

Presentie voor leidinggevenden

Wat leert het therapeutisch werken ons voor het aansturen van teams?

Met de bijna voor de hand liggende vraag 'Wat doen goede hulpverleners eigenlijk?' is Andries Baart jaren geleden begonnen goed te kijken en te benoemen wat er werkt als men spreekt van 'goede hulpverlening'. Inmiddels is de wereld van zorg en welzijn verrijkt met de opbrengst van dit goede kijken, samengevat in het begrip 'Presentie'. In deze thema-editie van dit tijdschrift gaat het om wat er werkt voor ouderen in de geestelijke gezondheidszorg en hoe dat in groepsbehandeling tot stand gebracht kan worden. De methode van Baart blijkt een inspirerende manier van kijken te zijn en ook goed aan te sluiten bij de basale visie van de meeste hulpverleners om 'present' te zijn in het therapeutische contact. Het is wel moeilijker dan het lijkt en vraagt ook om een gerichte ontwikkeling van de zorgpraktijk waarin men werkt. De hamvraag is dan ook vaak: mag het wel van management? Past een werkpraktijk die is gebaseerd op Presentie wel in een strak geleide en doelgerichte organisatie? Kunnen productietargets wel gehaald worden met Presentie als uitgangspunt?

Deze vragen worden door Baart in zijn publicaties (Joost Bonte, 2019; Piet-Hein Peeters, 2014; Presentie.nl) en lezingen al jaren met een volmondig 'ja' beantwoord. Hij maakt daarbij duidelijk dat Presentie geen vorm van radicale vrijblijvendheid is. Doen wat nodig is voor de ander is het uitgangspunt, daar

horen de mogelijkheden en beperkingen voor de organisatie ook bij. Maar ook die van de hulpverlener zelf. Hiermee biedt Presentie ook een vorm van begrenzing aan een mogelijk als onbegrensd ervaren hulpvraag of een onbegrensde behoefte om te helpen. Ik zie Presentie vanuit dit perspectief bij uitstek als een visie op professioneel handelen. Op die manier gezien zouden leidinggevendenden, of managers zoals ze vaak heten, gerust kunnen zijn: hulpverleners werken niet onbegrensd en de kaders van de organisatie zijn gewoon van toepassing. Maar ik merk om mij heen in de verschillende zorgpraktijken waar ik kom dat er juist spanning wordt ervaren door de leidinggevende van professionals om een juiste balans te vinden. Balans tussen de wereld van professionals waar ruimte en verantwoordelijkheid kernwaarden zijn en de wereld van management waar controle en sturing kernwaarden (lijken te) zijn.

Dit spanningsveld is in mijn ogen reëel, maar zet professionals en management vaak tegenover elkaar. Als vervolgens de brug tussen deze zelfgecreëerde kloof niet wordt geslagen, is een neerwaartse spiraal van controle, dwang en verzet daartegen snel een feit. Zie illustratie hiervan in het artikel over Parnassia Groep recent in het *NRC* (2021).

Bij nader inzien is dit mechanisme ook herkenbaar in het zorgproces zelf. Hier is

Presentie het antwoord op het denken van de hulpverlener vóór de cliënt, het overnemen van verantwoordelijkheid, het geven van instructies die de cliënt moet opvolgen en het vooral niet aangaan van een echte relatie. Dit beeld komt vaak terug in het spanningsveld tussen professional en management. Waar Presentie voor professionals een manier is om de balans te vinden, is het dat in mijn ogen ook voor managers en andere leidinggevendenden. Ook een manager zal dus een echte relatie aan moeten gaan met haar/zijn medewerkers. Dat dit lastig is, is zichtbaar in de praktijk van veel zorgorganisaties. Daar zie ik veel leidinggevendenden dicht bij hun teams staan, maar zich ongemakkelijk voelen bij de opdracht die ze vanuit de organisatie krijgen om de bedrijfsvoering op orde te houden. De rol die de organisatie van leidinggevendenden lijkt te vragen is die van uitvoerder van een functie. Dit past in het bureaucratische sjabloon van de organisatie, maar niet in het persoonlijke sjabloon van de zorg. Ik denk dat de opdracht voor leidinggevendenden is om met hun functie present te zijn als persoon en ook op die manier herkenbaar te zijn voor

de ander. Het lijkt duidelijker om taken en opdrachten vanuit de organisatie door te geven, maar je wordt daardoor als persoon onzichtbaar, de relatie wordt instrumenteel en daarmee ben je dan niet present voor de ander. Het veel voorkomende gevoel van tekortschieten en overbelast zijn bij leidinggevendenden heeft hier denk ik ook mee te maken: om te compenseren ga je harder werken op dezelfde manier.

Bij het doorbreken van deze spiraal kan geleerd worden van Presentie als basis voor goede zorgverlening. 'Om er te zijn voor de ander moet je er ook zijn voor jezelf' is tenslotte een aanvaard adagium in zorg en welzijn. Wees dus ook present voor jezelf. Wees van hieruit helder en durf te zoeken naar waar het vanuit organisatie en professional daadwerkelijk om gaat. Naar wat er op het spel staat, in de woorden van Andries Baart. In de relatie die hieruit ontstaat wordt ook binnen de organisatie gedaan wat nodig is. En daar was het dacht ik om te doen. Er is zeker enig lef voor nodig om je persoon voorop te zetten bij het uitoefenen van je functie. Maar dat geldt voor hulpverleners toch net zo?

Door **Frans Kamsteeg**, interim-leidinggevende in de zorg.

Literatuur

.....
Joost Bonte (2019). 'Als sociale professional moet je nabij zijn'. Interview met Andries Baart, *Sociaal.net*. sociaal.net/verhaal/andries-baart-presentie/

Piet-Hein Peeters (2014). 'Zijn zorgprofessionals aanklampbaar?' Interview met Andries Baart, *Zorg+Welzijn*. www.yumpu.com/nl/document/read/44717505/whitepaper-andries-baart

www.presentie.nl/algemeen/wat-is-presentie/

Romy van der Poel en Jeroen Wester (2021). Uw depressie duurt te lang, onze behandeling stopt hier. *NRC*, 2-7-2021.
.....