

Probleemgedrag: van vastlopen naar vlottrekken

Vanessa Olivier – Pijpers is science practitioner bij het Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) dat zorgprofessionals bijstaat in situaties van ernstig probleemgedrag. Aan de Erasmus School of Health Policy and Management (ESHPM) deed zij vanaf 2016 promotieonderzoek naar de invloed van de organisatiecontext op vastlopende situaties van probleemgedrag in de gehandicaptenzorg.

1 **Waarom dit onderwerp?**
'We wilden weten wat binnen zorginstellingen de invloed is van een organisatiestructuur of -cultuur op het probleemgedrag dat bewoners met een verstandelijke beperking vertonen. Probleemgedrag is geen eigenschap, maar zien wij voortkomen uit een negatieve wisselwerking tussen een bewoner en zijn omgeving. Soms speelt dat heel dichtbij, wanneer bijvoorbeeld een begeleider onvoldoende ziet wat de bewoner nodig heeft. Soms speelt het verder weg, wanneer de visie van een organisatie op de ondersteuning of huisvesting van cliënten een goede begeleiding van bewoners in de weg staat. Ik heb vanuit het perspectief van de bewoner proberen te ontrafelen wat er speelt in een organisatie en hoe dat probleemgedrag beïnvloedt.'

2 **Wat is de conclusie?**
'Een organisatie is opgebouwd uit verschillende niveaus – zie het als een ui met schillen – en al die niveaus beïnvloeden elkaar. Van management en teams

van begeleiders tot aan de individuele begeleider. Op alle niveaus zijn elementen die je kunt aangrijpen om de situatie van bewoners te beïnvloeden. Die niveaus strekken zich tot buiten de organisatie uit. Wanneer bijvoorbeeld de media alleen maar aandacht hebben voor slechte praktijken, dan roept dat een reflex in een organisatie op die het management wat krampachtig en beheersmatig maakt. De invloed daarvan zie je dan weer op alle andere niveaus terug, ook in de manier waarop een begeleider dagelijkse ondersteuning biedt aan een bewoner.'

3 **Wat betekent dit voor de praktijk?**
'Een andere manier van werken. Neem als voorbeeld de casus Rein. Rein toont probleemgedrag op momenten dat hem geen duidelijkheid wordt geboden. Hij gaat bijten tijdens het pap eten als een begeleider hem niet helpt om niet zo te letten op de andere huisgenoten. Dit is het microniveau. Maar begeleiders ervaren vaak geen rust om samen met Rein pap te eten. Dit komt omdat Reins broer het niet eens is met de gemaakte afspraken over de begeleiding. De contacten staan voortdurend onder druk. Bovendien verschillen de begeleiders ook onderling van mening over wat goede begeleiding voor Rein is. Dit is het mesoniveau. Er is constant discussie en het lukt de gedragskundige en manager niet om de begeleiders op één lijn te krijgen. Hun focus ligt daarbij niet op de samenwerking onderling in het team, maar op de begeleiding van Rein vanuit het idee dat er iets aan zijn probleemgedrag gedaan moet worden. Dat is het exoniveau. Het hele systeem is nu vastgedraaid. Wanneer de gedragskundige en manager meer leiderschap – *practice leadership* – tonen, beter bereikbaar zijn voor alle begeleiders en in gesprek gaan over hun



verwachtingen wordt er een andere toon gezet. Zo'n practice leadership moet dan wel weer gefaciliteerd worden door een hoger management dat een visie hierop ontwikkelt en eventueel extra financiering beschikbaar stelt om de dagelijkse samenwerking tussen professionals goed in te bedden in de organisatie. Dit is het mesoniveau. Als dat alles gebeurt voelen de begeleiders zich meer gesteund, durven ze zich uit te spreken over het gevoel van veiligheid op hun werkplek en nemen ze meer verantwoordelijkheid voor hun handelen. De rust keert dan terug in de dagelijkse begeleiding van bewoners. Op microniveau zie je dan meer positieve contacten tussen begeleider en bewoner met minder incidenten met probleemgedrag.

Op het moment werken we vanuit CCE aan de bewustwording hiervan in organisaties. Het helpt medewerkers om te zien dat er veel aangrijpingspunten op andere niveaus liggen om de situatie van bewoners te beïnvloeden. Met inzicht in verantwoordelijkheden op verschillende lagen, is goede ondersteuning beter met elkaar te organiseren. Bij het bepalen bijvoorbeeld van een goed dagritme voor een bewoner, helpt het wanneer de begeleider daarover in overleg gaat met de gedragskundige. Dat betekent niet alleen gezamenlijk kijken naar wat de bewoner nodig heeft, maar ook naar wat ieders rol en taak is in het vormgeven van de begeleiding en hoe er wordt samengewerkt. Het werk van de begeleider heeft dan een bredere focus, waarbij het niet zozeer gaat om ingrijpen bij probleemgedrag, maar meer

hoe dit te organiseren valt in de instelling. Belangrijk is bijvoorbeeld ook de samenwerking tussen gedragskundigen en managers. En hoe dicht kunnen zij bij de begeleiders staan, zodat die ook weer dicht bij hun bewoners kunnen staan. Je hebt er iedereen bij nodig.

De aanbevelingen die uit dit onderzoek zijn gekomen, gaan vooral over thema's als veiligheid. Voelen de bewoners zich veilig in hun woning, de begeleiders in hun team en ten opzichte van hun leidinggevende? Staat de organisatie open voor gesprek of word je "afgestraft"? Ze gaan ook over normen, waarden en authenticiteit. Ben je authentiek als begeleider naar je bewoner toe? Zegt de bestuurder wat hij doet en doet hij wat hij zegt? Want dan weet je wat je aan elkaar hebt en kun je als organisatie aan de slag.'

4 Hoe was het om dit onderzoek te doen?

'Ik ben heel erg blij dat ik dit mocht doen. Enerzijds omdat ik landelijk bij heel veel zorgorganisaties mocht kijken en professionals mocht spreken, maar ook omdat ik in contact stond met bewoners en verwanten en samen met hen heb kunnen kijken wat de organisatiecontext nu eigenlijk is. En het is bevredigend dat je in al die organisaties op verschillende niveaus aangrijpingspunten kunt vinden die helpen om situaties met probleemgedrag te verminderen.'

5 Wat gaat u nu doen?

'Behalve dit proefschrift heb ik een ander boek geschreven over organisatiedynamieken en probleemgedrag in instellingen. Hoe die vastlopen en welke mechanismen professionals nodig hebben om weer in beweging te komen. Met beide boeken ga ik vanuit CCE aan de slag in zorgorganisaties. Een ander CCE-project is *Wave*, waarbij we kijken vanuit een outsiders perspectief – dus bijvoorbeeld een politieagent of een sociaal ontwerper – naar wat er gebeurt in vastgelopen situaties van probleemgedrag. En we hopen dat we de opgedane kennis ook kunnen vertalen naar andere sectoren waar ze kampen met probleemgedrag.'

Vanessa Olivier-Pijpers, *Organisational Environment and Challenging Behaviours in Residents with Intellectual Disabilities: an Ecological Perspective*. Het proefschrift is te downloaden via cce.nl.

Gaat u ook promoveren op een onderwerp dat te maken heeft met gehandicaptenzorg? Of kent u iemand die dit gaat doen? Laat het ons weten: communicatie@vgn.nl.