng van medewerkers. Zij zijn immers degenen die in de ruimten moeten werken en aan kunnen geven wat noodzakelijk is om werkprocessen uit te voeren. Daarnaast moesten oude gewoonten en tradities wel opgegeven worden. Ook dat is meegenomen in het voorwerk. Er zijn heel wat bijeenkomsten georganiseerd om duidelijk te maken wat het nu precies betekent om in een dergelijke omgeving te werken. Er is geoefend met het opruimen van het archief. Nagedacht over zaken die je elke nodig hebt, hoeveel ruimte dat nodig heeft, wat dat betekent voor je werkplek, materiaal dat beschikbaar moet zijn etc. Daarnaast bestaat het werk tegenwoordig heel veel uit communiceren met elkaar. Waar doe je dat, hoe doe je dat, met wie? Er zijn dagen dat het erg druk is, dat iedereen werkt. Er is voldoende ruimte maar dat kan betekenen dat je niet op de plek van je voorkeur kunt zitten. Daar zijn de medewerkers natuurlijk ook goed op voorbereid door YNNO.

Het is anders werken als je geen eigen ruimte meer hebt. Wel heeft iedereen een paar planken in het teamarchief en een locker voor persoonlijke spullen maar verder wordt alles met elkaar gedeeld. Als je daar van te voren geen aandacht aan besteedt, dan krijg je problemen. Mensen moeten gelegenheid krijgen om zich voor te bereiden en te wennen aan het idee. Doe je dat niet, dan is de kans groot dat de schotten of afgeplakte ramen in een mum van tijd de kop op steken. Mevrouw Willigenburg geeft aan dat ze het eigenlijk heel bijzonder vindt dat nog zo weinig wordt nagedacht over de inrichting van werkruimten. Als je nagaat dat het werk in de administratieve sector in de loop der decennia zo ongelooflijk veranderd is. Door gebruik van ICT, de digitalisering etc, zou je toch denken dat dat op veel grotere schaal zou gebeuren. Niets is minder waar. In het bestuurscentrum en de stafafdelingen is daar wel op geanticiperd. Het werkplezier is hoog, zo blijkt uit een onlangs gehouden evaluatie. Ook is dat hoorbaar als er rondleidingen gegeven worden. Dan vertellen mensen dat het eerst wel wennen was. Dat ze nu gewend zijn en het prettig vinden om dicht bij elkaar te zitten en elkaar makkelijk aan te kunnen spreken.

Er zijn wat omsloten ruimten die bedoeld zijn voor wat formelere overleggen of meer persoonlijk getinte gesprekken. De open ruimten zijn bedoeld om rustig te werken maar waarbij je niet super geconcentreerd hoeft te zijn, je mag afgeleid worden. Je mag best dingen zien en horen van elkaar. Juist opdat je hoort wat er gaande is en meer te weten komt van elkaar.

Omdat je wilt weten wat er gaande is, aanspreekbaar bent zodat iemand je kan herinneren aan iets dat je nog zou doen, of waar je over zou nadenken. De kleinere ruimten zijn voor de momenten dat je geconcentreerd moet werken en niet gestoord wilt worden. De deuren zijn dan dicht. Door de afwisseling van open en gesloten ruimten en verschillende soorten ruimten met verschillende functies, doe je recht aan het werk dat hier gedaan wordt.

### **Voor wie doen we het eigenlijk?**

De heer Kramer ziet dat er veel veranderd is. Voor zover hij kan nagaan waren de stafdiensten vrij verkokerde instituten die hun ding deden. Omdat hij regelmatig op de vorige locatie was ziet hij het verschil, er is nu veel meer interactie. Dat vindt hij heel wezenlijk omdat daardoor meer kruisverbanden in de organisatie ontstaan. Dat is ook nodig omdat organisaties steeds vaker projectmatig werken. De teams worden gevormd door leden die van diverse afdelingen komen. Die moeten plotseling van alles met elkaar doen. Om dat mogelijk te maken heb je goede voorwaarden nodig. Het voorkomt ook dat je weer dezelfde verkokering krijgt.

De link kan gelegd worden naar de zorgfunctie en de wijze waarop de afdelingen waar met cliënten wordt gewerkt zijn ingedeeld en ingericht. De cliëntenraad heeft meegedacht over de inrichting van de gebouwen. Zo hebben zij ervoor gezorgd dat er vaste toiletten in de separaars zijn gekomen. Onlangs hebben ze cliënten geraadpleegd en gevraagd hoe zij het gebouw ervaren. Het feit dat ieder een eigen kamer met eigen sanitair heeft wordt hoog gewaardeerd.

Er is in het pand een duidelijk onderscheid tussen wonen en werken, het opnamedeel en het behandeldeel. Van licht naar zwaar. Als je het gebouw binnenkomt vind je eerst de ambulante en poliklinische zorg, dan ga je naar de dagbehandeling om vervolgens de overstap te maken naar de klinische zorg. Helemaal achteraan is dan de high care of intensive care. Op die manier is geprobeerd om duidelijk te maken dat er verschillende fasen in de behandeling zijn en dat cliënten van de ene in de andere fase kunnen komen, een vloeiend proces. In de ruimten waar cliënten verblijven is met verschillende, zachte terra kleuren gewerkt.

Als cliënten van de klinische setting naar het behandeldeel willen, moeten ze buitenom. Je verlaat het woondeel om aan het werk (in dit geval aan jezelf) te gaan, in feite zoals je dat thuis ook doet. De lunch wordt in het restaurant gebruikt en 's avonds ga je weer terug naar de kliniek. Het restaurant is ook een duidelijk onderdeel van het nieuwe concept.

Beneden in het atrium, vlak na de ingang, is het restaurant. Het doet denken aan de zitjes waar je iets kunt nuttigen in de moderne medische centra. Iedereen eet er: patiënten, hulpverleners, onderzoekers, hoogleraren, staf en bestuur. Dat was ook de opzet. Dat je kunt zien voor wie je het doet en dat daardoor de betrokkenheid wordt vergroot. Die uitwerking heeft het door de cliënten en doordat er op een andere manier gewerkt wordt. Het wil niet zeggen dat de verschillende medewerkers en cliënten mixen. Dezelfde groepjes collegae gaan in het restaurant nog steeds bij elkaar aan tafel zitten. Ze komen elkaar wel tegen maar verder gaat het nog niet.

De heer Kramer hoopt dat het voor de staf zichtbaarder en duidelijker wordt dat de core business de patiëntenzorg is. Volgens mevrouw Bot pakt dit wel degelijk zo uit, komen patiënten dichterbij. Als voorbeeld geeft ze aan dat veel ruimten uitkomen op de tuin. Cliënten maken daar veel gebruik van, vooral in de zomer.

Van beneden dringen geluiden door naar boven die duidelijk maken voor welke groep mensen eigenlijk gewerkt wordt. Gegil, maar ook gewoon genieten van de zon en met elkaar kletsen. Dat betekent dat het duidelijk wordt dat mensen met een psychiatrisch probleem die opgenomen zijn verschillende momenten mee- of doormaken en dus gewone mensen zijn. Daar wordt wel degelijk met elkaar over gepraat.

Wat ook veranderd is, een voorbeeld van het ontstaan van meer kruisverbanden en het opheffen van verkokering, is dat de medische wereld van het AMC dichterbij is gekomen. Dat komt omdat de afstand kleiner is, er is zelfs een loopbrug van het psychiatrie gedeelte naar het AMC, maar ook omdat het medisch denken in de psychiatrie is terug gekomen. Je ziet hier nu regelmatig artsen of specialisten met witte jassen lopen, het AMC komt nu naar de psychiatrie. Dat zag je voorheen niet. Bij onze cliënten is soms sprake van somatische problematiek. Het is heel fijn dat het AMC er dan is en we gebruik kunnen maken van de expertise. Voorheen zat de klinische GGZ afdeling wel op het terrein van het AMC maar op zodanige afstand dat een ambulance besteld moest worden om daar te komen. Dat dit tot de verleden tijd behoort, vindt de heer Kramer erg prettig. Of dit strookt met het principe dat eerder werd gehuldigd (buitenom naar het behandeldeel en daarmee de thuissituatie zoveel mogelijk in acht nemen) is de vraag.

### **Tenslotte**

Ik heb een goede indruk gekregen hoe er gewerkt en gedacht wordt in dit deel van AMC de Meren. Ook is me weer eens duidelijk geworden dat veranderingsprocessen die de cultuur van een organisatie raken, met veel zorg en aandacht ingezet moet worden. Altijd uitgaan van het gebruikersperspectief! Dat is dan ook het punt waar ik mee blijf zitten. Patiënten kennen dat natuurlijk heel goed, als ze worden opgenomen is niets meer van henzelf. Zij zijn ervaringsdeskundig op dat gebied. De parallel is niet helemaal te trekken maar ik zie wel overeenkomsten. Op mijn vraag of het concept om op de nieuwe manier te werken helpt om patiënten anders te benaderen, kan geen antwoord gegeven worden.

---

## Hulpverlening bij huiselijk geweld: een ander perspectief

**Ingrid van de Bosch**, medewerkster Advies en Steunpunt Huiselijk geweld / Toevluchtsoord Groningen

Ik ontmoette Nico zo'n 15 jaar geleden. Hij was toen begin 50, gescheiden en had een baan als docent. Een aardige vent met veel gevoel voor humor. Inmiddels is hij gepensioneerd en heeft hij een nieuwe relatie. Nico praatte nooit over zijn ex of zijn huwelijk.

Tot vorig jaar mei.

In Groningen oefenden we op dat moment met de wet op het *huisverbod*, die dit jaar van kracht wordt. Deze wet maakt het mogelijk om (potentiële) plegers van huiselijk geweld 10 dagen de toegang tot de woning te ontzeggen. Er was veel publiciteit rond deze pilot. Krantenkoppen als 'Agressieve mannen tijdelijk in werkhotel', maakten de nodige reacties los. Op diverse websites luchtten vooral mannen hun hart. Of wij wel wisten dat er ook veel mannen slachtoffer zijn van huiselijk geweld door hun partner. Dat vrouwen er ook wat van kunnen. Dat mannen altijd bij voorbaat de schuldige zijn.

Ik vertelde Nico over de pilot en welke reacties er kwamen van mannen. Het maakte iets bij hem los. Hij begon te vertellen. Hoe zijn ex hem jarenlang het leven zuur had gemaakt. Hoe zij hem publiekelijk gekleineerd had, gechanteerd had en meer dan eens had gedreigd hem iets aan te doen. Hoe hij uiteindelijk de moed had gehad om van haar te scheiden. Gelukkig heeft het gedrag van zijn ex bij Nico niet geleid tot een geweldsuitbarsting van zijn kant. Nico heeft nooit aangifte gedaan van het psychische huiselijke geweld waaronder hij jaren had geleden. Bang dat hij niet serieus zou worden genomen, of uitgelachen zou worden.

Inmiddels zijn we 15 jaar verder.

Nog steeds is het beeld dat bij huiselijk geweld oprijst: man slaat vrouw. Man is dader, vrouw is slachtoffer. Huiselijk geweld is in onze beleving nog steeds *fysiek* geweld, gepleegd door mannen. Gezinsdrama's, waarbij - inderdaad - vooral de man de dader is, worden breed uitgemeten in de media.

We hebben een lange traditie van Blijf van m'n Lijf huizen en vrouwenopvang. De meeste vrouwen die in de vrouwenopvang zitten, zijn slachtoffer van lichamelijk geweld. Cijfers van de politie wijzen uit dat 84 % van de slachtoffers, die aangifte doen, vrouw is. In 87% gaat het om lichamelijk geweld.

Zestien procent van de slachtoffers is dus man. In veel gevallen gaat het om seksueel geweld binnen een homorelatie. De Nico's durven kennelijk nog steeds geen aangifte te doen.

Het is moeilijk om de positie van mishandelde mannen over het voetlicht te brengen. Zo wilden de mannen die op de fora reageerden, ondanks uitdrukkelijke garantie van anonimiteit, hun verhaal niet kwijt in de media. Terwijl publiciteit één van de middelen is om ook hún verhaal te vertellen en zo de beeldvorming bij te stellen.

Misschien waren deze mannen, ondanks alles, bang voor herkenning en hoongelach. Want zo is het anno 2008 nog steeds in Nederland: een man die er voor uitkomt dat hij wordt mishandeld door zijn vrouw is een mietje. Daar is wat mee aan de hand.

In voorlichtingscampagnes richten we ons nog steeds op de vrouw als slachtoffer.

De publiekscampagne van de overheid, die van april tot juni 2007 onder andere op tv te zien was, had als thema 'Nu is het genoeg'. Een vrouwenstem vertelde dat 'het nu genoeg was. Dat ze hulp ging zoeken. Voor haarzelf en/of voor de ander'.

Op de website staan 'persoonlijke verhalen' van een slachtoffer (vrouw) en een pleger (man).

Tijdens de pilot uithuisplaatsing werden er in Groningen 25 huisverboden opgelegd. In 24 gevallen was de uithuisgeplaatste een man. In één geval kreeg een vrouw een huisverbod opgelegd, na wederzijds (lichamelijk) geweld. Zij had een LAT-relatie en het huis was van haar vriend.

Overigens ging het in alle gevallen om lichamelijk geweld dat al had plaatsgevonden.

De pilot heeft waardevolle inzichten opgeleverd, niet in de laatste plaats bij de hulpverleners.

Aan de pilot huisverbod hadden wij namelijk intensieve hulp voor het hele gezin gekoppeld, gedurende de 10 dagen van het huisverbod.

Dat ging als volgt:

Binnen een uur na melding van een incident bij de politie, kwam de hulp voor alle betrokkenen op gang. Voor de achterblijver kwam het maatschappelijk werk in actie, voor de uithuisgeplaatste waren er de Ambulante Forensische Psychiatrie Noord-Nederland (AFPN) en de Reclassering, en als er kinderen waren, dan kwam Bureau Jeugdzorg langs.

Deze snelle aanpak was gebaseerd op onze eigen ervaringen. Hoe eerder je in actie komt, des te groter is de kans dat alle gezinsleden hulp accepteren. Kom je een paar weken ná een incident, dan heeft het gezin zich weer gesloten en worden de problemen vaak gebagatelliseerd. Je moet dus op de stoep staan als 'het bloed nog niet is opgedroogd', zoals één van de politieagenten in Groningen dat zo plastisch weet uit te drukken.

In de pilot accepteerden dan ook alle betrokkenen hulp. Dat was winst.

De hulpverleners gingen vervolgens met elkaar om tafel om een analyse van de situatie te maken en een plan van aanpak op te stellen. Daarbij werd niet uitgegaan van een individuele behandeling, maar van een gezinsaanpak om huiselijk geweld te laten stoppen en in de toekomst - zo mogelijk - te voorkomen. De rollen van alle partijen in het geweld werden daarbij onder de loep genomen. Dus van man, vrouw en kinderen.

Voor de hulpverleners was dit een *eye-opener*. Waren zij tot voort kort alleen gericht op hun eigen cliënt/patiënt, nu werden zij gedwongen om een casus van alle kanten te bekijken.

Zo constateerden zij, onder andere, dat het voor vrouwen in sommige gevallen moeilijk was om hun eigen aandeel in de situatie onder ogen te zien. Het leidde bij de hulpverleners tot een nuancering van het beeld van 'slachtoffers' en 'plegers'. De rollen van 'pleger' en 'slachtoffer' bleken nogal eens door elkaar te lopen.

We hebben de afgelopen jaren ontdekt dat (ex)-partner mishandeling niet de enige vorm van huiselijk geweld is. Steeds vaker krijgen we te maken met kinderen die hun ouders mishandelen. Of met ouderen die mishandeld worden door - bijvoorbeeld - overbelaste mantelzorgers.

Ik zou het een logische, volgende stap vinden als we de man als slachtoffer van huiselijk geweld zouden (h)erkennen.

Om een begin te maken moeten mannen zelf het taboe om erover te praten doorbreken. Pas dan kan er ook wat aan gedaan worden. Het is tijd dat (ook) mannen uit de kast durven te komen. Net als Nico. Maar dan graag wat eerder.

Hoe dat moet? Wij zouden ons beeld moeten bijstellen en ook huiselijk geweld tegen mannen serieus moeten nemen. Een eerste stap kan zijn om in de campagne 'Nu is het genoeg', die dit voorjaar herhaald wordt, óók een man aan het woord te laten.....