



***Leren van casussen voor
samenwerking rond personen
met onbegrepen gedrag***

Aanpak Friese Leernetwerken

*Auteurs:
Nynke Boonstra
Wietske Dijkstra
Ieta Berghuis
Liesbeth van Gent*

Lectoraat Zorg & Innovatie in
de Psychiatrie NHL Stenden hogeschool

“Wat is nu de kip of het ei wanneer we personen met verward gedrag onder de loep nemen? Zijn zij het probleem dat we zo snel mogelijk moeten oplossen omdat ze mogelijk een gevaar voor zichzelf en de samenleving vormen? Of is de samenleving zo complex dat we deze als professional en gezonde burgers nauwelijks kunnen begrijpen en is verward gedrag niet meer dan een signaal dat onze samenleving gevaarlijk onbegrijpelijk is geworden? Het is moeilijk om in kaart te brengen wat verward gedrag precies is, wat wel duidelijk is, is dat er een spraakverwarring ontstaat omdat we niet goed begrijpen wie nu precies de personen met verward gedrag zijn. De term ‘verward gedrag’ gebruiken we om een situatie te beoordelen die we niet begrijpen. En ook mensen waarover we dan oordelen zijn heel divers en voelen zich met regelmaat onbegrepen.” Daarom zullen we het vanaf hier hebben over onbegrepen gedrag.

Inleiding (de onmacht van de hulpverlener)

Aanleiding voor de Friese leernetwerken voor samenwerking rond personen met onbegrepen gedrag, is de complexiteit van de aanpak en de behoefte aan meer samenwerking (zie kader volgende pagina). Vaak begrijpen we het gedrag niet van mensen met ongewoon gedrag. Daarom noemen we ze verward. En daarmee leggen we het probleem buiten onszelf. De sleutel voor meer succes in de aanpak van mensen met onbegrepen gedrag ligt in kijken naar wie de persoon echt is, naar zijn omgeving, naar onszelf, naar ons mensbeeld, onze taakopvatting en naar de manier waarop we samenwerken met anderen. Dit is de essentie van de aanpak waarop de deelnemers van de leernetwerken werken aan een casus, een leerproces waardoor ze nooit meer met dezelfde blik naar hun huidige werk kijken.

Het doel van het leernetwerk is dat professionals in Friesland vanuit de domeinen zorg, welzijn, wonen en veiligheid gaan ervaren hoe ze elkaar nodig hebben om

complexe problemen op te lossen, maar ook dat niet alles oplosbaar is en dat ze dat met elkaar moeten dragen.

De leernetwerken bieden daarmee een zelflerend kader voor professionals, onder begeleiding van deskundige procesbegeleiders. Hoe deze werken en waarom deze aanpak werkt, wordt hier beschreven. De kern van de aanpak bestaat uit een barmhartige mensvisie, het leerperspectief van Communities of Practice (CoP's)¹ en werkwijzen uit design thinking. De procesbegeleiders helpen de groep om op een andere manier naar de persoon met onbegrepen gedrag te kijken evenals naar de interactie met zijn omgeving en door elkaars mogelijkheden te benutten, andere oplossingen te vinden.

Hierna wordt ingegaan op de achterliggende visie en vertrekpunten van de leernetwerken, de aanpak, de kwaliteiten van de procesbegeleiders en de werkzame elementen van deze aanpak.

¹ Marc Coenders, 2012

Wicked problems *Casuïstiekbesprekingen van personen met onbegrepen gedrag laat zien dat de verschillende perspectieven in taal en in focus vanuit zorg, welzijn en veiligheid soms mijlenver uit elkaar liggen en dat veel 112 meldingen rondom personen met onbegrepen gedrag geen acute situaties zijn, maar hun oorsprong vaak elders vinden.*

Samenwerken met verschillende professionals die betrokken zijn bij mensen met onbegrepen gedrag is moeilijk omdat de problemen veel levensgebieden beslaan en de mensen vaak geen expliciete hulpvraag hebben of zelfs hulp vermijden. Hierdoor is

de aanwezigheid van de persoon om wie het gaat in de besproken casuïstiek meestal onmogelijk. Waar mogelijk wordt de persoon uitgenodigd om deel te nemen.

Omdat elke persoon unieke problemen heeft, zijn er veel en telkens weer andere professionals betrokken bij iemand, zoals verpleegkundigen, social workers en politie-agenten; allen met hun eigen focus en taal.

Daarmee ontstaat een samenwerkingsprobleem tussen de verschillende partijen die betrokken zijn. Dit speelt op alle lagen en in alle organisaties die betrokken zijn bij mensen met onbegrepen gedrag is.

Visie op mensen met onbegrepen gedrag, op leren en oplossen

Visie op mensen met onbegrepen gedrag Een mens wordt pas echt mens in de relatie tot de ander (Martin Buber -1878-1965). Vanuit dit principe worden de leernetwerken vormgegeven. Telkens keren we in het leernetwerk terug naar de mens zelf en het kijken door onze ogen en door de ogen van de ander. Het gesprek met de ander is een onderzoekend en verwonderend gesprek.

“Ik wil graag dat hij de gevoelens heeft die hij heeft, de attitudes heeft die hij heeft, de persoon is die hij is.

Ik ben in staat met grote helderheid te voelen hoe zijn ervaring zich aan hem voordoet, ik zie het echt vanuit zijn innerlijk, en toch zonder dat ik mijn eigen persoonlijkheid verlies of minder afgebakend raak.

Er vindt een echte ervaringsontmoeting van mensen plaats, waarbij ieder van ons verandert.” Buber, 1966, blz. 170.

Maar hoe kun je onbegrepen gedrag en de verwarring die dat bij anderen oproept, duiden in een dialoog? Het onbegrepen gedrag is zo moeilijk te volgen en maakt de omgeving zo onmachtig. Volgens Bakhtin¹ kunnen we het onbegrepen gedrag begrijpen als uiting van crisis waarbij het onbegrepen, verwarde, gedrag signalen en ervaringen zijn, die de weg naar taal niet hebben gevonden. De opvatting is dat elke uiting recht heeft op respons. Dat dit niet lukt, om welke reden dan ook, zorgt ervoor dat mensen elkaar niet verstaan. Daardoor stopt de dialoog, komt er verwijdering en nemen klachten vaak toe. Deze klachten betreffen niet alleen de persoon die last ervaart, deze klachten hebben ook hun weerklink op de mensen om deze persoon heen. Vanuit de systeemtheorie en vanuit het gedachtegoed van Bakhtin verwachten we dat onbegrepen gedrag afneemt naarmate alle partijen in een systeem elkaar beter verstaan; zowel de omgeving, de familie als professionals. Ook verwachten we dat de deelname van professionals

¹ Bakhtin, M. (1993). *Toward a philosophy of the act* (Vadim Liapunov, trans.). Austin: University of Texas Press.

in leernetwerken en de betrokkenheid van hun bestuurders, impact zal hebben op al het andere werk, en daarmee hele organisaties zal beïnvloeden.

De werkwijze van Baart¹ geeft handvatten hoe je contact kan maken en kunt aansluiten bij gedrag dat je niet begrijpt. Hij stelt dat het werken met moeilijke cliënten pas betekenisvol wordt als je begint met contact maken en aansluiting zoeken. “Je kan hen pas bijstaan door te zoeken waarom ze hun financiën niet op orde krijgen, een alcoholprobleem hebben, over losse handjes beschikken, boel hebben met hun burens, geen opleiding willen volgen, hun kinderen verwaarlozen. Je moet niet instemmen met hun leven, maar je wel om hen bekommeren. Je moet proberen hun leven opnieuw menselijk te maken”, aldus Baart.

Vanuit dit ‘zien van de ander’ gaan de deelnemers in de leernetwerken onderzoeken hoe andere mensen van betekenis kunnen zijn voor elkaar en voor de mens met onbegrepen gedrag. Het gesprek in de leernetwerken

kenmerkt zich door een oplossingsgerichte benadering waarbij de ‘niet wetende houding’ een belangrijke basis-houding is² omdat we van tevoren niet de betekenis van de ervaring van de ander kunnen weten.

Perspectief van leren Een leernetwerk, ook wel te zien als een Community of Practice (CoP), is een perspectief op leren waarbij het natuurlijke en informele karakter de ruggengraat vormt en de verbinding met de dagelijkse praktijk vooropstaat. Wanneer mensen samen rond de tafel het gesprek aangaan, blijken ze vaak lastige problemen het hoofd te kunnen bieden en innovatieve oplossingen te bedenken. Door samen te werken komt het leren in een stroomversnelling. Investeren in relaties is een belangrijke sleutel. Door het opbouwen van relaties groeit er vertrouwen en leren de deelnemers elkaars expertise kennen. Dit impliceert dat er verschillend gekeken mag worden naar een casus. Door deze mix van elementen ontstaat er ruimte om samen te leren, elkaar te inspireren en te experimenteren³. Iedereen neemt verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Omdat leren

zijn hobbels heeft, is goede procesbegeleiding essentieel. Hoe zij bijdragen aan het groepsleren wordt onder het kopje procesbegeleiding toegelicht.

Visie op oplossen - design thinking Alle gedrag heeft een oorzaak, het heeft een betekenis voor de persoon om het gedrag te laten zien dat hij/zij laat zien. Dat willen begrijpen is de kern van het vinden van nieuwe oplossingen. Als professional is het cruciaal dat je kennis opzij durft te schuiven, je dienstbaar opstelt en het ritme van de persoon volgt om vanuit compassie naar mensen te kijken. Hoe kijk je naar mensen met probleemgedrag: dit wordt gerealiseerd in de leernetwerken door te vertragen, te begrijpen en vanuit compassie.

Om tot een gedeeld perspectief te komen en van daaruit tot nieuwe oplossingen, worden de principes van design thinking ingezet. Design thinking is een manier om complexe vraagstukken te verkennen op creatieve wijze en te onderzoeken op mogelijkheden. Het is een mix van analytisch en intuïtief-creatief denken. Het is een afwisseling tussen breed intuïtief-creatief onderzoeken en analytische focussing.

¹ Baart, A. (2019). ‘Als sociale professional moet je nabij zijn’. <https://sociaal.net/verhaal/andries-baart-presentie>

² Anderson, H. & Goolishian, H. (1992). The client is the expert: A not knowing approach to therapy.

³ Marc Coenders (2012), Community of Practice, in Canon van het Leren.





Alle gedrag heeft een oorzaak, het heeft een betekenis voor de persoon om het gedrag te laten zien dat hij/zij laat zien.

Dat willen begrijpen is de kern van het vinden van nieuwe oplossingen.

Werkwijze

De casus en de deelnemers onlosmakelijk verbonden In het leernetwerk staat steeds één casus centraal. Het gaat om een vastgelopen, complexe en actuele casus over een persoon met onbegrepen gedrag, waarbij meerdere organisaties zijn betrokken. Professionals en vaak ook naasten van de persoon hebben de moed verloren dat de kwaliteit van leven voor hun naaste, cliënt, beter zal worden. De casussen lopen vast, hulpverleners ervaren onmacht, in het vastlopen van casuïstiek worden er steeds minder perspectieven zichtbaar die kunnen leiden tot keuzevrijheid.

De selectie van de eerste casus gebeurt vaak door een regisseur WMO van de gemeente, maar zou door elke willekeurige organisatie die deelneemt aan het leernetwerk kunnen worden ingediend. Zoals bijvoorbeeld de woningbouwvereniging, schuldhulpverlening of de politie. Door de situatie te beschrijven weten de profes-

sionals die betrokken zijn meteen over wie het gaat. In het leernetwerk wordt nooit de naam genoemd van een persoon vanwege de privacy. Iedere deelnemer ondertekent een geheimhoudingsverklaring.

Alle disciplines die bij deze persoon betrokken zijn (vanuit zorg, welzijn en veiligheid, woningbouw, schuldhulpverlening), worden in beeld gebracht en bij het leernetwerk betrokken¹. Iedereen, behalve de ervaringsdeskundigen en de procesbegeleider, kent de cliënt. Ervaringsdeskundigen worden betrokken om het perspectief van de persoon met onbegrepen gedrag te vertegenwoordigen. Een familie ervaringsdeskundige vertegenwoordigt het perspectief van de familie. Ieder leernetwerk bestaat uit zeven tot vijftien personen. Daarnaast kunnen op basis van leervragen experts worden uitgenodigd. Doordat op deze manier diverse professionals in perioden aansluiten bij het leernetwerk

¹ Bij deze leernetwerken zijn de volgende organisaties betrokken: GGZ Friesland, VNN, ZIENN, MEE?, Wil, politie Fryslân en wijk- en gebiedsteams, Carins, woningbouwvereniging, schuldhulpverlening, ervaringsdeskundige GGZ en de landelijke stichting familievertrouwenspersoon.

wordt de manier van werken in het leernetwerk zo breed verspreid.

Het leernetwerk bepaalt samen hoelang een casus in beeld blijft. De casus kan ook een periode op de achtergrond aanwezig zijn terwijl er een nieuwe casus wordt opgepakt. Bij een nieuwe casus ontstaat er een nieuwe cirkel van betrokkenen. Maar ook de oude groep blijft betrokken, hoewel zij niet altijd betrokken zijn bij de nieuwe cliënt. Dit is waardevol omdat het groepsleren door hen wordt versneld. Professionals geven aan dat meedenken met een casus in het leernetwerk zonder de verantwoordelijkheid te hebben voor een casus lerend is en vrijheid van denken geeft.

De begeleiding en vorm De bijeenkomsten van het leernetwerk worden begeleid door twee ervaren docenten vanuit NHL Stenden hogeschool. De deelnemers in het leernetwerk bepalen met elkaar welke leervragen er worden gekozen. Er wordt een (online¹) leernetwerk opgezet waarin de deelnemers ideeën en ervaringen delen.

¹ Online leernetwerken zijn goed mogelijk. Online wordt het zakelijker, inhoudelijk is het wel goed, maar je mist de informele tussenruimte. Daarvoor organiseren de procesbegeleiders in een online setting momenten voor 'small talk'. Daarnaast is in de interactie beperkter en heeft consequenties voor het leren.

Een leernetwerk heeft een duur van ongeveer anderhalf jaar, de bijeenkomsten zijn ongeveer eens per zes weken. Eens per 6-8 maanden wordt er een denktank georganiseerd waarbij een brede groep professionals, ervaringsdeskundigen en studenten worden uitgenodigd om mee te denken over een vraag waar het leernetwerk een grotere input voor wil krijgen. De denktank is een manier om vraagstukken breder te agenderen.

De handelingswijze De design thinking methode is de basisvorm voor de ontwerpgerichte aanpak zoals die wordt toegepast in de leernetwerken. Het is een manier van werken die op een vertraagde wijze zoekt naar alternatieve mogelijkheden en de focus is gericht op de gewenste toekomst. Voor alle deelnemers is het de kunst om traagheid, onmacht en stilte te verdragen. Het is belangrijk dat er vanuit verschillende perspectieven input wordt geleverd om het beeld van de persoon met onbegrepen gedrag en de context waar deze zich in beweegt zo compleet mogelijk te maken. Om vervolgens ideeën te ontwikkelen en met elkaar te testen, soms



met hele kleine stapjes, deze bij te stellen en opnieuw te proberen. Het proces is hieronder kort weergegeven in het schema en in de korte beschrijving¹. Daarna worden de stappen beschreven.

- Het proces wordt in eerste instantie vertraagd om zoveel als mogelijk te ontdekken en leren over de persoon met onbegrepen gedrag uit de casus. Deelnemers kruipen zoveel als mogelijk in de huid van de ander.
- Na die trage en uitvoerige zoektocht wordt de impliciete vraag van de persoon met onbegrepen gedrag gezocht in de groep.
- Daarna wordt uitvoerig de tijd genomen om zoveel mogelijke gepaste reacties op het onbegrepen gedrag te bedenken. De creativiteit van de groep wordt geactiveerd om ook onconventionele acties te bedenken.
- De vierde stap is de fase waarin beslist wordt welke acties door wie worden ondernomen om in de komende weken te testen. De ervaring van de per-

¹ Berghuis, I.R. Roorda, P. Schaap, F. 2021 Methodiek Casuïstiekbespreking Yn'e Buorren.

soon met onbegrepen gedrag staat centraal in deze “testfase”. De wijze waarop de actie wordt ervaren door de persoon met het onbegrepen gedrag en/of de omgeving bepaalt het succes.

Tijdens iedere sessie wordt dit proces opnieuw doorlopen.

1 **Kruip in de huid** In deze fase wordt informatie verzameld. Ook informatie die in eerste instantie overbodig lijkt. Veel informatie helpt om je goed in te kunnen leven. Eén van de werkvormen voor deze fase is de empathymap. Na een heldere toelichting van de casus door de inbrenger gaat de groep aan de slag. De groep brengt achtereenvolgens in kaart (‘map’) wat de persoon met onbegrepen gedrag denkt en voelt, ziet, hoort, zegt en doet in de huidige situatie. Per vraag vullen de deelnemers post-its in die op een flap worden verzameld. De resultaten hiervan worden kort besproken. Daarna wordt de deelnemers gevraagd wat ze zien als pijn- en winstpunten voor de hulpvrager. Ook dit schrijven de deelnemers op post-its en plakken dit op de flap (30 min).

2 **Zoek de vraag** In deze fase wordt de veronderstelde vraag zo helder als mogelijk geformuleerd, op grond van de inbreng en alles in de vorige fase is ontdekt. Een van de werkvormen is een definitiezoektocht. Alle deelnemers schrijven individueel de vraag van de hulpvrager voor zichzelf op papier. Ze kiezen daaruit de twee belangrijkste woorden. Deze woorden worden op een flap geplakt en de groep formuleert in samenspraak een of twee hulpvragen op grond van deze woorden (20 min).

3 **Genereer gepaste reacties op het onbegrepen gedrag** In deze fase verzamelt de groep zoveel mogelijk gepaste reacties op het onbegrepen gedrag op post-its. Prikkelende vragen zijn van belang, zodat er verrassende ideeën kunnen ontstaan. Bijvoorbeeld:

- Wat zou je doen vanuit jouw professie?
- Wat zou je doen als buurvrouw?
- Wat zou Hendrik Groen doen?

Na het verzamelen hiervan gaat de groep de vergelijkbare ideeën bij elkaar plakken. Vervolgens gaat de

groep waarderen: iedere deelnemer plakt drie sticker-tjes bij de ideeën die hij/zij het best vindt (30 min).

4 **Wie doet wat?** In deze fase zoekt de groep de acties die hooggewaardeerd zijn en gaat in samspraak bedenken welke acties getest gaan worden en wie welke acties gaat uitvoeren (10 min).

5 **Uitvoering in de praktijk** Alle afgesproken acties worden uitgevoerd in de praktijk en de uitkomsten worden teruggekoppeld in de volgende bijeenkomst, de resultaten worden besproken en de groep begint vervolgens weer bij fase 1. Elk leernetwerk sluit af met wat elke deelnemer gaat doen, waar de volgende keer op teruggekomen wordt en wordt nagedacht over vragen die spelen.

Er ontstaat wrijving in de groep als mensen te eenzijdig willen kijken. En op momenten dat persoonlijke waarden heel erg naar voren komen. Wat vinden mensen acceptabel en wat niet? En wat vinden mensen dat ze mogen delen en wat niet? Staat men elkaars handelingswijze toe? Bijv. ik ga langs om koffie te drinken. Een ander vraagt zich af hoe lang je dat kan doen. Als professionele of persoonlijke belangen gaan spelen, dan raakt de cliënt uit beeld. Daarom is de oplossing bij dit dilemma om terug te gaan naar het perspectief van de persoon met het onbegrepen gedrag. En naar de professionals zelf: kunnen ze de angst en onzekerheid verdragen dat het niet goed komt? Juist dan is de inbreng vanuit van familieperspectief en de ervaringsdeskundige heel krachtig.



Figuur 1: schematische weergave van de methodiek (illustratie: NEWR)

Rol en vaardigheden procesbegeleiders: convergeren divergeren

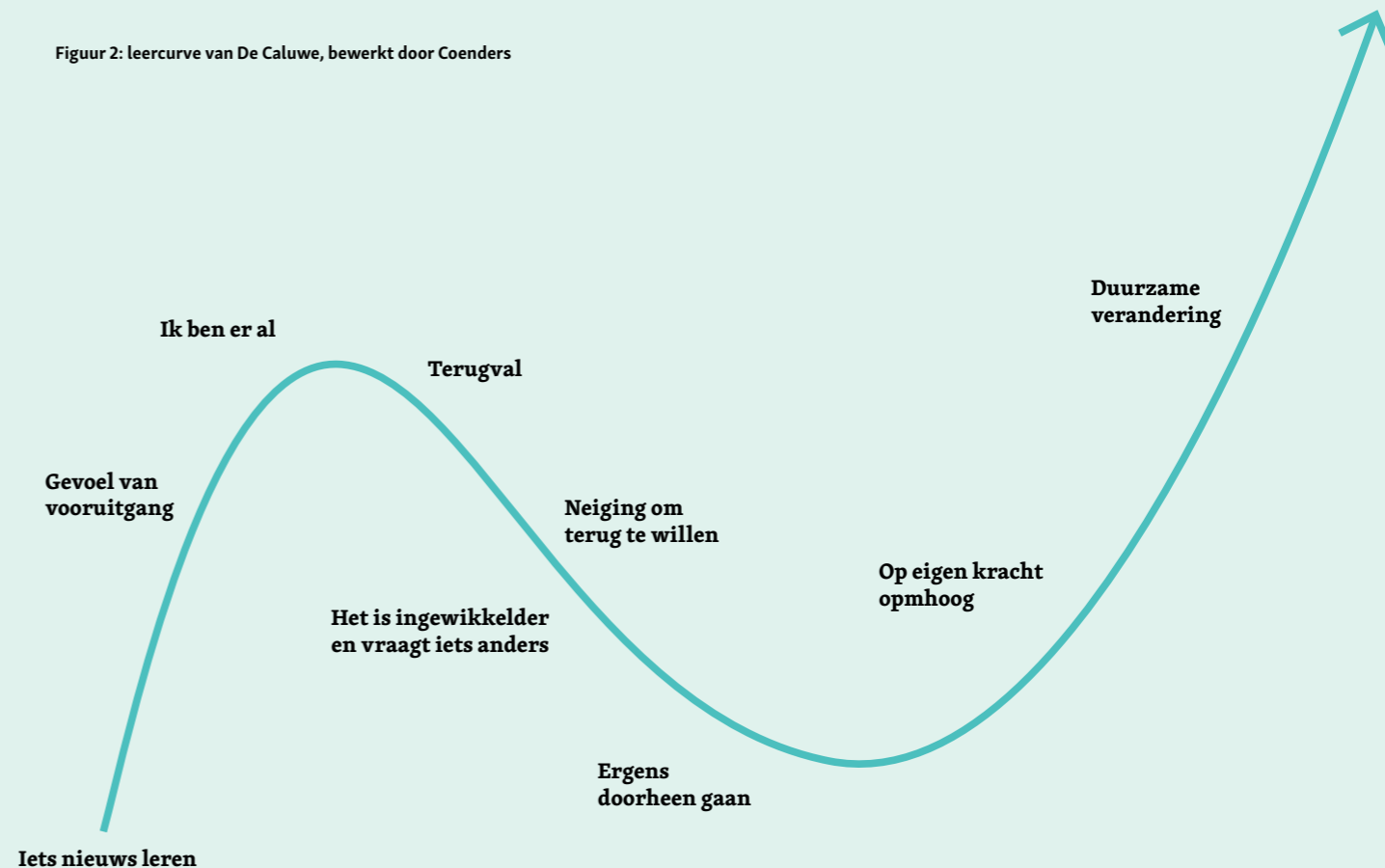
Faciliteren van leren De procesbegeleiders¹ nodigen deelnemers aan de leernetwerken uit om onzekerheid toe te laten. Dit vereist vertraging. Ze nemen de regie om de vertraging te laten ontstaan waarbinnen onzekerheid voelbaar kan worden. Door onzekerheid toe te laten, ervaren mensen hun eigen nederigheid. Nederigheid is het bewust zijn van de kleine en tegelijk belangrijke rol die professionals hebben in het contact met anderen; met collega professionals en met mensen met onbegrepen gedrag. Hierdoor worden professionals gestimuleerd hun kennis, vaardigheden en wijsheid toe te voegen, waardoor ze de complexe vragen beter kunnen hanteren en passende oplossingen kunnen vinden. Het vertrouwen hebben in de ontwikkelkracht van de eigen onzekerheid, die wijsheid, ontstaat door een leerproces helemaal te doorlopen en niet te stoppen als het moeilijk wordt (de plek der moeite). De leercurve van De Caluwe,

uitgewerkt door Coenders², maakt dit beeldend (zie figuur 2). In het begin geeft iets nieuws leren enthousiasme en een gevoel van vooruitgang. Maar als het dan toch meer moeite blijkt te kosten, dan leidt dat er vaak toe dat iemand terug wil naar de situatie van daarvoor. De enige weg vooruit is dan om ergens doorheen te gaan, en op eigen kracht omhoog te gaan en toe te werken naar een duurzame verandering.

Aanpak toepassen De procesbegeleiders werken onderzoekend en ontwerpend. Zij gebruiken hun kennis om vragen te stellen. Vragen die zoeken naar latente kennis, vragen naar de ervaring, vragen naar de kleine en tegelijk belangrijke details die gaan over relatie maken met de persoon en met belangrijke anderen.

In het werken met groepen creëren procesbegeleiders

Figuur 2: leercurve van De Caluwe, bewerkt door Coenders



¹ Het heeft de voorkeur om voor twee procesbegeleiders te kiezen. De één kan kiezen voor een focus op de inhoud en de ander op het proces. Ze kunnen elkaar ook corrigeren en gemakkelijker van perspectief wisselen en elkaar ter discussie stellen. Dit komt het leerproces ten goede.

² Marc Coenders, O&O / NR 3 2020

ruimte voor speelsheid, onderzoek en analyse om tot onverwachte — serendiepe¹ — perspectieven te komen. Vanuit deze perspectieven worden concrete acties benoemd waar een deelnemer verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering.

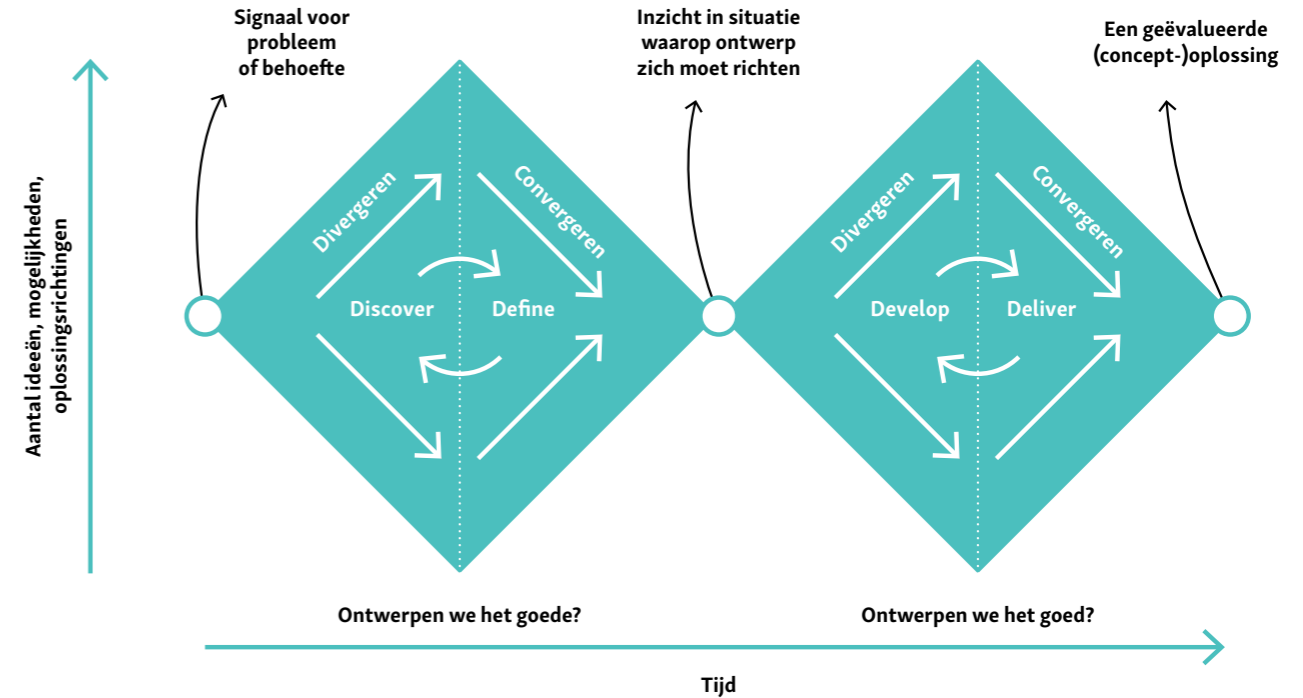
Ontwerpgericht werken is een afwisseling tussen intuïtief-creatief en analytisch werken. De procesbegeleider bewaakt het evenwicht tussen deze twee polen. Hiervoor zijn veel goede oefeningen en werkvormen te vinden². De procesbegeleiders en het proces ontwikkelt zich het mooist - speels, creatief en uitnodigend - wanneer de begeleiders oefeningen toepassen die passen bij hem of haar als persoon.

Mediëren De procesbegeleiders mediëren tussen belangen van verschillende partijen die aan tafel zitten om ervoor te zorgen dat alle verschillende perspectieven naast elkaar kunnen blijven bestaan. Ze laten mensen ervaren dat verschillen niet tot conflict hoeven te leiden, maar juist tot verschillende

perspectieven die openingen bieden voor andere oplossingen.

Veiligheid en privacy

- De procesbegeleiders vertrouwen op de professionaliteit van een ieder aan tafel en op het commitment aan het leernetwerk. Zij dragen zorg voor de relatie en blijven in contact als iemand zich iets meer terugtrekt; Zij tonen betrokkenheid waarbij altijd uitgegaan wordt van de goede reden voor iemand zijn keuzes.
- De procesbegeleiders zijn gelijkwaardig aan de deelnemers, zijn vaardig in het begeleiden van een groepsproces, maar hoeven geen kennisoverdrager te zijn. De procesbegeleiders stellen zich ook lerend op. Ze zijn nieuwsgierig naar de ander.
- Iedereen ondertekent vooraf aan de start van het leernetwerk een geheimhoudingsverklaring. Daarnaast waken de procesbegeleiders ervoor dat er geen namen worden genoemd van de personen met onbegrepen gedrag.



Figuur 3: Fasen in het ontwerpproces¹.

¹ Serendipiteit is een ongeplande, onverwachte maar fortuinlijke ontdekking, een gelukkig toeval.

² Ter inspiratie kan de procesbegeleider het boek van Van't Veer (J. van't Veer, E. Wouters, M. Veeger, & R. van der Lugt (2020) raadplegen: "Ontwerpen voor zorg en welzijn". Bussum: uitgeverij Coutinho. En ook op internet zijn heel veel werkvormen voor Design Thinking te vinden.

¹ Design Council (2007), Eleven lessons: managing design in eleven global brands (a study of the design process). London: Design Council. Geraadpleegd op 20 november 2019 op <http://www.designcouncil.org.uk/knowledge-resources/report/11-lessons-managing-design-global-brands>

Waardecreatie en werkzame elementen

Perspectieven op waardecreatie In een leernetwerk zijn vijf soorten waardecreaties voor organisaties te zien¹ (figuur 4). Dit biedt een denkmodel om vanuit verschillende perspectieven naar waardecreatie in organisaties te kijken. In de figuur 4 worden voorbeelden van deze waardecreatie gegeven die zijn ontstaan in de leernetwerken.

Wat is er nu verandert in de organisaties? In de leernetwerken hebben professionals geleerd om uit te gaan van de menselijke maat. In teambesprekingen in de eigen organisatie kruipen ze nu ook meer in de huid van een ander. Ook willen ze hun werk niet meer alleen doen en zoeken elkaar nu meer op.

Een andere verandering ten goede is dat verantwoordelijkheid gedeeld kan worden. Professionals moeten veel regelen voor een persoon met onbegrepen gedrag en hebben te maken met veiligheidsvraagstukken en suïcidereiging. Dit geeft spanning en legt druk op deze personen. Door verantwoordelijkheid te delen met andere

professionals en steun te vragen, kunnen zij beter voor zichzelf zorgen.

Professionals durven meer te experimenteren onconventionele interventies, waarbij ze zich gesteund voelen door het leernetwerk.

Professionals zijn zich bewuster dat ze zaken op kunnen pakken die niet direct tot hun takenpakket behoren.

De positieve verandering in werkwijze valt ook bestuurders op en professionals die indirect betrokken zijn. Zij worden nieuwsgierig naar de leernetwerken en bestuurders gaan nu zorgen voor borging.

Werkzame elementen De volgende elementen zijn volgens de procesbegeleiders en deelnemers aan de leernetwerken essentiële werkzame elementen. Als één van deze elementen ontbreekt zal dit afbreuk doen aan de gerealiseerde waarde:

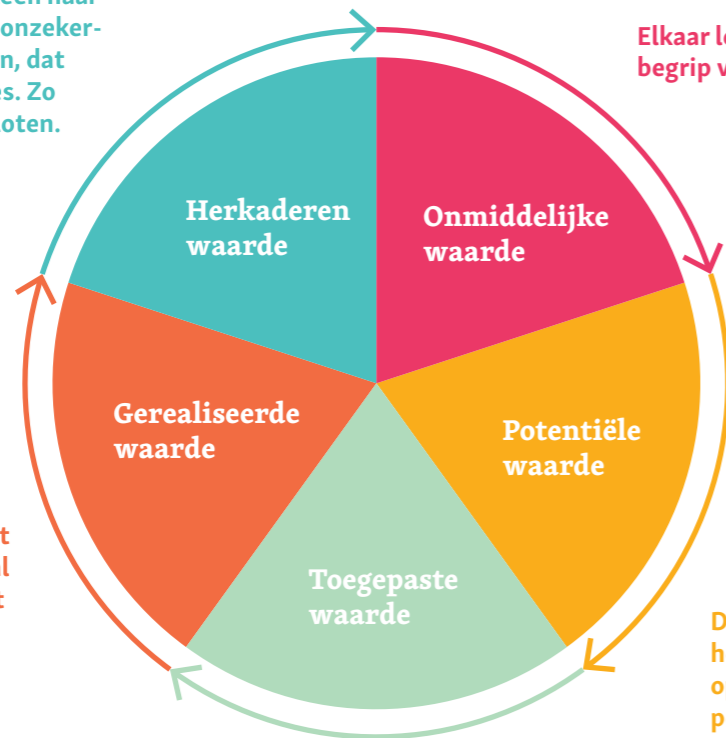
- Het leernetwerk vormt zich rond een casus, de direct betrokken professionals moeten in de gelegenheid worden gesteld om aan te sluiten. Mensen verbinden zich voor een bepaalde tijd aan een leernetwerk.
- De geheimhoudingsverklaring en het feit dat er geen naam van de persoon in de casus wordt genoemd heeft als opbrengst dat deelnemers los van hun eigen organisatie kunnen denken waardoor schotten geen rol spelen in de samenwerking.
- Organisaties gaan het commitment aan met het leernetwerk door het ter beschikking stellen van tijd, ruimte, financiën.
- Organisaties geven het vertrouwen aan het leernetwerk en de eigen professionals om af te wijken van protocollen.
- Organisaties bieden ruimte voor doorgaande experimenten binnen de organisatie vanuit de nieuwverworven wijsheid en zijn bereid hun verantwoordelijkheid te nemen voor het implementeren van de aanpak en de uitkomsten van het leernetwerk.
- Organisatie geven de procesbegeleiders mandaat om te werken volgens de aanpak leernetwerken.
- Er is onafhankelijke procesbegeleiding.
- Inbreng van partijen buiten de zorgsector is van

essentieel belang. Woningbouwvereniging, gemeente, schuldhulpverlening voegen andere, en soms onverwachte, perspectieven toe.

- Clientperspectief en het familie- naastenperspectief moet vertegenwoordigend zijn in een leernetwerk. Ervaringsdeskundigen nemen daarom een belangrijke plek in.
- Het iteratieve proces van telkens terug in de huid van de ander kruipen en dit verbinden aan een praktische stap die is gekoppeld aan een uitvoerder in de praktijk.
- Het leernetwerk bestaat óók buiten de gezamenlijke sessies. Als iets niet werkt gaan mensen tussentijds met elkaar overleggen om een volgende stap te zetten.
- De creatieve/intuïtieve houding aannemen en afwisselen met de analyserende werkwijze.
- Het niet weten moet altijd vast onderdeel blijven van het leernetwerk, ook op management en bestuurlijk niveau. Het gaat om een zoekende en nederige houding. Maar wel met lef. De verantwoordelijkheid durven nemen om af te wijken van de protocollen.
- Speelsheid in de werkvormen en niet-methodisch denken om serendipiteit in te sluiten.

¹ Wenger, Trayner, de Laat, 2011.

De procesbegeleider kijkt naar alle bereikte successen niet alleen naar verwachte successen. De onzekerheid of je het kunt oplossen, dat verdragen is ook een succes. Zo wordt serendipiteit ingesloten.



Elkaar leren kennen, begrip voor elkaar, tips...

De vertraging werd eerst niet helpend ervaren, maar hielp op een later moment om de persoon beter te begrijpen en tot nieuwe inzichten te komen. Intuïtie werkt dan beter dan analyse.

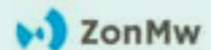
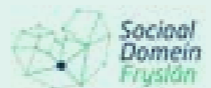
Dit gaat over wat er nu echt is verbeterd. Als een sociaal werker in gesprek gaat met de familie van een persoon ontstaat er vanuit die zijde meer rust. Dit kan in een later stadium ook waarde hebben voor de persoon met onbegrepen gedrag.

Figuur 4: Vormen en voorbeelden van waardecreatie door de leernetwerken.



GGZ Friesland

ROSANA



Colofon

Dit boekje is een initiatief van Nynke Boonstra, Ieta Berghuis, Wietske Dijkstra & Liesbeth van Gent namens het lectoraat Zorg & Innovatie in de Psychiatrie van NHL Stenden hogeschool.

Deze uitgave tot stand is gekomen in nauwe samenwerking met de leden van de leernetwerken Smallingerland & Noardeast Fryslân.

Tekst: Nynke Boonstra, Ieta Berghuis, Wietske Dijkstra en Liesbeth van Gent

Ontwerp: Terwisscha & Wagenaar | Vormburo

Oplage: 250

***Leren van casussen voor
samenwerking rond personen
met onbegrepen gedrag***

Lectoraat Zorg & Innovatie in
de Psychiatrie NHL Stenden hogeschool