

# PERSOONLIJKE IN TEAM INTER BINNEN ZORG EN WELZIJN

## ACHTERGROND

Hulpverleners binnen Zorg en Welzijn zien zich steeds meer geconfronteerd met complexe problematieken vanuit de samenleving. Tegelijkertijd moeten zij meer en meer voldoen aan de (veranderende) competenties die de organisatie van hen verwacht. De 'gevierendeelde' hulpverlener ervaart steeds meer dat hij vanuit 'gestold wantrouwen en angst' verantwoording moet afleggen in protocollen en procedures, dan dat hij zich gesteund voelt in zijn eigen ontwikkelingsproces als professional. De Persoonlijke Ontwikkeling in Team Intervisie (POTI) biedt als eerste een 'veilige haven' voor de hulpverlener om te kunnen en mogen komen met de persoonlijke dilemma's die hij tegenkomt tijdens de uitvoering van zijn werk.

Cliënten komen om hulp omdat ze willen leren om beter voor zichzelf te zorgen in relatie tot anderen. Een van de manieren om dat te leren is via de ervaring die zij met de hulpverlener hebben. De hulpverlener moet dus als het ware voordoen wat hij zijn cliënten wil leren: de verbinding leggen tussen de zorg voor de ander (verbondenheid) en de zorg voor zichzelf (autonomie). Maar bij zorg voor zichzelf stuit de hulpverlener al snel op zijn basisdilemma: de hulpverlening is er immers in eerste instantie ten dienste van de cliënt.

Toch komt het voor dat de hulpverlener op het punt komt de cliënt niet meer te kunnen helpen. Dat hij een hekel krijgt aan de cliënt of zich tot hem/haar aangetrokken voelt. De hulpverlener kan zich machteloos, bedreigd, verward, ongeïnteresseerd

of oververantwoordelijk voelen. Deze oververantwoordelijkheid zien we vooral terug bij professionals die werken met kwetsbare doelgroepen, bijvoorbeeld in de jeugdzorg, verpleeghuizen en organisaties die zich inzetten voor mensen met een specifieke of meervoudige handicap. Als de hulpverlener niet zijn eigen dilemma onder ogen durft te zien, dan kan hij geen katalysator meer zijn van andermans proces.

We kunnen de geschiedenis van de hulpverlening karakteriseren als een reeks antwoorden op dit dilemma. Het hele therapeutisch arsenaal aan methoden, technieken, tactieken, strategieën en interventies is het resultaat van de zoektocht van hulpverleners om hieruit een uitweg te vinden. Als hulpverlener word je namelijk dagelijks geconfronteerd met steeds meer

# ONTWIKKELING VISIE

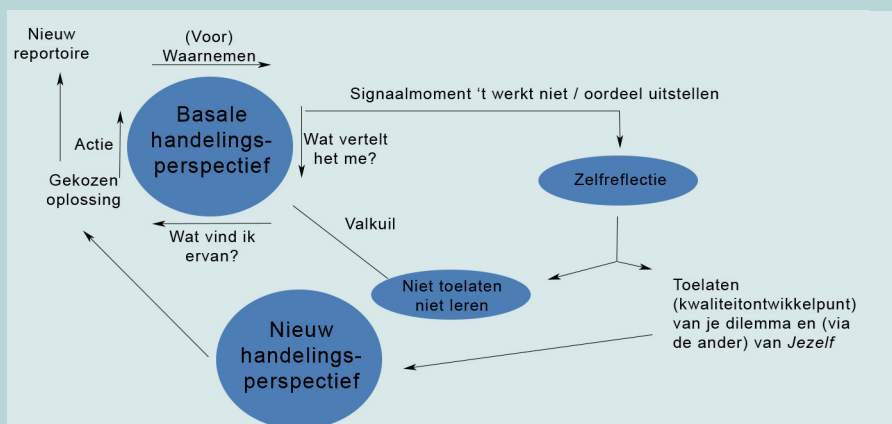
en steeds complexere problematieken vanuit de samenleving. Indien er geen ruimte is voor persoonlijk professionele dilemma's en reflectie (en van daaruit ontlasting en groei), dan liggen doordenderen, eenzaamheid en overbelasting op de loer met uiteindelijk uitval (door burn-out) als resultaat; hiermee is noch de cliënt, noch de organisatie, noch de hulpverlener zelf gebaat.

## Tweeledige grondhouding

Het is onze fundamentele menselijke behoefte om de zorg voor de ander te verbinden met de zorg voor onszelf. Dit existentieel uitgangspunt is de basis voor de POTI en de veranderende attitude van de hulpverlener: willen wij de cliënt en zijn systeem helpen de balans te hervinden tussen autonomie en verbondenheid dan zullen wij als zorgverlener zelf het levendig voorbeeld moeten zijn hoe wij dit doen binnen die hulpverleningsrelatie.

Van medewerkers in de zorgsector mogen we toch gerust stellen dat ze gedurende hun (werk)leven sterker gefocust zijn op zorg voor de ander dan op zorg voor zichzelf. Bovendien zijn ze binnen hun opleiding overspoeld met ongetwijfeld waardevolle en zinvolle methodieken. En nagenoeg alle methodieken zijn gericht op zorg voor de ander.

De POTI helpt deze hulpverlener allereerst zijn dilemma helder te krijgen. Vervolgens hoe hij hier persoonlijk professioneel, met net zoveel respect voor de cliënt als voor zichzelf, mee voor de dag kan komen, in plaats van het proberen op te lossen of te gaan vermijden. De focus en de hulp binnen de POTI liggen op het dilemma van de medewerker in een concrete werksituatie in plaats van op de inhoudelijke casus. Net als bij de cliënt ligt de focus niet op het probleem van de hulpverlener, maar op het vergroten van het eigen probleemoplossend vermogen



*Daar waar het basale handelingsperspectief 'niet werkt' dreigt het gevaar van de 'diagnose': de onmogelijkheid van de hulpverlener om zichzelf anders op te stellen wordt dan de onmogelijkheid van de cliënt om te veranderen. Echter indien de professional de veiligheid wordt geboden te kunnen komen met zijn eigen persoonlijk dilemma en dit intern wordt gezien en gestimuleerd als zijnde een kwaliteitontwikkelpunt in plaats van disfunctioneren, dan opent dat de weg van leren naar nieuw handelingsperspectief en nieuwe attitude.*



(autonomie) met behulp van de sociale context (verbondenheid). Het team leert om noch te wijzen op de persoonlijke valkuil of het destructieve patroon te analyseren, noch te vervallen in een betweterige methodestrijd of advies. De eerste waardevolle taak van het team is om deze medewerker het dilemma te mogen laten ervaren dat hij heeft.

Dit op zich kan en moet al een respectvolle zoektocht zijn met een doorlopende check van (h)erkenning. Via het specificeren van wat deze medewerker dan nu concreet nodig heeft van wie, wordt hij geholpen in en naar zijn persoonlijk professioneel ontwikkelpunt en leerdoel. Bij de hulpverlener kunnen oude associaties (belemmerende overtuigingen) bovenkomen en hij kan die verwickelen/verwisselen met de actuele werksituatie. Door het volwassen besef van het hier en nu en de vrijheid van keuze van een nieuwe attitude met zinvoller perspectief (stimulerende overtuigingen), kan de professional zijn oude patroon afbouwen en nieuw gedrag opbouwen. De POTI is zo gezien de veilige plek waar hij het ombouwproces doorlopend mag oefenen en terugkoppelen. Daar waar de hulpverlener een persoonlijk dilemma ervaart met zijn cliënt en diens systeem gaat het dus niet om het professioneel onvermogen van deze hulpverlener. Juist in dit dilemma zit het persoonlijk professioneel leermoment opgesloten. Een veilige en 'stimulerende' houding van team, leidinggevende en begeleider is vereist. Het gaat namelijk om een per definitie kwetsbaar proces, dat alle zorgvuldigheid en respect verdient.

#### Interne en externe kwaliteitszorg

De POTI is een wezenlijk bestanddeel van Interne Kwaliteitszorg, met als doel een bijdrage te leveren aan de Externe Kwaliteitszorg van de organisatie. Door het structureel invoeren

van de POTI biedt de organisatie haar medewerkers enerzijds een hulpmiddel en oefenveld om te leren en door te groeien naar de vereiste competenties, vooral op het niveau van de attitudes. Anderzijds behoudt de organisatie de eindverantwoordelijkheid door steunend en stimulerend bij te dragen aan en getuige te zijn van het persoonlijk professionele handelen en de dilemma's van de eigen medewerkers. Een op maat gesneden coachingsprofiel vervangt de (veelal in de la liggende) competentie modellen. Het eigen coachingsprofiel van iedere medewerker vormt de basis voor de persoonlijke ontwikkelpunten binnen de POTI. In deze profielen zien we de kernwaarden en visie van de organisatie terug. De vereiste kennis, vaardigheden en attitudes zijn bovendien gespecificeerd met concrete normen en een meetlat.

De uitgangspunten van de POTI dienen opgesloten te zitten in de organisatievisie en daarmee in de functieprofielen dwars door de organisatie heen. Zodoende worden de interne en externe grondhouding in de 'professionele genen' geïmplementeerd en uitgedragen. Hiermee wordt dus een noodzakelijke match gemaakt tussen de persoonlijke en organisatorische ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld:

1. de doorlopende verdiepingsslag voor POP's;
1. het begeleidingsproces naar functioneringsgesprekken met minder eenzijdige verantwoordelijkheid voor de leidinggevenden;
2. vroegtijdige signalering van talenten en de mogelijkheden zoeken voor employability;
3. de blijvende reflectie en elkaar aanspreken op missie/visie en attitude.

Zoals de hulpverlener de cliënt stimuleert zelfredzamer zijn eigen oplossend vermogen te vergroten met behulp van zijn sociale context zo

stimuleert de leidinggevende de hulpverleners zelfredzamer uit persoonlijke dilemma's te komen met de interne sociale context (team) en tevens parallelproces van balans tussen autonomie en verbondenheid speelt door de hele organisatie heen. Dus ook tussen bureaumanagers en teamleiders, tussen bureaumanagers van samenwerkende organisaties. Bij de maatschappelijke vraag en bijdrage: hoe stimuleren wij de zelfstandigheid van onze burgers met behulp van hun eigen sociale context, kunnen de zorgverleners zelf het beste ervaringsgericht de verbinding maken tussen visie en voorbeeldgedrag, zowel intern als extern.

*Annette Man-Mul is associé trainer/coach bij de Smart Group BV en houdt zich, buiten individuele coachingstrajecten, hoofdzakelijk bezig met de Training 'Persoonlijke Ontwikkeling in Team Intervisie binnen Zorg en Welzijn' en binnen het Onderwijs.*  
[www.smartgroup.nl](http://www.smartgroup.nl)

#### Literatuur

- Bouwkamp, R. *Helen door Delen. Proefschrift. Uitgeverij Elsevier/De Tijdstroom.*
- Bateson. *De weg van Leren van binnen naar buiten.*
- Vries, S. de & Bouwkamp, R. *Psychosociale hulpverlening in het Maatschappelijk Werk.* Bohn Stafleu Van Loghum. *Interne syllabi Smart Group BV, Vught.*