

Wolven in Schaapsvacht?

Over de complexiteit van de samenwerking binnen de hulpverlening.

Interview met Luc Declercq door Luc Van Helmont

Verschenen in: *Psyche*, 2015, 27.4

Het is de wisselwerking tussen alle actoren binnen de hulpverlening die vaak tot problemen leidt. En het is deze wisselwerking die bestudeerd moet worden wil men tot een constructief dynamische samenwerking komen. Geen lineaire oorzaak-gevolg redenering. Alles heeft immers met alles te maken. Besef hierrond verhogen bij de leidinggevendenden en het tussenkader is wat er te doen staat.

Je lezing voor het Vlaams Geestelijke Gezondheidscongres droeg de ondertitel Wolven in Schapenvacht? Vanwaar het beeld?

Ik had het daar over de complexiteit van de samenwerking in de hulpverlening waarin heel wat actoren op mekaar inwerken. Om te beginnen zijn er de cliënten en hun eigen context die vaak heel erg gekwetst zijn en dus kwetsbaar zijn, je hebt de hulpverleners, de organisaties met hun netwerken én de maatschappelijke context waarin die organisaties zitten. Die verschillende actoren werken *constructief* op elkaar in als ze *vanuit hun kracht en vanuit hun kwetsbaarheid* met elkaar in wisselwerking treden. Dan kan zich een creatief denken en handelen ontwikkelen waar iedereen van profiteert.

Als de verschillende actoren meer vanuit *angst of bedreiging* met elkaar in contact komen, kunnen ook destructieve dynamieken ontstaan. Kenmerkend daarvoor: hevige emoties, misverstanden, roddel, zwarte schapen, fenomenen die erop wijzen dat de samenwerking niet tot iets nieuws leidt maar een gestagneerd patroon vertoont, ondanks de goede bedoelingen van al die mensen. Het beeld van de wolven in schaapsvacht is dan van toepassing: de sociale sector trekt immers mensen aan die er komen werken omwille van de “zachte” waarden. ‘Hulp verlenen’ is de core business en kracht van de medewerkers. Empatisch vermogen, zorg dragen voor de cliënt, hem/haar aanvoelen zijn dé kwaliteiten van de medewerkers. Dat kunnen ze als geen ander. Zij zijn veel minder gericht op confrontatie, spanningen, conflict. Territorium bewaken, indringers verdrijven, conflicten aangaan behoren tot de kwaliteiten van de *wolf* en die komen niet zo makkelijk op tafel maar verdwijnen in een soort, vaak onbespreekbare, onderstroom.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de wereld van de politiek, die soms gedefinieerd wordt als “het georganiseerde meningsverschil”?

Daar is meer bekendheid met conflict, met de wolvenwereld en zijn empathie en inleving de niet vanzelfsprekende waarden.

Het vorige betekent niet dat er geen hulpverleningsorganisaties zouden bestaan waarin die twee polen, het vermogen zich in te leven en het vermogen om met elkaar in confrontatie te gaan, in balans aanwezig zijn. Hetzelfde kan gezegd over sommige profit-organisaties of scholen enz.

Je had het over dreiging en angst die destructieve dynamieken op gang kan brengen?

Het gaat over “copingmechanismen” : de manieren waarop iemand met zijn kwetsbaarheid omgaat. Die copingmechanismen dienen net om de kwetsbaarheid af te schermen. Cliënten en cliëntsystemen spelen soms in op de kwetsbaarheid van de begeleider of therapeut. Het werken met kwetsbare groepen heeft zijn effecten. Omgaan met tekort, frustratie, onmacht, agressie, vraagt heel wat extra van begeleiders. Maar ook leidinggevend en medewerkers kunnen op een constructieve of destructieve manier op elkaars kwetsbaarheid inwerken. Destructief doen leidinggevend dat bijvoorbeeld wanneer ze hun verantwoordelijkheid niet opnemen en zo onveiligheid installeren binnen de organisatie. Maar hetzelfde kan gezegd worden over de wisselwerking organisatie-maatschappij. Ook die relatie is heel kwetsbaar. De maatschappij die de hulpverleningswereld in vraag stelt, haar financiële mogelijkheden beperkt, zorgt ervoor dat organisaties zeer veel energie moeten stoppen in overleven binnen dat maatschappelijk bestel. De individuele begeleider, de individuele cliënt wordt ook beïnvloed door wat er in de maatschappij gaande is. Al die wisselwerkingen maken het geheel zeer complex .

Conflicten en groei

Je gebruikt termen als destructief en constructief. Wanneer is een dynamiek constructief?

Heel eenvoudig uitgedrukt: wanneer de mensen die in die dynamiek staan, een goed gevoel hebben. Dat gevoel ontstaat wanneer hulpverleners, cliënten én beleidsmensen zich én verbonden voelen én autonoom, gelijkend én verschillend van elkaar mogen zijn, meerstemmigheid als rijkdom ervaren. Het gevoel van “ het doet ertoe dat ik er ben”. Conflicten kunnen bijdragen tot groei als mensen de basisveiligheid ervaren dat het hen vooruit zal helpen.

Zoals in een partnerrelatie?

Precies. Als ik een serieus conflict heb met mijn partner, beangstigt mij dat niet meer in de zin van: “ik ga ze kwijt spelen als ik dit of dat zeg”. Het basisvertrouwen is dan aanwezig van waaruit ik het conflict, het meningsverschil kan aangaan. Het is net het verschil dat groei meebrengt.

Een nieuwe Bond Zonder Naam-slogan?

Conflicten brengen niet altijd groei, laten we wel wezen. De beste organisaties kunnen vastlopen in conflicten waar ze op zichzelf niet uitkomen. Dan kan een buitenstaander soms soelaas bieden.

Jij (en ik) worden vaak als extern aangesproken dan. Hoe ga jij daar dan mee om?

Het moeilijkste en tegelijkertijd het meest vruchtbare is de dynamiek, waarvan mensen zich vaak niet eens bewust zijn, op tafel leggen. Eén van de redenen daarvoor is onze neiging om van “schuld” te spreken en die vervolgens bij onszelf of bij de ander te leggen. Dat is niet vruchtbaar.

Het helpt wel om samen te onderzoeken hoe wij elkaar beïnvloeden, hoe wij op elkaar inwerken. We hebben het dan over wat er **tussen** ons gebeurt. Het gaat niet om schuld.

Ik heb geleerd om de vraag te stellen: “Welke goede reden heb je om niet te doen wat te doen hebt?” Mensen weten meestal wat ze te doen hebben maar doen het niet. Het is een goede vraag omdat je op die manier op een positieve manier kijkt naar de weerstand. Je vraagt de mensen te kijken naar hun overlevingsstrategie en van daaruit naar wat ze nodig hebben om een nieuwe stap te kunnen zetten.

Een zaak van iedereen

We hebben het voortdurend over “organisaties”. Alsof een organisatie niet iets abstracts is...

Binnen de organisatie die op zich vormloos, onaanspreekbaar is, spreek ik vooral de leidinggevendenden aan. Hen komt het in de eerste plaats toe om “gewaarzijn” en “reflectie” te ontwikkelen rond wat er aan de hand is binnen de organisatie. Zij zijn degenen waarrond iedereen, groepsdynamisch gezien, zijn positie bepaalt. Maar dat ontslaat niemand – een raad van bestuur bijvoorbeeld of een individuele medewerker- van zijn verantwoordelijkheid in de zin van een eigen antwoord geven op de uitdagingen van een situatie. Maw ieder heeft een eigen, van de ander verschillende verantwoordelijkheid.

Dat laatste zeg je omdat de kern van je betoog is dat samenwerking zo complex is omdat het over “wisselwerking” gaat. Ieder heeft zijn eigen aandeel in het geheel.

En dus is het van belang om als externe of interne die zich met die dynamiek bezighoudt, iedereen te responsabiliseren. “Wie is de oorzaak of de schuldige”, is niet de goede vraag, wel “wat is eenieders invloed in de wisselwerking?”. De leidinggevende is degene die het proces op gang brengt en die er de eindverantwoordelijkheid voor heeft, die de lijnen uitzet. De medewerker heeft een andere verantwoordelijkheid.

Waar het om gaat is dat ik “awareness” (gewaarzijn) ontwikkel rond mijn functie, dat ik besef ontwikkel over wat **mij** te doen staat, wat die functie van mij vergt, of ik nu medewerker ben of leidinggevende. Als we zeggen dat het de wisselwerking is waar het om gaat, gaat het niet op slechts naar één van de actoren, de leidinggevende bijvoorbeeld, te kijken.

Beseffen is meer dan denken alleen.

‘Besef ontwikkelen’, zei je. Hoe ziet dat eruit? Kan je een voorbeeld geven?

Iemand die niet de verantwoordelijkheid van de leidinggevende draagt, is verantwoordelijk voor zijn inbreng binnen het team, voor het effect, en niet enkel voor de bedoeling, van zijn gedrag. Bvb. een medewerker die steeds te laat op de dienst verschijnt of onzorgvuldig is in zijn briefing. Een leidinggevende die dat leidinggeven vanuit besef beoefent, weet dat van hem of haar verwacht wordt dat hij lijnen uitzet, mensen aanspreekt op dit gedrag, de dialoog en confrontatie aangaat. Hij weet ook dat hij zijn noden en behoeften (bvb. om altijd sympathiek bevonden te worden) niet moet laten lenigen door zijn medewerkers en dat hij voor zijn eigen welbevinden niet alleen afhankelijk mag zijn van wat er op het werk gebeurt. Net als therapeuten overigens in de relatie met hun cliënten.

Hoe komt iemand te weten dat het zo ver is? Behoort dat niet tot de blinde vlek van eenieder?

Ja, en vandaar de nood aan mensen rond zo’n leidinggevende. Waar kan ik terecht met het mijne, kan ik ergens terecht voor supervisie of intervisie? Ben ik ertoe bereid om mij kwetsbaar op te stellen? Heb ik genoeg interesses buiten mijn werk zodat dat niet de bevrediging moet geven die ik in mijn relaties en vrije tijd niet vind?

Het draait dus rond “besef ontwikkelen”. Ik leerde dat “besef” een overweging is die leidt tot actie.

In feite is dat hetzelfde als wat we doen met onze cliënten: besef ontwikkelen van hoe ze in de wereld staan en hoe ze hun leven organiseren. Besef brengt vanzelf verantwoordelijkheid met zich mee. Besef leidt uiteindelijk tot weten “wat er mij te doen staat”.

Zoals vroeger in de godsdienstles: "het geloof zonder de daden is dood". Beseffen is niet hetzelfde als "denken".

Ten volle beseffen is een *lijfelijk* weten dat zowel mijn denken, mijn kennis, mijn zintuigen, mijn aanvoelen omvat. Dit omvattend weten vergt tijd maar resulteert in een intentie tot actie, zegt mij wat ik te doen heb in deze situatie. Het inzicht laat mij niet meer met rust. Beseffen is ook onderscheid kunnen maken tussen wat nodig is en wat niet nodig is, wat er mij te doen valt en wat mij niet te doen valt, welke support ik nodig heb en waar ik beter van weg blijf. En het vraagt de moed om te kunnen falen en opnieuw te beginnen.

Hoe meer besef, hoe minder kans op destructie.

Je lijkt het af te zetten tegen iets anders. Als ik niet vanuit 'besef' ageer, leidinggeef of wat dan ook, van waaruit doe ik het dan?

Vanuit impulsiviteit, copinggedrag, directe mechanismen waar ik niet of weinig bij stilsta. Met besef handelen veronderstelt altijd dat ik mijn gedrag in vraag durf te stellen, dat ik bereid ben me bij te scholen, open te staan voor nieuwe ervaringen. Het belang van een leer- en groeihouding kan niet voldoende benadrukt worden. Dus zonder meteen in schuldgevoel weg te zinken.

Niet tevreden zijn met "we doen dat zo al jaren", de routine bevragen, ook de ratio binnenbrengen?.

De metapositie van de leidinggevende vraagt daarom, ja. Hulpverleners, therapeuten moeten het niet alleen van hun gevoel hebben maar ook van onderzoeken, ordenen, structuur aanbrenge. Tot besef komen is wat al de actoren te doen hebben, cliënten, hulpverleners, beleidsmensen, raden van bestuur, maatschappelijk verantwoordelijken.. En beseffen kan ik enkel maar in relatie. Ik kan het niet in de ivoren toren van mijn bestuurskamer of bureau. Net zoals de therapeut die zijn werk niet in inter- of supervisie brengt, stagneert.

Hoe meer besef een organisatie ontwikkelt, hoe minder destructie?

Inderdaad, hoe meer besef, hoe meer kans vooral op een gezonde, creatieve dynamiek. Dynamieken bewegen zich tussen verschillende polen. Eentje die overal voorkomt is de polariteit *stabiliteit* versus *verandering*. Organisaties die fuseren bijvoorbeeld, hebben vaak last van een gebrek aan stabiliteit waardoor chaos zich kan installeren. Anderzijds bestaan er nog steeds teams of organisaties waar het conservatisme zo bij de eigenheid hoort dat er geen enkele mogelijkheid tot verandering bestaat. Dan kom je in de verstarring terecht. Bewegen tussen de twee is de boodschap.

Bewegen tussen veiligheid en risico

Heel wat veranderingen, fusies bijvoorbeeld, zijn opgelegd. Wat is je boodschap voor leidinggevendenden die voor de bijhorende chaos en instabiliteit staan?

Ik denk aan de ene kant dat je de chaos een tijd moet kunnen toelaten, maar dat het van erg groot belang is dat de leiding de medewerkers zo snel als mogelijk een zekere stabiliteit aanbiedt. Wat ik vaak zie bij fusies, is dat leidinggevendenden niet overeen komen, discussiëren en blijven discussiëren. Zo ontstaat chaos en wordt het steeds moeilijker om stabiliteit of veiligheid te krijgen. Bij een fusie zou met de overkoepelende instantie moeten gewerkt worden aan visie: waar willen we naartoe, wat zijn onze prioriteiten, waar gaan we eerst aandacht aan geven enz zodat er een vrij eenduidige boodschap komt van boven naar beneden. Dat laatste ontbreekt dus vaak.

Je boodschap is: leer fuseren.

Leer samenbrengen. Het gaat over *bewegen* tussen polen. In het begin van een fusie moet je vooral stabiliteit aan de medewerkers geven, omdat de angst veel te groot is. Je gooit alles overhoop en dus moet je veiligheid geven. Dat geldt ook wanneer je nieuwe mensen aanneemt. Je moet dan in de polariteit veiligheid - risico in de eerste pool gaan staan: duidelijkheid, regels.

De basisvraag moet niet zijn: hoe kunnen we de eenheid bevorderen? Wel: wat is er nodig op dit moment in de organisatie? Als er genoeg stabiliteit is, moet een leidinggevende bezig zijn met het bevorderen van zelfsturing, moet hij loslaten. Kunnen bewegen, daar gaat het om. Het vers van Anna Enquist : *dat zij gaat, houdt haar gaande*. De beweging is het belangrijkste.

Je moet dan wel de vaardigheid hebben om te kunnen zien wat er gaande is én wat er vervolgens nodig is.

Dan komen we opnieuw bij het belang van een reflexieve houding en het met besef kijken: onderzoeken wat er gaande is, wat de situatie nodig heeft. Heel vaak grijpen leidinggevendenden dan ten onrechte naar “vaardigheidstrainingen” voor hun team, alsof een training over vergadertechnieken de onderlinge spanningen zou kunnen oplossen. Hiermee wil ik niet beweren dat vaardigheidstrainingen niet op hun plaats kunnen zijn.

Dat veronderstelt dat je ook aan zelf-onderzoek kan doen: voor alles wat zich aandient, ook al is dat onaangenaam, open staan. Alle reden plek geven, zei mijn vader.

Dat is de belangrijkste vaardigheid waar de leidinggevende dient over te beschikken: met een open blik kijken naar alles. En even belangrijk : directief kunnen zijn. Dat is iets anders dan autoritair zijn. Het gaat om directief zijn vanuit wat de leidinggevende ziet en hoort, vanuit het onderzoek van wat er gaande en nodig is. Verantwoordelijk in de zin van “een antwoord geven in de huidige situatie”. Wat we eerder zegden over vanuit besef handelen.

Dat veronderstelt bescheidenheid en moed.

“Alle reden plek geven” en dan de moed om beslissingen te nemen vanuit de wetenschap dat ik niet iedereen tevreden kan stellen. Situationeel leiderschap betekent dat ik naargelang wat de situatie nodig heeft, een beslissing neem. Een nieuwe medewerker heeft een directievere leiding nodig dan iemand die er al jaren is: hij wil weten wat zijn plek is, wat hij mag en niet mag.

Sporen nalaten

Ik vroeg me af waarom jij jouw ideeën rond dit onderwerp wou bundelen. Heeft het te maken met wat hier in het dorp (Zutendaal) op het monument van Jeroen Brouwers staat: “Sporen nalaten. Mogelijk is dat de zin van het leven?”

Ik heb jarenlange ervaring met het begeleiden van teams in de hulpverlening en deel de zorgen van de vele mensen die er werken. Die ervaring wou ik delen. “Sporen nalaten” in die betekenis dus. Als je het vanuit het individu bekijkt, geeft dat inderdaad zin aan een leven.

Luc Declercq is klinisch psycholoog-psychotherapeut en al jaren werkzaam in de hulpverleningssector en in profitorganisaties. Van jongsaf aan is hij geboeid door groepsdynamiek. Hij begeleidde heel wat teams rond samenwerking en de knelpunten die ze daarin tegenkwamen. In het therapie- en

vormingscentrum Rapunzel werkt hij mee aan de jaaropleiding “Leiding geven en samen werken in de hulpverlening”.

Luc Vanhelmont was leerling bij Luc Declercq in de Gestalttherapieopleiding. Andante Continuo is de naam voor het tweemansbedrijf waarvoor hij nu werkt. Daar verzorgt hij programma's op maat voor social-profit organisaties rond teamwerking, communicatie en leidinggeven.