

Begrijp de context, verander het probleemgedrag

Samenvatting van het proefschrift 'Organisational environment and challenging behaviours in residents with intellectual disabilities: an ecological perspective'

Vanessa Olivier-Pijpers

*'Wie probleemgedrag wil aanpakken,
moet begrijpen wat zich rondom
bewoners afspeelt - wat de context
van het gedrag is.'*



In zorgorganisaties voor mensen met een verstandelijke beperking vertonen sommige bewoners ernstig probleemgedrag, zoals agressie. Voor begeleiders kan het moeilijk zijn daar vat op te krijgen. Recent promotieonderzoek van Vanessa Olivier-Pijpers bracht in kaart welke factoren in de directe én indirecte omgeving van bewoners hun gedrag kunnen beïnvloeden, met behulp van het zogenoemd ecologisch model.



In Nederland krijgen 130.000 mensen dagelijks intensieve ondersteuning in woonvoorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking, volgens cijfers van Programma Volwaardig Leven. Sommigen van hen vertonen probleemgedrag, zoals fysieke en verbale agressie, zelfverwonding en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Uit Brits onderzoek bleek in 2017 dat probleemgedrag voorkwam bij ongeveer 1 op de 5 bewoners.

Vroeger gingen zorgprofessionals ervan uit dat probleemgedrag door de bewoner zelf kwam, dat het bij hem hoorde. Tegenwoordig weten we dat het ontstaat door een negatieve wisselwerking tussen een bewoner en de mensen in zijn omgeving. Wie probleemgedrag wil aanpakken, moet dus óók begrijpen wat zich rondom bewoners afspeelt - wat de context van het gedrag is. Die context is zo klein als een momentje van oogcontact met een begeleider en zo groot als de visie van de organisatie. Talloze factoren spelen mee, die ook nog eens door de tijd heen kunnen veranderen. Hoe ontrafel je zo'n complex geheel aan zaken die probleemgedrag kunnen beïnvloeden?

Interactie met omgeving

Vanessa Olivier-Pijpers gebruikte daarvoor in haar promotieonderzoek het 'ecologisch model' van de Amerikaanse psycholoog Urie Bronfenbrenner, een bekende theorie over hoe iemand zich ontwikkelt en functioneert in interactie met zijn omgeving. Bronfenbrenner had hierbij kinderen en jongeren in gedachten, maar de theorie is ook goed toe te passen op probleemgedrag bij bewoners met een verstandelijke beperking.

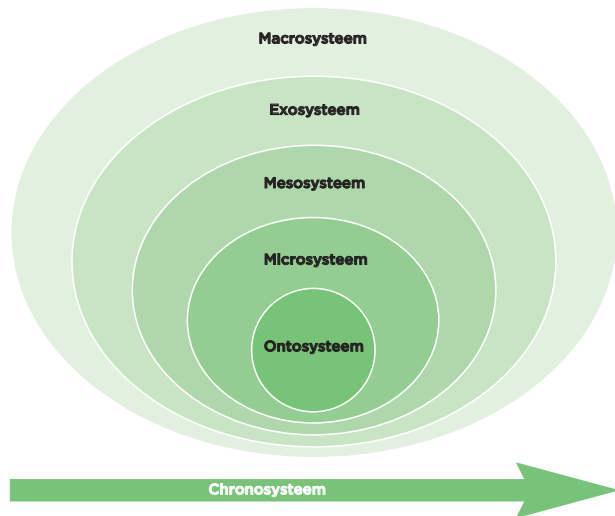
Biografie Vanessa Olivier-Pijpers

Vanessa is sinds 2013 werkzaam bij CCE. Eerst als coördinator, inmiddels als projectleider expertisemanagement / adviseur. Vanessa heeft eind 2020 haar promotie onderzoek afgerond. Het onderzoek richtte zich op de invloed van de organisatiecontext op probleemgedrag bij mensen met een verstandelijke beperking. Het promotietraject is opgezet vanuit CCE en Erasmus School of Health Policy and Management (ESHPM) van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Voordat Vanessa bij CCE werkte, was ze werkzaam in de verstandelijk gehandicaptenzorg en epilepsiezorg. Ze heeft in verschillende functies gewerkt: begeleider, orthopedagoge, adjunct-hoofd en onderzoeker. Altijd vanuit een interesse in het combineren van inhoudelijke vraagstukken met meer organisatorische vraagstukken.

CV Vanessa Olivier-Pijpers:

2016 - heden projectleider expertisemanagement / adviseur bij CCE, Utrecht
2013 - 2016 coördinator bij CCE, Gouda
2011 - 2013 adjunct-hoofd Gezondheidscentrum SEIN, Cruquius
2007 - 2013 gedragskundige bij SEIN, Cruquius en Heemstede
2007 - 2009 junior onderzoeker bij ESHPM, Erasmus Universiteit Rotterdam
2005 - 2007 gedragskundige bij 's Heeren Loo, Noordwijk
2006 - 2007 master Zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam
2005 - 2006 bachelor Beleid en management in de Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam
1999 - 2004 doctoraal Pedagogische Wetenschappen (Orthopedagogiek) aan de Universiteit van Leiden, Leiden



Het ecologisch model stelt dat de omgeving van iemand bestaat uit vijf 'systemen', die allemaal met elkaar verbonden zijn. Het ontosysteem, het individu zelf, staat daarin centraal. Daaromheen zitten vier systemen, als lagen van een ui:

- ▶ Het microsysteem: face-to-face contacten. Iedereen maakt deel uit van meer dan één micro-systeem. Een bewoner heeft bijvoorbeeld in één microsysteem contact met de begeleider, in een ander met een familielid of medebewoner.
- ▶ Het mesosysteem: de interacties tussen de verschillende microsystemen, bijvoorbeeld overleg tussen familieleden en medewerkers van de woongroep of tussen medewerkers onderling.
- ▶ Het exosysteem: de zorgorganisatie waar de bewoner deel van uitmaakt. Een bewoner heeft geen directe interactie hiermee, maar beslissingen op dit niveau beïnvloeden wel zijn microsysteem.
- ▶ Het macrosysteem: de zorgorganisatie is op zijn beurt onderdeel van de samenleving als geheel. Maatschappelijke opvattingen over langdurige zorg, wetten en financieringssystemen bepalen wat en hoeveel een organisatie kan doen om een bewoner te helpen.

Hoe dichterbij het ontosysteem, hoe directer de invloed op de bewoner. Daarnaast veranderen de persoon, zijn omgeving en de interacties door de tijd heen, wat het chronosysteem wordt genoemd.

De context ontrafelen

Eerdere studies vonden al samenhang tussen probleemgedrag en omgevingsfactoren, zoals de leiderschapsstijl van managers of organisatiecultuur, maar die keken niet naar de organisatiecontext in zijn geheel. Olivier-Pijpers deed verschillende deelstudies om de invloed van die context te ontrafelen, met het ecologisch model als kader. Zo interviewde ze teamleiders, managers, gedragskundigen, bewoners en hun familieleden en deed een vragenlijstonderzoek onder 922 medewerkers van 21 verschillende zorgorganisaties. Daarnaast volgde ze twee organisaties drie jaar lang op de voet.

Ze vond op alle systeemniveaus specifieke elementen die samenhangen met probleemgedrag van bewoners:

*'Een stabiele emotionele band
tussen een bewoner en een
medewerker kan een positieve
invloed hebben, maar goed
1-op-1-contact is niet altijd
makkelijk op te bouwen.'*

Het ontosysteem (de bewoner zelf)

De vaardigheden en het gedrag van de bewoner zelf staan op dit niveau centraal. In het onderzoek kwam naar voren dat bewoners veel mogelijkheden hebben, maar dat hun negatieve gedrag vaak op de voorgrond staat in contacten met anderen. Als een bewoner iemand in de arm bijt, blijft dat sterker in het geheugen hangen dan het feit dat hij zelfstandig pap kan eten.

Daarnaast bleek dat bewoners die zich moeilijk aanpassen, en bijvoorbeeld veel seksueel overschrijdend gedrag vertonen, niet altijd goede ondersteuning krijgen. Bij complex probleemgedrag is intensieve begeleiding nodig, maar medewerkers lopen hierin soms vast. De bewoner moet vervolgens weer verhuizen, hopelijk naar een plek waar hij die intensieve begeleiding wel krijgt.

Het microsysteem (interactie met begeleiders)

Positieve sociale interacties met de begeleider kunnen een enorm verschil maken, bewoners voelen zich daardoor meer gewaardeerd en erkend. Probleemgedrag vermindert ook als medewerkers positief denken over de vaardigheden van een bewoner en hem als meer dan zijn negatieve gedrag kunnen zien.

Daarnaast is het belangrijk dat begeleiders een sterke sensitiviteit hebben voor de gevoelens en behoeften van bewoners. Zeer ervaren en gekwalificeerde medewerkers beschikken vaker over die vaardigheid, zag Olivier-Pijpers, dus hierin is scholing en coaching heel belangrijk. Hoeveel en op welke manier dat in de praktijk gebeurt, hangt sterk samen met het scholingsbeleid in de zorgorganisatie, het exosysteem dus.

Uit het onderzoek bleek ook dat vrijheidsbeperkende maatregelen probleemgedrag kunnen uitlokken, wat soms averechts werkt. Als begeleiders duidelijke grenzen kunnen stellen zonder fysiek beperkende maatregelen, heeft dat vaak een positief effect.

Ook een stabiele emotionele band tussen bewoner en een medewerker kan een positieve invloed hebben op het gedrag, maar goed 1-op-1-contact is in de praktijk niet altijd makkelijk op te bouwen. Medewerkers zijn zich voortdurend bewust dat zich incidenten kunnen voordoen, waardoor ze daarop focussen in interacties en soms met gespannen reacties probleemgedrag uitlokken. Natuurlijk hebben bewoners interactie met meer mensen dan alleen hun begeleiders. Wat betreft die andere microsystemen kwamen in het onderzoek twee belangrijke factoren naar voren die probleemgedrag beïnvloeden. Ten eerste hadden stressvolle contacten met andere bewoners een



duidelijk negatieve invloed, vooral als ze elkaars gedrag moeilijk begrijpen. Ten tweede is het juist de moeite waard om het contact tussen bewoners met probleemgedrag en familieleden te faciliteren. Stel bijvoorbeeld dat een bewoner een sterke band heeft met zijn broer, die hem goed tot rust kan brengen. Dan kunnen begeleiders die broer misschien bellen als hij overstuurt, zodat hij zijn stem even kan horen.

Het mesosysteem (relaties tussen betrokkenen)

Bij het mesosysteem draait het om de relaties tussen direct betrokkenen, zoals medewerkers en familie. Olivier-Pijpers focuste hierin op drie categorieën: de begeleiders onderling, de bewonersgroep en het contact tussen familie en professionals.

Allereerst zag ze hoe belangrijk het is dat begeleiders zich veilig voelen binnen hun team. Steunen collega's elkaar, en is er ruimte om fouten te maken, dan kunnen zij beter omgaan met probleemgedrag dan als ze zich onprettig voelen of als de machtsverhoudingen scheef zijn. Hier ligt een belangrijke taak voor de gedragskundigen en leidinggevendenden, die teams kunnen monitoren en ondersteunen.

Wat de bewonersgroep betreft is een cruciale vraag wat beter werkt: bewoners met probleemgedrag bij elkaar indelen of gemengde groepen? Dat blijft moeilijk te beantwoorden, concludeerde Olivier-Pijpers. Beide vormen kunnen hun tol eisen. Bewoners kunnen elkaars probleemgedrag versterken, wat erg pittig is voor de begeleiders. Maar in een gemengde groep staan medewerkers voor de uitdaging dat ze continu moeten schakelen tussen begeleidingsvormen. Tot slot loopt het contact tussen familie en professionals ook wel eens moeizaam, familieleden worstelen vaak met hun afhankelijkheid van medewerkers. Familieleden hebben bijvoorbeeld regelmatig het gevoel dat ze de schuld krijgen van het probleemgedrag of dat zorgmedewerkers weinig rekening houden met hun mening.

Het exosysteem (de zorgorganisatie)

In een zorgorganisatie is continu van alles gaande, op alle afdelingen en lagen. In het onderzoek van Olivier-Pijpers kwamen diverse punten op dit systeemniveau naar voren die een positieve of negatieve invloed hebben op het meso- en microsysteem van een bewoner:

*'Medewerkers moeten met
elkaar willen én kunnen
samenwerken.'*

- ▶ **De balans tussen controleren en vrij laten van begeleiders**
Managers en gedragskundigen moeten begeleiders de ruimte geven voor een onderzoekende houding en aanpassing van de zorgverlening aan de behoeften van een bewoner. Hét protocol voor probleemgedrag bestaat niet, dus kan het juist goed werken als een begeleider de vrijheid krijgt om zijn eigen creativiteit in te zetten. Tegelijkertijd moet je als manager of gedragskundige zicht houden op wat er gebeurt op de werkvloer, zodat niet álle verantwoordelijkheid op de schouders van begeleiders rust.
- ▶ **Machtsverhoudingen binnen de organisatie**
Wie heeft het voor het zeggen? Wat zijn de verhoudingen tussen medewerkers? Onderlinge strubbelingen, waardoor bijvoorbeeld kampen ontstaan of een sfeerbepalend roddelcircuit, kunnen de relaties tussen medewerkers en bewoners verslechteren. Zo hoorde Olivier-Pijpers in één van de organisaties die ze volgde, dat begeleiders het gevoel hadden dat hun manager vooral bezig was om protocollen vanuit de organisatie afgevinkt te krijgen: 'Achter de rug van de manager om wordt er geroddeld over wat de organisatie nu weer wil', vertelde een geïnterviewde haar. 'De frustraties lopen hoog op en dat zie je terug in de begeleiding aan de cliënten. Deze is vooral gericht op het beheersen van incidenten.'
- ▶ **Een gebrek aan middelen**
Onderbezetting en personeelsverloop zet uiteraard de zorg onder druk, daarnaast zijn er in de intensieve zorg nogal eens meer financiële middelen nodig dan beschikbaar. Als een boze bewoner bijvoorbeeld iets kapot gooit, is er niet altijd direct geld om dat te repareren.
- ▶ **Praktijkleiderschap**
Dit heeft een sterk positief indirect effect op probleemgedrag. Praktijkleiderschap betekent dat de manager of gedragskundige weet wat er speelt op de werkvloer, dichtbij medewerkers staat, waar nodig bijspringt en duidelijke normen en waarden heeft (en dat kan overbrengen op medewerkers). Begeleiders kunnen bij hem terecht met problemen of om even te sparren, en hij schermt hen af van zaken die hen van hun werk afleiden, zoals materiële controles bij een bezoek van het zorgkantoor.
- ▶ **Waardering van medewerkers**
Medewerkers moeten zich gewaardeerd en gelijkwaardig ten opzichte van elkaar voelen, wat zichtbaar is in organisatiebeleid, goede begeleiding of feedback in het dagelijkse werk. Het is de kunst om hen het gevoel te geven dat ze ertoe doen, vertelde een geïnterviewde tegen Olivier-Pijpers, dat hun inzet iets oplevert.



▶ **Goede samenwerking**

Medewerkers moeten met elkaar willen én kunnen samenwerken. In hoeverre vormen begeleiders, teamleiders, gedragskundigen en managers een team en vullen ze elkaar aan? Dat is een belangrijk punt voor zorgorganisaties om kritisch naar te kijken, vanuit de gedachte: 1 plus 1 is meer dan 3.

▶ **Normen en waarden als kader**

Het geeft medewerkers houvast en richting als ze weten waar de organisatie voor staat, wat de positieve waarden en verwachtingen zijn. Op basis van een heldere missie en visie van de organisatie kunnen medewerkers toetsen of ze in de praktijk op de goede weg zijn.

▶ **Een vriendelijke en huiselijke leefomgeving, zowel fysiek als gevoelsmatig**

Dit lijkt volgens Olivier-Pijpers een belangrijke sleutel tot omgaan met probleemgedrag, omdat het stress en onrust bij bewoners én begeleiders wegneemt. Zoals een geïnterviewde als voorbeeld gaf: 'Op het moment dat heel die omgeving er niet meer uitziet, wat maakt het dan uit? Dan geef je nog een keer een schop tegen de deur of je gooit een kopje tegen de grond of wat dan ook, want het ziet er toch niet uit.'

▶ **Het macrosysteem (de maatschappij)**

Nog verder uitgezoomd, naar de Nederlandse maatschappij, zijn er ook zaken die probleemgedrag indirect kunnen vergroten. Zo is de afgelopen jaren flink ingezet op deïstitutionalisering, vanuit het idee dat iedereen zoveel mogelijk mee moet kunnen doen in de maatschappij. Daardoor kan het gebeuren dat een bewoner met een verstandelijk beperking verhuist naar een huis in een Vinex-wijk, terwijl hij eigenlijk beter gedijt op een beschermd zorgterrein waar hij zelfstandig naar buiten kan. Het nationale overheidsbeleid is daarnaast sterk gericht op efficiëntie, waardoor bewoners minder tijd doorbrengen met medewerkers en dus moeilijker een sterke band opbouwen. En dan is er nog de rol van de media, die soms een te eenzijdig beeld schetsen van mensen met een verstandelijke beperking. Als er veel media-aandacht is voor slechte zorgpraktijken en probleemgedrag, dan kijken mensen in de samenleving misschien niet meer verder dan dat probleemgedrag.

*'Contacten tussen medewerkers
en familie veranderen door de
tijd heen, vaak in positieve zin.'*

Chronosysteem: veranderingen in de loop der tijd

Al die systemen van het ecologisch model, al die lagen van de 'ui', zijn natuurlijk niet statisch. Door de tijd heen veranderen dingen om een bewoner heen, waarbij het ene meer invloed op zijn gedrag zal hebben dan het andere. Verandertrajecten in zorgorganisaties kunnen in ieder geval een grote impact hebben op bewoners, zag Olivier-Pijpers, zeker bij een rommelige start van zo'n traject. Zolang er veel onduidelijkheid is over wie waarvoor verantwoordelijk is, blijven gedragskundigen en managers soms op afstand en bieden begeleiders te weinig houvast. Dat kan begeleiders op hun beurt onzeker en afwachtend maken, waardoor ze moeilijker een stabiele relatie met bewoners opbouwen en minder alert zijn op kansen om probleemgedrag te voorkomen.

Ook als begeleiders niet willen of kunnen meegaan in organisatieveranderingen kan dat de zorg belemmeren. Soms voelen teams zich zelfs zo slecht gehoord in het verandertraject dat ze naar binnen keren: ze kloppen niet meer bij gedragskundigen of managers aan voor advies, willen alles zelf oplossen en nemen teveel hooi op hun vork. Vaak blijven ze dan hangen in steeds dezelfde aanpak, of die nu goed werkt of niet.

Ook contacten tussen medewerkers en familie veranderen door de tijd heen, vaak in positieve zin. Gaandeweg krijgen ze veelal betere gesprekken over wat ze van elkaar verwachten en komt meer ruimte voor open discussies. Meestal heeft die sterkere relatie een positief effect op het gedrag van de bewoner.



Meerdere kanten aan het verhaal

Zoals aan elk verhaal meerdere kanten zitten, ontstaat probleemgedrag bij bewoners met een verstandelijke beperking door talloze elementen in zijn omgeving. Wie daar zicht op heeft, kan er ook meer invloed op uitoefenen.

Natuurlijk kan één begeleider of zorgteam het beleid vanuit de overheid of zorgkoepels niet op de schop gooien, maar het is goed om er kritisch naar te blijven kijken: maken ze keuzes die goed zijn voor de zorgorganisatie en uiteindelijk dus ook de bewoners? Op organisatieniveau liggen wel veel mogelijkheden om gezamenlijk regelmatig te reflecteren of je nog op de goede weg zit. Hoe is bijvoorbeeld de dynamiek en sfeer op de werkvloer? Hoe liggen de machtsverhoudingen in de organisatie? Is er voldoende balans tussen controle en vrij laten? Zijn er genoeg financiële en personele middelen voor intensieve zorgverlening? Krijgen begeleiders de steun en opleidingsmogelijkheden om hun werk goed te kunnen doen?

Positieve werkrelaties en een ondersteunend klimaat zijn enorm belangrijk voor goede zorg, maar het is niet altijd eenvoudig om dat op te bouwen. Wat kan helpen, volgens Olivier-Pijpers, is regelmatig overleg tussen iedereen in de organisatie over opvattingen over werkrelaties en ondersteuning van de bewoners. Hoe ga je bijvoorbeeld om met het gebruik van vrijheidsbeperkende maatregelen en hoe monitor je dat?

En dan is er nog het contact met familieleden, ook daarin moet de organisatie zorgprofessionals begeleiden. Hoe kunnen medewerkers een constructieve relatie onderhouden met familieleden en informeren naar hun ervaringen en verwachtingen over de zorg van hun zoon, dochter, broer of zus met een verstandelijke beperking?

Kortom...

Al dat soort vragen zijn niet alleen belangrijk voor de zorgorganisatie als geheel, maar indirect ook voor de bewoner. Want natuurlijk weten we in de zorg hoe belangrijk positieve en sensitieve interactie met bewoners is, hoe averechts vrijheidsbeperkende maatregelen kunnen werken en hoe sterk mensen juist kunnen opbloeien als ze dagelijks zinvolle activiteiten doen. Maar het ligt aan de gehele context of dit in de praktijk ook lukt. Als de mensen rondom bewoners dat beseffen, en de positieve én negatieve krachten herkennen, blijven ze probleemgedrag hopelijk een paar stappen voor.

Voor meer informatie, ga naar onze website:
cce.nl/proefschrift-vanessa-olivier-pijpers



*'Het ligt aan de gehele context
of probleemgedrag in de
praktijk vermindert of zelfs
wordt voorkomen'*

Bijlage 'Ecologische model - Probleemgedrag bij bewoners met een verstandelijke beperking' (gebaseerd op Bronfenbrenner's model).

