

Teams in welzijns- en gezondheidszorg

Teams in welzijns- en gezondheidszorg

Ontwikkeling en begeleiding

Gorry Cleven



Bohn Stafleu van Loghum
Houten, 2008

© 2008 Bohn Stafleu van Loghum, onderdeel van Springer Uitgeverij BV.
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Samensteller(s) en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een betrouwbare uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor drukfouten en andere onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 313 5254 8

NUR 752

Ontwerp omslag: Bottenheft, Marijenkampen

Ontwerp binnenwerk: Pre press, Zeist

Bohn Stafleu van Loghum

Het Spoor 2

Postbus 246

3990 GA Houten

Inhoud

Bij deze uitgave is een kaartenspel verkrijgbaar:
Het teamraster. Spel voor teamdoelmatigheid
(9789031359431).

	Voorwoord	8
	Inleiding	12
	DEEL 1 ONTWIKKELINGEN	15
1	De hedendaagse gezondheidszorg	17
	DEEL 2 DE MEDEWERKER ALS PROFESSIONAL	25
2	De individuele medewerker in een team	27
2.1	Hulpverlenersideaal	27
2.2	Patronen	29
2.3	Ontwikkelingsstadia	30
2.4	Behoeftehiërarchie	33
2.5	Socialisatie	38
2.6	Socialisatiethema's in de werkrelatie	41
2.7	Bewust en onbewust handelen	44
2.8	Basisreacties	46
2.9	Feedbackloops	47
2.10	Erkenning	51
2.11	Emoties	53
2.12	Interactiepatronen	55
2.13	Leerstijlen	57
2.14	Logische niveaus	60
2.15	Reflecteren om te ontwikkelen	61

2.16	Teamraster informele processen	77
2.17	Werkvormen	78
DEEL 3 DE MEDEWERKER ALS TEAMLID		93
3	Teamontwikkeling	95
3.1	Inleiding	96
3.2	Kenmerken van teams	96
3.3	Teamkenmerken analyseren	104
4	Patronen, teamrollen en parallelle processen	111
4.1	Teamrollen	112
4.2	Patronen	113
4.3	Parallelle processen	118
5	Teamontwikkelingsfasen	124
5.1	De fasen	124
5.2	Teamraster formele organisatie	143
5.3	De waarde van intuïtie in bewust handelen	143
5.4	Begeleidingsvraag	148
5.5	Een overzicht van vormen van teambegeleiding	151
5.6	Werkvormen	151
DEEL 4 DE MEDEWERKER ALS ONDERDEEL VAN EEN ORGANISATIE		173
6	Cultuuraspecten	175
6.1	Vier dominante culturen	175
6.2	Enneaculturen	178
6.3	Beeldvorming	180
6.4	Spanning binnen en buiten de instelling	182
6.5	Het teamraster; spel voor teamdoelmatigheid	189
6.6	Werkvormen	193
DEEL 5 DE MEDEWERKER ALS INSTELLINGSSUPERVISOR		197
7	Contractering	199
7.1	Waarom een begeleidingstraject?	199

7.2	De plaats en positie van begeleiders binnen de instelling	204
7.3	Competenties voor de begeleider werkzaam als instellingssupervisor of -intervisor	207
7.4	Beleid en organisatie van begeleidingsvormen	209
	Literatuur	214
	Register	218

Voorwoord

De welzijns- en gezondheidszorg is een bijzondere tak van sport. Mensen die er werken hebben een sterke motivatie anderen te helpen, ze zijn geboeid door hun specifieke vakgebied waarin het welzijn van mensen centraal staat. Daarbij overwinnen zij angsten, gaan conflicten aan, zoeken samen met de cliënt naar het passende maatwerk en stellen zichzelf bloot aan een grote dosis zelfconfrontatie en meer en meer ook aan de kritische blik van de omgeving en de hulpvrager zelf. De collegialiteit speelt een belangrijke rol; de persoonlijke veiligheid en het werkplezier hangen ervan af.

Collega's zijn het klankbord voor wat je als medewerker meemaakt in de relaties met cliënten en in de relaties met collega's en de organisatie. In gunstige omstandigheden zijn er collega's die kunnen luisteren, met wie je ervaringen kunt delen, die je steunen, met wie je kunt lachen en aan wie je een knap staaltje werk kunt laten zien. In minder gunstige omstandigheden val je buiten het team en is 'collegialiteit' doorspekt met wantrouwen en weerstanden, is er weinig betrokkenheid of daadkracht.

Samenwerking is van wezenlijk belang om de prestaties te kunnen leveren die noodzakelijk zijn om op een verantwoorde manier de beste zorg en hulp te bieden. Samenwerking in mono- en multidisciplinaire teams door alle geledingen heen. Samenwerking om continuïteit te bieden in een behandelplan, om elkaar een spiegel voor te houden en te ondersteunen en om samen te leren en zich te ontwikkelen. Samenwerking is in deze sector complexer dan in een profitorganisatie, omdat het resultaat zichtbaar is in het welzijn van de cliënt. De laatste decennia zijn resultaatgebieden ook buiten de hulpverlening komen te liggen, zoals een efficiënte bedrijfsvoering en voldoen aan vastgestelde kwaliteitsnormen. Binnen een organisatie kunnen belangen van verschillende bedrijfsonderdelen als tegengesteld beleefd worden, terwijl de twee niet zonder elkaar kunnen bestaan. Dat maakt de

samenwerking binnen deze sector bijzonder complex. Niet alleen de ogenschijnlijk tegengestelde belangen in een organisatie maar ook de complexe en ingrijpende vraagstukken waar medewerkers mee te maken krijgen, vragen veerkracht, incasseringsvermogen en creativiteit van medewerkers. Tegen deze achtergrond vindt begeleiding van medewerkers en teams plaats.

In de gezondheidszorg- en welzijnssector is het gebruikelijk dat teams en medewerkers begeleid worden in hun uitvoerings- en ontwikkelingsprocessen. Vaak zijn daarvoor specifieke functionarissen in dienst, doorgaans opgeleid als supervisor, of worden deze extern aangetrokken om zowel de teamleider als het management en de teams te begeleiden. Het begeleiden van individuele medewerkers, teams en afdelingen binnen de organisatie vindt plaats in het hiervoor geschetste decor vol tegenstellingen. De complexiteit van context en doelgroep maakt dat ik groot respect heb voor de medewerkers die dagelijks deze klus klaren. Medewerkers die dagelijks lastige patiënten bejegenen en kwaliteit leveren in een omgeving die steeds vaker in kwantitatieve termen geschetst wordt. Managers die processen besturen die deels buiten hun regelmogelijkheden vallen en meer en meer verworden tot zelfstandig ondernemers van een franchiseorganisatie. In dit decor zag ik de verwijdering toenemen, teams stuklopen en managers daadkrachtige medewerkers afrekenen op mindere prestaties. Ik zag ook teams hun verantwoordelijkheid oppakken en met elkaar de beste samenhang mét ieders verschillen opzoeken, multidisciplinaire teams verwachtingen tegenover elkaar uitspreken en opnieuw op elkaar afstemmen. Ik zag ook managers daadkrachtig grenzen aangeven, betrokken zijn op afstand en ontwikkelingsmogelijkheden faciliteren. In al deze verschillen komen begeleiders professionals tegen die de behoefte uitspreken meer zicht en greep te willen krijgen op de complexe processen waar ze zelf onderdeel van zijn. Sterker nog, zij vormen mede de processen. Professionals willen met zo veel mogelijk zelfsturing kunnen functioneren en daarvoor de eigen processen kunnen herkennen. Leidinggevend willen effectieve, doelmatige teams en die waar nodig kunnen bijsturen.

In dit boek staat niet de beroepsvorming centraal maar de persoon van de professional in samenwerking met anderen. Centraal gegeven daarin is de ontwikkelingsgerichte persoonlijke vorming. Daarnaast worden relevante methoden om naar samenwerking te kijken naast elkaar geplaatst om het complexe begrip 'samenwerking' te schetsen.

Enorm respect voor de medewerkers is de drijfveer achter dit boek. Respect voor de medewerkers die dagelijks omgaan met cliënten met vaak ingewikkelde hulpvragen of met cliënten met opgelegde behandeling waarvoor de maatschappij om beveiliging en risicovermindering vraagt. Respect voor medewerkers die in dergelijke situaties soms letterlijk de eerste klappen opvangen en daarna weer in staat zijn een professionele hulpverleningsrelatie aan te gaan.

De aspecten die een rol spelen in de ontwikkeling en begeleiding van medewerkers en teams zijn onderwerp van dit boek. Er is veel geschreven over teamontwikkeling en teambegeleiding. Vaak vanuit een specifieke invalshoek en vanuit de profitsector waar teams ingezet worden om bedrijfsresultaten te verbeteren. In de welzijns- en gezondheidszorg is het werken in teams een noodzaak. Er moet immers 24 uurszorg zijn, continuïteit worden geboden én aan de complexiteit van een hulpvraag tegemoet worden gekomen. Ik kreeg dan ook de indruk dat bij teambegeleiding in de gezondheidszorg meerdere factoren tegenlijk een rol spelen. In de behoefte om die factoren te ordenen ben ik te rade gegaan bij collega's, doorgaans instellings-supervisors, in de sector. Allereerst vanuit de vooronderstelling dat er verschillen zouden bestaan tussen de reguliere geestelijke gezondheidszorg en de forensische psychiatrie. De verschillen bleken kleiner dan ik had verwacht.

Werkelijk van belang is de authenticiteit van de medewerker die steeds weer bij zichzelf uitkomt als een ernstig delict of de risicofactoren daarvan samen met een cliënt in kaart gebracht moeten worden. Steeds weer opnieuw dient de basisveiligheid in de samenwerking vastgesteld te worden. Dat maakt dat elkaar aanspreken en feedback geven belangrijke vaardigheden zijn. Op het ene moment dient de medewerker in staat te zijn een collega op iets aan te spreken, het andere moment dienen zij elkaar als collega's te ondersteunen.

Dit boek is gebaseerd op ervaringen opgedaan binnen de begeleidingstrajecten als intervisor bij de GGzE en als begeleider van intervisie- of supervisie-trajecten voor onder meer de St Anna zorggroep, het Prins Clauscentrum, de Severinusstichting, Valkenhof en de Vitalis WoonZorgGroep.

Om mijn aannames te toetsen en ervaringen van anderen te horen heb ik interviews gehouden met Kathelijne Robbertz, groepspsychotherapeut en GZ-psycholoog, en met collega-supervisors: Robbert van Bruggen, werkzaam bij de GGzE en de Lindenhof, Loe Jaklovsky, werkzaam bij de Haagse Hogeschool, Frans Lap werkzaam in eigen

bedrijf de Vrije Stroom, Frans van der Lem, werkzaam bij GGZ Breda, Joland Marseille werkzaam bij Forensisch Psychiatrisch Centrum Veldzicht, Jos Meulenbeek, werkzaam bij Forensisch Psychiatrisch Centrum Oldenkotte, Pam Peeterse, werkzaam bij GGZ-Breda, Agnes Roks, werkzaam in eigen bedrijf ROKS advies, supervisie en coaching, Ria Schlepers, werkzaam bij Jongerenhuis Harreveld. Mieke Verkuyl werkzaam bij Amarant, en ten slotte Monique de Wit, werkzaam bij Forensisch Psychiatrisch Centrum de Oostvaarderskliniek. Daarnaast hebben Marleen Vangrinsven, eigenaar van 4D organisatieontwikkeling en opleiding, Ellen Jacobs, zorgmanager GGzE, Dorien Hendriks, GZ-psycholoog GGzE, en Kees Huijsmans, associate lector Fontys Hogeschool personeel en arbeid, mij belangrijke feedback gegeven in de diverse stadia van het schrijven. Deze personen, maar met name ook de teams en medewerkers die ik heb mogen begeleiden wil ik graag bedanken voor de boeiende gesprekken die dit opleverde, de bevestiging, de kritiek en het enthousiasme. In deze contacten heb ik weer aan den lijve ondervonden hoe spannend en inspirerend feedback kan zijn.

Behalve de professionele inspiratie is de steun van het thuisfront van onbeschrijflijke waarde geweest. Zonder de stimulans, rust en ruimte die mijn partner en kinderen mij gegeven hebben was dit boek er niet gekomen. Pierre, Loes en Tommie: bedankt hiervoor.

Inleiding

Het referentiekader voor dit boek is de begeleiding van teams binnen de gezondheidszorg en welzijnssector, met name in de geestelijke gezondheidszorg, de ggz, en de forensisch psychiatrische centra in Nederland. Samenwerking in deze sector is verre van eenvoudig. Er spelen allerlei verschillende factoren een rol en niet al die factoren vallen onder de regie van de medewerkers, noch onder die van de uitvoerend medewerkers van het management of de raden van bestuur. Politieke beslissingen geven de richting aan in de sector, kostenbeheersing en marktwerking bepalen de ontwikkelingen waar medewerkers mee te maken hebben. Er dreigt een kloof tussen inhoud en productie, een kloof tussen medewerkers in de organisaties en een kloof tussen organisatie en politiek. Ieder spreekt een andere taal, heeft andere belangen en ziet problemen in een verschillend licht, in een gemeenschappelijke sector.

Het eerste deel van dit boek gaat over de ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Ontwikkelingen van de afgelopen twintig jaar waarmee geprobeerd wordt het hoofd te bieden aan de toename van de vergrijzing en de ontgroening van de bevolking. De vraag hoe een aanzienlijk kleiner deel van de bevolking de groeiende kosten op moet gaan brengen is deels beantwoord met de marktwerking. In deze ontwikkelingen is de 'softe' sector hard geworden. Elementen van marktwerking doen zich steeds meer voelen in de organisatie. Alle organisatieonderdelen zijn geconfronteerd met hun resultaatverantwoordelijkheid en hun productiecijfers. Niet alleen een andere taal maar ook de manager deed daarmee zijn intrede. Productieproces en behandelproces kunnen volledig langs elkaar heen lopen, medewerkers spreken elkaars taal niet meer en de cliënt is product in een programma geworden. De medewerker herkent zich niet meer in de taal van het management en het management heeft moeite aan te sluiten bij de teams. Verwijdering en een versterkte wij-zijcultuur zijn het gevolg. Deze bedreigingen zijn onderdeel geworden van een toch

al complexe sector. Het gevaar dreigt dat de ziel uit de organisatie verdwijnt en de motivatie waarmee mensen in deze sector komen werken sterk op de proef gesteld wordt. Het hoeft niet altijd zo ver te komen, een groeiend besef van deze complexiteit en ieders rol daarin maakt het mogelijk een gemeenschappelijke definitie te formuleren en actief bij te sturen.

Het tweede deel gaat over persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en welke factoren een rol kunnen spelen in het ontwikkelen van persoonlijke patronen. Deze patronen hebben invloed op de informele processen in de samenwerking. De onderlinge betrekkingen zijn wezenlijk in een sector waarin de hulpverlenersrelatie een belangrijk middel is in het realiseren van de doelstellingen.

In veel publicaties over teamontwikkeling worden lineaire modellen beschreven. Maar de gecompliceerde wereld van de geestelijke gezondheidszorg en de forensische psychiatrie laat zien dat teams zich niet lineair ontwikkelen. Zij bevinden zich voortdurend op meerdere vlakken en in meerdere fasen tegelijk. Teams kunnen momenten van crisis zonder terugval kennen maar bij ogenschijnlijk kleine veranderingen uit evenwicht raken. Een deel van de teamprocessen is vergelijkbaar met dynamische processen in open groepen; voor teams in de gezondheidszorg is echter meer nodig dan een analyse van de fasen en de processen. Teamleden willen ook een doel en een uitdaging in hun werk en het realiseren daarvan is noodzakelijk om vitaal in het werk te blijven staan.

Het derde deel gaat over de samenwerking in teams. Uitgangspunt is dat teams zich ontwikkelen als een spiraal, een driedimensionaal proces waarin de ontwikkeling zich voortdurend afspeelt in de dimensies van persoonlijke en teampatronen, van parallelle processen en van de uitvoering van gezamenlijke afspraken en doelen. Het boek beschrijft deze verschillende dimensies op microniveau. Daarin komen zowel de individuele ontwikkeling van professionals, de samenwerking in teams alsook cultuuraspecten aan de orde. Meervoudig reflecteren is noodzakelijk. Een vorm van begeleiding die richting geeft, ruimte biedt en spiegelt.

In het vierde deel komt cultuur aan bod, de dualiteit in de ggz waarin productie en hulpverlening soms tegenover elkaar komen te staan, waarin innovatie en certificering druk uitoefenen op de uitvoering van de dagelijkse van taken en het contact met de cliënt. En waarin daadkracht en innovatie het soms winnen van de basale zorg en betrokkenheid.

In het vijfde deel wordt beschreven hoe begeleiders van teams pro-

cessen door een andere bril kunnen bekijken en de contractering van het begeleidingstraject scherper met de opdrachtgever afstemmen.

Het boek geeft teamleden, leidinggevend en begeleiders van teams handvatten om verdere stappen in de ontwikkeling te zetten. Teamleden kunnen belemmerende bewegingen gaan herkennen, verantwoordelijkheid nemen voor hun aandeel en een bijdrage leveren aan verandering. Leidinggevend herkennen hun stijl van leidinggeven in de parallelle processen en leren de patronen van hun team herkennen. Handvatten voor een gezamenlijke uitdaging in een wereld van dilemma's, reflecties over onderlinge verwachtingen omtrent betrokkenheid en daadkracht. Het boek streeft naar een gemeenschappelijke taal waarin uitvoerende beroepskrachten en leidinggevend gezamenlijk in dialoog met elkaar reflecteren over dat wat ze bewust en nog onbewust neerzetten.