

A photograph of a man with long brown hair and glasses, wearing a dark jacket, holding a white dog. The background is a blurred indoor setting. The right side of the page has a solid orange background with a large, faint number '11' in the upper right corner.

# STAPSTENEN NAAR EEN MANAGEMENT VAN **VERBONDENHEID**

Hoe kan je er vanuit je dienst voor zorgen dat gezinnen en verzorgenden zich 'mee gedragen' weten door je dienst? Dit hoofdstuk geeft je een aantal handvatten om vanuit je dienst in te zetten op een versterkende en verbindende aanpak.

Zowel praktisch organisatorische aspecten, inhoudelijk ondersteunende aspecten als deontologische en ethische aspecten worden belicht.



# 1. INLEIDING

Om versterkend te kunnen werken volstaat het niet dat een organisatie bereikbaar, betaalbaar, beschikbaar, begrijpbaar en bruikbaar is. Het is vooral belangrijk dat de medewerkers en leidinggevendenden in die organisatie betrokken, bekommerd, betrouwbaar, bedreven en bedachtzaam zijn (de 5 B's). Hulpverleners, ondersteuners of begeleiders houden het alleen vol als ook de organisatie om haar cliënten bekommerd is, net zoals die hulpverleners, ondersteuners of begeleiders dat om die cliënten zijn. Als cliënten door de organisatie gezien worden als een last, in de zin van: *'we zouden veel efficiënter kunnen werken als we geen rekening zouden moeten houden met de lastige vragen van cliënten'*, dan sijpelt die cultuur door naar de medewerkers. Medewerkers die zelf de kans krijgen om te groeien en om te leren uit fouten, zullen ook hun cliënten meer ruimte durven geven. Het is dus niet voldoende dat de hulpverlener de 5 B's hanteert ten aanzien van zijn client, de organisatie moet deze 5 B's ook hanteren ten aanzien van zijn medewerkers. Een organisatie moet m.a.w. congruent zijn met zichzelf.

Verzorgenden in Thuiscompagnie werken vanuit een professionele nabijheid en juist dat aspect maakt verandering en groei mogelijk. Hierin schuilt een spanning met professionele afstand die doorgaans wordt gevraagd. Organisaties moeten ruimte geven voor nabijheid en tegelijk het spanningsveld tussen nabijheid en afstand bewaken. Kwetsbare gezinnen confronteren ons in die zin met het feit dat we een nieuwe balans moeten vinden in de manier waarop we professionele afstand en nabijheid omschrijven. Het is niet de bedoeling dat we 'vriend aan huis' worden, maar tegelijkertijd komen verzorgenden heel kort bij het gezin te staan. Daarnaast is er een verschuiving van uitvoerende naar meer begeleidende taken. Het is belangrijk dat de organisatie ruimte creëert waarin dit kan en tegelijkertijd bewaakt dat de verzorgende niet overvraagd wordt. Ondersteuning door een coach en regelmatige intervisie zijn vanuit die optiek geen overbodige luxe.

We wijden in dit hoofdstuk verder uit over het beroepsgeheim. Verzorgenden zijn wel degelijk gebonden aan het beroepsgeheim. Alleen binnen het kader van het beroepsgeheim kan een vertrouwensrelatie tussen verzorgende, dienst en gezin groeien (zie o.a. hoofdstuk 5 en hoofdstuk 10). Daarbij aansluitend vind je hier handvatten (een gps) om na te denken over hoe je passend kan reageren in moeilijke situaties. Het helpt je om te verantwoorden waarom je welke stappen wel en welke stappen niet zet. De organisatie moet hun medewerkers de ruimte geven om zelf na te denken en beslissingen te nemen over wat in een bepaalde situatie de meest passende manier is om professioneel te handelen. Leidinggevendenden van een organisatie hebben er alle belang bij om te luisteren naar die verantwoording. Het zijn momenten waarop uitvoerders, leidinggevendenden en verantwoordelijken kunnen leren om hun organisatie nog effectiever te maken om hun doelstellingen te realiseren.

Diensten gezinszorg die effectief een rol wil spelen in het bestrijden van armoede en een verschil willen maken, zullen ook een aantal organisatorische keuzes moeten maken. Om maar een voorbeeld te noemen: continuïteit is deel van een vertrouwensrelatie. Het wisselen van verzorgende in deze gezinnen werkt meestal niet. Op deze en andere keuzes gaan we in dit hoofdstuk verder in. Vooruitlopend op die keuzes, geven we een overzicht van de aspecten waaraan directies, leidinggevendenden en medewerkers van diensten merken dat hun dienst meedoet met Thuiscompagnie<sup>1</sup>.

## Waarom merken leidinggevenden en medewerkers van diensten dat hun dienst meewerkt aan Thuiscompagnie?

### 1. Thuiscompagnie heeft impact op de visie van de organisatie.

Door Thuiscompagnie wordt er binnen de dienst veel meer gesproken over kansarme gezinnen en wat verzorgenden daar kunnen betekenen. Terwijl het project in eerste instantie traag op gang kwam omdat de maatschappelijk werkers van de sociale dienst die mogelijkheden niet kenden, hebben de eerste positieve resultaten ervoor gezorgd dat er steeds meer aanvragen komen en dat steeds meer hulpverleners Thuiscompagnie willen inschakelen om hun cliënten te ondersteunen. Het project verspreidt zich als een inktvlek. Vanuit een kleinschalige kern, de coach en een paar verzorgenden, sijpelt 'het ideeëngoed' (de visie en aanpak) in meer of mindere mate op organisatieniveau in (mesoniveau). Concreet tekent zich dat op verschillende manieren af:

- De problematiek van gezinnen in armoede komt vaker op de agenda en wordt een thema voor alle niveaus in de organisatie (beleid, verzorgenden, leidinggevenden)
  - Verzorgenden uit de training brengen die inhoud soms ook op wijkwerkingen. Sommige andere verzorgenden pikken dat op.
  - Medewerkers leren de weg naar Thuiscompagnie kennen en verwijzen cliënten naar Thuiscompagnie door.
  - De coach wekt dingen los bij de sectorverantwoordelijken en de verzorgenden.
- Er is meer aandacht voor gezinnen in (kans)armoede met kinderen als mogelijke cliënten.
- Nadenken over kansarmoede wordt een vaste pijler in de organisatie.

### 2. Thuiscompagnie heeft impact op de aanpak (kwaliteitszorg)

- Kapstokken om te werken met gezinnen in armoede.  
We leren hoe we met kansarmen kunnen omgaan en hoe we verzorgenden hierbij kunnen ondersteunen.
- Verandering in de manier van werken met kansarme gezinnen.  
Vanuit de organisatie is er meer contact met de gezinnen en met de verzorgenden (meso-niveau)
- Verandering in de gezinnen (microniveau).
- Enthousiasme  
Thuiscompagnie heeft ons een enthousiaste coach gebracht. Die slaagt erin veel los te weken bij de verzorgenden. Haar enthousiasme slaat ook over naar andere leidinggevenden binnen de organisatie.
- Ervaringsdeskundige in de armoede  
Via Thuiscompagnie leerden we ervaringsdeskundigheid kennen. We zouden graag een ervaringsdeskundige in onze organisatie willen.
- Meer ondersteuning  
Er is meer ondersteuning voor de verzorgenden die in deze gezinnen werken via de training en zolang er extra middelen zijn, via een coach.

### 3. Thuiscompagnie heeft impact op de middelen/personeel van de organisatie die voor gezinnen in armoede kunnen worden ingezet

- Middelen 'vrijgesteld' om verzorgenden tijd en ruimte te geven om met kansarme gezinnen te werken
- Via Thuiscompagnie krijgen we de mogelijkheid om extra aandacht te besteden aan kansarme gezinnen. We hebben door het project meer ruimte gekregen om met deze gezinnen te werken. Het is wel erg intensief werken en dat slorpt uren op.

### 4. Thuiscompagnie heeft een impact op het functioneren van de organisatie

- Meer samenwerking tussen diensten  
Er is meer samenwerking gekomen tussen diensten onderling. De sociale Dienst en de dienst Gezinszorg hebben elkaar beter leren kennen. De samenwerking groeit nu spontaan.

## 2. KEUZES MAKEN MET HET OOG OP MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT

### INZETTEN OP EEN UITGESPROKEN 'BREDE' VISIE

Gezinszorg kan georganiseerd worden vanuit verschillende visies:

1. een smalle visie: het zorgende en het praktische staan centraal, de verzorgende neemt alleen die taken op die afgesproken zijn in een voorafgaande vraagverkenning,
2. een brede visie en benadering: gezinszorg wordt gezien als een dynamische interactie tussen het gezin en de dienst gezinszorg met zijn coach en verzorgende, de gezinszorg gaat zich 'verbreed' verhouden op de aanwezige noden en behoeften in het gezin.

In de eerste visie staat het doelgerichte centraal, waarbij de samenspraak met het gezin afgebakend blijft en er weinig ruimte wordt voorzien voor gesprek en bijsturing. In de tweede visie wordt het doelgerichte gedialogeed en gekoppeld aan een relationele dynamiek die leidt tot een verbindend en versterkend proces, al dan niet in samenspraak met andere actoren.

Een poetsvrouw die heeft haar vast schema, dat en dat en dat moet gedaan worden ... Is het te rommelig, die [poetsvrouwen] draaien zich om en die zijn weg. Die zeggen: 'dan moet ge mij meer betalen'. Dus die helpen de mensen daar niet bij. (moeder Kimberly)

De bedoeling is dat gij er dan ook bij helpt. Dus niet dat ge zegt terwijl ge zelf een tas koffie drinkt, 'trekt gij uwen plan maar met den afwas'. De verzorgende komt 's morgens binnen en dan bekijken we wat we gaan doen. (vader Robert).

Thuiscompagnie focust op kwetsbare gezinnen met kinderen. Ze doet dat vanuit een visie op armoede die stelt dat het de plicht is van de samenleving om te zorgen voor voldoende ondersteuning op maat van deze gezinnen zodat ze de complexe uitdaging van opvoeden in kwetsbare omstandigheden kunnen aangaan. Thuiscompagnie volgt m.a.w. de 'brede visie' die samengaat met een kijk naar doelgroepbenadering. Deze visie heeft implicaties voor de intensiteit en de duur van de begeleiding en vraagt dat er ruimte is voor experiment.

Je krijgt iemand anders die met zijn hart dingen voor jou doet. ... Ja, we hebben pannenkoeken gebakken (lacht). We zijn elke week bezig om iets te bakken voor de kinderen, die vinden dat fijn. Als de kinderen verjaren, dan bakt ze iets speciaal voor de kinderen en dan brengen ze dat mee naar de school en dat vinden zij altijd fijn. (moeder Amani)

Gezinszorg kan een krachtig effect teweegbrengen in de gezinsdynamiek (zie hoofdstuk 7). Op een rechtstreekse en onrechtstreekse manier werkt de verzorgende op een ondersteunende manier. Als het gezin en huishouden wordt versterkt, dan komt dit ten goede aan de opvoedingsdynamiek. De praktische, doelgerichte en betrokken werkwijze van de verzorgende, waarbij de ouders in hun kracht worden gezet, werkt structurerend en verbindend naar de kinderen toe.

## VERSTERKTE GEZINSZORG VOOR EEN GROTE DIVERSITEIT AAN KWETSBARE GROEPEN

Ook voor andere kwetsbare doelgroepen kan de methodiek en dynamiek van een versterkte gezinszorg een betekenisvolle ondersteuning zijn. Er is de groeiende groep alleenstaanden die vereenzamen of moeilijkheden hebben om verbinding aan te gaan. Gezinszorg kan vanuit zijn praktische inzet en aanspreekbaarheid mensen terug in verbinding brengen, zowel met zichzelf (zelfzorg) als met de omgeving.

De vermaatschappelijking van de zorg, meer specifiek de effecten van artikel 107 op de organisatie van de geestelijke gezondheidszorg<sup>2</sup>, is een uitdaging waarmee de gezinszorg sowieso wordt geconfronteerd. Mensen met een psychiatrische problematiek zullen na een korte opname, terug in de gewone samenleving moeten worden opgevangen. Versterkt met een aantal inzichten en aanvullende handelingskaders is de dynamiek van een versterkte gezinszorg hier zeker een boeiende, maar complexe uitdaging.

Gezinszorg kan een onderdeel uitmaken van het draagvlak van mensen met een mentale beperking. Ook hier is een versterkte gezinszorg op zijn plaats. Samen het huishouden beheren kan het fundament leggen van een dynamiek waarbij de cliënt meer greep krijgt op het eigen leven en zo de afhankelijkheid afneemt.

Kortom, de dynamiek van Thuiscompagnie kan plaats krijgen bij diverse doelgroepen die geconfronteerd worden met een verlies van greep op het huishouden binnen een context van een ruimer verlies van autonomie en vergrote psychische draaglast. De inzet van de verzorgende op een verbindende, versterkende en vergezellende manier is voor deze kwetsbare doelgroepen een kans op herverbinding, herstel en terug greep krijgen op een essentieel deel van het dagelijkse leven, het praktische huishouden en dagdagelijks leven en overleven.

Organisaties die zich richten op kwetsbare doelgroepen gaan een uitdaging aan die breder gaat dan een neutrale doelgroepenverschuiving of verbreding. Het betekent zich richten op doelgroepen die vanuit een dominante economische logica steeds meer als 'sociaal overbodig' worden gezien. Het is dus tegen de stroom invaren en aandacht geven aan mensen die dreigen verguisd of vergeten te worden.

Dit maatschappelijk engagement uit zich in de zorg voor de medewerkers en wordt zichtbaar in de cultuur van de organisatie. Waarden als betrokkenheid, verwondering, creativiteit en krachtgericht kijken en handelen maken daarbij een wezenlijk onderdeel van de organisatiedynamiek uit en krijgen een plek in functieprofielen, functioneringsgesprekken en evaluaties.

## GEZINSZORG ECHT TOEGANKELIJK MAKEN VOOR KWETSBARE GEZINNEN

### RUIMTE MAKEN VOOR INTENSIEVE BEGELEIDING VAN GEZINNEN OP VERSCHILLENDE DOMEINEN

Thuiszorg is altijd een indringende vorm van hulpverlening. De verzorgende komt letterlijk 'binnen-in' het huishouden en ze blijft er minstens vier uur of meerdere dagdelen aanwezig. Deze actieve aanwezigheid geeft een inkijk in het gezinsleven, de ritmes, de gebruiken en de manier van omgaan met elkaar. Vlug wordt de façade doorbroken en komen er minder vriendelijke of moeilijk lopende zaken in beeld. Poetsen en opruimen betekent soms ook de emotionele en relationele puinhoop aanpakken. Ongewild wordt de verzorgende deelgenoot van de gezinsdynamiek met zijn zorg en inzet, maar eveneens met zijn blokkades en strijd.

Naar kinderen toe kan dat [ondersteuning] heel belangrijk zijn, als het moeilijke kinderen zijn op het gebied van opruimen, ruzie maken. En als je zelf ook problemen hebt, als je bij weinig personen terecht kunt en ge weet dat ge daar dan bij terecht kunt. Gewoon voor te luisteren, dat is genoeg, want voor mij komt het huishouden dan op de laatste plaats, als ge een slechte dag hebt, als ge denkt van dat gaat niet lopen he. (moeder Femke)

De verzorgende dient bedachtzaam om te gaan met het zich invoegen in de gezinsdynamiek en moet op zoek gaan naar een passende verhouding van afstand en nabijheid. Dit 'binnen komen' houdt een kracht in zich. Bij het zich passend verhouden op de gezinsdynamiek ontwikkelt er zich een vertrouwensvolle verhouding van samen zorg dragen voor het huishouden en het gezin, waarbij de verzorgende kans krijgt om verbredend en verdiepend aan de slag te gaan. Deze intensievere aanpak houdt in dat de verzorgende getuigenis en deelgenoot wordt van de onderstroom die zich afspeelt binnen het gezin. Ze wordt compagnon van het achterliggende lief en leed.

De gebeurtenissen die zich afspelen en de verhalen die binnen komen vormen de leidraad voor een zich dynamisch verhouden op het gezinsgebeuren en ingangen te vinden om verbindend, versterkend en vergezellend te werken. Dit vraagt van organisaties een bewust en gericht inzetten van verzorgenden op een manier waarop ze echt van betekenis kunnen zijn en mee 'het verschil' kunnen maken.



### KIEZEN VOOR LANGDURIGE BEGELEIDING DOOR EENZELFDE PERSOON

Zich richten op kwetsbare gezinnen en personen houdt een bepaald engagement in. Het echt contact krijgen met kwetsbare mensen is niet vanzelfsprekend en vraagt tijd: tijd om het wantrouwen te doorbreken, tijd om te komen tot een betekenisvolle afstemming, tijd om deelgenoot te worden van het gezins- of persoonsverhaal, tijd om toe te leiden en los te laten. Jarenlange begeleiding door eenzelfde verzorgende kan zeer zinvol zijn, er groeit een besef van 'gedeeld leven'.

Ik heb er heel veel aan en ook, alle ja. Met Siska heb ik dat nu ook, daar kan ik nu ook al meer mee praten. Maar met Minne [haar 1<sup>e</sup> verzorgende], die kwam hier al heel lang en dan ja ... Dat is wel wennen. Ja, ge aanvaardt dat gewoon. (moeder Kim)

Ge staat er niet alleen voor, ge hebt altijd iemand om mee te praten, daar kunt ge tenminste eens uw hart tegen luchten (lacht). ... Dat is mijn wandelende agenda (lacht). (moeder Jessy)

Afgemeten tijd is eerder een belemmering om de relationele ruimte te ontwikkelen die leidt tot wezenlijke veranderingen. Een herverbindings- en versterkingsproces presenteert zich op diverse lagen van het levenspad van de cliënt en betekent voor de verzorgende een diepgaande verbinding en krijgt vorm in wederkerigheid en gedeelde zorg. Het is een proces van verdienste opbouwen om passend geven en nemen een plaats te doen krijgen. Langdurige begeleidingen vragen bij overgang naar een nieuwe verzorgende een warme overdracht en tijd en dialoog om de brug te maken.

In Thuiscompagnie zijn er geen standaardtrajecten waarin voor iedereen een minimaal of maximaal aantal maanden is voorzien. Het is de taak van de coach om, samen met de verzorgende en het gezin, voortdurend te reflecteren of de inzet van de getrainde verzorgende een meerwaarde blijft hebben. Als men het gezin, om organisatorische redenen (zie verder) toch moet loslaten, dan zal een geleidelijke afbouw wellicht minder schadelijk zijn dan het plots verbreken van elk contact (zie

). Vandaar is het niet onverstandig om een systeem te bedenken om regelmatig en vanuit verschillende perspectieven te kijken naar het traject dat de Thuiscompagniegezinnen doorlopen.

De verantwoordelijke van de dienst gezinszorg kan het organisatieperspectief binnen brengen. Het hoofd van de sociale dienst kan wijzen naar de kwetsbare gezinnen die staan te wachten

om met Thuiscompagnie te starten. Maar evengoed kan ze het belang van de continuïteit in een kwetsbare situatie duiden. De taak van de coach en de verzorgende in dit overleg, is tweeledig: tolken wat het voor de gezinnen betekent om die ondersteuning al dan niet verder te krijgen en de meerwaarde voor dat gezin aan te tonen. Het is belangrijk om bij dergelijk overleg vooraf af te spreken wie de knoop kan doorhakken in situaties waarbij de visies uit elkaar blijven lopen.

## FINANCIËLE RUIMTE MAKEN OM KWETSBARE GEZINNEN OP TE NEMEN

We beweren niet dat alle kwetsbare gezinnen met jonge kinderen via gezinszorg moeten ondersteund worden. Maar voor kwetsbare gezinnen die een beroep willen doen op praktische ondersteuning, zou gezinszorg wel toegankelijk moeten zijn. Dat betekent dat zij een verzorgende zouden moeten kunnen krijgen die versterkend en verbindend werkt.

De **Vlaamse overheid** stimuleert de diensten gezinszorg via haar **financieringssysteem** om niet te lang in eenzelfde gezin te blijven. De logica van de ontoereikende middelen ligt hieraan ten grondslag: als gezinnen te lang in de gezinszorg blijven zitten, dan zal de dienst dicht slibben en moeten er steeds meer uren bijkomen. Het is de wet van de schaarste: het herverdelen van een tekort. Die realiteit maakt dat diensten gezinszorg voortdurend moeten zoeken naar een evenwicht tussen het belang van een particulier gezin en het rechtvaardigheidsbeginsel dat elk gezin waar een nood is, recht moet hebben op de best passende dienstverlening.

Wat als er moet gekozen worden tussen het ondersteunen van een terminale patiënt en het (verder) ondersteunen van een maatschappelijk kwetsbaar gezin? Of tussen het ondersteunen van een fysiek zorgbehoevende 65 plusser en een fysiek gezonde, maar kwetsbare alleenstaande moeder met een jong kind? Om dergelijke afwegingen, waarbij kwetsbare gezinnen nog vaak aan het kortste eind trekken, uit te sluiten, kan een dienst ervoor **kiezen om een bepaald % van het toegekende urencontingent voor te behouden voor kwetsbare gezinnen**. De organisatie kiest dan effectief om haar dienst toegankelijk te maken voor kwetsbare gezinnen, ook al kan ze niet garanderen dat elke ondersteuningsvraag van een kwetsbaar gezin onmiddellijk zal worden ingevuld.

Gezinszorg vraagt een **eigen bijdrage van de gezinnen**. Thuiscompagnie is niet tegen het principe dat gezinnen zelf betalen voor de ondersteuning. In het kader van het herstel van de autonomie is dat niet onlogisch: je huurt ondersteuning in en je betaalt daarvoor. Als je betaalt, dan ben je de baas. Je kan de hulp stopzetten als ze je niet bevalt. Het vragen van een eigen bijdrage kan voor het gezin ook een bescherming zijn tegen niet gewenste en opgedrongen hulp.

We moeten echter een kanttekening plaatsen bij die eigen bijdrage en de hoogte ervan. In Thuiscompagnie zien we dat de eigen bijdrage voor veel gezinnen een struikelblok is. Zelfs in de situatie waarin diensten een afwijking van de berekende prijs op basis van het belastbaar inkomen kunnen toestaan, is dat bedrag voor heel wat gezinnen nog te hoog.

- CIJFERS**
- *Op drie jaar tijd registreerden we in Limburg 264 aanmeldingen voor Thuiscompagnie. Dit aantal lijkt lager dan men op basis van statistische gegevens over armoede, zou kunnen verwachten. We willen niet beweren dat gezinszorg voor elk kwetsbaar gezin is aangewezen. Toch denken we dat een aantal gezinnen niet naar Thuiscompagnie wordt doorverwezen omwille van de eigen bijdrage die betaald moet worden. Het gaat vaak om gezinnen waar het inkomen niet volstaat om menswaardig te leven.*
  - *Voor 15 % van de gezinnen die werden aangemeld in de periode januari 2011 – december 2013, werd geen traject in Thuiscompagnie opgestart. Vaak is dit omwille van de prijs die het gezin moet betalen.*
  - *Na de intake haken nog eens 10 % van de gezinnen om financiële redenen af.*
  - *De coaches geven regelmatig aan dat het aantal uren hulp in huis door het gezin wordt beperkt omwille van financiële redenen. Het gezin wil m.a.w. wel meer uren hulp, maar ze hebben er het budget niet voor.*
  - *Verskillende trajecten werden stopgezet omwille van de prijs, omdat ze hun geld voor 'iets anders noodzakelijk' nodig hadden. Bijvoorbeeld: omdat er een wasmachine moet worden gekocht, omdat de auto stuk is gegaan enz.*



Bij een ontoereikend inkomen bestaat de mogelijkheid om een beroep te doen op tussenkomst van het OCMW. Daarvoor moet een individuele steunaanvraag worden ingediend. Niet alle gezinnen staan daarvoor open. Vergeet niet dat het om gezinnen gaat die maatschappelijk kwetsbaar zijn. Er is een groot wantrouwen tegenover de samenleving en haar instituties. De verzorgende komt juist in het gezin om terug verbinding met de samenleving mogelijk te maken, maar ze kan daar pas op inzetten als ze effectief in het gezin van start kan gaan. Gesteld dat het gezin een steunaanvraag indient, dan moet je ermee rekening houden dat de beslissing van het OCMW niet altijd positief is. De beslissing is veelal afhankelijk van de bril waarmee ze naar het gezin in kwestie kijken.

Zoals hiervoor al vermeld, kan de gezinszorg zelf een afwijking toestaan op de berekende prijs. Dat betekent voor de dienst: 'meer werk' tegenover 'minder inkomsten'. Vanuit organisatieperspectief is dat m.a.w. geen evidente keuze en zal dit eerder uitzonderlijk worden toegestaan.

Zelfs al wordt de bijdrage zo laag mogelijk gehouden, als een gezin moet rondkomen van een bedrag dat nauwelijks toelaat menswaardig te leven, dan kan elke euro maar één keer worden uitgegeven. Wanneer een verzorgende meerdere uren per week in een gezin komt, loopt de rekening snel op. Het is voor deze gezinnen geen kwestie van 'keuzes maken'. Het bedrag dat aan gezinszorg besteed wordt, kan niet uitgegeven worden aan basisbehoeften zoals brood, melk of verwarming. Die economische realiteit van het leven in armoede wordt te weinig in rekening gebracht.



### 3. GOED ZORGEN VOOR VERZORGENDEN

#### INVOEGEN IN HET 'ONGEWONE' MOGELIJK MAKEN

Je gedragen weten is essentieel om in je kracht te staan. Verzorgenden staan op de barricade, staan in de vuurlijn van de botsing tussen werelden: de (leef)wereld van het gezin of hun gezinnen en de wereld van de organisatie (het systeem). Of nog, de wereld van de organisatie met zijn instructies, deontologie, aansturing, zijn timing, zijn doelen en meetbaarheid versus de wereld van gezinnen met zijn particulariteit, zijn geschiedenis, gevoeligheden en aandachtspunten. De systeemlogica kan zich verbinden met de ordening van het gezin, maar ze kan er ook mee botsen.

De verzorgende is samen met de coach onder meer de brugfiguur tussen de organisatieverwachtingen en de diepere noden en cultuur van het gezin. De verzorgende komt terecht in een leefwereld die veelal uit verbinding is met maatschappelijke ontwikkelingen. Verzorgenden ervaren hun huisbezoeken soms als een tijdsreis of een reis naar een andere wereld, met zijn cultuur en gebruiken, waar ze zich moeten op invoegen voor ze van betekenis kunnen zijn. Deze invoeging in telkens andere leefwerelden vraagt enorm veel van verzorgenden. Het vraagt enerzijds energie, empathie, moed en daadkracht en anderzijds gevoelig kunnen omgaan met taboes, met nauwelijks besprekbare zaken, met dwingende grenzen of verwachtingen (zie hoofdstuk 5).

**moeder Lisa:** Mijn dochter had vorige week zondag een cake gebakken voor hare vriend, want ze waren 19 maanden samen, en ze zegt zo parmantig tegen mij: 'Nu is er een nog een stukske over, dat is voor Sien he, zegt ze.'

**verzorgende Sien:** Schitterend he.

**moeder Lisa:** Ja, eigenlijk is Sien hier in de boter gevallen.

**verzorgende Sien:** (lachend) eigenlijk ben ik met mijn gat in de boter gevallen ... het klikt ook goed he.

Om dit vol te houden is het essentieel dat een verzorgende zich verbonden en gedragen weet. Deze gedragenheid komt, paradoxaal genoeg, in eerste instantie van de gezinnen zelf. Door zorg te geven ontvang je ook zorg. Gezinnen dragen soms goed zorg voor verzorgenden door bepaalde prangende thema's niet binnen te brengen,

door verzorgenden ruimte te geven iets te doen dat niet leidt tot spanningen of conflicten of door terug te geven via inzet, een kop koffie of een gesprek met luchtigheid naast de zwaarte en het verdriet.

Verzorgenden hebben evenzeer nood aan gedragenheid door hun team, door de direct leidinggevende en door de dienst gezinszorg waarmee ze zich verbonden weten. Als de organisatie op een congruente manier dezelfde zorg weet op te brengen voor haar verzorgenden als de zorg die ze van hun verzorgende verwachten naar de gezinnen, dan krijg je een basis van gedragenheid. Als de organisatie via een gerichte aandacht waardering weet uit te drukken voor de inzet van de verzorgende, dan kan dat een verzorgende vleugels geven om zich gepast in te zetten in gezinnen. Als de organisatie zorgt voor ondersteuning bij het uitvoeren van de complexe taak om verbindend en versterkend met gezinnen op stap te gaan, dan weten verzorgenden zichzelf te overstijgen.

## RUIMTE VOOR ONDERSTEUNING BRENGT RUIMTE VOOR DE ONTWIKKELING VAN DE VERZORGENDEN

Intensieve gezinszorg doe je niet alleen. Intensief en langdurig bezig zijn in kwetsbare gezinnen vraagt veel van een verzorgende. Ze wordt emotioneel soms meegesleurd in de onmacht, de kwaadheid en er wordt sterk op haar geappelleerd. Het is daarbij essentieel dat de verzorgende op een veilige en open manier afstand kan nemen, kan reflecteren en handvatten meekrijgt om daar op een ‘gepaste’ manier mee om te gaan. Dat vraagt ondersteuning en die ondersteuning gebeurt best op een verscheiden manier: vorming, supervisie, coaching en toetsing aan inzichten en ervaringen van opgeleide ervaringsdeskundigen.

Organisaties dienen volop in te zetten om deze omkadering en visieverbonden ondersteuning mogelijk te maken. Zonder deze omkadering vergroot het risico dat verzorgenden in confrontatie met zeer moeilijke situaties worden opgebrand of geconfronteerd worden met uitputting of burn-out. Laat duidelijk zijn dat ondersteuning onontbeerlijk is, maar niet garandeert dat pijnlijke botsingen of breuklijnen niet meer zullen voorkomen. Die zijn, zoals uit het voorgaande reeds bleek, inherent aan het ondersteuningwerk door de verzorgende. Ondersteuning van de verzorgende maakt wel dat ze ergens terecht kan om de emoties, vragen en twijfels te delen en dat ze van die botsingen kan leren.

## RUIMTE VOOR EXPERIMENT EN BUITEN DE LIJNTJES KLEUREN

De organisatie (m.i.v. haar leidinggevendenden) moet de ‘brede visie’ consequent uitdragen naar de verzorgende. Er zijn de regels van de dienst: je gaat niet buiten de werkuren. Tegelijk is gekozen om Thuiscompagnie aan te bieden waarin voorop staat dat er flexibiliteit moet zijn om op maat van de kwetsbare gezinnen te kunnen werken.

Het kan zijn dat de verzorgende een ‘dienstregel’ overtreedt. Vanuit een eenzijdige blik (enkel die van het systeem, van de dienst), zou dat een reden voor een sanctie kunnen zijn. Thuiscompagnie beoogt daarentegen dat de verschillende betrokkenen vanuit verschillende perspectieven naar een dergelijke ‘overtreding’ kijken (zie hoofdstuk 2: het juiste, het goede of het goed doen). Dat is enkel mogelijk als de verzorgende en de coach dat samen bespreken en daarover het gesprek met de dienst en het gezin aangaan (zie ). Iedereen kan daar uit leren, zowel de verzorgende, de coach, de organisatie als het gezin. Weet daarbij dat niemand kan leren zonder fouten te maken. Vanuit die optiek bevinden diensten zich, net zoals Thuiscompagnie, in een lerende context (zie verder in dit hoofdstuk), waarbij de vraag zich stelt: hoe gaan we, om het verschil te kunnen maken, het best met kwetsbare gezinnen om?



## 4. EEN ORGANISATIE DIE STEEDS BETER WORDT

### EEN BEZIELENDE ORGANISATIECONTEXT OPZETTEN

Een organisatie die bezielt schept condities waarbinnen mensen met energie, goesting en inzet willen en kunnen werken. De condities liggen om te beginnen in de sfeer van de organisatie. Duidelijke structuren en afspraken zorgen voor de nodige rust en vertrouwen. Structuren zijn er om te helpen dragen en richting te geven. Ze laten de verzorgende en de coach de contouren zien om semi-autonoom, op een creatieve en eigen manier, met de gezinnen aan de slag te gaan.

De bezieling gaat samen met een gedeeld mens- en maatschappijbeeld en de rol die de organisatie kan en wil opnemen in een snel veranderende samenleving. Dit mens- en maatschappijbeeld impliceert een grondige verandering in onze kijk naar sociale problemen:

- bottom-up benadering: vanuit de doelgroep,
- focus op welzijn, krachten en omgevingsinvloeden,
- positief en pro-actief.

Dit impliceert een fundamentele verandering in het kijken naar kwetsbare gezinnen die een beroep doen op gezinszorg. Er wordt niet meer gekeken vanuit een probleembril of een deficiet-model, maar vanuit de mogelijkheden en krachten van de verschillende betrokkenen. Deze empowerende benadering (zie hoofdstuk 2) vecht actief discriminerende en onderdrukkende praktijken aan. Uitgangspunten daarbij zijn<sup>3</sup>:

- Iedereen beschikt over een aantal **potenties** en mogelijkheden die hem/haar in zijn menselijkheid kunnen tonen (humanistisch perspectief).
- Ook de meest grauwe milieus dragen een **krachtbron** in zich (krachtenperspectief).
- Mensen zijn mede het resultaat van een **interactie** tussen hun kenmerken en potenties, de omgeving en de opgedane levenservaringen (interactionistisch perspectief).
- Door het geheel aan opgedane ervaringen zijn mensen **eigen** in hun expressie, hun kracht en hun kwetsbaarheid (identiteitsperspectief).

Deze manier van kijken en benaderen betekent veelal voor de verzorgenden, voor de ondersteunende maatschappelijk werkers (coaches) en voor alle (andere) omkaderende medewerkers (cf. inhoudelijke en praktische uitvoering en opvolging van de werking), een omslag in het kijken naar kwetsbare gezinnen. Bij contacten met kwetsbare gezinnen of in gesprekken over deze gezinnen, is een 'oordeel' snel gemaakt. Met name wanneer de betrokkenen eenzijdig, met een oordelende blik, kijken naar het kluwen aan problemen en hoe de omacht alle levensdomeinen heeft aangetast. Het is een uitdaging om ondanks de cluster aan problemen, te kijken vanuit krachten en mogelijkheden en te zoeken naar restanten van vertrouwen, van inzet en van aanwezig zorg. Deze focus of positieve en krachtgericht kijk, laat zich op verschillende organisatiethema's voelen (bv. hoe en onder welke condities verzorgenden inzetten, regels en afspraken enz.) en brengt een andere, bezielende, dynamiek met zich mee.

## BETROKKENHEID ORGANISEREN

Betrokkenheid begint bij het goed informeren over alles dat de medewerkers en de organisatie-identiteit aangaat. Betrokkenheid gaat ook verder: er moet een wisselwerking zijn tussen de organisatie en de medewerkers. Dat vraagt een aanhoudende dialoog en dat vraagt dat iedereen betrokken wordt bij de ontwikkelingen die hen aangaan.

Teamdagen, werkgroepen, vormingsmomenten, briefing enz. zijn bruikbare werkvormen. Dit vraagt tijd die ruimschoots terug wordt verdiend: het surplus van een verhoogde gedragenheid. Zoek naar een evenwicht tussen effectief aan de slag gaan en tijd om te beraden, terug te blikken, te herschikken, nieuwe plannen te maken en vooruit te blikken.

## EEN WAARDERENDE CONTEXT CREËREN

Als een organisatie bezielend wil werken, dan zal ze moeten kiezen voor een waardierend perspectief. Kiezen voor een waardierend perspectief betekent zoeken naar de aanwezige intenties en zorggerichtheid, én deze erkennen en bevestigen. In essentie betekent het: op zoek gaan naar de energie van medewerkers en werken aan een uitdagende omgeving die inspiratie, kracht en goesting oplevert om ervoor te gaan. Je streeft naar een positieve verandering, waarbij krachten terug opborrelen bij de cliënt en zijn omgeving én bij de verzorgende, de coach en de organisatie.

### INVOEGEN OM VERBREDING EN VERNIEUWING MOGELIJK TE MAKEN

In een waarderende context neemt invoegen in de kijk van de cliënt en van de verzorgende een centrale plaats in. Van daaruit kan je gepaste toevoegingen maken die de creativiteit stimuleren. Je moet m.a.w. het innerlijke oordeel uitstellen, ‘ja, maars ...’ nog even achterwege laten, en verbreed gaan kijken om vernieuwing mogelijk te maken.

### AANDACHT VOOR HET POSITIEVE

Een waarderende context creëert een omgeving waarin gewerkt wordt aan gelijkwaardige en wederkerige relaties met een authentieke betrokkenheid. Er is aandacht voor het positieve. Dat positieve krijg je onder meer in beeld door krachtgerichte vragen te stellen (zie hoofdstuk 9): krachtgerichte vragen door de verzorgende aan de cliënt, door de coach aan de verzorgende en de cliënt, door de leidinggevende aan de sector- of regioverantwoordelijke, de coach en de verzorgende. Focus op de mogelijkheden en geef erkenning aan het, ondanks de moeilijkheden, stand houden. Zo geef je terug energie om er weer tegenaan te gaan.

### PROBLEMEN WORDEN UITDAGINGEN EN KANSEN

Een waarderende benadering gaat de problemen niet uit de weg. Probleemclusters of botsingen zijn daarentegen uitdagingen of bronnen van verandering. Het vraagt creativiteit om daarmee om te gaan, maar betrokkenen kunnen uit het ombuigen van problemen ook krachten putten. In de diepste kwetsuren schuilen immers krachten tot groei en verandering, tot het naar buiten treden en zichzelf overtreffen. Tegelijkertijd schuilt in deze kwetsuren de meest dwingende belemmering: het risico om terug gekwetst te worden. Ook deze kwetsingen worden niet uit de weg gegaan, ze worden besproken. Dat brengt nieuwe inzichten met zich mee die helpen om een stap te zetten in de richting van een haalbare verantwoordelijkheid.

### WAARDEREND LEIDERSCHAP

Waarderend leiderschap is een houding die bij elke leidinggevende in de dienst of organisatie aanwezig moet zijn. Het is een engagement dat zowel door de sector- of regioverantwoordelijke als door de directiemedewerkers opgenomen moet worden. Waarderend leiderschap betekent aandacht schenken aan gewenst of verhoopt gedrag, in functie van bepaalde verwachtingen of doelen, het betekent **alert zijn voor de kracht van medewerkers en hen een plek geven waar hun**

**talenten kunnen opbloeien.** In Thuiscompagnie betekent dit dat leidinggevend en hun waarde-ring laten zien voor verzorgenden die gezinszorg verbreden naar een intense, wederkerige en lerende dynamiek. Het staat voor aandacht schenken aan de inzet, de dromen en de plannen van de medewerkers en oog hebben en ruimte creëren voor persoonlijke en creatieve processen. Een goede aansturing is daarbij onontbeerlijk: van de verzorgende door de coach, van de sector- of regioverantwoordelijke door de directieverantwoordelijke enz.

Waarderend leiderschap omhelst **'er staan op momenten als het er toe doet'**. In crisissen ondersteunen, overnemen, delegeren en aanpakken, aandacht hebben voor burn-out, voor personen die de energie tijdelijk of langdurig volledig kwijt zijn. In dat geval ga je een authentieke dialoog aan over wat uitput, over wat er ontbreekt om de situatie te kunnen dragen en om te buigen. Dat vraagt een grote bereikbaarheid, zowel fysiek, communicatief als menselijk. Je moet open staan voor hun verhaal, hun proberen, hun mislukken. Je moet dat beluisteren vanuit een dialogerende verwondering en m.a.w. je '(voor)oordeel' opschorten.

De directie moet **openstaan voor knelpunten in de organisatie** en t.a.v. de buitenwereld **erkenning nastreven voor die brede aanpak van gezinszorg**. Waarderend leiderschap omhelst evenzeer een bepaalde fierheid over wat de verzorgenden in de gezinnen voor elkaar krijgen. Ook al zijn dit niet altijd 'zuiver' meetbare of voor de buitenwereld niet onmiddellijk zichtbare of grote resultaten, de gezette stappen zijn betekenisvol en zijn een teken van vooruitgang. Zowel t.a.v. organisatieverbonden medewerkers (cf. de verzorgenden, hun ondersteuners, hun leidinggevend en of andere medewerkers) als t.a.v. buitenstaanders (cf. andere diensten of organisaties, beleidsmedewerkers enz.) is die fierheid op zijn plaats.

Voor waarderend leiderschap moet je het concrete handelen van de verzorgende verbinden met organisatiesystemen die aangepast zijn aan de dynamiek van Thuiscompagnie. Daarbij moeten de visie, de cultuur en het concrete handelingskader worden uitgedragen naar de buitenwereld en dat zowel naar het beleid als naar de samenwerkende actoren.

Om versterkend en verbindend te werken, moet er in de organisatie niet alleen binnen de verschillende niveaus ruimte zijn voor **dialoog**, maar ook tussen de verschillende niveaus. Dat is niet altijd gemakkelijk. Hiërarchie, macht, misverstanden en positionele spanningen kunnen dat bemoeilijken. Dialoog mogelijk maken vraagt een bewustzijn over de rol en de positie van de verschillende betrokkenen en om ondanks de positionele verschillen, een relationele gelijkheid na te streven. De directie of het management moet instrumenten of structuren aanreiken waardoor ze duidelijk maakt dat ze wil luisteren naar wie 'onderaan' op de werkvloer staat.

De dialoog tussen uitvoerende medewerkers en het management vertrekt vanuit een verschil in positie. Dit verschil is een aanknopingspunt om andere verbindingen en perspectieven binnen te brengen. Zo kan een direct leidinggevende het organisatieperspectief sterker binnenbrengen, terwijl de verzorgende het cliëntperspectief laat horen. Vanuit deze spanning kan helder gemaakt worden hoe deze tegenstelling of paradox zich presenteert en hoe men er vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid mee kan omgaan.

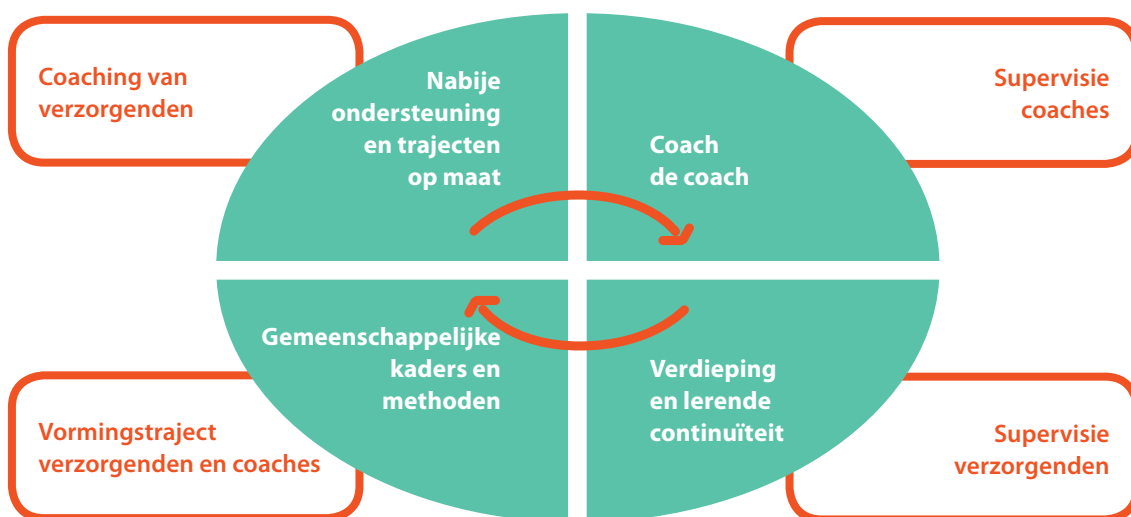
Evenwicht in het gesprek is een cruciaal kenmerk van een dialoog. Alle partijen komen evenwaardig aan bod en hebben de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen. In de regel is een dialoog verrijkend omdat er tijd is genomen om goed naar elkaar te luisteren en de betrokkenen van elkaar iets leren. Een gebruikelijke werkvorm om goed of uitdrukkelijk naar elkaar te luisteren (cf. actief luisteren, zie ) is dat men eerst samenvat wat hij of zij gehoord heeft van de andere om pas daarna zelf te reageren. Leidinggevend en moeten m.a.w. bereid zijn om actief te luisteren naar wat hun medewerkers vertellen.

## WERKEN AAN EEN LERENDE CONTEXT, AAN EEN OPEN LEERCULTUUR

Een open leercultuur vertrekt geenszins vanuit tekorten die nog bijgespijkerd dienen te worden.

Het gaat om leren als een drijfkracht om aspiraties, talenten, bezieling en mogelijkheden te doen opborrelen en met elkaar te verbinden. Een bezielend personeelsbeleid maakt werk van een open leercultuur, want leren is talenten ontwikkelen en werkgoesting doen groeien. Een open leercultuur stimuleert de onderlinge leerdialoog tussen medewerkers en maakt gebruik van een diversiteit aan vorming en leertrajecten. Thuiscompagnie opteert voor een meerzijdig leer- en groeipad.

Voor de verzorgende is een basisvormingstraject voorzien. De methodiek van Bind-Kracht<sup>4</sup> is herhaald in een korte vormingsmodule waarbij het gelaagd kijken naar armoede en uitsluiting en het versterkend en verbindend werken wordt aangebracht. Deze vorming wordt zowel gegeven aan de verzorgenden als aan de coaches. Naast de opvolging van de verzorgenden door de coaches is er supervisie voor de verzorgenden en de coaches. De trainers van Bind-Kracht en een opgeleide ervaringsdeskundige van TAO geven mee invulling aan de vormingen en de supervisies.



## LOOPBAANONTWIKKELING

Door aandacht te hebben voor loopbaanontwikkeling van verzorgenden kan de directie het eerder beschreven waarderend leiderschap, concreet maken. Verzorgenden hebben inhoudelijk en op vlak van verloning een eerder vlakke loopbaan. Als verzorgenden zich, aansluitend bij hun profiel, kunnen engageren en bekwamen naar specifieke groepen, dan draagt dat bij tot hun gevoel van erkenning en waardering. Zo kunnen ze fierheid over hun job krijgen.

Een bezielend personeelsbeleid heeft, in combinatie met de behoeften en opdrachten van de organisatie, oog voor de drijfveren van de medewerkers. Het is een zoeken naar een zo groot mogelijke overeenstemming tussen beide. Het centrale idee is: medewerkers de kans (ruimte) geven om een loopbaan uit te bouwen die gebaseerd is op de ontwikkeling van talenten en bezieling.

Het komt er op aan om die verzorgenden en ondersteunende leidinggevenden in te zetten die de potentie in zich dragen om versterkend en ondersteunend met kwetsbare gezinnen te werken. Het zijn medewerkers met een groot hart en bewogenheid voor kwetsbare doelgroepen, die evenzeer een reflectieve afstand kunnen houden die nodig is om zich passend te positioneren en een zekere zelfzorg te behouden (zie hoofdstuk 5). De vraag blijft hoe dit gevalideerd kan worden in een context van een horizontale loopbaan.

Er zijn verschillende andere, bijzondere en niet onbelangrijke manieren om bepaalde talenten van de verzorgenden te valideren. Dat kan bijvoorbeeld liggen in de voorbereiding van een teambijeenkomst, door hen ruimte te geven om in een bijzondere situatie 'buiten de lijntjes te kleuren', door hen bij de uitbouw van een nieuwe werkvorm of een bepaalde organisatieontwikkeling te betrekken.

## 5. BEROEPSGEHEIM IN DE GEZINSZORG

### GEDEELD EN GEZAMENLIJK BEROEPSGEHEIM

Zowel de coach als de verzorgenden hebben een beroepsgeheim en daar zullen ze zich strikt aan houden. Dat beroepsgeheim is fundamenteel voor het uitoefenen van de job. Het gezin moet lief en leed, twijfels, onzekerheden en minder fraaie kanten met de verzorgende kunnen delen. Dat kan alleen in een vertrouwensrelatie.

Het beroepsgeheim slaat op alle informatie die de verzorgende uit hoofde van haar beroep over een gezin heeft gekregen. Het gaat niet alleen om wat de gezinsleden haar hebben verteld, het gaat ook over wat de verzorgende heeft gezien (bv. feiten, gedragingen, meningen, uitlatingen enz.). Het beroepsgeheim beschermt het recht van de verzorgende om te zwijgen. Dat recht is immers nodig om in en met het gezin te kunnen werken.

De verzorgende komt in het gezin en hoort en ziet veel. Soms worden haar geheimen toevertrouwd. Het gezin moet erop kunnen rekenen dat de verzorgende zonder hun akkoord, geen enkele informatie doorgeeft. Het beroepsgeheim garandeert dat recht. De rechtbank kan sanctioneren als het beroepsgeheim niet wordt gerespecteerd. De verzorgende mag (moet niet) deze informatie delen met haar leidinggevende, maar alleen als dit in het belang is van de hulpverlening in een specifiek gezin en haar leidinggevende, vanuit dezelfde finaliteit, deelneemt aan die hulpverlening (cf. een 'relatie' heeft met dat gezin). Omdat het hier gaat om een verschil in posities (leidinggevende - verzorgende) spreken we over een **gedeeld beroepsgeheim**.

Teamleden hebben eenzelfde positie ten opzichte van elkaar. Voor hulpverleners uit eenzelfde team geldt een **gezamenlijk beroepsgeheim**. Tussen teamleden kan alle voor de hulpverlening relevante en noodzakelijke informatie (formeel en informeel) uitgewisseld worden. De voorwaarde is dat deze teamleden vanuit eenzelfde visie en opdracht met het gezin aan het werk zijn. Daarenboven moet het team duidelijk herkenbaar zijn voor het gezin. Het gezin moet vanaf de start weten wie tot dit team behoort en dat er tussen die teamleden cliëntinformatie uitgewisseld wordt. Concreet betekent dit alles: als een verzorgende in een gezin start, dan moet het gezin weten dat de verzorgende met haar coach of met haar collega-verzorgende die in dat gezin werkt, informatie mag en kan uitwisselen in functie van de ondersteuningsdoelstellingen.

De verzorgende kan niet door andere diensten worden ingeschakeld om 'te controleren' of het gezin zich al dan niet aan de gemaakte afspraken houdt. In de praktijk gebeurt het soms dat een hulpverlener aan bijvoorbeeld een kraamverzorgende vraagt om bij een gezin langs te gaan om te zien of moeder voor haar baby kan zorgen. Op een dergelijke vraag zou de dienst gezinszorg altijd negatief moeten antwoorden omdat dit juridisch niet kan. De verzorgende komt dan in een controlerende rol en dat strookt niet met de ondersteunende rol waarvoor ze van het gezin het mandaat heeft gekregen. Zelfs al zou moeder ermee akkoord gaan dat de dienst gezinszorg informatie doorgeeft aan die hulpverlener, dan nog strookt dat juridisch niet met het beroepsgeheim omdat moeder zich in een afhankelijke positie bevindt.



## VERTROUWEN OF VEILIGHEID?

De meeste kwetsbare gezinnen leven redelijk ver af van 'de gemiddelde norm'. Dat maakt dat de verzorgende zich meerdere keren zal afvragen wat ze met bepaalde situaties aan moet. Wat moet ik doen als een vrouw mij 'in het geheim' toevertrouwt dat ze wel eens een klap krijgt van haar man? Wat doe ik als ik ziet dat de kinderen blauwe plekken hebben? Wat doe ik als ik wiet in de huiskamer vindt?

De eerste regel is 'zwijgen'. Uiteraard wordt hier bedoeld: zwijgen ten aanzien van derden. De verzorgende praat hier wel met het gezin over, maar dat doet ze vanuit verwondering en niet vanuit een (voor)oordeel (zie ). De verzorgenden zijn in de gezinnen aan de slag met als doel verbinding te leggen en de draagkracht van het gezin te verhogen. De wet beschermt de waarde 'vertrouwen'. Die waarde kan in strijd komen met de waarde 'veiligheid'. De wet<sup>5</sup> schrijft niet voor hoe je de afweging tussen die twee waarden moet maken. Dat laat ze over aan de deskundigheid van de hulpverlener.

Voor je de stap naar buiten zet, moet je in elk geval altijd eerst je bezorgdheid delen met het gezin zelf. Je kan afwijken van het beroepsgeheim, maar alleen als je goede redenen hebt om te praten. De redenen waarom je spreekt, moeten daarbij in lijn zijn met het doel van je hulpverlening: je bent er om het gezin (alle gezinsleden) te ondersteunen en in verbinding te brengen. Je bent er m.a.w. niet om te straffen, niet om te oordelen of niet om een partner op zijn plaats te zetten. Je mag het beroepsgeheim niet doorbreken om je eigen geweten te sussen. Als je wil spreken, dan moet er wel degelijk een grondige afweging aan voorafgaan die in lijn ligt met je mandaat in het gezin.

## SCHULDIG VERZUIM

We spreken van schuldig verzuim als je geconfronteerd wordt met een persoon in nood en je wetens en willens niets hebt gedaan om te helpen. De notie schuldig verzuim is toepasbaar op elke burger. Die verplichting heeft niets te maken met je beroep. Elke burger in dit land is verplicht om een persoon in nood te helpen. Het gaat dan om acute situaties waar grote risico's aan verbonden zijn. Jij hebt het gezien, jij moet hulp verlenen. Als je dat zelf niet kan, dan kan je derden inschakelen. De wet zegt alleen dat je moet 'helpen'. De wet zegt bijvoorbeeld niet 'Bel de politie'.



## 6. EEN GPS BIJ ETHISCHE DILEMMA'S<sup>6</sup>

Dat je stoot op ethische knopen, is geen probleem. Er zullen zeker situaties zijn waarin de verzorgende bezorgd is en te maken krijgt met dilemma's. Het is eerder een signaal dat je goed aan het werk bent. Je vindt hier een kader om zorgvuldig met die knopen om te gaan.

In betrokkenheid met mensen werken levert altijd ethische spanningen op. We zoeken daarbij immers richting vanuit de intentie naar 'beter'. Ethische spanningen zijn op zich een teken dat we betrokken en 'goed' bezig zijn. Sommige ethische spanningen in ons werk leiden tot echte dilemma's. De term dilemma betekent dat we voor een keuze staan uit twee of meer alternatieven, die even (on)aantrekkelijk zijn. De keuze kan daarom niet gemaakt worden op een louter logische basis. De weg uit een dilemma is een zeer persoonlijke keuze, waar 3 elementen een rol in spelen (1) logische argumenten, (2) de sociale context van rechten en plichten en niet in het minst (3) de eigen diepe (soms onbewuste) overtuigingen over wat goed en waarachtig is.

Bewust omgaan met ethische dilemma's is belangrijk in sociaal werk, in ondersteunings- en begeleidingswerk. Als dilemma's niet op een bewuste manier worden uitgeklaard, dan krijgen ze toch een antwoord in wat we doen of juist niet doen. Wat er ook aan gedrag wordt gesteld, dat is dan eigenlijk een 'oplossing' of een weg uit het dilemma.

### BEWUST OMGAAN MET ETHISCHE DILEMMA'S

De eerste stap is voor jezelf nagaan wat maakt dat je voor een keuze staat. Probeer eerst de spanningsvelden die je voelt, te formuleren en stel je oordeel uit. Verschillende vragen kunnen hierbij helpen:

- Wat triggert me in dit (specifieke) geval of deze situatie? Wat is mijn intuïtieve reactie?
- Wat is de knoop? Zijn er meerdere knopen?
- Wat is de hamvraag waarover ik verder wil nadenken om tot een voor mij verantwoorde beslissing te komen?
- Met wie wil, kan en/of moet ik in overleg gaan?
- Waarom?

De hierna volgende wegenkaart is een mogelijke oriëntatie voor verzorgenden, begeleiders, ondersteuners, hulpverleners op hun weg met mensen. Het doel van deze wegenkaart is het beslissingsproces transparanter en dus mededeelbaar te maken. Juist in openheid over ethische keuzes kunnen spreken, zorgt er immers voor dat je die keuzes helder krijgt en tot een resultaat of een beslissing komt die voor jou, in jouw rol klopt, een keuze die voor jou integer is. Deze wegenkaart bevat drie oriëntatiepunten:

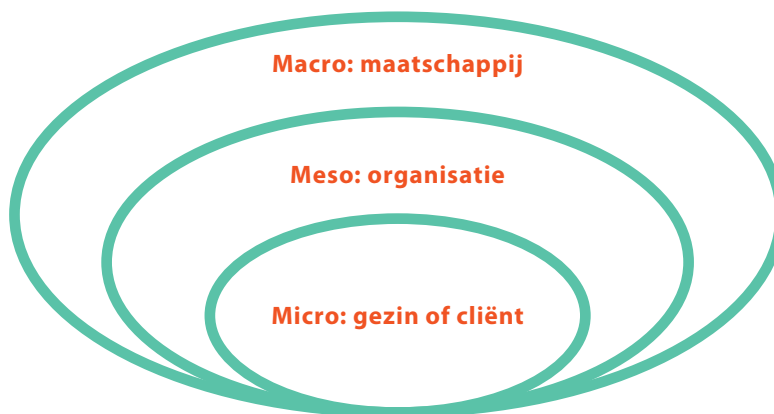
- Oriëntatie in de breedte: de feiten
- Oriëntatie in de hoogte: de normen
- Oriëntatie in de diepte: de waarachtigheid

## ORIËNTATIE IN DE BREEDTE: DE FEITEN

De tweede stap die het beslissingsproces kan verhelderen is zicht krijgen op de sociale feitelijkheid. Wat is je context en wat is je positie? Deze analyse dient om je mandaat te bepalen. Je kijkt vanuit een helikopter of vanuit de 'positie' of het perspectief van verschillende betrokkenen (zie hoofdstuk 2). Daarbij doorkruisen twee dimensies elkaar.

(1) Je begeleidings- of ondersteuningswerk gebeurt **in een sociale context** en is daardoor altijd meerzijdig partijdig: je werkt voor en met een bepaalde cliënt en zijn sociaal systeem, je werkt vanuit een bepaalde organisatie en je werkt vanuit een bepaalde maatschappij.

### Oriëntatie in de B R E E D T E : CONTEXT en POSITIE



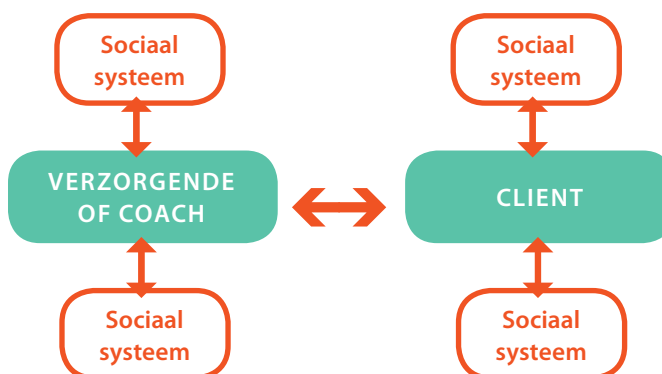
Figuur 1: Oriëntatie in de breedte: werken **in** een sociale context

Er is m.a.w. de cliënt met zijn vraag, de organisatie of de dienst met haar vraag, en er is de grote samenleving of de maatschappij met haar wensen. Dat zijn op zijn minst al drie 'partijen' met onderscheiden belangen. Het in kaart brengen van de belangen van deze drie systemen kan al een verheldering brengen: mogelijks ervaart de verzorgende een loyaliteitsconflict of spanning tussen wat de organisatie 'vraagt', wat de maatschappij 'vraagt' en wat de cliënt 'vraagt'.

(2) Ondersteunings- of begeleidingswerk gebeurt door te werken **met een sociale context**.

Een manier om dit sociale gegeven gedetailleerder in kaart te brengen is het opstellen van een ecogram. Een ecogram is een schematische of visuele voorstelling van een sociaal netwerk. Inter-menselijk gedrag veronderstelt een vorm van interacties of relaties. Sociale relaties verbinden mensen vanuit hun sociale positie. Het geheel van sociale posities die met elkaar verbonden zijn door middel van sociale relaties, noemen we een sociaal netwerk (zie hoofdstuk 4). Ook vanuit het sociaal netwerk van de cliënt kunnen tegenstrijdige 'vragen' naar jou komen. Dat kan op zijn beurt een rollenconflict opleveren.

### Oriëntatie in de B R E E D T E : CONTEXT en POSITIE



Figuur 2: Oriëntatie in de breedte: werken **met** een sociale context

In de breedte kijken dient verschillende doelen:

- de feitelijke situatie en alle spelers en posities in beeld brengen,
- de belanghebbenden benoemen,
- hun belangen (tegenstellingen) opsporen en concretiseren.

Voorbeelden van denkvragen die je daarbij kan stellen zijn:

- Wat zijn de – voor mij relevante – feiten?
- Wat zijn – voor mij relevante – vermoedens?
- Wie zijn de concrete belanghebbenden in deze situatie? Wie draagt de mogelijke gevolgen van mijn beslissing?
- Wat zijn volgens mij hun belangen?

Maak een overzicht op papier. Gebruik dat overzicht om de volgende vragen te beantwoorden:

- Wie vraagt of verwacht wat van mij?
- Is er sprake van een loyaliteitsconflict, een rollenconflict, een belangenconflict?
- In welke mate wil of kan ik daarmee rekening houden?
- Hoe kan ik ondersteunend zijn voor (alle leden van) het gezin?

## ORIËNTATIE IN DE HOOGTE: DE NORMEN

Ondersteunings- of begeleidingswerk gebeurt in een genormeerde context. Er gelden normen en gedragsregels. Sommigen daarvan zijn geformaliseerd in wetten. Dit wettelijk of juridisch kader geeft een standaard. Een rechtsregel zal op zich nooit een ethisch probleem oplossen, het volgen van een rechtsregel kan juist immoreel zijn. De ‘oriëntatie in de hoogte’ betekent dat je dit wettelijk gegeven in de eigen overweging een plaats geeft (zie hoofdstuk 2). Hoe verhoud ik me ten opzichte van dit kader? Is in deze context, in deze situatie de norm ook juist?

Het woord ‘discretionaire ruimte’ past in het ‘discours’ om de professionele autonomie te beklemtonen van bijvoorbeeld maatschappelijk werkers, politieagenten, leerkrachten enz. Het gaat over beslissingen over ogenschijnlijk kleine zaken die deze professionelen kunnen nemen, maar die een grote impact kunnen hebben op de burgers. Maar hebben verzorgenden of coaches wel discretionaire bevoegdheden en ruimte?

Juridisch betekent het begrip discretionaire ruimte: *‘het eigen oordeel van een deskundige ten aanzien van vragen waar de wet vrijheid voor verantwoording toelaat’*. Zo is wat de rechter doet in zijn vonnis, het resultaat van zijn overwegingen binnen zijn discretionaire ruimte: hij moet zich houden aan de wet, maar er is vrijheid van interpretatie en die moet transparant zijn. Het is dus een vrijheid in verantwoordelijkheid: voor elke overweging, elke beslissing is men bereid en bekwaam zich te verantwoorden. Dat is de essentie van het begrip ‘discretionaire ruimte’.

Voor sociaal werk, waaronder het ondersteunings- of begeleidingswerk van Thuiscompagnie valt, is art 458SW de wettelijke basis voor deze vrijheid om een autonoom, deskundig, verantwoordbaar oordeel te vellen over *‘wat is hier de gepaste interventie?’* Het is het van de cliënt verworven vertrouwen die een dergelijke machtsuitoefening legitimeert.

Doelen van het kijken in de hoogte zijn:

- richtsnoeren opsporen, nagaan van geboden en verboden,
- de onderlinge spanning tussen diverse wetteksten opsporen,
- artikels uit codes en voorschriften, de rechtsleer concretiseren.

In deze fase ga je op zoek naar een antwoord op de vraag: welke wetgeving, codes en rechten zijn voor mij bepalend in deze context of situatie? Je komt dan uit bij:

**de wetgeving:**

- art. 458 en 458bis betreffende geheimhoudingsplicht en art. 422 over schuldig verzuim
- de wet op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer, gedeeld en gezamenlijk beroepsgeheim
- ...

**de code(s):**

- specifieke artikels uit de code betreffende geheimhouding, meldingsplicht, schuldig verzuim, informatieplicht, inzagerecht
- ...

**erkende rechten:**

- rechten van de patiënt, rechten van de minderjarige, rechten van de gedetineerde, rechten van de mens, rechten van het kind

Daarbij aansluitend ga je na of er nog andere regelgeving of gedragsvoorschriften aan de orde zijn. Andere relevante vragen zijn:

- Waar is de regel niet eenduidig?
- Waar is de regel beperkend?
- Welke marge of autonomie laat deze wetgeving toe?

## ORIËNTATIE IN DE DIEPTE: WAARACHTIGHEID

*We zien de dingen niet zoals ze zijn, we zien de dingen zoals wij zijn.* (De Talmoed)

De vierde stap in onze oriëntatie is het verkennen en verhelderen van het eigen ethische standpunt. Je komt tot een antwoord op de vraag 'Wat is in dit geval voor mij, de goede keuze?' Waartoe kan ik me als professional betrouwbaar engageren?

Doel van het kijken in de diepte is: waarden zoals waarachtigheid, integriteit, veiligheid, vertrouwen, autonomie en gezondheid opsporen.

Vragen die je helpen om dat doel te bereiken zijn:

- Welke waarden worden bedreigd? Welke waarden staan op gespannen voet? Is er sprake van een waardendilemma? Zo ja, welk?
- Wat vind je goed, wat vind je juist en wat vind je niet kunnen?
- Wat beoordeel je in deze situatie, in deze context als sociaal rechtvaardig?

Een manier om dit ethisch dilemma scherp te krijgen is de Socratische dialoog. Het doel van de Socratische dialoog is met een gesprekspartner zoeken naar die handelswijze die klopt met wie ik ben, die dus integer is. Je vertrekt vanuit een fundamentele vraag die gekoppeld wordt aan een concreet voorval. Vervolgens onderzoek je de 'waaroms', de motieven, de redenen van hoe je met dat concreet voorval kan omgaan.

Een socratische dialoog veronderstelt dat je:

- tijd neemt (cf. een dialoog is een vorm van langzaam denken, gericht op diepgang),
- luistert, vragen stelt, je verplaatst in een ander (cf. de wereld door de ogen van de 'andere' bekijken),
- begrip toont: er hoeft geen beslissing uit te komen, begrip kweken en zicht krijgen op elkaars denkbeelden is voldoende,
- niet tegen de anderen denkt (cf. 'ja, maar'), maar met de anderen denkt (cf. samen denken, als één hoofd denken, 'ja, en'),
- je niet fixeert op oplossingen: onderzoek de onderliggende redenen, waarden of visies van een probleem of een oplossing.

## DE KNOOP DOORHAKKEN: MORELE OORDEELSVORMING

Als je deze vier stappen hebt gezet, en daar kan heel wat tijd en denkwerk over gaan, dan heb je alle argumenten op een rijtje gezet en moet alleen nog de knoop worden doorgehakt. Wat je ook beslist, als je al deze stappen hebt gevolgd, dan heb je een weloverwogen beslissing genomen en ben je in staat om die keuze te verantwoorden.

Doel van de morele oordeelsvorming is een ‘voor mij uitlegbare keuze maken en die omzetten in een beslissing.’ De volgende vragen staan in deze fase centraal:

- Welke argumenten uit de voorgaande stappen zijn doorslaggevend voor mijn beslissing of keuze?
- Wat is wenselijk? Wat is haalbaar in deze casus?

In de lijn van de antwoorden op die vragen, bedenk je een actie(plan) dat op een haalbare en betrouwbare manier kan worden gerealiseerd.

1. Op een terugkoppingsseminarie van Thuiscompagnie (5 juni 2012) werd aan de aanwezige vertegenwoordigers van diensten en organisaties de vraag voorgelegd: ‘Waaraan merken jullie dat jullie dienst of organisatie of meewerkt met Thuiscompagnie?’
2. De toepassing van artikel 107 laat toe dat ziekenhuizen (tijdelijk) ziekenhuisbedden afbouwen en een deel van hun budget flexibel inzetten om, in samenwerking met andere zorgactoren (partners binnen en buiten de geestelijke gezondheidszorg), binnen een door hen overeengekomen werkingsgebied, zorg uit te bouwen in de natuurlijke woon- en leefcontext van de patiënt. Met de ‘vrijgekomen’ middelen van het residentiële geestelijk gezondheidszorgaanbod, kunnen mobiele multidisciplinaire teams worden samengesteld. Die richten zich op begeleiding, behandeling of psychosociale revalidatie van personen met psychische problemen, bij hen thuis of eender waar zij zich bevinden. Bedden kunnen (tijdelijk) buiten gebruik gesteld worden om de zorg in specifieke leefomgevingen verder te intensifiëren.
3. zie o.a. <http://www.vlabo.be/?action=onderdeel&onderdeel=648>, <http://www.ziekeren.be/asster/reling-%28art.107%29>  
zie o.a.: Driessens K. & Van Regenmortel T. (2006). Bind-Kracht in armoede. Boek 1. Leefwereld en hulpverlening. Leuven: LannooCampus.  
Vansevenant, K., Driessens K. en Van Regenmortel, T. (2008). Bind-Kracht in Armoede. Boek 2. Krachtgerichte hulpverlening in dialoog. Leuven: Lannoo Campus.  
[www.bindkracht.be](http://www.bindkracht.be)
4. zie eindnoot 2
5. zie o.a. Steunpunt Jeugdhulp: <http://2013.steunpuntjeugdhulp.be/?action=onderdeel&onderdeel=193&titel=Beroepsgeheim>
6. Dit stuk is gebaseerd op het werk van Agnes Verbruggen en is een compilatie van informatie uit de volgende bronnen: Phillipart, F. (2007). Using Socratic Dialogue. In: S. Bank & K. Nohr (eds.), Teaching practical ethics for the social professions. FESET  
Verbruggen, A. (2007). De ziel van de stiel. Gent: Academia Press.  
Herman, S. (2010). Het Ecogram. Sociale netwerken in kaart gebracht. Brussel: VVSG-Politeia.  
Verbruggen, A., Tuteleers, P., Gyp, D., & Ponteur, F. (2011). Sociaal >weer<werk. Gent: Academia Press.  
Bonte, J. (2011). VZW VOS Intervisie nieuwe stijl.  
Stas, K., Verbruggen, A., & Vlaminck, H. (2013). Ethische knopen doorhakken in sociaal werk. Gent: Academia press.
7. Het begrip discretie komt van het franse woord *discrétion*. Het is in de Nederlandse taal vooral bekend in de betekenis van discretie dat staat voor terughoudendheid, tact. Het betekent echter ook *à discrétion*, dat staat voor ‘naar believen, zoveel men wil, *se servir à discrétion*, zich naar hartenlust bedienen. In de context van dit draaiboek gaat het over: *être à la discrétion de quelqu'un* of volledig aan iemand overgeleverd zijn, van iemands genade of ongenade afhankelijk zijn.