

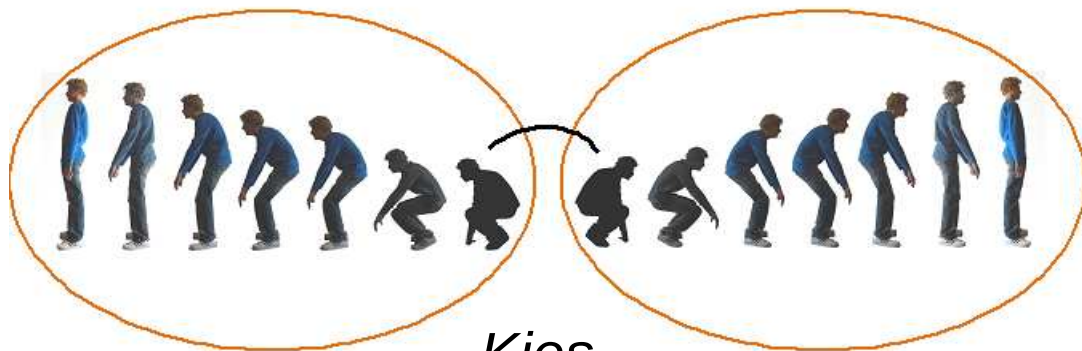
De Betekenisfactory

Themanummer



*Kies
voor een andere bril*

*Ondersteuning bij strategische keuzes
t.b.v. betekeniscreatie
voor cliënten en medewerkers*



Kies voor een andere bril

Is de speelfilm *one flew over the cuckoo's nest* (1975) schokkend omdat de kijker wordt geconfronteerd met schreeuwende en vastgebonden gekken? Laten we eens voorbij gaan aan deze film en een aantal schokkende items de revue passeren in de zorg voor mensen met verstandelijke beperkingen en problematisch gedrag

1988, 13 jaar later wordt deze film bizarre werkelijkheid.

Er staat in de landelijke dagbladen een schokkende foto van een verstandelijk gehandicapte autistische vrouw met ernstige gedragsproblemen. Binnen de instelling waar zij woont krijgt zij niet de intensieve begeleiding die nodig is. De behandeling raakt in een impasse.

30 september **2008**, 35 jaar na film, is in Netwerk het verhaal te zien van de autistische Alex Oudman. Hij zit al drie maanden opgesloten in een isoleercel, naakt, met alleen een plastic matras en toilet.

Sinds de situatie met Jolanda Venema werden er regionale Consulenteams opgericht (de huidige CCE's) en er kwam meer openheid en aandacht voor deze problematiek. Maar helaas

de dossiers van de CCE's zijn nog steeds gevuld met honderden "Jolanda's": vastgelopen cliënten in vastgelopen systemen en organisaties. Is het niet schokkend dat straks in **2015** en vele miljoenen euro's verder, beschikbare wetenschappelijke inzichten en evidence based gerichte behandelingen er

weinig lijkt veranderd in de dienstverlening aan mensen met verstandelijke beperkingen (met autisme) en ernstig probleemgedrag.



Als we zo doorgaan komt het in **2020** nog steeds voor dat we 'mensen met mogelijkheden' soms tot 23 uur per dag op bed vast binden of langdurig afzonderen. Dat deze cliënten op de vaak

schaarse momenten in contact met anderen één-op-één- of twee-op-één-begeleiding krijgen. Het gaat dan ook in 2020 niet om begeleiding, maar om bewaking.

De cliënt wordt nog steeds als een gevaar gezien, een onvoorspelbare agressor en vanuit veiligheidsoverwegingen worden beheersmatige maatregelen getroffen.

Deze geld verslindende maatregelen, die in uitzonderlijke situaties per jaar zelfs kunnen oplopen tot één miljoen euro per cliënt, zijn vaak gebaseerd op de angst en gevoelens van bedreiging van begeleiders, managers en orthopedagogen. Er heeft zich een organisatiecultuur ontpopt die de kwetsbaarheid van deze cliënten stelsel ontkent en daarmee hun gevoelens van onveiligheid versterkt.

Gevolg is dat de daaruit voortvloeiende agressie van mensen met een verstandelijke beperking wordt bestreden met macht, angst en agressie door professionals.

Het wordt binnen de zorg voor mensen met ernstig probleemgedrag steeds zichtbaarder dat beheersende strategieën en daaruit voortvloeiende culturen voorbij gaan aan een betekenisvolle omgeving voor zowel cliënten als medewerkers. Paradoxaal genoeg worden cliënten daardoor in een toestand gedwongen die veilig wordt geacht maar gezien alle incidenten juist het tegenovergestelde aan het licht brengt. Ook op het niveau van medewerkers geldt eveneens weinig perspectief: hoog ziekteverzuim, grote ontevredenheid, gevoelens van onveiligheid, groot verloop, voortdurend nieuwe inval- en uitzendkrachten en misschien uiteindelijk wel het inhuren van veiligheidsassistenten. Gezien de aandacht van de media, maar ook de financiële kortingen willen organisaties graag veranderen op het niveau van cliënt en

begeleider. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan omdat een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat in de strategische keuzes van bestuurders managers er lef moet zijn om de betekenis te verleggen van het bestrijden van probleemgedrag naar het bevorderen van een betekenisvolle omgeving voor zowel cliënten als medewerkers. *In deze uitgave van de betekenisfabriek handreikingen vanuit succesvolle systemen om nieuwe betekenissen te creëren door bestuurder en managers.*



Kies

Richten van de organisatie

“Een betekenisgevende focus”

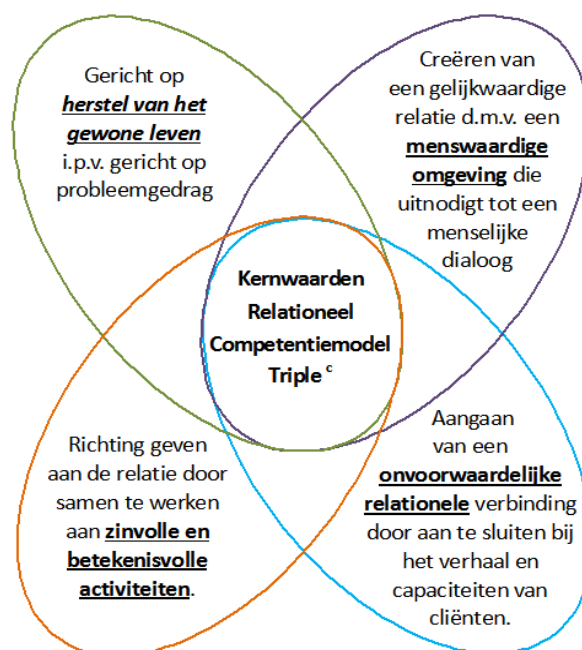
Hoeveel methodieken zijn er in afgelopen tien jaar de revue gepasseerd om ernstig probleemgedrag te reduceren bij cliënten met

verstandelijke beperkingen en probleemgedrag? Ondanks alle goede bedoelingen zijn al deze methodieken waarschijnlijk vanuit het oogpunt van veiligheid en daarop volgende strategische keuzes de nek om gedraaid. Als gevolg van de hierop geformuleerde protocollen zijn begeleiders vervallen in oude patronen van handelingsverlegenheid. Kortom: veel geïnvesteerd maar weinig betekenis gecreëerd voor cliënten en

medewerkers.

Komt dit bekend voor?

Kies dan nog vòòr 2020 voor het Relatieel Competentiemodel Triple^c. Dit is een model voor behandeling van mensen met verstandelijke beperkingen en ernstig probleemgedrag.



Het perspectief dat gehanteerd wordt is 'het herstel van het gewone leven'.
 Uitgangspunt bij dit model is dat alle gedrag sterk bepaald wordt door de omstandigheden waarin men leeft. Probleemgedrag is niet het primaire uitgangspunt bij deze behandeling, in tegenstelling tot andere benaderingen. Er wordt gekozen voor een onvoorwaardelijke ondersteuning van en samenwerking met de cliënt bij het vormgeven aan een zo normaal mogelijk bestaan. Samen met de cliënt wordt gewerkt aan vier competentiegebieden van het dagelijkse leven, namelijk: zelfzorg, wonen, werk/school en vrije tijd. Bij het werken aan deze competentiegebieden werken begeleider en cliënt intensief samen. De competentie die de cliënt opbouwt ontstaat door samenwerking tussen cliënt en coach (begeleider) op basis van een serieuze dialoog.



Kies Inrichten van de organisatie

“Organiseren vanuit kernwaarden”

Natuurlijk....., organiseren gaat over het inrichten van de organisatie. Nog simpeler gezegd is organiseren een vorm van handelen. Het is het laten ontstaan van orde, het neutraliseren van afwijkingen, vereenvoudigen en verbinden. Om vanuit de kernwaarden van het Relationeel

Competentiemodel te organiseren ligt de nadruk op het creëren van consensus t.b.v. een betekenisvol functioneren voor cliënten en medewerkers.

Deze consensus ontstaat door interactie tussen mensen, het koppelen van gedragingen van de één naar de ander. Wanneer mensen aan het

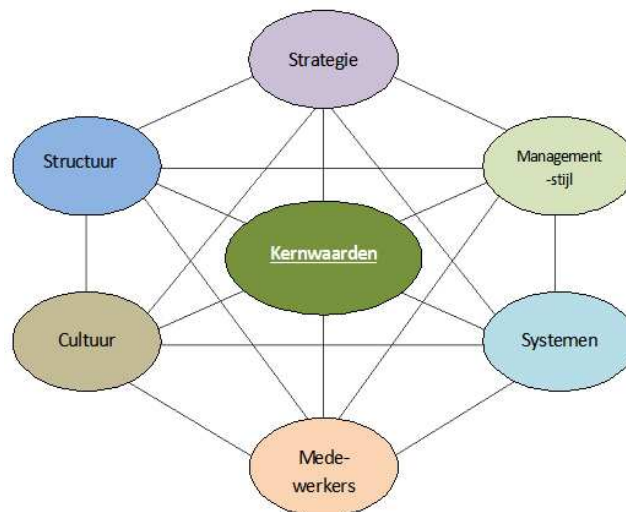
resultaat van die interactie, of dat handelen, een bepaalde zin of betekenis toekennen, dan heeft organiseren geleid tot organisatie. Managen vanuit het Relationeel Competentiemodel dient een geïntegreerde aanpak te zijn, omdat alle aspecten van de organisatie in het geding zijn.

Gebruik voor beantwoording van de organisatievraag de zes ontwerpvariabelen van Matthieu Weggeman (hoogleraar organisatiekunde), die zijn afgeleid van het 7S-model van McKinsey. Deze zes kenmerken, ofwel ontwerpvariabelen zijn:

- **Strategie**: de manier waarop en de middelen waarmee doelen worden gerealiseerd;
- **Systemen**: regels en procedures die het dagelijks leven sturen;
- **Managementstijl**: de kenmerken en gedragspatronen van het management . Kies voor betekenisgevende interventies;
- **Medewerkers**: karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers;
- **Cultuur**: gemeenschappelijke normen en

waarden van een groep mensen en hun daaruit voortvloeiende manier van doen

- **Structuur**: de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan.





Kies

Verrichten in de organisatie

“betekeniscreërende interventies”

Als manager en behandelaar besluiten de focus te verleggen van het bestrijden van probleemgedrag naar het creëren van betekenis voor cliënten en medewerkers, betekent dat vaak een vergaande verandering. Om deze verandering in te kunnen invlechten tekent zich direct al de eerste verandering aan. Tussen manager, behandelaar en de overige betrokkenen moet namelijk een coproductie ontstaan.

Het oude denken verschuift van “hoe zorg ik ervoor dat zij veranderen” naar “hoe zorgen wij ervoor dat wij veranderen”.

Om dit voor elkaar te krijgen zijn 'betekenisgevende interventies' nodig om gedragsveranderingen te doen slagen. Gedragingen kunnen namelijk pas veranderen als de onderliggende betekenissen veranderen. Betekenissen veranderen betekent het op gang brengen van processen van betekenisgeving, dit wordt ook wel framing genoemd

Ter handreiking, een aantal interactieve interventies die passen bij het relationeel competentiemodel. Deze interventies geven ruimte voor de inbreng van betrokkenen in veranderingsprocessen: interactieve interventies, waarin verkennen, analyseren en interveniëren samenvallen:

- positief mensbeeld van groei en verantwoordelijkheid;
- verbinden van denken en doen: doe wat je

zeft, zeg wat je doet;

- collectieve actie: vele actoren geven samen veranderingen vorm. Er is aandacht voor individueel leren. Vaak zijn het beperktere groepen ('Gideonsbende') die voorbereidingen treffen en voorop lopen in de verandering;
- context van ambiguïteit en intersubjectiviteit: het gaat niet om het reduceren van onzekerheden, maar om ze te accepteren en ermee te leren omgaan;



- condities van ruimte, vrijheid en respect;
- zingeving, betekenisgeving en interactie: het naar voren brengen van vragen naar zingeving: waarom willen en doen we dit, vanzelfsprekendheden zijn er niet. Interactie stimuleren in gesprek en ontmoeting. Zo weinig mogelijk papier produceren;
- de werkelijkheid is gelaagd en meervoudig: er is meer dan je op het eerste gezicht ziet en waarneemt. Het gaat op het leren zien van die andere lagen en invalshoeken;
- doordacht en weloverwogen handelen met bedoelingen: op een creatieve en vernieuwende manier interveniëren om bepaalde bedoelingen te realiseren of te ontwikkelen. Deze zijn verbonden met de achterliggende waarden;
- gelijkwaardigheid en vermijden van defensiviteit: het gaat om het creëren van situaties waarin mensen samen greep krijgen op de situatie en elkaar niet zwak hoeven te maken om zelf sterk te zijn.



Kies

Verrichten in de organisatie

“Ondersteunen bij het leren”

Gelukkig kunnen we bij medewerkers geen ‘trechter’ op het hoofd plaatsen om deze vervolgens vol te laten lopen met kennis. Begeleiden vanuit het Relationeel Competentiemodel vraagt namelijk meestal een kanteling van het mentale model om kennis, ervaringen, inzichten en vaardigheden opnieuw te kunnen integreren. Hierbij blijkt dat het effectief

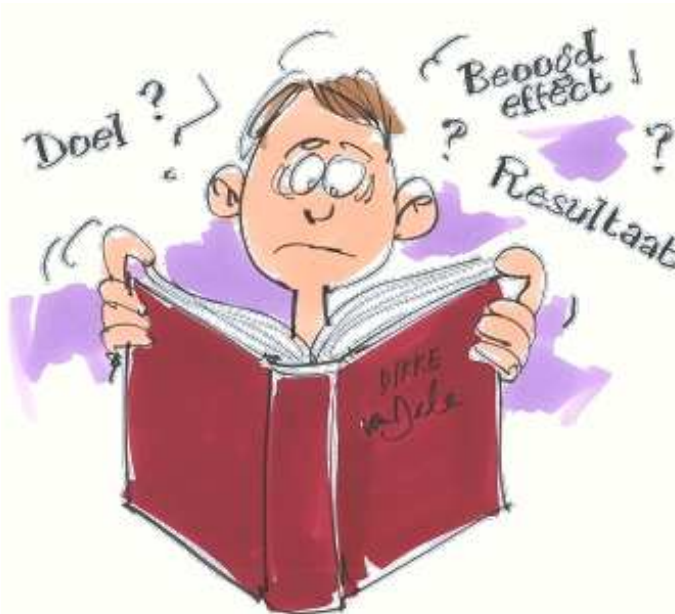
ontwikkelen van competenties en de cognitieve ontwikkeling van bijvoorbeeld begeleiders het best verloopt wanneer begeleiders actief informatie verwerken, met een nadruk op eigen initiatief, activiteit, zelfstandigheid en zelfregulatie.

Een anders aspect is dat het begeleiden van cliënten niet vraagt om het aanleren en uitvoeren van trucjes, maar om vormen van intelligent leren. Daarom is het de verantwoordelijkheid van alle betrokkenen om begeleiders op basis van gedeelde waarden “te verleiden” door hun nieuwsgierigheid te wekken - of beter gezegd: te onderzoeken waar begeleiders nieuwsgierig naar zijn -, onderwerpen te (laten) kiezen die ertoe doen, waar begeleiders emotioneel bij betrokken zijn en die voor hen te maken hebben met hun werkelijkheid. Begeleiders moeten als het ware emotioneel geraakt worden, zich kunnen verwonderen.

Stimuleer het belang dat begeleiders voortdurend aangezet worden tot reflectie op het eigen handelen. Want aan deze reflectie

wordt betekenis verleend, en kan geleerd worden om anders naar situaties, het eigen gedrag en het gedrag van cliënten te kijken. Van daaruit bouwen begeleiders hun eigen competenties uit. Pas bij systematische evaluatie en reflectie is er sprake van bewuste competentieontwikkeling. Daarmee wordt het leervermogen van begeleiders vergroot.

Begeleiders zijn geen passieve ontvangers van informatie maar bouwen zelf hun kennis en vaardigheden op.



Zij doen daarvoor in hoge mate een beroep op informatie die van buitenaf komt. Deze informatie wordt echter niet één op één overgenomen, maar geïnterpreteerd, bewerkt en geassimileerd in samenhang met hun kennis, ervaring, inzicht, vaardigheden, verwachtingen en behoeften.

Stimuleer begeleiders om actief te zijn, aan de gang te gaan en te blijven exploreren, te handelen, te ontdekken, frustraties te overwinnen en het nog eens te proberen. Geef begeleiders ruimte en vertrouwen. Dat geeft begeleiders zelfvertrouwen en zorgt ervoor dat ze zich gewaardeerd voelen en het idee hebben dat ze zelf dingen uit kunnen zoeken. Anders zal er weinig sprake zijn van actief leren. Begeleiders moeten zich namelijk zo snel mogelijk leren te redden in complexe en dynamische situaties waarin een beroep wordt gedaan op relationeel competent zijn.

Begeleiders zijn uit zichzelf gemotiveerd.

Zorg er daarom voor dat begeleiders niet gedemotiveerd raken door allerlei ontmoedigende interventies. Zadel hen bijvoorbeeld niet op met een portfolio of een POP. Het kan namelijk worden ervaren als betuttelend en als persoonlijke belediging. Een echte vakman heeft de drive van zichzelf de beste te willen zijn, daar is echt geen externe prikkel voor nodig.

Als je een medewerker treft die veel waarde hecht aan het maken van een POP, is hij/zij ongeschikt als vakman, in hem of haar schuilt een manager in spé. Het is geen beginnend vakman of –vrouw, maar een aanstormend managementtalent. Hij/zij gelooft immers in de maakbare wereld en denkt echt dat het zonder management een zootje zou worden in de organisatie.

Een misvatting: de beschaving is niet gestart met de eerste managementopleiding in ons land. De echte vakman denkt: ‘Ik kies voor een andere bril, jij ook.’

Stop met de papierentijgers voor medewerkers.



Experimenteer met vormen van interne “social media” Geef bijvoorbeeld iedere medewerker de gelegenheid om via een web-log zijn ervaringen te

delen om zodoende nieuwe betekenissen met anderen te creëren.



Kies

Verrichten in de organisatie

“Coaching op competenties”

Zoals in deze editie van de betekenisfabriek maar voren komt ligt in 2020 de focus in de begeleiding van cliënten op het opbouwen van een betrouwbare en betekenisvolle relatie waar cliënten op terug kunnen vallen.

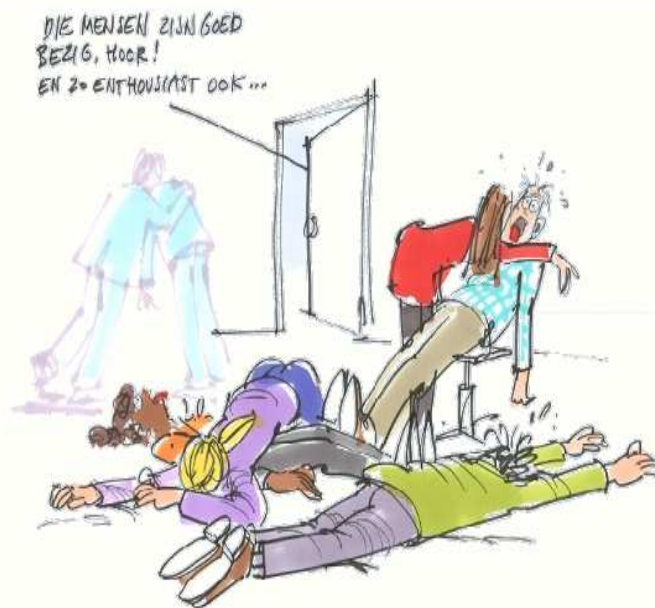
Dat is achter het bureau gemakkelijker gezegd

dan gedaan want deze cliënten roepen namelijk door hun probleemgedrag eerder actie-reactiepatronen op die afwijzend zijn en niet uitnodigend. Een begeleider zal echter, met als doel deze betrouwbare relatie met cliënten op te bouwen, de tegendraadse weg dienen te gaan.

Ondanks alle hectiek en dynamiek vraagt het van

begeleiders om vanuit een sensitieve opstelling te reageren met een passende reactie. Dit houdt in dat begeleiders over veelzijdige competenties dienen te beschikken. Relationeel competent handelen vraagt namelijk niet alleen cognitieve en fysieke inspanningen maar ook het hanteren van eigen emoties.

Bedenk dat dit laatste vaak een dubbele belasting vormt omdat naast de confrontatie met heftige emoties van cliënten er ook een confrontatie met de eigen emoties plaatsvindt in stressvolle situaties.





Kies

Verrichten in de organisatie

“Doorbreken van actie-reactie patronen”

De praktijk leert ons: het is niet moeilijk om het idee aan te leren dat intensief samenwerken met cliënten lonender is, maar wél het afleren van de reflex van controleren en beheersen op het ernstig problematisch gedrag van cliënten.

In stressvolle situaties betrouwbaar blijven, vraagt van de begeleider bijzondere kwaliteiten inzake het hanteren van:

- *Gevoelens*
- *Gedachten*
- *Gedrag*

Dit noemen we ook wel iemands

gedragsrepertoire.

Zo komen gevoelens, gedachten en gedrag tot uiting in de manier waarop de begeleider zijn werk doet en de indruk die dat achter laat. Het woord repertoire geeft aan dat iemand veel in bepaalde situaties verkeerde en dat bepaalde gedragsaspecten zo vaak zijn geoefend dat dit gedrag gemakkelijk voor handen is. Gedrag dat echter niet binnen dit repertoire valt voelt vaak vreemd en onwennig aan en het komt op anderen kunstmatig over.

Hanteer in de coaching van begeleiders een model dat bestaat uit de twee pijlers:

Expertise en Gedragsrepertoire.

Competentie = Expertise x Gedragsrepertoire

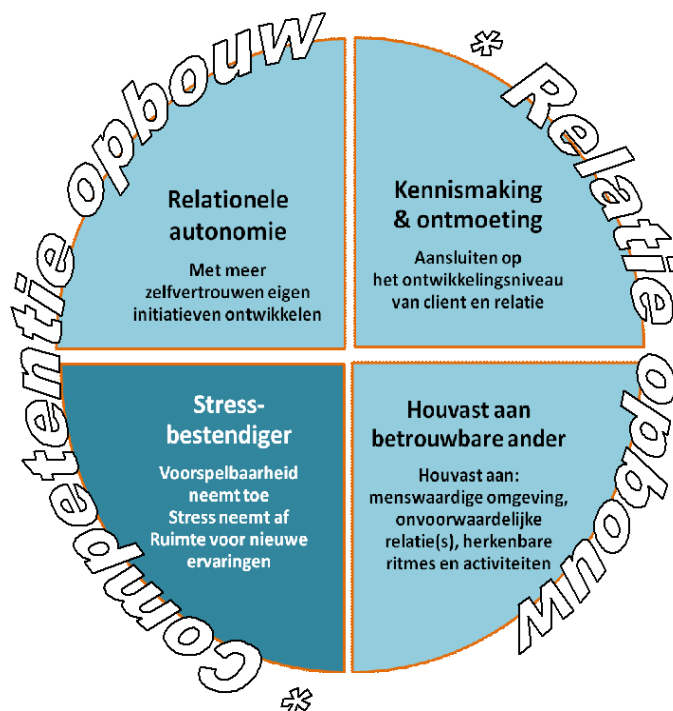
©opieer niet

Besef dat competenties een persoonlijke mix vormen en daarom niet kunnen worden gekopieerd. Laat begeleiders dan ook geen kunstje of toneelstuk opvoeren maar onderzoek hoe een begeleider het beste zijn/haar kwaliteiten kan inzetten.

Simpel gezegd: laat iemand vanuit gedeelde

waarden in de relatieopbouw met cliënten zoveel mogelijk doen wat bij hem/haar past.

Zo blijft de begeleider in stressvolle situaties langer betrouwbaar omdat hij/zij kan terug vallen op eigen kwaliteiten in plaats van op aangeleerde trucs en kunstjes.



Voor welke bril kies jij?

