

#nuVerder

VAN VISIE NAAR VERANDERING BIJ ABRONA

#nuVerder **van visie naar verandering bij abrona**

door Filip van den Bergh

Abrona is een organisatie voor ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking.

Dit boek is het resultaat van een samenwerking tussen Abrona en Berenschot. Wij moedigen lezers die het boek interessant vinden graag aan om (delen van) het boek te kopiëren, op te slaan, en te verspreiden. Om dat eenvoudiger te maken is het boek gratis te downloaden via de website www.abrona.nl. Dit recht van de lezer is gebonden aan twee voorwaarden. Ten eerste zijn de auteur, Abrona en Berenschot niet aansprakelijk voor fouten of onvolkomenheden in het boek. Ten tweede moet bij kopiëren, opslaan of verspreiding van (delen van) dit boek de oorspronkelijke auteur worden vermeld.

Eerste druk, oktober 2016: 1.000

inhoudsopgave

1. Vonken van verandering	06
Abrona in verandering	06
De vonk van verandering	07
Over dit boek	08
Deel één: over de vloer	10
2. Zeventig jaar geschiedenis	12
De geschiedenis van Ilse	12
De geschiedenis van Abrona	14
Zorgen voor, zorgen dat	15
3. De snelheid van een idee	16
Eieren verkopen of weggeven?	16
Een waterval van zelforganisatie	18
Zes maanden later	20
4. Vonken voor verandering	22
We komen altijd terug	22
Een cliënt is geen eiland	23
Er samen uit komen	24
Vijf maanden later	25
5. Door de ogen van anderen	27
Dit is mijn signaleringsplan	27
Ik was mezelf kwijt	29
Door de ogen van anderen kijken naar jezelf	31
6. Zinvol de dag door	33
De winkelcentrumbrigade	33
De kunstcommissie	34
De woltentoonstelling	35
Zinvol, maar voor wie?	35
7. Als je verantwoordelijkheid voor een ander draagt	36
Hoe een plan je ontslaat van verantwoordelijkheid	36
Is roken normaal?	37

Is zelforganisatie een noodzakelijke voorwaarde voor eigen regie	38
De grenzen aan de eigen regie	39
Deel twee: van een afstand	42
8. Gedrag als uitkomst van een complex proces	44
Meervoudig gedetermineerd	44
Veranderen in organisaties	45
Balanceren tussen individu en organisatie	47
9. Dilemma's ontvlechten en accepteren	48
Problemen: puzzels, dilemma's en paradoxen	48
Dilemma's ontvlechten	49
Omgekeerde integratie als uitkomst van een ontvlochten dilemma	51
Sommige dilemma's zijn hardnekkig	51
10. Het doorbreken van sociale reflexen	53
Sociale reflexen	53
Het doorbreken van sociale reflexen	55
11. Veranderen is doormodderen	56
Maak een plan, wijk er van af	56
Behandel anderen zoals je ze graag ziet	57
Snap ieders plek in het sociale netwerk	58
Maak je dilemma's voortdurend bespreekbaar	58
12. Meer weten?	59
Over Abrona	59
Over dilemma's	59
13. Iedereen die aan dit boek heeft bijgedragen	60

vonken van verandering

Dit boek gaat over de vonk van verandering en hoe nu verder.. Verandering is een proces dat klein begint, langzaam groeit, onontkoombaar wordt en uiteindelijk alles raakt. Veranderen begint bij een initiatief dat gekoesterd wordt, voortdurend aangewakkerd en onderhouden. Dan verspreidt het vuur zich in sociale netwerken, maar alleen als er voldoende brandstof is. Er is meer managementliteratuur over veranderen geschreven dan over ieder ander onderwerp. Hoe ontwerp je programma's die aanzetten tot verandering? Welke interventies werken, en welke niet? Wat kunnen managers en bestuurders doen? Hoe moet je communiceren in transitie? Daarover gaat dit boek niet.

Dit boek gaat over mensen die veranderen. Mensen die besluiten hun werk anders te doen, of hun leven anders in te richten. Mensen die ergens mee beginnen, terwijl ze nog niet weten wat dat ze brengt. Mensen die ergens mee stoppen, omdat ze het niet langer zo willen. Mensen die experimenteren, na soms jaren hetzelfde te hebben gedaan. Wat bezielt ze? Waarom doen ze het anders? Dit is voor leidinggevend en veranderaars een heel interessant onderwerp. Maar lezers die hopen op een stappenplan, op een vast recept dat te destilleren is uit de verhalen in dit boek, moet ik teleurstellen. Centraal in dit boek staat de interesse in individuele verhalen; de individuele vonken van verandering.

Abrona in verandering

Al die individuele verhalen spelen zich af in dezelfde context: de zorgorganisatie Abrona. Abrona is een zorgorganisatie in het midden van het land. Bij Abrona zetten zo'n 1.300 medewerkers en 800 vrijwilligers zich in voor bijna 1.600 cliënten met een verstandelijke beperking. De veranderingen bij Abrona waren ook

al onderwerp van een vorig boek, #hetKANanders. In dat boek beschrijf ik de patronen en reflexen die moeten worden doorbroken om cliënten regie te geven over hun eigen leven. Cliënten en medewerkers lokken bij elkaar vast gedrag uit waarbij cliënten hulpbehoevend zijn, en medewerkers hulpverlenend. Deze zorgreflexen maken cliënten zorgbehoevender dan zij in werkelijkheid zijn.

Het wordt nog interessanter als we die reflexen blijven volgen op andere niveaus. Want medewerkers en managers hebben ook zo hun vaste patronen. Managers controleren en managen, en medewerkers vragen om sturing en geven de verantwoordelijkheid graag af. Dat staat zelforganisatie in de weg. En daar houdt het niet op: politiek en maatschappij oefenen ook weer hun invloed uit op de bestuurder en managers van zorgorganisaties. Ook dat zijn vaste rituelen van grip en controle, die ondernemerschap van zorgorganisaties belemmeren. En het gekke is: van zorgorganisaties wordt wel ondernemerschap verwacht, en van medewerkers wordt wel zelforganisatie verwacht.

De vonk van verandering

Dit boek is, samen met het boek #hetKANanders, dat in 2015 verscheen, een beschrijving van de organisatieverandering van Abrona. Het eerste boek gaat over de intenties van de organisatieverantwoordelijken, hun veranderaanpak en de grote bewegingen in de context van een zorginstelling. In dat boek is te lezen dat managers en medewerkers al de eerste tekenen van verandering in hun organisatie zagen. Al snel werd het duidelijk dat de visie op zorg bij Abrona eigenlijk niet zo heel erg veranderd was in vergelijking met de jaren daar voor. Kort samengevat was het bij Abrona altijd al de bedoeling om gewóón te doen, en om gewoon te dóen. Wat was er dan wel gebeurd dat de verandering werd ingezet? In #hetKANanders vond ik het antwoord in minder regeldruk en minder geld. Dat zijn de twee grote nationale bewegingen die de zorg in Nederland op z'n kop hebben gezet. Voor sommige mensen die zorg nodig hebben heeft dat ingrijpende gevolgen gehad, zeker. Bij Abrona is men al heel snel aan de slag gegaan om deze nieuwe werkelijkheid te accepteren en daarvoor te organiseren. De zorgvisie werd minder vrijblijvend, en werd steeds richtinggevender voor Abrona. Eigen regie geldt niet alleen voor cliënten, maar ook voor medewerkers, managers, bestuurders.

Ik geloof nog steeds dat dat inderdaad de belangrijkste redenen zijn voor veranderingen bij Abrona. Maar er zijn ook nog andere antwoorden, en er zijn nieuwe vragen. De belangrijkste vraag is: is het nou gelukt? Is Abrona er in geslaagd om door middel van eigen regie de cliënten een beter en zelfstandiger leven te bieden met minder middelen? En als dat inderdaad gelukt is, hoe komt dat dan? Natuurlijk: minder geld, minder regels. Maar hoe ziet dat er in de dagelijkse praktijk op de zorglocaties nou echt uit? Welke veranderingen hebben cliënten en medewerkers ervaren? Wanneer kregen zij door dat ook zij anders moesten gaan nadenken over zorg die zij ontvangen en verlenen? Welke gesprekken worden er gevoerd tussen cliënt en zorgverlener? Waarover spreken collega's met elkaar? Is er een moment geweest dat het "klikte", of gaat zo'n verandering veel geleidelijker? Of, en dat kan ook nog, doet iedereen zijn best om binnen nieuwe structuren en kaders op de oude manier zorg te verlenen?

Dat is waarover dit tweede boek gaat.

Over dit boek

Maak in het eerste deel (Over de vloer) van dit boek kennis met zes teams bij Abrona. Twee teams in de Generalistische Langdurige Zorg, twee teams in de Specialistische Langdurige Zorg, het team Lekstroom bij de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning, en Behandeling en Expertise. Ik heb gesproken met cliënten, medewerkers en hun managers. Ik ben steeds op zoek gegaan naar wat er nou precies veranderd is, en waarom. In de praktijk blijkt dat kantelmomenten, momenten waarop mensen ineens gemotiveerd raken om een persoonlijke verandering in te zetten, op onverwachte momenten komen. Bovendien zijn deze momenten van inzicht lang niet altijd gekoppeld aan georganiseerde interventies in het kader van een reorganisatie. Het ligt vaak een stuk persoonlijker dan dat.

In de verhalen over verandering maak ik geen onderscheid tussen kantelmomenten bij cliënten en kantelmomenten bij medewerkers of managers. Dit lijkt op #hetKANanders, waarin de patronen in de omgang tussen cliënten en begeleiders zich herhalen in de omgang tussen begeleiders en managers. Natuurlijk, de doelen

zijn anders, de momenten zijn anders, maar het idee dat er een kantelmoment bestaat, een vonk, een moment van grote betekenis voor een individu waarin een beslissing wordt genomen om het anders te gaan doen, dat is hetzelfde. Het tweede deel van dit boek (Van een afstand) gaat over de lessen die ik uit deze ervaringen trek. Ik introduceer mijn perspectief op kantelmomenten en het doorbreken van vaste patronen. Ik geef daarbij mijn eigen ideeën en kaders, in de hoop dat deze gedachten ook voor anderen helpen bij het kijken naar veranderingen.

Voor ik begin met alles wat ik in de voorgaande paragrafen heb beloofd nog even dit. Dit boek is geen evaluatie van hoe het bij Abrona gaat. Dat er bij Abrona voorbeelden zijn van mooie veranderingen, betekent niet dat Abrona voor alle cliënten en medewerkers nu helemaal af is. Abrona blijft een project waaraan door iedereen nog steeds gewerkt wordt, en waaraan nog veel werk nodig is. Het project zal ook nooit af zijn, en de bedoeling van dit boek is om een bijdrage te leveren aan verbetering van Abrona door meer te laten zien van enkele betrokken medewerkers en cliënten en over hoe zij nu verder gaan.

De medewerkers van Abrona worden in dit boek bijna allemaal bij naam genoemd, met hun toestemming. De namen van cliënten zijn allemaal gefingeerd, en ook individuele details die maken dat cliënten herleidbaar kunnen zijn, zijn gewijzigd.

deel één
over de vloer

zeventig jaar geschiedenis

Als ik over de vloer kom bij een Abrona-locatie, dan meld ik mij meestal op het afgesproken moment bij de voordeur. Ik herinner mij van mijn eerste bezoeken, dat ik dacht dat het eenvoudig zou zijn om mij te melden bij de medewerkers, maar zo werkt het natuurlijk helemaal niet. In die tijd was ik verbaasd dat het personeel niet herkenbaar was. Ik weet niet meer zo goed wat ik dan dacht. Had ik een witte jas verwacht? Maar ook de cliënten zijn vaak helemaal niet herkenbaar. Als ik hieraan terugdenk, dan besef ik mij vooral dat ik mijn vooroordelen heb laten varen in de afgelopen jaren. Bovendien, waarom zou ik me als eerste moeten melden bij een medewerker? Ik ben niet te gast bij de medewerkers thuis, maar bij de cliënten.

Ik bel aan bij Lonas, een woonvoorziening in Veenendaal. In deze woonvoorziening wonen 22 cliënten in drie groepen. In de groep waar ik vandaag te gast zal zijn, wonen acht dames, waarmee ik zal kletsen, eten, twee minuten in stilte aan de slachtoffers van de tweede wereldoorlog zal denken, en die me hun woningen laten zien. Als ik aankom aan het einde van de middag druppelen de vrouwen binnen. Er zijn er die terug komen van de dagbesteding, anderen hebben kleding gekocht, of een wandeling gemaakt.

De geschiedenis van Ilse

Tegenover mij in de woonkamer gaat Ilse zitten. Hoe oud denk je dat ik ben, vraagt ze me? Nu ze praat weet ik zeker dat ze een cliënt is, en geen medewerker. Ze oogt een jaar of vijftig, dus ik gok voor de zekerheid op tweeënveertig. Stralend roept ze dat ze tweeënzeventig is. Al een aantal jaar woont ze in Lonas, en ze heeft het er goed naar haar zin. Ilse heeft haar hele leven doorgebracht in instellingen, en haar levensverhaal volgt de ontwikkeling van het Nederlandse denken over mensen

met een verstandelijke beperking.

Om zes uur gaan we aan tafel, en weer zit Ilse tegenover me. Ze vertelt over vroeger. Als meisje woonde ze in een omheinde instelling in het bos. Ze sliep op een slaapzaal met een grote groep andere meisjes, allemaal met een verstandelijke beperking. Overdag moesten ze aan het werk. Het werk dat ze deden had vooral te maken met het in stand houden van de instelling. Ze deed de was, schildte aardappels, kookte, maakte schoon. Later kwam daar ook ander werk bij: eenvoudige assemblage van producten die in winkels werden verkocht. Vanaf de jaren 70 verdwijnen de hekken rondom instellingsterreinen in heel Nederland. Dat betekent niet alleen dat cliënten het terrein af kunnen, maar ook dat wandelaars het terrein op kunnen. Want van die hekken is het nog steeds niet helemaal duidelijk of ze dienden om de cliënten te beschermen tegen de buitenwereld, of toch andersom.

Naast Ilse aan de eettafel zit een medebewoonster, die wat onhandig met haar handen zwaait, waardoor ze Ilse raakt. En dan is het even helemaal klaar voor Ilse, ze kijkt paniekerig uit haar ogen en gaat tekeer tegen haar buurvrouw. Met luide stem vertelt ze over wat er vroeger gebeurde als cliënten iemand sloegen. Een meisje waarmee ze in de instelling verbleef had eens iemand geslagen. Prompt belde de begeleiding de kapper, en nog geen uur later werd haar hoofd helemaal kaalgeschoren, als straf. Het voorval heeft op Ilse een enorme indruk gemaakt. Ik vraag haar wat ze daar eigenlijk van vond, maar daarop krijg ik geen antwoord. Zo ging het gewoon, en nu niet meer. Maar, vraag ik haar, is het nu dan beter geworden? Vreemd genoeg beaamt ze dat niet. Het is gewoon anders. Ik probeer me een leven als dat van Ilse in te denken. Zeventig jaar lang ligt je lot in handen van anderen. Je moet dan heel wat leren incasseren en accepteren.

Ook zonder dat cliënten goed kunnen verwoorden wat hun voorkeuren zijn, zijn zorginstellingen steeds bezig om hun leven te verbeteren, naar de laatste inzichten van de tijd. Lonas is een pand gebouwd in de jaren '70 en het lijkt sterk op het studentenhuus in Utrecht waar ik ooit woonde. Iedere bewoner heeft een eigen slaapkamer, en samen delen de bewoners toiletten, badkamers, een keuken en een woonkamer. Aan het einde van dit jaar gaat iedereen verhuizen naar een

splinternieuw pand. Daar zal iedereen een eigen badkamer hebben. Ik weet niet echt zeker of de bewoners dat zelf nodig vinden. Voorlopig zijn ze heel erg trots op hun eigen kamers. Ik heb er al vier bekeken, en allemaal hebben ze er werk van gemaakt. Bij één bewoner is de liefde voor de Nederlandse muziek duidelijk. Aan de muur hangen posters, en op haar stoel ligt een kussentje met een portret van Frans Bauer. Een andere bewoner is juist gek van dieren. Aan de muur hangen katten- en paardenposters. Ik mag pas de kamer uit als ik heb bevestigd dat ik ze ook heel schattig vind.

Ik bezoek Lonas op 4 mei, en om acht uur 's avonds houden we allemaal twee minuten stilte. Na afloop is iedereen een beetje verdrietig, maar ook trots. Tros zijn ze, omdat ze het twee minuten lang hebben volgehouden. Trots zijn ze ook op Maxima, omdat ze zo mooi is en zo verdrietig kijkt. Ik probeer mijn vertrek lang van te voren duidelijk aan te kondigen, maar als ik opsta en gedag zeg begint een cliënt hevig te huilen. Ik mag zeer zeker niet weg tot ik ook haar kamer heb gezien.

De geschiedenis van Abrona

Abrona heeft deze zelfde geschiedenis in zich. Abrona is in 1998 ontstaan uit een fusie tussen twee zorginstellingen. De eerste is de Sterrenberg, nog altijd de naamgever van het centrale terrein in Huis ter Heide. Dat is het bosrijke terrein waar in het verleden mensen met een verstandelijke beperking achter de hekken hun leven doorbrachten. De ander is de Willem de Jong Stichting, een organisatie met gezinsvervangende tehuizen in de regio Utrecht. Deze organisaties zijn van oorsprong heel verschillend. Waar Sterrenberg geïsoleerd was, stonden de huizen van de Willem de Jong Stichting in de wijken. De zorg was gericht op de gedachte dat de mensheid nou eenmaal variatie kent. Niet alleen de cliënten moesten zich aanpassen aan de normen van de maatschappij, de maatschappij moest zich ook aan de cliënten aanpassen.

Vanaf de jaren '60 wonen er al mensen met een verstandelijke beperking op het terrein in Huis ter Heide. Vroeger stonden er hekken om het terrein. De integratie van de zorgvisies van de Willem de Jong Stichting en de Sterrenberg heeft uiteindelijk zelfs geleid tot de omgekeerde integratie. Eerst verdwenen de hekken.

Maar daarna zijn het niet de cliënten die integreerden in de wijken van de mensen zonder verstandelijke beperking, maar juist andersom. Nu kan iedereen met en zonder verstandelijke beperking een woning op de Sterrenberg kopen of huren. Er zijn al meer dan tweehonderd woningen gerealiseerd, en het eind is nog niet in zicht.

Zorgen voor, zorgen dat

Ilse begon haar leven op een slaapzaal, en kreeg gaandeweg steeds meer ruimte voor zichzelf. Die ruimte kreeg ze letterlijk, doordat ze steeds ruimer ging wonen met steeds meer voorzieningen die alleen voor haar zijn. Maar ze kreeg ook meer ruimte om zichzelf te zijn. In de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking worden voortdurend nieuwe inzichten toegepast. In het verleden lag de nadruk op zorgen vóór, op rust en reinheid en regelmaat. Nu ligt de nadruk op zorgen dát, eigen regie en zelfontplooiing, binnen de mogelijkheden van ieder individu. Hoe is het om 70 jaar afhankelijk te zijn van instellingen en hun inzichten? Het zorgen voor een ander is een grote verantwoordelijkheid. Tussen zorg en zelfontplooiing staat soms spanning. Deze spanning die de geschiedenis van de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking tekent, speelt een belangrijke rol in alle verhalen die volgen.

de snelheid van een idee

Boerderij Sterrenberg is een dagbestedingslocatie van Abrona. Bij mijn bezoek aan de Boerderij begin 2016, gaan de veranderingen heel erg snel. Hoewel er altijd mensen met een verstandelijke beperking op de Boerderij hebben gewerkt, was het vroeger meer een echt bedrijf dan nu. De Boerderij is nu veel meer gericht op de cliënten. De veranderingen op de Boerderij gingen bepaald niet vanzelf, maar kenden een lange aanloop. Vlak voor mijn eerste bezoek was het kantelmoment bereikt: het moment waarop een voldoende grote groep mensen op de werkvloer het anders wilden en konden doen. Vanaf dat moment ging veranderen vanzelf.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de geschiedenis van deze verandering. Het is opvallend hoe goed te volgen is hoe één voor één alle elementen op hun plaats vallen die medewerkers in staat stellen het anders aan te pakken. Door dit te bestuderen is zelfs de snelheid van de verandering te benoemen. De les is: het gaat langzaam tot het snel gaat, en dan gaat het heel snel.

Eieren verkopen of weggeven?

Op het terrein van Abrona in Huis ter Heide staat de Boerderij. Het gebouw staat in een straat waar nog altijd nieuwe huizen worden gebouwd voor mensen mét en zonder een verstandelijke beperking. Kom je door de voordeur van de Boerderij binnen, dan sta je al meteen op de bovenste verdieping. Neem de lange trap naar beneden (er gaat ook een heel langzame lift), en je staat in de grote hal, gevuld met steigerhouten tafels en stoelen. Nog een verdieping lager zijn de stallen. Daar leven konijnen, cavia's, en twee zwarte varkens. Vanaf de hal kijk je uit over de weiden achter de boerderij. Op verschillende plekken zijn groepen mensen bezig met harken, sjouwen of gewoon aan het wandelen.

Rechts is een klein kantoortje voor de medewerkers, en naast het kantoortje is een kleine woonkamer. Nou ja, het is meer een kleine bioscoop. Eén muur wordt gebruikt voor het projecteren van films, en tegen de andere muur staan grote banken.

Ik word ontvangen door Ilse de Jonge en Erik Droog, manager van de Specialistische Langdurige Zorg bij Abrona. Ilse werkt even verderop, in een huis voor mensen met complexe zorgvraag. Op dagen als deze gaat ze met een deel van de groep naar de Boerderij. Terwijl ik met haar sta te praten blijkt dat veel cliënten me ook heel graag spreken om iets te vertellen over hun leven. Sommigen kijken al de hele dag uit naar mijn bezoek, maar nu zullen ze nog even moeten wachten.

Nog geen jaar geleden werd er op de Boerderij bedrijfsmatig gewerkt. Cliënten die hier kwamen draaiden productie onder supervisie van een echte boer, met verstand van het boerenbedrijf. De producten werden verkocht in Abrona-winkeltjes. Dat deed Abrona niet voor het geld. Een ei verkopen kostte waarschijnlijk meer dan het weggeven van datzelfde ei, maar daar ging het dan ook niet om. Het ging erom dat cliënten hun dag zinvol besteedden, en zoals we wel vaker ontdekken, is het nog niet zo eenvoudig om te bepalen wat dat precies betekent. Betaald werk betekent in elk geval dat wat je hebt gedaan, zo zinvol voor een ander is, dat diegene bereid is daarvoor te betalen. Vanuit die gedachte is het heel begrijpelijk dat de Boerderij werd gerund als bedrijf, maar terugkijkend concluderen managers en medewerkers dat dit een rare situatie was. De cliënt werd niet langer centraal gesteld, maar het bedrijfsmatig werken werd de leidraad. Verwarring van nut en geld is gelukkig (of beter: helaas) niet uniek voor Abrona.

Vanaf 2013, toen binnen de Specialistische Langdurige Zorg van Abrona de nieuwe toekomstvisie werd ontwikkeld, veranderde bij het management de visie op de Boerderij. In 2014 werd het plan ook door de adviesorganen van Abrona goedgekeurd, en halverwege dat jaar start de communicatie. Belangrijkste boodschap: werk je op de boerderij, dan is het aan jou om het werken op de Boerderij weer meer cliëntgericht te maken. Op 1 maart 2015 werden de medewerkers definitief geplaatst op de boerderij, en vanaf dat moment was het dus

zaak om iets te maken van de nieuwe visie. Tot dat moment werd de snelheid van de verandering beperkt door de formele aspecten van reorganisatie: informatie, sollicitatie, plaatsing. Vanaf dat moment werd de snelheid beperkt door iets anders.

Jarenlang is van iedereen die op de Boerderij werkte gevraagd om met elkaar een zo gewoon mogelijk boerenbedrijf te bestieren. Het bedrijfsmatig werken was niet alleen ingesleten, maar had ook nog echt een oorsprong in een filosofie over zinvolle dagbesteding. Daarbij was de Boerderij een boerderij, en daar horen dus boerderij-dingen bij. Schapen bijvoorbeeld. En als je schapen hebt, dan moeten ze geschoren worden. Men slaagde er niet in om de boerderij als bedrijf los te laten, waardoor nieuwe visie en bestaande werkpatronen schuurden, en vervolgens botsten. Rond juni 2015 werd de situatie onhoudbaar, ontevreden medewerkers vertrokken. De oplossing: de Boerderij werd een zorglocatie. Cliënten komen er voor hun dagbesteding, maar door de Boerderij ook te bemensen met medewerkers van zorglocaties, blijft de bedoeling van de Boerderij bewaakt. Het gaat bij de Boerderij om belevingsgerichte zorg voor cliënten met een ernstige verstandelijke beperking. Het gaat om cliënten die in het verleden vaak geen passende dagbesteding ontvingen en de hele dag op de woonlocatie verbleven. En zo komt Ilse de Jonge hier een aantal dagen per week samen met haar cliënten.

Een waterval van zelforganisatie

De Boerderij trekt nieuwe cliënten, en nieuwe medewerkers. Er zijn andere dieren. Tot groot verdriet van Anita zijn de paarden verdwenen, ze vond ze prachtig. Maar de twee zwarte varkens die ze met enige regelmaat mag voeren zijn haar nieuwe vrienden. Vroeger had de Boerderij prachtige sierkippen, zo bijzonder dat cliënten ze niet konden knuffelen. Deze zijn ook vervangen door makke, enorme knuffelkippen. Rond deze tijd gebeurt er nog iets nieuws: de medewerkers halveren hun kantoorruimte en laten cliënten één helft inrichten. Zo komt de huiskamer-bioscoop tot stand.

Op 17 november 2015 steken alle medewerkers die iets doen op de Boerderij de koppen bij elkaar. Formeel zijn ze geen team, maar informeel zijn ze dat wel, want ze werken samen aan iets moois. Dat doen zij uit eigen initiatief, en dit geeft goed

aan dat het team steeds hechter én meer zelforganiserend wordt. Ze bedenken een plan voor de nieuwe Boerderij. Ze bedenken hoe zij met elkaar willen werken. Met dat nieuwe plan onder de arm gaan ze naar de teamleider verantwoordelijk voor de Boerderij, Edwin Surtel. Op 6 januari 2016 hebben ze een overleg. Het is spannend om nieuwe ideeën bij een leidinggevende neer te leggen, maar ze hebben zijn toestemming nodig om door te zetten. Tenminste, dat dachten ze. In het gesprek met Edwin komt het team erachter dat hij absoluut geen toestemming gaat verlenen. Niet omdat hij de plannen niks vond, maar omdat het team een zelforganiserend team is. Het team kan bij Edwin terecht met vragen, of misschien hebben ze iets van de organisatie nodig. Natuurlijk moeten ze hem op de hoogte brengen van waar ze mee bezig zijn. Maar voor toestemming hebben ze hem niet nodig. Nadat het team expliciet is gewezen op deze verhoudingen, klikt het écht. Zij staan aan de lat om, mét de cliënten, iets van de Boerderij te maken. Zij zijn verantwoordelijk. De eerste communicatie over zelforganisatie bij de Specialistische Langdurige Zorg is van half 2014. Op 6 januari 2016 komt het bij het team echt binnen.

Hoe kan het nou toch zijn, dat dat zo lang moest duren? Iedereen die naar veranderende organisaties kijkt weet dat het altijd langzamer gaat dan gepland. Zitten medewerkers dan niet op te letten? Of faalt misschien de communicatie door het management? Als iedereen weet waar het heen moet, waarom gaan ze dat dan niet gewoon doen? Het antwoord is: ook verandering kent zijn snelheid. Weten dat je met de auto naar Parijs wilt, betekent niet dat je er bent. Je zult de afstand moeten afleggen, zelfs als je de route helemaal kent. Als je van de route afwijkt, duurt het langer. De route die zelforganisatie bij Abrona heeft afgelegd begint bij het management. Zij maken visies, maar zij moeten bovenal heel consistent optreden om iedereen aan wie zij leiding geven goed te doordringen van de bedoeling. Leidinggevendenden moeten de verantwoordelijkheden en het bijbehorende vertrouwen steeds bij hun mensen neerleggen. Deze route heeft veel afslagen en door bijvoorbeeld te sturend op te treden kom je later aan op je bestemming (daar is lang niet altijd wat aan te doen). De manier waarop manager Erik Droog met teamleider Edwin Surtel omgaat, sijpelt vervolgens door in de manier waarop Edwin Surtel met het team van de Boerderij om gaat.

Vanaf 1 maart 2015 werd de snelheid van de verandering niet meer beperkt door formele mechanismen, maar draaide het allemaal om de omgang tussen cliënten, leidinggevenden en medewerkers. Iedere schakel in de keten van visie tot zorg heeft een aantal maanden nodig om de verandering door te geven. Het gaat allemaal langzaam tot het snel gaat, en dan gaat het heel snel. De teamleden steken elkaar sneller aan dan een leidinggevende dat kan. De kritieke massa is dan bereikt, en dan gaat het anders.

Zes maanden later

Op een zonnige donderdagavond meld ik me opnieuw bij de Boerderij. Erik Droog zit al klaar, samen met vijf cliënten. Ook aanwezig is Eveline, die de cliënten helpt in de keuken. Ik mag aanschuiven, want er is bami. Er wordt een grote pan eten gekookt, en tegen een vergoeding mag iedereen aanschuiven. Als je te laat bent, kan het zijn dat de pan leeg is. Gelukkig ben ik er al om vijf uur, en is er nog genoeg. Het eten is ook nog eens lekker, eigenlijk dacht ik dat ze Chinees hadden gehaald, maar alles was op locatie door cliënten gemaakt.

Ik praat met Erik, Eveline en de cliënten over hoe het nu gaat op de Boerderij. Er zijn wat personele wisselingen, maar het proces gaat door. De locatie vervult meerdere functies, en om die goed te verenigen is niet altijd eenvoudig. Vroeger mocht alleen het keukenpersoneel achter de balie komen. De keuken was opgeruimd en altijd klaar voor gebruik. Nu is dat wat anders. De hele dag maken mensen gebruik van de keuken, en ondanks dat er afspraken zijn, houdt niet iedereen zich daar aan. Is dat lastig? Helemaal niet. Er moet gewoon eerst worden opgeruimd voordat men kan beginnen. Maar dat is een kleine prijs voor de zelfstandigheid die dit oplevert op de Boerderij.

Die avond is de sfeer die van een dorpskroeg. Ik hoef maar weinig te vragen, want iedereen vertelt graag wat ze er van vinden. Martha, een cliënt vertelt me dat ze sinds kort is verhuisd, en ze heeft nu alles wat ze wil: keuken, sanitair, woonkamer. Ze heeft zelfs leuke burens. En dan heeft ze het niet over cliënten. Door de omgekeerde integratie woont ze vlak bij een stel dat die morgenavond langs komt. Er zullen koekjes en thee zijn. Martha lijkt zich een beetje te schamen voor haar

bezoek, maar eigenlijk vind ze het gewoon heel erg spannend om met niet-cliënten om te gaan.

Één ding heeft Martha niet in haar nieuwe woning: een wasmachine. Bij het eten blijkt dat het hebben van een wasmachine eigenlijk het toppunt van zelfstandigheid is voor de cliënten. Helaas hebben niet alle wooneenheden een aansluiting voor een wasmachine, en dus is zelf wassen niet voor iedereen binnen handbereik. Martha vraagt Erik hoe dat toch komt, en hij moet toegeven dat ze er simpelweg niet aan gedacht hadden toen ze de woningen ontwierpen. Nou ja, dan weet hij het voor de volgende keer.

Bij mijn afscheid vertelt Erik mij dat hij uit deze gesprekken heel veel leert over wat cliënten nou toch precies willen. Er zijn veel formele overlegstructuren, maar bij een goede maaltijd hoor je weer andere dingen.

vonken voor verandering

Het team AAB Utrecht Lekstroom is een team van maar drie maatschappelijk ondersteuners. Zij gaan in de regio waar ik woon langs bij cliënten die zelfstandig wonen, maar waar wel een oogje op gehouden moet worden. Ik word thuis afgehaald door Mieke van Oene, en wij ontmoeten haar collega Walter van Sonneveld voor de deur van de eerste cliënt. Samen met Lisette Gras en een stagiair vormen zij een zelfsturend team dat cliënten werft en begeleidt in het leven.

Het team werkt in de wijken, en was daarom altijd al op afstand van de centrale locatie van Abrona in Huis ter Heide. Zij waren dus wel gewend om zelfstandig te opereren. Zeker na de beslissing om met slechts drie gelijkgezinden een team te vormen, is zelforganisatie geen discussie meer, maar gewoon hun werkwijze. Dit hoofdstuk gaat over wat dat met hun cliënten doet.

We komen altijd terug

We gaan naar binnen bij de eerste cliënten. Het is een stel, Henk en Suzy, die allebei begeleiding van Abrona krijgen. Er was een tijd dat hij vuurwapengevaarlijk was, en nog altijd heeft de gemeente veel last hem. Zij spaart knuffels. Na ons vertrek zal nog een andere begeleider met haar op stap gaan, zodat ook zij krijgt wat ze nodig heeft. Tijdens ons bezoek zal het vooral over Henk gaan.

We lopen een smalle trap op naar de woonkamer. Het is er schemerdonker en nogal vies. Aan de muur hangt de grootste televisie die ik ooit bij iemand in huis heb gezien. Onder de televisie staat één van drie enorme speakers. De andere twee speakers staan een meter links en rechts van de televisie, want zo groot is de woonkamer nou ook weer niet. De boekenplanken zijn gevuld met DVD's en

knuffels. De salontafel ligt helemaal vol. Doosjes slaapmiddelen, pijnstillers, lege sigarettendoosjes, en lege cassettes voor elektrische sigaretten. In een bench zit een grote kortharige hond met een schone, grijze vacht.

Henk is groot. Niet langer dan ik, maar zeker 50 kilo zwaarder. Hij zit onder de tatoeages. Hij spreekt hard, en spreekt alleen over onderwerpen waarover hij wil spreken. Als het gesprek een kant op gaat die hem niet zint, dan begint hij gewoon over iets anders. Hij baalt, want z'n elektrische sigaret is op, zit zonder stroom. Mieke en Walter gaan zitten en delen analoge sigaretten rond. We starten het bezoek met roken. Terwijl Mieke met hem praat, kijkt Walter even rond in huis. Het lijkt of er gewoon gekletst wordt, maar dat is het niet. Walter maakt een opmerking dat het wel wat schoner mag, en Mieke vraagt hoe het met de gemeente staat. Henk lijkt gemakkelijk voorbij de moeilijkeren vragen te gaan, maar ik zie dat hij steeds zoekt naar bevestiging. Zo lukt het om toch in korte tijd wat belangrijke zaken te bespreken. Het doel is van te voren vastgesteld en haalbaar: een schoner huis en minder overlast in de buurt.

Hoe lukt ze dat? Hoe krijgen ze zo'n man zo ver dat hij zich laat adviseren, zich laat helpen? Mieke en Walter vertellen: het gaat om aanwezigheid, aandacht, werken met de omgeving en het nemen van kleine stappen. Aanwezigheid klinkt voordehand liggend, maar dat is het niet. Mensen die in een situatie zitten als Henk en Suzy, zijn het gewend dat er mensen langskomen die hen vervolgens laten zitten. Niet dat ze daar zelf geen hand in hebben gehad, waarom zou je terugkomen na een bedreiging? Maar Walter en Mieke komen dan dus wel terug. Als iemand gewelddadig is, dan gaan ze gewoon weer weg, en komen volgens afspraak later weer terug. Altijd. Vervolgens geven ze Henk en Suzy de volle aandacht. Ze luisteren, en doen dat zonder te oordelen. Wat ze bedoelen met het werken met de omgeving wordt duidelijk bij het volgende bezoek.

Een cliënt is geen eiland

We rijden een klein stuk naar de volgende cliënt. John is half dertig, en woont in een tweekamerappartement op ongeveer twee kilometer van waar ik zelf woon. Ook in dit huis zit een hond in een bench. Ook in dit huis staat een enorme

televisie. Ook hier starten we met een sigaret. In het huis van John zijn geen deuren meer. Ook zit er een grote scheur in een muur, zoals je dat ziet bij een aardbeving. John vertelt mij hoe dat komt. John heeft ADHD, en soms wordt het gewoon veel te druk in zijn hoofd. Als dat gebeurt, dan weet hij niet meer wat hij doet, en dan slaat hij dus de boel in elkaar. Ik wijs op de honkbalknuppel die naast de bank staat, maar hij verzekert mij dat hij alleen zijn blote handen gebruikt.

In het verleden heeft John schulden gemaakt, en dus staat hij onder bewindvoering. Al zijn schulden zijn op een hoop gegooid door de bewindvoerder, en die heeft een deal gesloten met alle eisers. Hoewel hij zijn schulden intussen had afbetaald, was zijn bewindvoering halverwege vorig jaar nog niet beëindigd. Om daar wat aan te doen moest er een brief aan de rechter worden geschreven, en dus vraagt John aan Walter en Mieke een brief te schrijven. Maar dat doen ze niet. Ze geven aan dat ze willen helpen, maar schrijven moet hij zelf doen. Daarop vraagt John om hulp van zijn zus, die hetzelfde zegt. John vertelt me dat hij dat gemeen vond, nog altijd uit overtuiging dat hij niet zelf een brief kan schrijven. Als ik vraag hoe dat komt, vertelt hij me dat hem dat vanaf zijn jeugd verteld is. Vanaf zijn twaalfde hoort hij van klasgenoten, leraren en anderen dat hij dat niet kan. Geen wonder dat hij dat gelooft. Zijn zus schrijft samen met hem een probeerbrief, en later verscheuren ze die samen zodat hij hem zelf kan schrijven. Dat doet hij, en enkele maanden later krijgt hij inderdaad zijn zin. Zonder bericht van de rechter wordt de bewindvoering beëindigd. Hij straalt als hij dit vertelt. Hij laat zelfs de brief zien die hij heeft geschreven.

In de auto op weg naar het volgende adres vertelt Mieke mij wat er allemaal op de achtergrond is gebeurd. Ze hebben John's zus ingefluisterd dat het belangrijk is dat hij de brief zelf schrijft. Ze moet er voor hem zijn, maar hij moet de brief schrijven. Zo betreft het team de omgeving van de cliënt.

Er samen uit komen

Bij het volgende adres gaat het eigenlijk heel goed. Mark en Monique wonen al een paar jaar in een maisonnette. Gisteren zijn ze bezig geweest in huis. Ze hebben opgeruimd, geschilderd en de kamer anders ingericht. Het hondje is oud, en blij om

Walter te zien. Geen wonder, want hij weet wat er gaat komen: Walter heeft hondenkoekjes meegenomen.

Mark en Monique kennen elkaar via Abrona. Zo vinden cliënten soms ook nog het geluk via Abrona. Niet dat het altijd allemaal pais en vree is. Monique heeft een borderline stoornis, wat zich (steeds minder vaak) uit in agressie. Mark is gestopt met blowen, roken en drinken, en de reden is verrassend. Natuurlijk is het gezonder om niet te roken en te drinken, maar om echt te kunnen stoppen is vaak nog meer nodig. In het geval van Mark speelt Monique daar een bijzondere rol in. Komt Mark dronken thuis, dan is hij het slachtoffer van de agressie van Monique. En het is duidelijk te zien dat zij hem wel aankan.

Vijf maanden later

Het werk van het team AAB/Lekstroom vraagt om een lange adem. Na bijna een half jaar ben ik weer langs geweest om er achter te komen hoe het nu gaat met de cliënten die toen zijn bezocht. De conclusie: er zijn stappen gemaakt, maar helaas niet allemaal vooruit. Wie had gehoopt in deze alinea te lezen dat het met iedereen goed gaat dankzij de wekelijkse bezoeken van het team AAB/Lekstroom, zal teleurgesteld zijn. Maar de snelheid van deze veranderingen wordt ook bepaald door de contactmomenten (net als bij de Boerderij, zie hoofdstuk 3), en de cliënten komen soms van heel erg ver. Ze moeten soms een patroon van een heel leven zien te doorbreken. Succes is niet gegarandeerd.

Henk en Suzy wonen nog steeds samen, en het appartement is niet schoner dan eerder. Wel bezorgt Henk de buurt een stuk minder overlast. Dat komt omdat het Abrona-team gemeenteambtenaren heeft geleerd hoe ze om moeten gaan met Henk. De crux van deze scholing is dat mensen die met Henk omgaan moeten snappen dat zijn uiterlijk helemaal niet correspondeert met zijn verstandelijke vermogens. Je ziet dan wel een grote, volwassen man, maar die capaciteiten heeft hij niet. Zijn gevoelsleven lijkt eerder op dat van een kind dan van een volwassene. Wat dan wel heel effectief was? Hij heeft een brief ontvangen van de burgemeester, waarin hem duidelijk verteld wordt wat hij wel en niet mag doen. En dat maakt indruk. Het is een briljant geschreven brief, met de juiste taal en toon. Een beetje

alsof het een strenge brief van Sinterklaas is.

John is uit huis geplaatst, en heeft geen nieuw adres. Hij heeft een laatste kans gekregen, maar kon zich niet beheersen. Het Laatste Kansbeleid is erop gericht om uithuiszetting te voorkomen, maar in een gesprek met de woningbouwvereniging en een vertegenwoordiger van het Laatste Kansbeleid heeft hij met de stoelen gegooid. Met John is precies gebeurd wat hij een half jaar daarvoor aan mij omschreef: het werd zwart voor zijn ogen, en hij deed stomme dingen. Ik merk dat ik het niet leuk vind om dit te horen. Hij kon zo goed vertellen hoe zijn hoofd in elkaar steekt, maar hij is niet bij machte om die kennis in te zetten om iets anders te doen. Het goede nieuws is dat hij nog steeds in beeld is, en dat het team nog steeds met hem in gesprek is.

Mark en Monique wonen nog steeds samen. Ze kunnen niet zonder elkaar, maar ook lang niet altijd goed mét elkaar. Monique zoekt werk, en komt ondertussen rond met een krantenwijk. Het vraagt discipline, maar het lukt.

Succes en terugval, het team gaat door. Ze komen altijd terug, en werken met de gehele omgeving. De aanpak werkt, al vraagt het om een lange adem. Dat het werkt, merken de cliënten en de gemeenten ook. Het kleine team kan de vraag nog maar net aan, en breidt daarom uit. In het najaar begint een nieuwe, jonge kracht. Ze is uitgekozen door het team zelf, want zo werkt zelforganisatie.

door de ogen van anderen

In Scherpenzeel, aan de Ruwinkelse weg, is een terrein van Abrona waar wonen en werken worden gecombineerd. Het is een afgelegen hoeve even buiten het dorp, met vier grote gebouwen rond een plein waar in totaal 24 cliënten samen wonen en werken. Cliënten op deze locatie hebben een verstandelijke beperking, gecombineerd met gedragsproblemen zoals agressie. Bij mijn eerste bezoek zijn de teams nog maar net gekomen van de personele wisselingen.

Dit hoofdstuk gaat over de parallellen tussen de ontwikkeling van één cliënt en de ontwikkeling van één begeleider. De les: ons gedrag wordt meer bepaald door hoe anderen met ons omgaan, dan we ons kunnen voorstellen. Word je langere tijd door iedereen op een bepaalde manier behandeld, dan ga je je daarnaar gedragen. Uit de verhalen lijkt dit een onvermijdbaar gegeven, en je bewust zijn daarvan is noodzakelijk voor veranderprocessen.

Dit is mijn signaleringsplan

Ik zit in het kantoor te praten met Alex, een persoonlijk begeleider, als wij ineens schrapende geluiden van buiten horen. Vanuit het kantoor zie je de hoofdingang van de hoeve, en het geluid wordt veroorzaakt door een witte auto met een platte band die tot stilstand komt. James stapt uit de auto, ziet de lekke band en klopt enige tijd later aan bij het kantoor. Of we een krik hebben, want hij gaat de band vervangen.

James heeft autisme, en wanneer het hem teveel wordt kan hij agressief worden. Gelukkig is dat al lang niet meer gebeurd. Het was nog geen vijf jaar geleden dat hij wel drie keer per dag in de separeercel zat. Maar die tijd is voorbij, vertelt hij

me tijdens de lunch. Hij werkt op verschillende locaties, heeft zijn rijbewijs gehaald, en heeft zijn agressie aardig onder controle. Een medewerker van Abrona vertelt dat de separeercellen allemaal weg gaan, maar dat hoeft van James nou ook weer niet. Hij kent zichzelf, en hij vertelt dat hij het liefst nog één separeercel op het terrein heeft. Als hij dan weer voelt dat hij boos wordt, dan kan hij daar naartoe rennen. Dan slaat hij in elk geval niet de spullen in z'n kamer kort en klein. Dat lijkt mij een verstandige oplossing, die getuigt van zelfinzicht.

Alex, de persoonlijk begeleider van James, bevestigt dat James zich heel erg heeft ontwikkeld de afgelopen vijf jaar. Ergens in die tijd besloot Alex James te betrekken in zijn signaleringsplan. In het signaleringsplan staat het gedrag beschreven dat past bij de spanning van James. Dit is vormgegeven als een stoplicht: als James gedrag laat zien dat past bij hoge spanning, dan staat het stoplicht op rood. En als het stoplicht op rood staat, dan moet er ingegrepen worden. Eerst moet hij fysiek onder controle worden gebracht, met als laatste middel de separeercel. Alle cliënten hebben een signaleringsplan, maar dat wordt gemaakt door de medewerkers. Alex besluit om het eens anders aan te pakken, en ze besluit het plan samen met James te maken. Ze vraagt hem wat hij eigenlijk wil dat er gebeurt als het stoplicht op rood staat. En wat hij wil is helemaal niet zo ingewikkeld: hij wil gewoon naar zijn kamer rennen. En als iemand hem daarbij tegenhoudt, door hem fysiek onder controle te brengen, dan wordt deze behoefte alleen maar groter.

Dat James nu een rijbewijs heeft, en een eigen auto, en dat hij rustig blijft onder zijn lekke band, dat had niemand gedacht. En Alex gaat verder: ze maakt ook het ondersteuningsplan samen met James (en een gedragskundige). In dat plan staat alle relevante informatie over James, en hoe hij ondersteund moet worden. Op verzoek van James haalt Alex een deel van de geschiedenis uit het plan. Alle gedragsproblemen van jaren ervoor wil hij eruit hebben. Het zijn oude koeien, en hij herkent zich er niet meer in. Hij wil ook niet dat dat zo achter hem aan blijft slepen. Alex en de gedragskundige helpen hem zo zijn eigen plan te maken, en het werkt. Dat het een onorthodox plan is, dat doet er voor James niet zo toe.

En zo zijn er meer verhalen. Soms wil een cliënt graag dat er geklopt wordt in plaats van gebeld aan de deur. Soms wil een cliënt niet gestoord worden als hij computerspelletjes speelt. De kern is om dat af en toe gewoon te vragen. Om er samen uit te komen. Toch verbaas ik mij. Abrona stelt de cliënt centraal, en dat staat ook echt al jaren zo in de visie op zorg. Waarom is het dan toch revolutionair om aan de cliënt te vragen wat hij of zij wil? Het antwoord is dat die simpele vraag een patroon doorbreekt van decennia, waarin gedacht werd dat cliënten niet in staat zijn om die vraag te beantwoorden. Sterker nog, dat zo'n vraag tot spanning zou kunnen leiden, en dat dat de situatie van de cliënt kan verergeren. De patronen die zo inslijten geven ook veel duidelijkheid. Zelfs als die duidelijkheid betekent dat je weet dat je drie maal per dag in de separeercel zit zoals James.

Ik was mezelf kwijt

Wie nu denkt dat vooral mensen met een verstandelijke beperking zich zo laten beïnvloeden heeft het mis. Natuurlijk hebben medewerkers geen signalerings- of ondersteuningsplannen, maar er is wel beleid en organisatiecultuur, en er zijn collega's en managers. En die zijn net zo bepalend voor hoe wij onszelf zien en voor hoe wij ons gaan gedragen.

Anneke is activiteitenbegeleider in Scherpenzeel. Ze loopt voorbij en hoort dat we het over de reorganisatie hebben. Tijd voor een gesprek is er op dat moment niet, maar in het voorbijgaan zegt ze dat het allemaal wel heel zwaar is geweest, maar dat het nu goed gaat. Terwijl ze dat roept slikt ze emoties weg.

Een aantal weken later neem ik contact met haar op om te vragen of ze er niet toch iets over wil zeggen. Verhalen over reorganisaties zijn altijd succesverhalen, met de winnaars in de hoofdrol. En toch, als het personeelsbestand krimpt, er managers moeten verdwijnen, dan zijn er ook genoeg mensen voor wie het allemaal anders loopt. Ze stemt in met mijn verzoek. En daarom ontmoet ik haar een paar weken later weer in Scherpenzeel.

De reorganisatie begon ver weg, maar kroop steeds dichterbij. Vier jaar geleden hoorde ze voor het eerst over de plannen van Abrona. Het begon bij de directeurs

en managers, en in 2014 was de teamleider van Anneke aan de beurt. Het team is heel tevreden over hun teamleider, en aanvankelijk verwacht iedereen dan ook dat daar niet zo veel zou veranderen. Anneke is heel begaan met het proces dat haar teamleider doormaakt: assessments, sollicitatiegesprekken, oriëntatie. Van heel dichtbij ziet ze de twijfel. Wil Abrona deze teamleider nog wel hebben, of zijn ze op zoek naar iets anders? Tot ieders verbazing valt ze af. En dan is de reorganisatie na twee jaar ook bij Anneke gearriveerd. Haar nieuwe teamleider is anders. Zakelijker, afstandelijker. Dat is niet raar: deze teamleider stuurt veel meer teams aan, en is maar af en toe op de hoeve in Scherpenzeel.

In het najaar van 2014 starten de workshops die medewerkers moeten helpen zich te richten op een nieuwe toekomst binnen of buiten Abrona. Tegelijkertijd begint het proces waarin Anneke later zegt dat ze zichzelf even heeft verloren. Ze volgt workshops waarin ze leert hoe ze haar cv moet maken en hoe ze een brief schrijft. Maar ze leert ook hoe ze een goed sollicitatiegesprek moet voeren, en reflecteert op wie ze is en waar ze staat. Ze leert over kleding, houding, het voeren van gesprekken. Ondertussen is de reorganisatie en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat het gesprek van de dag. Medewerkers hebben voortdurend een behoefte om hun emoties en meningen te delen. Voor veel mensen was het ook duidelijk dat er voor zo'n 150 medewerkers geen plek zou zijn in de nieuwe organisatie. Alles bij elkaar was het een enorme belasting voor medewerkers.

Dan begint het sollicitatieproces. Anneke's oude functie bestaat niet langer, maar een functie op gelijk niveau is er wel: persoonlijk begeleider. Voorafgaand aan het sollicitatiegesprek doet ze een assessment op haar eigen computer. Dat gaat helemaal mis. Of het nou komt door de tijdsdruk, of de enorme belangen, de scores die ze direct na voltooiing van de tests krijgt zien er niet goed uit. Het hele vel is rood. Dat is weer een extra tegenvaller die ze te verduren krijgt, en met lood in haar schoenen gaat ze naar haar sollicitatiegesprek. Ze probeert op haar kleding, houding en gespreksvoering te letten, precies zoals haar is geleerd in al die workshops, maar ze is zichzelf niet meer. Ze ervaart de achterstand door de tegenslagen als te groot, en het gesprek loopt niet.

Dan begint een periode van vijf weken waarin ze moet wachten op de uitslag. Het worden vijf zenuwslopende weken waarin ze aan niets anders meer kan denken. Ze heeft hoofdpijn, en er zijn ook collega's die zich in deze periode ziek melden. Dan komt het telefoontje met de uitslag. Het is een kort gesprek. Anneke is boventallig verklaard. Na 20 jaar eerst verantwoordelijk begeleider geweest te zijn, is ze dat ineens niet meer. Ze solliciteert en krijgt wel een andere baan: activiteitenbegeleider. En in die functie heb ik haar voor het eerst ontmoet. En in die functie zei ze mij in het voorbijgaan dat het goed met haar ging.

Hoe is dat gekomen? Hoe heeft ze zichzelf weer gevonden? Heel belangrijk was het vertrouwen van haar nieuwe teamleider. Hij was het die haar vertelde dat er vacatures aankwamen, en dat ze daarop zeker moest solliciteren. Hij drong daar zelfs op aan. Zo ontdekte Anneke dat haar expertise wat waard is, en dat er iemand echt op zat te wachten. En de cliënten maakten zich sowieso al erge zorgen dat Anneke misschien weg zou gaan, dus die waren blij dat ze bleef. Anneke leerde weer in zichzelf te vertrouwen, ze vindt dat ze wat te bieden heeft. En ze is blij dat anderen dat ook zo zien.

Door de ogen van anderen kijken naar jezelf

Hoe anderen naar ons kijken bepaalt hoe we onszelf zien. En hoe anderen met ons omgaan wordt voor een belangrijk deel bepaald door patronen. Sommige patronen zijn impliciet. Ze ontstaan door verwachtingen die we over elkaar hebben. Verzorgers verzorgen, cliënten kunnen niet zelf beslissen. Dit patroon noemde ik eerder de zorgreflex. Patronen kunnen ook historisch zijn. James was ooit agressief, en daarom gaan we zó met hem om. Soms ontstaan de patronen uit beleid of afspraken binnen een organisatie. Anneke moet zich anders gedragen om een baan te bemachtigen. Het bijzondere aan deze patronen is dat ze beïnvloeden hoe wij onszelf definiëren. Daardoor werd James ook echt agressief. Het kan zelfs zo ver gaan dat de duidelijkheid die uitgaat van bekende patronen de voorkeur verdient boven een gelukkiger bestaan. Een separeercel wordt zo een houvast.

Anneke zegt dat de belangrijkste les die ze heeft geleerd is dat externe factoren, dingen waaraan ze niks kan doen, een enorme invloed op haar hebben. De invloed

die ze beschrijft is niet oppervlakkig. Het is niet zomaar een aanpassing of verandering, geen toneelstukje dat ze opvoert omdat ze weet dat anderen dat van haar verwachten. Misschien begint het wel als een rol die je speelt, maar houd dat lang genoeg vol, en je wordt je rol.

zinvol de dag door

In het winkelcentrum in Vleuten loopt een groepje met een kar gevuld met pakjes. Deze pakjes zijn door het postbedrijf afgeleverd bij het drop-offpunt van Abrona. Daar worden ze in de kar geladen en vervolgens door een groep cliënten afgeleverd bij de winkels in de buurt. Dat is niet het enige dat de cliënten daar doen. De cliënten lopen ook dagelijks een ronde door het winkelcentrum voor het opruimen van afval. Daarnaast is er in het gebouw ruimte om te werken met wol, of om te schilderen. Voor elk niveau is er wat te doen.

Dit hoofdstuk gaat over zinvolle dagbesteding. Abrona helpt cliënten met het bouwen en handhaven van een zinvol leven. Maar hoe ambitieus mag je daarin zijn?

De winkelcentrumbrigade

De Cultuurcampus Vleuterweide is een gloednieuw multifunctioneel centrum. Als je door de hoofdingang naar binnen komt sta je in een hoge hal. Rechts is een bibliotheek met een expositie van wollen dieren. In dit multifunctionele centrum zit ook Abrona. Aan de straatkant zit een winkel waar spulletjes worden verkocht, en links achterin zijn lokalen voor de verschillende activiteiten voor cliënten.

Ik word ontvangen door Jeremy de Bruin, maar hij hoeft zich niet lang met mij te bemoeien. Er staat een kar klaar, met daarin vijf pakketjes. Bij de kar staan Co, Achmed en Jeroen, en ze staan te popelen om mij te laten zien wat ze doen. Ik moet snel mee naar buiten, want de bezorggronde gaat beginnen. De winkeliers uit de buurt wachten op hun pakketten. Jeremy heeft een formulier voor Co, Achmed en Jeroen gemaakt dat de winkeliers moeten tekenen voor ontvangst. We gaan op

pad. Aan iedereen die het horen wil, vertelt Co dat ik te gast ben en dat er een boek over ze wordt geschreven. Ze bewaren de schoenwinkel voor het laatst, want daar krijgen ze een snoepje, en dat is toch een beetje het hoogtepunt van de postronde. Het is een echte baan, en het drietal straalt trots uit.

Na de postronde gaan ze afval opruimen. Gewapend met prikkers en grijpers vegen ze in een uurtje het winkelcentrum schoon. Ze komen veel bekenden tegen op hun ronde, en dragen onmiskenbaar bij aan de netheid, maar ook aan de sfeer van het winkelcentrum.

De kunstcommissie

Het drietal laat me niet zo maar gaan, maar uiteindelijk mag ik ook nog even op bezoek bij de andere lokalen op de Cultuurcampus. Ik begin in een zaal waar geschilderd wordt. Een groep van twaalf mensen werkt aan eigen kunst. Één artiest springt er echt uit. In de hoek, bij het raam is Roy bezig met een vormenstudie. Hij heeft een kleurig doek voor zich en werkt aan een afbeelding van een dame. De hulplijnen staan nog op het doek, ze geven richting bij het juist weergeven van de houding. En het schilderij is echt heel mooi. De wilde en kleurige stijl, maar vooral de rake proporties, maken het schilderij voor mij echt aansprekend. De rest ziet eruit zoals je dat zou verwachten van een groep amateurs. Beter dan ik het kan, maar ik geloof niet dat ik het thuis aan de muur zou hangen.

Als ik het met een activiteitenbegeleidster heb over de schilderijen, vraag ik haar wat er veranderd is bij Abrona als gevolg van de reorganisatie. Ze vertelt dat er tegenwoordig veel meer vanuit de cliënt wordt geredeneerd. Vroeger, vertelde ze me, mocht niet zomaar iedereen een schilderij maken en verkopen in het Abrona-winkeltje. Vroeger werden de kunstwerken eerst beoordeeld door de kunstcommissie. Die bepaalde dan of je schilderij verkocht mocht worden. Je moest namelijk wel wat kunnen, en het moest ook wel geld opleveren. Dat is voor mij niet echt goed te begrijpen. Dit is een soortgelijke redenering als de oude redenering op de Boerderij die ik eerder bezocht. Maar bedrijfsmatig werken op een Boerderij snap ik beter dan het beoordelen van de kunst van mensen met een verstandelijke beperking voor de verkoop. Zo gaat dat, denk ik dan, als de tijdgeest

verandert, dan is het moeilijk je achteraf in te leven.

De woltentoonstelling

In de bibliotheek is een expositie van wollen dieren. Ik kijk naar een wollen, blauwe koe van zo'n dertig centimeter lang. Ik denk dat er ijzerdraad in zit om hem overeind te houden, want hij is behoorlijk realistisch voor een blauwe wollen koe. De koe is gemaakt van stukken die gebreid zijn door cliënten en vervolgens zijn die afzonderlijke stukken door een activiteitenbegeleider in elkaar gezet. Het resultaat mag er zijn.

Zinvol, maar voor wie?

Van echte arbeid tot een niet-zo-mooi schilderij. De cliënten komen er hun dag mee door. Vroeger lag er een hoge lat op de kwaliteit, en hier en daar ligt die er nog steeds. Dan kan het gevolg zijn dat er een activiteitenbegeleider is die helpt bij het laatste stukje van een kunstwerk. Het is gewoon heel erg moeilijk om te bepalen wat zinvol is. Meestal bepaal je dat zelf. Iedereen wordt daarbij beïnvloed door de omgeving. Ambities en sociale vergelijking maken dat je de lat voor jezelf hoger legt. Maar wat betekent dat voor cliënten? Bepalen ze de lat helemaal zelf? Ik geloof dat dat mensen zónder verstandelijke beperking ook nauwelijks lukt, die worden ook beïnvloed door anderen. Maar wat als Abrona de lat gaat bepalen? Is dat de manier om meer uit mensen met een verstandelijke beperking te halen? Het zijn vragen zonder goede antwoorden.

als je verantwoordelijkheid voor een ander draagt

In Huis ter Heide werken de specialisten van Behandeling en Expertise. Gedragsdeskundigen, een tandarts, logopedisten, een ergotherapeut, fysiotherapeuten. Ze werken in een rond gebouw met een centrale hal. Vandaag ben ik op bezoek bij verschillende specialisten, en tussendoor hang ik wat rond in de hal om met cliënten te praten.

Het onderwerp is dilemma's in de zorg voor cliënten. Langs deze dilemma's wordt de nieuwe cultuur bepaald. Door met elkaar grenzen af te tasten, bepalen we waar ze precies liggen. De specialisten werkzaam in dit gebouw behandelen cliënten van Abrona. Daardoor hebben zij een heel andere kijk op cliënten dan andere medewerkers. Het doel van een behandeling is om problemen te voorkomen, op te lossen, of er voor te zorgen dat cliënten er mee kunnen leven. Dat is natuurlijk altijd in het belang van de cliënt, maar niet noodzakelijk de wens van de cliënt. Daardoor ontstaan in de praktijk dilemma's waarin de eigen regie van cliënten op gespannen voet kan staan met een behandeling.

Hoe een plan je ontslaat van verantwoordelijkheid

Bij Abrona werken en wonen zestienhonderd cliënten samen met achthonderd vrijwilligers en dertienhonderd medewerkers. Je kunt je voorstellen dat het belangrijk is om goed af te stemmen wat er allemaal bij Abrona gebeurt. Daarvoor is er een visie, een strategie, beleid over medewerkers, huisvesting, ICT, financiën. Ook zijn er zorgplannen, persoonlijke begeleidingsplannen en signaleringsplannen. Cliënten hebben een elektronisch cliënt dossier waarin alle relevante gegevens en plannen staan opgeslagen. Dit is allemaal bedoeld om ervoor te zorgen dat iedereen de juiste dingen doet.

Maar plannen en beleid hebben ook een paradoxale werking. Regels helpen om de verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag uit te besteden. De regels zijn bedoeld om niet per geval te hoeven nadenken, en dat kan doorschieten. Door de regels te volgen word je minder gevoelig voor de individuele verschillen. Die regels ontstaan op alle niveaus: regels over de omgang met cliënten, regels over de omgang met medewerkers, regels over de aansturing van afdelingen. Het wordt extra ingewikkeld als we onszelf de vraag stellen waar die regels eigenlijk zijn vastgelegd. Want hoewel ik eerder alleen nog sprak over plannen en beleid, zijn er nog veel meer regels in organisaties, en de meeste regels liggen helemaal niet vast. De meeste regels zijn simpelweg vaste patronen die in jaren zijn ingesleten, of die we cadeau krijgen als we bepaalde rollen tegenover elkaar innemen. Dit zijn de vaste reflexen die ervoor zorgen dat het sociaal verkeer niet te veel van ons vraagt. Wat kost het ons om die te doorbreken? Hoeveel moeite, denkkracht, maar ook hoeveel tijd?

Is roken normaal?

Dan een ander probleem. Roken is echt heel erg ongezond. Veel organisaties hebben een steeds strenger wordend anti-rookbeleid. Toen ik jong was mocht roken in de klas al niet meer, maar in de lerarenkamer nog wel. Tegenwoordig zijn er scholen die roken voor iedereen op het schoolterrein verbieden. Een arts van Abrona, zeer bekend met de schadelijke gevolgen van tabak, stelt daarom voor om dat ook eens voor Abrona te overwegen. Als arts voelt hij een verantwoordelijkheid voor cliënten van Abrona, en zoals uit de eerdere hoofdstukken duidelijk is: die roken vaak heel veel. Een begrijpelijke discussie dus.

Als ik naar mijn kantoor loop, dan loop ik ook vaak langs de rokers. Ze staan, in weer en wind, onder een afdakje, want binnen zijn er al lang geen ruimtes meer waar geroookt mag worden. Mijn rokende collega's weten best hoe slecht het is. Ik mag aannemen dat ze wel eens gewaarschuwd zijn door hun huisarts. De werkgever maakt geen bezwaar, maar stuurt ze wel naar buiten. Veel anderen bemoeien zich met het rookgedrag, maar uiteindelijk maken ze hun eigen keuzes, zelfs als die worden ingegeven door verslaving. Maar voor een cliënt die woont én werkt bij Abrona, en die dan ook nog eens specialistische zorg van Abrona

ontvangt, is dat anders. Het is één en dezelfde instelling die zich met hun keuzes bemoeit. Er is geen sprake van een breed palet aan meningen die zij kunnen meenemen in hun persoonlijke overweging. Van de organisatie mag een eenduidig beleid worden verwacht. Dat maakt de individuele besluitvorming heel anders. Daar komt nog bij dat voor sommige mensen met een verstandelijke beperking het maken van eigen afwegingen sowieso ingewikkelder is.

Omdat het leven van veel cliënten in zo'n belangrijke mate wordt bepaald door Abrona, en omdat van een instelling eenduidigheid en verantwoordelijkheid mag worden verwacht, ontstaat een situatie waarin medewerkers een verantwoordelijkheid voelen voor cliënten die eigenlijk niet te dragen is. Misschien ligt de oplossing in het laten varen van de gedachte dat een instelling eenduidig moet zijn in haar opvattingen, en dat er meer ruimte is voor individuele overweging en dialoog tussen medewerker en cliënt. Dan moet er minder worden vastgelegd in strategieën en beleid, en er moet minder worden vastgelegd in behandelplannen.

Maar pakt Abrona dan nog voldoende verantwoordelijkheid? Doet Abrona dan het vertrouwen dat cliënten en familie in de organisatie heeft niet tekort? En doet Abrona dan niet een te groot beroep op het oordeelsvermogen van mensen, die nu juist bij Abrona wonen en werken, omdat het daaraan schort?

Is zelforganisatie een noodzakelijke voorwaarde voor eigen regie?

In de omgang met elkaar spelen onbewuste reflexen een belangrijke rol. Cliënten lokken verzorgend gedrag uit, en medewerkers lokken hulpbehoevend gedrag uit bij cliënten. Dit mechanisme speelt op verschillende niveaus in de organisatie. Ook medewerkers lokken specifiek gedrag uit bij hun leidinggevenden. In hoofdstuk 3 beschreef ik hoe medewerkers toestemming van hun managers vroegen, terwijl zij dat helemaal niet nodig hadden omdat zij tenslotte een zelforganiserend team vormen. De managers en teamleiders van Abrona moeten goed opletten om geen afhankelijk gedrag bij hun medewerkers uit te lokken door zich teveel te bemoeien met de manier waarop medewerkers werken. Ook geschreven teksten, zoals beleid en protocollen, lokken afhankelijk gedrag uit. Al die tekst helpt medewerkers om in hun dagelijks handelen minder na te denken. Het is natuurlijk goed om niet

steeds het wiel opnieuw uit te vinden, maar beleid en protocollen helpen ook om minder verantwoordelijkheid te nemen voor dat wat je dagelijks doet.

Als medewerkers zich anders moeten gedragen in het werk, dan moeten zij dus heel veel doorbreken. Zij moeten soms hun opleiding met alle impliciete en expliciete opvattingen doorbreken die daaraan verbonden zijn. Medewerkers moeten soms de verleiding weerstaan om cliënten te verzorgen. Ten slotte is het zaak om zelfstandig te blijven nadenken in een wereld waarin heel veel is vastgelegd in protocollen. Hoe lukt dat?

Bij Abrona stelt men de vraag: wat verandert er aan jouw gedrag als je hier over de drempel stapt? Wat vind je normaal in je privéleven, en wat vind je normaal op het werk? Het antwoord is dat er soms heel wat verandert, en dat mensen elkaar soms heel anders behandelen dan zij zelf normaal vinden. De vervolgvraag is: hoe heeft de organisatie het voor elkaar gekregen dat dat gebeurt?

Misschien is zelforganisatie als organisatievorm en het afschaffen van overbodige regels wel noodzakelijk om cliënten eigen regie te geven. Door zelforganisatie in te voeren doorbreekt de organisatie een keten van reflexen. Die keten loopt van bestuur, via management, langs medewerkers tot de cliënt. De reflexen zijn reflexen van afhankelijkheid en verantwoordelijkheid die deel uitmaken van vaste rolpatronen. Door de invoering van zelforganisatie doorbreekt Abrona de keten.

Maar hoe organiseer je dan een organisatiegeheugen? Hoe zorg je ervoor dat het goede behouden blijft?

De grenzen aan de eigen regie

Abrona is een minimaatschappij. In uitvergroete vorm komen alle dilemma's aan bod die we ook op het journaal zien. Het zijn problemen zonder oplossing. Obstakels, die per keer met elkaar worden overwonnen. Anders dan de grotere maatschappij heeft Abrona de uitgangspunten expliciet geformuleerd: cliënten krijgen zelf de regie over hun leven. En omdat dit uitgangspunt expliciet is geformuleerd, komen ook de dilemma's scherp in beeld.

Heeft een cliënt het recht zichzelf iets aan te doen? Misschien door een overdosis van een geneesmiddel te nemen? Of door te roken? Heeft een cliënt het recht behandeling niet te ondergaan? Mag een cliënt zijn geld weggeven? Wanneer doorkruisen vrijheden van cliënten elkaar? Hoeveel overlast mogen zij elkaar bezorgen? Hoeveel overlast mogen zij de grotere maatschappij bezorgen? Hoeveel tolerantie kunnen we van cliënten verwachten? En hoeveel tolerantie kunnen ze van de grotere maatschappij verwachten?

deel twee
van een afstand

gedrag als uitkomst van een complex proces

Er zijn heel veel redenen waarom mensen hun gedrag veranderen. Een verandering kan het gevolg zijn van een verandering in beleid en aansturing, een persoonlijke noodzaak om het anders te willen doen, een manager of collega die invloed op je heeft, of misschien een vriendin die je onder druk zet. Een nieuwe ervaring kan je doen ontdekken dat er meer mogelijk is, en dat je meer kan dan je zelf dacht. Begrijpen waarom mensen veranderen is dan ook een complexe zaak. Om te weten waarom iemand besluit het anders te doen, vraagt om empathie en oprecht inlevingsvermogen in de situatie waarin iemand verkeert. Wil je iemand helpen veranderen, dan vraagt dat om aandacht voor al die verschillende factoren.

Meervoudig gedetermineerd

Psychologen zeggen dat gedrag meervoudig gedetermineerd is. Dat wil zeggen dat er heel veel factoren betrokken zijn bij de totstandkoming van gedrag. Deze factoren worden allemaal afgewogen in een interne competitie waarin prikkels roepen om aandacht. De winnende prikkel bepaalt het gedrag. Dan is het nog niet afgelopen, want dit gedrag wordt vervolgens geëvalueerd. Leverde dit eigenlijk wel op waarop ik had gehoopt? En hoe reageerden anderen op mijn gedrag? De uitkomst van deze vragen wordt vervolgens weer gebruikt om in nieuwe situaties een nieuwe wegging te maken. Zo lopen oorzaken en gevolgen door elkaar heen in een ingewikkeld web.

De basis van dat web ziet er ongeveer zo uit. Stel je een proefpersoon in een laboratorium voor. Iedere keer als er een lampje aan gaat, moet de proefpersoon op een knop drukken. Zonder het bestaan van individuele drijfveren aan te nemen, is dit gedrag van het simpelste soort denkbaar. De lamp gaat aan, wordt waargenomen

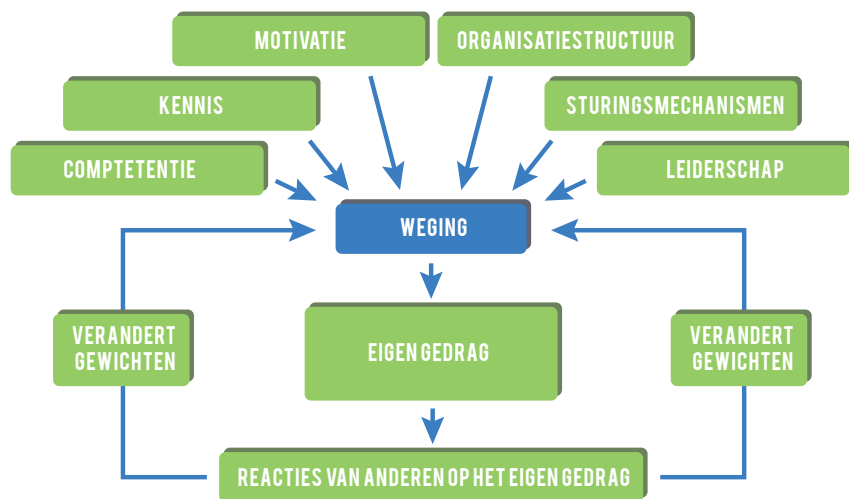
door het oog, een signaal loopt via de hersenen naar de handen en de knop wordt ingedrukt. Voegen we daar maar één extra stimulus aan toe, dan wordt het proces al een stuk ingewikkelder. Stel dat we de proefpersoon opdragen juist niet op de knop te drukken als er kort na het aangaan van de lamp ook nog een geluidssignaal klinkt. In die gevallen zijn er twee processen gaande in de totstandkoming van het gedrag: een op-de-knop-druk proces, en een stop-proces. Psychologen hebben uitgezocht dat deze processen elk een eigen snelheid kennen door de tijdsduur tussen lamp en geluid te vergroten en te kijken welk van deze processen wint. Onder invloed van succes en falen zal de proefpersoon bovendien het eigen gedrag aanpassen. Merken proefpersonen bijvoorbeeld dat zij te vaak toch drukken na een geluidssignaal, dan worden zij snel afwachtender. Zo wordt de feedback een extra stimulus die proefpersonen betrekken in hun gedrag.

Het echte leven is een stuk ingewikkelder dan het leven in het lab. Er zijn veel meer stimuli dan alleen een lamp en een geluid. Al die prikkels hebben weer invloed op elkaar, en mensen zijn voortdurend bezig met het evalueren van de gevolgen van hun gedrag. Daarbij proberen ze oorzaken aan te wijzen terwijl daarvoor veel te weinig informatie is.

Veranderen in organisaties

Voor organisaties als geheel zijn communicatie, organisatiestructuren, afspraken, beleid en sturing door leidinggevenden belangrijke prikkels die voor alle medewerkers gelden. Dat zijn de instrumenten die beslissers tot hun beschikking hebben. Te vaak leidt een veranderopgave van een organisatie tot het toevoegen van extra prikkels om te veranderen. Maar is er al goed onderzocht wat het oude gedrag in stand houdt? Het is zinvoller om naar het geheel van stimulansen te kijken dan om steeds krachtiger te sturen als het gewenste gedrag niet wordt gezien. Op het niveau van de gehele organisatie geldt dat structuren, sturing en leiderschap integraal in dienst moeten staan van de organisatiedoelen. Op het niveau van individuele medewerkers zijn motivatie, kennis en competenties belangrijke factoren in de totstandkoming van gedrag. Het is aan de besturing van de organisatie om ervoor te zorgen dat deze stimulansen in lijn met elkaar zijn, zodat medewerkers niet worden opgezadeld met tegenstellingen en interne conflicten.

Het figuurtje hieronder zou kunnen helpen bij het onderzoeken welke factoren wel en welke niet bijdragen aan gedragsveranderingen. Centraal staan het individu en de prikkels die een invloed hebben op het resulterend gedrag. Uiteraard is het aantal mogelijke prikkels oneindig, maar de prikkels in de tekening zijn wel heel belangrijk. Al deze prikkels worden gewogen, en daaruit komt gedrag voort. Dat gedrag wordt geëvalueerd op basis van alle vormen van feedback die daarop volgen. Mensen kijken bijvoorbeeld naar de voordelen en nadelen van hun gedrag. Sturingsmiddelen en KPI's (key performance indicators; de stuurgetallen) zijn hierin heel krachtig. Maar ze betrekken ook opmerkingen van anderen. De mening van hiërarchisch hoger geplaatsten heeft een enorme invloed, net als die van cliënten of mensen die je respecteert. Het kan zelfs zo zijn dat ze gebeurtenissen die volgen op hun gedrag zien als een gevolg van hun gedrag terwijl dat helemaal niet zo is. Op basis van die evaluatie zullen mensen de volgende keer al die prikkels en invloeden op een andere manier wegen, waardoor ze mogelijk ander gedrag vertonen.



Uit deze denkwijze volgt ook dat organiseren een grote verantwoordelijkheid is. Onoplettendheid leidt tot conflicten tussen de prikkels, die door medewerkers

moeten worden ontward. In sommige gevallen is dat misschien wel precies de bedoeling, maar vaak ook is dit een ongewenst neveneffect, een bijwerking.

Balanceren tussen individu en organisatie

Dit hoofdstuk heeft een dubbele boodschap. Aan de ene kant is veranderen een persoonlijke ontwikkeling. Het besluit om iets op een andere manier te doen is een persoonlijk besluit waaraan heel veel oorzaken vooraf gaan. Aan de andere kant zijn organisaties en alles wat daarbij komt kijken belangrijke invloeden op dit persoonlijke besluit. Daardoor roept dit hoofdstuk tegelijkertijd op tot empathie, interesse en aandacht voor de ander, maar geef ik ook handreikingen voor wat een organisatie zou kunnen doen. Deze balans is de opgave van iedere bestuurder en leidinggevende.

Het laboratoriumexperiment dat ik in dit hoofdstuk bespreek wordt veel toegepast in het onderzoek naar impulsiviteit en inhibitie (je gedrag remmen). Veel psychische stoornissen leiden tot een verminderd vermogen om eigen gedrag te stoppen, waaronder manische depressie en ADHD.

dilemma's ontvlechten en accepteren

De veranderverhalen in het eerste deel van dit boek staan vol onbeantwoorde vragen. De meeste van deze vragen gaan over de gevolgen van eigen regie en verantwoordelijkheid voor anderen. Net als in het boek #hetKANanders, is het advies om over deze vragen in gesprek te blijven, omdat ze vaak geen objectieve antwoorden kennen. Dat komt omdat de meeste spannende vragen geen puzzels zijn, maar dilemma's. Om dat gesprek goed te kunnen voeren is het belangrijk om het probleem goed te analyseren, en open te blijven voor eenieders standpunt.

Problemen: puzzels, dilemma's en paradoxen

Waarom komen sommige problemen steeds weer terug? Dezelfde mensen raken er niet over uitgesproken, of nieuwe collega's zwengelen de discussie steeds opnieuw aan. Dat verschijnsel kan veel oorzaken hebben, en een goede analyse van het probleem helpt bij het vinden van een manier om ermee om te gaan. Hebben we te maken met een puzzel, een dilemma of een paradox? Ik behandel ze alle drie, met daarbij een manier om ze beheersbaar te maken. Want oplossen, dat is er niet altijd bij.

Puzzels zijn problemen die een oplossing hebben. Net als een legpuzzel of een sudoku zijn er één of meer uitkomsten die helemaal goed zijn. Dat betekent natuurlijk niet dat puzzels altijd gemakkelijk zijn. Het tegendeel is waar: als je een probleem hebt dat steeds terugkeert, dan heb je vrijwel zeker te maken met een ingewikkelde puzzel. Om een puzzel op te lossen zijn veel strategieën beschikbaar, en de gekozen strategie is afhankelijk van hoe je in elkaar steekt en hoe moeilijk de puzzel is. Misschien begin je wel met trial-and-error, en probeer je zo eens wat strategieën. Misschien heb je wel een plan of een procedure waarvan je zeker weet dat die tot de juiste uitkomst leidt, of misschien heb je wel een instinct dat je helpt.

En als je er alleen niet uitkomt, dan kan je je probleem uitbesteden aan experts. In de zorg zijn er veel van dit soort puzzels. Waar huren we een locatie? Hoe richten we ons gebouw in? Wat is de kortste vluchtroute in het geval van een calamiteit? Hoe richten wij ons administratief proces in? Als je de oplossing hebt gevonden, dan hoeft er geen discussie meer te zijn. Hooguit moet je af en toe uitleggen hoe en waarom het werkt.

Dat is bij dilemma's anders. Een dilemma heeft geen goede oplossing. Kiezen voor het één betekent kiezen tegen het ander, en dat terwijl er voor beide oplossingen iets te zeggen valt. In een dilemma zijn oorzaken en gevolgen hopeloos verstrikt. Bij een dilemma zit er niets anders op dan een positie te bepalen, en deze voortdurend te bespreken. Dilemma's treden in de zorg bijvoorbeeld op als er geld moet worden verdeeld. Je kan het maar één keer uitgeven. Als je investeert in betere woonvoorzieningen, dan moet de dagbesteding wellicht inleveren. Maar veel dilemma's zijn helemaal geen dilemma's. De opties waartussen gekozen moet worden zijn helemaal niet zo onlosmakelijk met elkaar verbonden als verwacht. In dat geval is er sprake van een paradox: een schijnbare tegenstelling. Dat betekent dat de opties elkaar helemaal niet uitsluiten. Tussen dilemma's en paradoxen ligt een groot grijs gebied. In de volgende paragraaf onderzoek ik het onderscheid tussen een dilemma en een paradox. Daarbij probeer ik wat handzame strategieën te geven voor het bespreekbaar maken van dilemma's en paradoxen in overleggen en op de werkvloer.

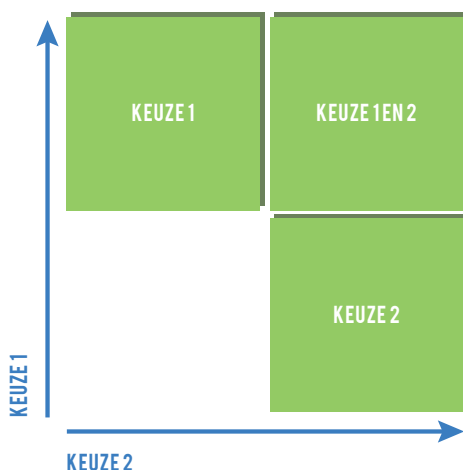
Dilemma's ontvlechten

Het eerste deel van dit boek en het boek #hetKANanders staan allebei vol onbeantwoorde vragen. Cliënten hebben de vrijheid hun leven in te richten zoals zij dat willen, maar wat als zij die vrijheid benutten om in hun woningen, woningen van Abrona, te roken? Moet behandeling gericht zijn op het normaliseren van het gedrag van een cliënt, of moet een behandeling erop gericht zijn dat iemand leert leven met het eigen anders-zijn? Moet een cliënt zich aanpassen, of moet de maatschappij zich aanpassen? Moeten we bezuinigen en een harde boodschap aan medewerkers en cliënten verkondigen, of moeten we juist met frisse energie innoveren en investeren? Moeten we een cliënt helpen door zorg

te bieden, of maken we hem daardoor juist afhankelijk?

Om een dilemma te ontvlechten moeten we eerst onderzoeken wat nou eigenlijk precies de uitersten zijn die tegenover elkaar staan. Al vroeg stond Abrona voor de vraag hoe te communiceren over de reorganisatie op het moment dat de urgentie nog lang niet door iedereen werd gevoeld. Was het tijd voor een pessimistische boodschap, over bezuiniging, boventaligheid, reorganisatie, sociale plannen en geldgebrek? Of moest het juist een boodschap worden over eigen regie, innovatie, zelforganisatie en vertrouwen in de toekomst? Pessimistisch staat hier tegenover optimistisch, of - met een andere bril op - staat realistisch hier tegenover naïef. Maar wat als we die dimensies uit elkaar trekken? Wat als we in plaats van een lijn een vierkant tekenen? In dat geval staat op de ene as: wel of niet communiceren over bezuinigingen en reorganisaties. Op de andere as staat: communiceren over innovatie en vertrouwen in de toekomst. Nu ontstaan er twee nieuwe mogelijkheden, naast het pessimistische en optimistische perspectief. Is het misschien mogelijk om een boodschap te bedenken die past bij bezuinigen én vertrouwen? Als dat lukt, dan was de tegenstelling niet zo absoluut als eerder verwacht, en was het dilemma eigenlijk een paradox, een schijnbare en geen echte tegenstelling.

Het doel van het ontvlechten van de uitersten is om ruimte te maken voor nieuwe



mogelijkheden. Het kan meer vrijheid bieden om andere keuzes te maken. Door te ontvlechten verandert een keuze tussen twee kwaden in een keuze uit vier mogelijkheden.

Omgekeerde integratie als uitkomst van een ontvlochten dilemma

Een belangrijke vraag in de zorg voor mensen die anders zijn is de vraag of zij zich moeten aanpassen, of dat het juist de maatschappij is die zich moet aanpassen.

Door de uitersten te ontvlechten ontstaan extra mogelijkheden. Misschien hoeven cliënten én maatschappij zich allebei wel helemaal niet aan te passen. Als je deze redenering volgt, dan kom je misschien tot de conclusie dat het beter is om mensen met een verstandelijke beperking of met een gedragsprobleem in speciale instellingen te huisvesten, ver van de rest van de maatschappij. Een andere mogelijkheid is dat zowel cliënten als maatschappij zich aanpassen. Volg je die redenering, dan ontstaat de mogelijkheid om de maatschappij het terrein van een instelling in te trekken. En dat is precies wat er bij Abrona is gebeurd.

Op het voormalige instellingsterrein in Huis ter Heide zijn intussen meer dan tweehonderd woningen gerealiseerd. Het terrein is een gewone woonwijk geworden, waar mensen met en zonder verstandelijke beperking wonen.

Sommige dilemma's zijn hardnekkig

Soms blijft het dilemma bestaan, of zijn de extra keuzes ook niet voldoende. Wat te denken van cliënten die veel te veel roken? Ontvlechten we dit dilemma, dan hebben op de ene as het wel of niet geven van veel eigen regie en keuzevrijheid. Op de andere as staat het wel of niet roken. Zijn er manieren denkbaar waarop Abrona cliënten veel eigen regie kan geven, zonder dat zij veel gaan roken? Bedenk in dat geval dat er tussen die uitersten ook nog veel ruimte is. Laat de cliënt roken, maar niet op het werk. Teken het dilemma, ontvlecht het, en bespreek met elkaar hoe de verschillende posities er uit zouden kunnen zien. Kies samen en wees erop voorbereid dat de vraag opnieuw en opnieuw de kop zal opsteken. En wees bereid van gedachten te veranderen.

Het hardnekkigste probleem ontstaat als oorzaken en gevolgen door elkaar heen

beginnen te lopen. In #hetKANanders ontdekten we al dat cliënten die zorg ontvangen ook afhankelijk kunnen worden van zorg. De oplossing verwordt dan tot een probleem. Als twee mensen met elkaar zo'n dynamiek in stand houden, dan ontstaan er vaste routines en reflexen die maar met moeite kunnen worden doorbroken. Eerder noemde ik dit de zorgreflex, en in het volgende hoofdstuk ga ik daar dieper op in.

Als je een probleem probeert op te lossen, sta dan even stil bij de aard van het probleem. Is het een puzzel, een dilemma of een paradox? Heeft het probleem wel een oplossing? Of is het juist de opgave om een optimum te vinden? Als je moet kiezen tussen twee kwaden, sta dan stil bij de vraag of de positieve aspecten van je keuze wel zo onverenigbaar zijn als ze lijken. En onderzoek ook of je wel één van de uitersten moet kiezen. Misschien is er meer ruimte dan je denkt.

het doorbreken van sociale reflexen

In hoofdstuk 8 ging het onder meer over de complexe rol van feedback en evaluatie van de uitkomsten van je eigen gedrag in de totstandkoming van nieuw gedrag. Ook in hoofdstuk 9 ging het over de ingewikkelde verwevenheid van oorzaken en gevolgen in interactie tussen mensen. Doordat gevolgen ook oorzaken zijn, ontstaan stabiele patronen in de manier waarop mensen met elkaar om gaan. In dit hoofdstuk gaat het over die patronen, hoe ze ontstaan, en hoe ze te doorbreken.

Sociale reflexen

In het sociale verkeer, en dus ook bij Abrona, zijn volop vooroordelen die leiden tot sociale reflexen. Cliënten hebben zorg nodig van medewerkers. Medewerkers hebben leiding nodig van hun leidinggevenden. Op bestuurders houd je toezicht. Maar het gaat nog veel verder. Mensen met een verstandelijke beperking zijn onvoorspelbaar, daar moet je mee oppassen. Sommigen zijn agressief, die kan je maar beter snel isoleren. En de vooroordelen gaan nog verder. Als ik iemand ben met een verstandelijke beperking, dan kan ik vast niks. Ik ben iemand met een verstandelijke beperking, en het gevolg is dat ik drie keer per dag in een isoleercel zit. Mensen hebben dus ook vooroordelen over zichzelf.

In de omgang met elkaar vallen we terug op patronen gebaseerd op onze rollen en onze geschiedenis. Hoe minder gedeelde geschiedenis, hoe meer we ons aan onze rollen vasthouden. Hoe meer gedeelde geschiedenis, hoe meer we met elkaar omgaan zoals we dat in het verleden ook deden. Het is een automatische reflex die eigenlijk meestal prima is. Het geeft houvast en zekerheid. Als je in de auto stapt ga je ook niet steeds opnieuw de verkeersregels uitvinden. Het sociale verkeer is niet anders, maar natuurlijk wel een stuk complexer.

Maar wat als deze routines en rituelen niet langer passen? Bij Abrona moesten heel wat reflexen worden doorbroken. Cliënten moeten eigen regie krijgen, maar zijn dat lang niet altijd gewend. Doordat zij zorg hebben ontvangen, zijn zij ook afhankelijk geworden van die zorg. En dat terwijl ze vaak meer kunnen dan ze denken. Denk aan James (uit hoofdstuk 5) die meerdere keren per dag in de isoleercel zat. Dat was een duidelijke situatie voor alle betrokkenen. Maar het inzicht van zijn begeleider hielp hem zichzelf uit deze cirkel te helpen. Denk aan John (hoofdstuk 4) die tot zijn eigen verbazing een brief aan de rechter kon schrijven, maar dat al die tijd niet wist omdat hij gewend was aan zijn onvermogen. Het inzicht van het team AAB Lekstroom hielp hem uit deze cirkel. Het team van de Boerderij (hoofdstuk 3) was zo gewend aan het ontvangen van leiding dat zij zaten te wachten op toestemming, maar zij moesten het zelf doen. Door consequent optreden van teamleiders en managers doorbraken ook zij hun reflexen.



Deze reflexen zien we op alle niveaus terug. In de interactie tussen cliënt en medewerker is een zorgreflex: cliënten worden zorgbehoevend en medewerkers verzorgend. In de interactie tussen medewerkers en leidinggevenden zien we een controlereflex: medewerkers wachten op sturing en leidinggevenden controleren wat ze doen. In de interactie tussen maatschappij en zorginstelling zien we een politieke reflex: gemeenten gedragen zich als opdrachtgever en zorgorganisaties gedragen zich als dienstverlener. Er is geen enkele reden om aan te nemen dat deze stapeling van reflexen niet gewoon doorgaat op alle niveaus. Het gaat hier niet om

kwaadaardige wantrouwendheid. Het zijn de verkeersregels die wij met elkaar, wellicht onbewust, hebben gemaakt.

Het doorbreken van sociale reflexen

Als sociale reflexen niet meer werken, dan wordt het tijd voor wat anders. Maar hoe doorbreek je dat nu? De verhalen in dit boek suggereren dat er eigenlijk maar één iemand hoeft te stoppen. Het gedrag van één iemand op een belangrijk kruispunt van oorzaken en gevolgen in het ingewikkelde web van sociale interacties, kan al verstrekkende gevolgen hebben. Die gevolgen kunnen zo ver reiken, juist omdat alles onderling zo met elkaar is verbonden.

Patronen op de Boerderij worden doorbroken doordat de manager halsstarrig vol blijft houden, en steeds maar weer de verantwoordelijkheid terug legt bij de mensen die het moeten doen. Alex, de begeleider van James heronderhandelt expliciet (en formeel in het signaleringsplan) hoe zij voortaan met elkaar om gaan. Maar wat maakt dat dan toch zo ingewikkeld? Op het moment dat je het anders gaat doen, dan krijg je te maken met alle stabiliserende factoren die de situatie intact hielden. Misschien schiet James uit de bocht, om zijn plekje in de isoleercel veilig te stellen, omdat die houvast bood. Wat doe je dan? Val je dan terug in oude patronen of geloof je in je nieuwe manier?

Erik Droog, manager Specialistische Langdurige Zorg vertelt over een cliënt met agressieproblemen die tijdens zijn dagbestedingsactiviteiten een stoel door het raam heeft gegooid. Bevestiging van de vaste reflexen zou zijn om de ramen te vervangen door speciaal glas, of door er tralies voor te zetten. Maar dat is niet de manier waarop Erik hem wil behandelen. Ga je gang, zegt hij. Wij hebben meer ramen dan jij kapot kan gooien. En zo doorbreken zij samen een ongewenst patroon. Behandel elkaar op een manier die past bij hoe je wil dat jullie omgang er voortaan uit ziet, en houd dat vol. Zo creëer je momenten waarop je aan elkaar laat zien dat het anders kan, dat het beter kan. En dat leidt tot nieuwe patronen. Daarvoor is het wel nodig dat je met veranderen bezig blijft. Je kan niet veranderen als je stilstaat. Dat lukt alleen door te gáán en dan bij te sturen.

veranderen is doormodderen

Veranderen kost heel erg veel tijd. De snelheid van een verandering wordt bepaald door de contactmomenten, en door wat er dan gebeurt. Consequent handelen helpt, maar een terugval ligt op de loer. Een bestuurder, maar ook een verzorgende, moet voortdurend scherp zijn op het gewenste resultaat, en alle kleine stapjes die er toe leiden bekrachtigen. Het is een proces van sleuren en doormodderen. Een proces waarin men onzekerheid ervaart over de eigen rol en positie. Tot het moment waarop een kanteling zichtbaar wordt. Een moment waarop dat wat je met elkaar wilt bereiken ineens heel erg binnen handbereik komt. Dan is het zaak om te reageren, te enthousiasmeren. Dan ontstaan de grote golven in het complexe netwerk van de organisatie. Het gaat langzaam tot het snel gaat, en dan gaat het heel snel.

Dit is het laatste hoofdstuk van dit boek. Het is mijn bedoeling om in dit hoofdstuk cliënten, medewerkers, leidinggevenden en bestuurders zin te geven om door te blijven gaan, ondanks de slechte titel van dit hoofdstuk. Als je vaak genoeg hebt doorgemodderd, en daar ook de resultaten van hebt gezien, dan komt het moment dat ook het doormodderen op zichzelf een inspirerende bezigheid wordt.

Nu volgen vier goedbedoelde adviezen voor iedereen die bezig is met veranderen. Ze geven niet alle antwoorden, maar zijn bedoeld om de veranderaar en mensen met een veranderopgave te helpen die er middenin zitten.

Maak een plan, wijk er van af

Maak een plan voor je verandering. Pak het gestructureerd aan. Zorg ervoor dat je precies weet wat je wilt bereiken, en plan de stappen op weg naar je doel.

Onderweg zal je er achter komen dat je plan niet meer klopt. De werkelijkheid is altijd weerbarstiger dan je aan het begin van het proces dacht. Wees dan zo slim om je plan aan te passen. Als je je plan systematisch uitvoert, zal je erachter komen dat zich kantelmomenten gaan voordoen. Dat zijn momenten die, wanneer je ze op het juiste moment en op de juiste manier aanpakt, enorme effecten hebben. Het moment waarop Edwin Surtel tegen het team van de Boerderij zei dat ze geen toestemming gingen krijgen omdat ze een zelforganiserend team zijn, dát is zo'n moment. Door op dat moment precies dat te doen wat past bij het doel, het zelforganiserend maken van het team, zijn enorme sprongen gemaakt op weg naar dat doel. Die kantelmomenten kunnen alleen maar ontstaan als je je verandering met een goed plan in bent gegaan. Alleen dan kan je scherp zijn op die momenten die de weg naar je doel versnellen.

Behandel anderen zoals je ze graag ziet

Een verandering, bij jezelf of bij anderen, begint altijd bij jezelf. Ben je een leidinggevende, dan zullen medewerkers nog steeds alleen maar veranderen als jij zelf bent veranderd. In dit verband wordt vaak gesproken over voorbeeldgedrag, voorleven. Maar misschien nog wel belangrijker is dat je de ander behandelt op een manier die past bij het gedrag dat je graag in de ander ziet. Want mensen beoordelen zichzelf door de ogen van anderen, en gaan zich gedragen naar de verwachtingen die zij ervaren. Denk aan het verhaal van Anneke, die pas zichzelf weer vond toen haar teamleider aangaf hoe waardevol ze was. Toen vond zij ook haar eigen waarde weer. De keerzijde was eerder ook waar. Door in cursus en training zo te hameren op wat ze anders moest doen, trok ze de conclusie dat wat ze was en wat ze deed, verkeerd was.

Op organisatieniveau betekent dit dat alle verandering bovenin zal moeten beginnen. Dat heeft ook Abrona gedaan. De keerzijde is dat er een periode ontstaat dat medewerkers in onzekere perioden een nieuwe leidinggevende hebben, en dat deze nieuwe leidinggevende met dermate veel medewerkers te maken heeft, dat hij of zij er niet altijd kan zijn als het nodig is. Had Abrona echter niet voor deze aanpak gekozen, dan was er hoogstwaarschijnlijk heel wat minder veranderd.

Snap ieders plek in het sociale netwerk

Iemand die verandert, of je het nu zelf bent of iemand die je helpt, is een speler in een groot sociaal netwerk. Door dit netwerk te doorgronden kan je veel slimmer veranderen. Toen James een brief moest schrijven, had het team van Maatschappelijke Ondersteuning door dat hij naar zijn zus zou gaan. Door ook haar te betrekken, creëerden ze een kantelmoment voor James. En hij was zo slim om dat moment te pakken en daar het belang van te zien.

Door je te verdiepen in de sociale netwerken, wordt het ook duidelijk dat je meer moet communiceren dan je eerder dacht. Wie in het netwerk welke boodschap ontvangt luistert heel nauw, omdat iedereen andere belangen heeft. Ga er in een complex proces maar vanuit dat je gaandeweg ontdekt dat je nog meer had moeten communiceren, betrekken en bespreken.

Maak je dilemma's voortdurend bespreekbaar

Zelfs als je alles slim aanpakt, dan blijven problemen zich voordoen. Zijn deze problemen puzzels, los ze dan op en laat aan iedereen zien hoe je dat voor elkaar hebt gekregen. Alleen, met anderen of met experts. Zijn deze problemen dilemma's, ontvlecht dan de assen en zoek samen de handelsruimte die er wel is. Ga de discussies aan en verander van gedachten. Wees niet bang terug te komen op beslissingen over dilemma's. Daardoor blijven de waarden van de organisatie levend en gedeeld.

meer weten?

In dit hoofdstuk doe ik suggesties voor boeken, artikelen of websites met meer. Het is geen literatuurlijst voor dit boek, maar het zijn wel bronnen die ik zelf nuttig of leuk heb gevonden bij het schrijven van dit boek.

Over Abrona

Op www.YouTube.com is de RTV Utrecht documentaire Nieuwe Buren te zien. In deze documentaire is de omgekeerde integratie vastgelegd. Hoe zien de oude en de nieuwe bewoners van de Sterrenberg in Huis ter Heide hun gezamenlijke toekomst? Het verhaal is zeer de moeite waard en kent een aantal hoofdrolspelers die ook in dit boek worden genoemd.

Over het Experiment Regelarme Instellingen in de zorg bij Abrona is veel te lezen. Zo heeft In Voor Zorg in deel 3 van hun evaluatie veel aandacht besteed aan Abrona. Dit is allemaal terug te vinden op www.invoorzorg.nl.

Over dilemma's

Er is veel geschreven over het ontvlechten van dilemma's, en sommige literatuur is behoorlijk technisch. Fons Trompenaars is een vooraanstaand adviseur op het gebied van interculturele dilemma's. Er zijn een aantal YouTube-video's interessant om meer te weten te komen over dilemma's. Zoek op "Trompenaars" en "dilemma reconciliation". De complete aanpak van dilemma reconciliation gaat verder dan beschreven in dit boek.

Iedereen die aan dit boek heeft bijgedragen

Dit boek is tot stand gekomen met hulp van velen binnen en buiten Abrona. Niet alleen de hoofdrolspelers die in dit boek bij naam worden genoemd hebben een bijdrage geleverd. Omdat de omvang van hun bijdrage lastig is weer te geven staat hieronder een alfabetisch gesorteerde lijst van mensen zonder wie dit boek er niet zou zijn:

De cliënten van Abrona die mij zo uitstekend hebben ontvangen en verteld over hun leven.

De medewerkers van Abrona die vrijuit en enthousiast over hun werk vertelden, ook als dat niet eenvoudig voor ze was.

Ageeth Wildeman, Manager Maatschappelijke Ondersteuning.

Alexandra Wagenaar, Persoonlijk Begeleider.

Bianca Schoordijk, Communicatieadviseur.

Désirée Hoogstraten, Bestuurssecretaris.

Edwin Surtel, Teamleider Specialistische Langdurige Zorg.

Erik Droog, Manager Specialistische Langdurige Zorg.

Ilse de Jonge, Persoonlijk Ondersteuner.

Ineke Bootsman, Manager Behandeling & Expertise.

Jan Duenk, Bestuurder.

Jan Snijder, Manager Bedrijfsvoering.

Jeremy de Bruin, Medewerker Activiteitenbegeleiding.

Maarten Hazeleger, Manager Generalistische Langdurige Zorg.

Mieke van Oene, Persoonlijk Ondersteuner.

Myrte Ferwerda, Externe transitiebegeleider en adviseur Berenschot.

Susan van den Dool, Gedragsdeskundige.

Stijn Harbers, Teamleider Specialistische Langdurige Zorg.

Walter van Sonneveld, Persoonlijk Ondersteuner.

Caroline Gersdorf, Your Visual, vormgever van dit boek.

En tenslotte Ton van den Bergh die heeft geholpen met de tekst en commentaar.

#nuVerder

Van 2013 tot en met 2015 hebben er ingrijpende veranderingen in de zorg plaatsgevonden. De Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ vanaf 1968) werd beëindigd en de Wet langdurige zorg (Wlz) kwam daarvoor per 1 januari 2015 in de plaats. De bestaande zorg werd anders georganiseerd. Onderdelen van de zorg en ondersteuning werden vanuit de rijksoverheid overgeheveld naar de gemeenten.

De echte veranderingen vinden niet plaats bij de rijksoverheid of de gemeenten, maar bij mensen zelf. Voor veel cliënten, familie en medewerkers van zorgorganisatie Abrona ging wat bekend was veranderen in, wat eigenlijk?

Door Filip van den Bergh is beschreven wat de veranderingen binnen en buiten Abrona concreet hebben betekend. Als eerste in het boek #hetKANanders in mei 2015 en als vervolg daarop in dit boek van oktober 2016. Wat zijn de gevolgen van de veranderingen die mensen individueel soms heel verschillend hebben ervaren?

In dit boek ook een bespiegeling vanuit de visie van Abrona op zorg en hoe je naar deze veranderingen kunt kijken vanuit managementliteratuur. Maar vooral de verhalen van mensen. Verhalen waarin de zorg voor die ene andere centraal staat.

Daarmee gaat Abrona samen met cliënten en familie #nuVerder.

Jan Duenk
Bestuurder Abrona