

ENIGE MOGELIJKE KENTEKENS VAN DE RESIDENTIE DIE ZICH INZET VOOR JONGEREN MET ERNSTIGE GEDRAGSPROBLEMEN EN AGRESSIE¹

1. ORGANISATORISCHE KENTEKENS

Een missie

Het slagen in de opdrachten die het residentiële werk oplegt is afhankelijk van de kwaliteitsgerichte betrokkenheid van alle medewerkers.

Zij moeten weten waarvoor ze staan en welk doel ze dienen.

De jongeren moeten aankijken tegen een hechte en loyale totaal-équipe (=breder dan de leefgroep). De medewerkers presenteren zich als *een collectief*; wat fundamenteel verschilt van een functionele opdeling van diensten en individuen.

Logistieke, medische, administratieve en opvoedkundige diensten leveren alle een complementaire bijdrage in de begeleiding van de doelgroep.

Wetend dat het centrum entiteiten en subgeledingen telt en de neiging bij velen inschattend om te schuilen in het meest vertrouwde 'eigen werk', is zulks geen evidentie.

Deze ingesteldheid vraagt voortdurende oefening. Afhankelijk van de aard van de voorziening moeten 10, 20, 30, 100 medewerkers elkaar leren kennen en gericht op elkaar kunnen inspelen.

Zowel formele als informele momenten vragen gericht management in die zin.

Een secuur personeelsbeleid, dat langdurige engagementen weet te consolideren, snel en accuraat hiaten dicht, het personeelsverloop weet te vermijden is essentieel.

Alle onevenwichten worden door de jongeren begrepen als zwakte van het systeem, aan afbreuk aan de belofte tot veiligheid.

Absolute voorrang krijgt de *ondersteuning van de pedagogische basiswerkers* (= opvoeders/ begeleiders en leerkrachten).

Methodische continuïteit

Elke voorziening heeft er belang bij sterk te waken over haar *methodische continuïteit*.

De ervaring en de traditie behouden hun rechten.

Nieuwe generaties medewerkers bouwen hun eigen expertise op de verworvenheden.

Het wiel uitvinden is tijdverspilling en contra-productief.

Actuele concepten en denkbepelden schuiven in vertrouwde toepassingen, of vervangen hen, op basis van ruime oefening en bevestiging van hun alternatieve kracht.

Een voorziening die erin slaagt de *eigen ervaring, de verworvenheden* te integreren in de globale methode, heeft zeker een extra-troef in huis.

Procedure

Het respect voor en de bewaking van *de procedure* is van essentieel belang voor de consolidatie van de werking. In een specialistische voorziening mag men weinig aan het toeval overlaten, behalve datgene waarin men bewust het toeval laat spelen.

Wanneer willekeur, subjectieve voorrang, afwijkende interpretatie van het algemeen afsprakenkader insluipen in de besluitvorming, zet men de deur open naar een verwarring, die in de eerste plaats de jongeren treft.

Zin voor organisatie

Een professionele voorziening staat garant voor een sterke *zin voor organisatie*.

Het begeleidingscentrum dat er niet in slaagt datgene wat het vooropstelt op een schijnbaar evidente wijze tot een goed einde te brengen, kan er zich *niet* vanaf maken door haar ondermaatse prestaties als een positieve leersituatie te beschouwen.

Geen enkele werking is gediend met onnodige irritatie bij medewerkers, misverstanden, tegenstrijdige berichten, een gebrekkig materieel beleid.

Dagindeling – dagelijkse routine

De dagelijkse vaste rituelen, de goed overwogen dagindeling dragen bij tot het structureren van de omgeving.

De routine dient consistent te zijnⁱⁱ. De belangrijke onderdelen verlopen bijgevolg in grote lijnen op dezelfde wijze, voorspelbaar.

De weekends kunnen hierop een uitzondering maken; zij kenmerken zich vaak door een eigen dagindeling.

Al te grote verschillen in het handelen van de begeleiders kunnen tot vervelende situaties leiden:

Vb. *Als de ene begeleider het vanzelfsprekend vindt om zelf koffie te zetten voor de jongeren en de ander laat het initiatief hiertoe van de jongeren zelf komen, is sprake van inconsistente routine.*

Anderzijds – en afhankelijk van de doelgroep – moet het criterium van de consistentie niet in het extreme doorgevoerd worden. Er is uiteraard ook ruimte voor individuele stijlen. In hun later werk zullen de jongeren ongetwijfeld ook meemaken dat hun atelierverspreiden niet steeds één lijn trekken.

Wanneer een groep evenwel een periode van incidenten doormaakt, zal het herstel van de dagelijkse routine vaak een houvast bieden.

Begeleiders kunnen in zo'n situatie trouwens een nieuw perspectief vinden door de vraag te stellen tijdens welke onderdelen van de dag het probleemgedrag zich voordoet.

Deze vraag kan het team attent maken op elementen in de context die mee aan de basis liggen van het probleemgedrag.

Hierdoor is men meer alert wanneer het onderdeel van de routine zich opnieuw aandient en is men beter in staat tussen te komen.

Reglement

CONSEQUENTIE = VEILIGHEID

Alle medewerkers passen het (*pedagogisch*) *reglement* helder en consequent toe.

Men hoedt zich voor afzwakking en uitholling van het werkmodel, glijdende versoepelingen, willekeurige toepassing.

Dit alles wentelt zich na verloop immers nadelig af op de bewoners.

Versoepeling op zich is minder een probleem. Wel het (bij zichzelf) toelaten van afzwakkingen, die niet steunen op *een gezamenlijke afspraak*.

Wijzigingen aan een gevestigde regel, ook in de details, dienen vooraf te worden getoetst aan het effect ervan op het klimaat van de organisatie.

Reglementering poogt willekeur te bannen en de huisgasten erop te wijzen wat van hen verwacht wordt en wat zij van de begeleiders te verwachten hebben.

Correcte toepassing verzekert een beveiligende structuur.

ZIJSTRAAT

BIJZONDERE AANDACHTSPUNTEN

PAPIEREN TIJGER

Tevelen in de hulpverlening *verschuilen zich* achter het reglement.

Het reglement staat dan gelijk aan autoriteit.

De jongeren begrijpen die abstracte verwijzingen niet. Of ze wensen die niet te begrijpen.

Voor bvb. een ruime groep van probleemkinderen, die niet getraind zijn in inhoudelijkheid, maar zich in eerste instantie richten op **degene** die iets zegt, is het van uitzonderlijk belang dat de boodschap gedragen wordt door een *gepersonifieerde autoriteit*.

Iemand die in taal en houding laat blijken dat zij/hij achter elke letter van het reglement staat en ook weet waartoe dit bedoeld is.

'Neen' is dan duidelijk 'neen'. Geen gemarchandeer, geen uitstelmaneuvers, geen halfslachtige compromissen. Bij vele van deze jongeren brandt de zekering door omdat blijkbaar niemand erin slaagt hen persoonlijk een halt toe te roepen.

OVERAL

De regels van het huis zijn niet louter huisgebonden. Ze zijn *omnivalent* van toepassing. Naleving wordt op de voet gevolgd.

Men kan benadrukken de bewoners zelfs scherper te beoordelen op hun gedrag *buiten* de voorziening dan erbinen. Het geldt als doelbewust vooruitgeschoven oproep tot consequent, *niet* instellingsaangepast, gedrag (wat binnen niet mag, mag buiten wel; zolang we ons formeel aan de regels houden, is alles in orde; eens buiten het centrum doen we opnieuw onze eigen zin).

EEN UITLEG VOOR ALLES

Medewerkers met een zwakke regelbewaking die hun gebrekkige verantwoordelijkheid legitimeren door geschermd met beginselen als 'de relatie met de jongere' of 'collegialiteit' (vb. extra-blijver tijdens een eerstvolgend weekend) stellen zich pijnlijk zwak op. Blijkbaar is de gunstige ontwikkeling van de jongere ook niet hun eerste bekommernis.

Opnamebeleid

De **intake- en opnamegesprekken** nemen een sleutelpositie in bij de wederzijdse taxatie. Het vergt van de betrokken medewerkers een toegevoegde discipline om deze opdracht bij elke gelegenheid met de grootste zorg en volledigheid op te nemen.

Aan de zijde van de voorziening worden de werkingsstijl, de afspraken, het organogram, het reglement e.a. in vivo gepresenteerd. Zowel de resident zelf als diens persoonlijke omgeving (gezin, ouders, vervangouders, begeleider) maken van bij aanvang kennis met het huis.

De ondertekening van de opname-overeenkomst wordt veel meer dan een formele kwestie. Ouders en kind (en de betrokken derden, o.m. toezichtsinstanties) ondertekenen een *vertrouwensakkoord*.

Het *opnamebeleid in haar geheel* vormt een ingenieuze puzzel van meerdere evenwichtsoefeningen. Hierin bewijst het centrum ook haar respect voor zowel de basisopdracht als voor de medewerkers, die daarbij in de frontlinie staan.

Het tegenover alle betrokken werkers tijdig verstrekken van zo volledig mogelijke informatie en het zoveel als mogelijk betrekken bij het besluit tot opname kan veel onnodige commotie vermijden. Met een cenakelpolitiek is niemand gediend.

Informatiebeheerⁱⁱⁱ

De *goed geleide informatie* vormt het geheime wapen van elke kwalitatieve voorziening. De reducties in de interne organisatorische voorstelling zeggen niets over de communicatie-ijver achter de coulissen en het benutten van gespecialiseerde kennis. De informatie-uitwisseling kan bezwaarlijk voldoende groot zijn, al moeten vooraf zeer duidelijke afspraken gemaakt zijn over plaats, moment, persoon.

- Vooreerst moeten alle stappen in de dagelijkse informatie-procedure nauwkeurig gevolgd worden. Elke schakel moet systematisch ingevuld worden. Nonchalance hierin kan voeding geven aan ongewenste verstoringen.
Men schrijft *in detail* (men kan volledig zijn zonder een ganse avond in het dagboek te schrijven) en vult mondeling aan, met zin voor markante observaties.
Men bevraagt gericht vanuit overzichts-informatie.
Ogenschijnlijk disparate vaststellingen worden door de aandachtig luisterende groepsverantwoordelijke met elkaar verbonden en opnieuw in ogenschouw genomen.
- Verder moet het duidelijk zijn *welke informatie op welk echelon aan de orde* is.
Dit heeft niets te maken met hiërarchie of graad van vertrouwelijkheid of zelfs graad van algemene belangrijkheid.
Zo is de individuele bespreking van jongeren bijvoorbeeld wellicht een exclusieve opdracht voor de *teambespreking*.
Een organisatie die het zich permitteert om in 3 verschillende forums een individuele bespreking van een jongere aan te pakken, verliest zich in anekdotisme.

Wellicht zijn honderd en één pittige histories te melden over een jongere, maar wanneer die telkens opnieuw opgelepeld (moeten) worden, leiden ze tot inertie.

Het gebeurt wel vaker in organisaties dat eenieder die maar enigszins met een probleem of met een jongere te maken heeft, aangeklampt wordt. Dergelijke impulsieve stijl werkt onvermijdelijk versnipperend. Meerdere betrokkenen lopen dan rond met deelinformaties en deelopdrachten, zonder toetsingsplaatsen.

Het is de taak van de verantwoordelijke van een team of een overleg om een *dubbel gezichtsveld* te bestrijken.

Enerzijds bij de zaak blijven en tegelijk nuttige en bundelende gegevens verzamelen voor een informatie-uitwisseling op een *ander* werkingséchelon.

- Trouw aan de consequenties van deze opstelling zijn we fervent *voorzitter van vergaderingen*. Niet als praatbarak, zoals vaak afgedaan, maar als enige gezamenlijk te controleren en op te volgen registratieplaats van beslissingen, afspraken, engagementen, uitspraken. Wanneer belangrijke informatie *in de wandelgangen* aan de oppervlakte komt, loopt er iets fundamenteel mis met de communicatie. Wil een dergelijke constructie standhouden, dan moet telkenmale vooraf afgesproken worden *met welk doel welke vergadering* wordt samengeroepen, welke functie ze heeft in de effectuering van de doelstellingen, en wie eraan moet deelnemen.
[zie ook hoofdstuk 5]
- Op die manier staat elke pedagogische medewerker op *een snijlijn van de informatiestroom*. Iedere opmerking, ieder voorval, iedere uitdrukking heeft haar betekenis en moet teruggekoppeld worden naar de herstelgerichte begeleiding. Doordat opvoeders, aan het begin en einde van de informatiestroom, het dichtst bij de jongeren staan, horen zij met betrekking tot hun opdracht bijzonder goed gedocumenteerd te zijn. Door een loyale ruggensteun van de dienstverlenende en coördinerende structuur moet hun begeleidend handelen in de ogen van de jongeren evident lijken, ongedwongen, impliciet en vooral samenhangend.

2. KENTEKENS IN DE BEGELEIDING

• Maximale integratiegerichtheid

Een voorziening hoort een eminente **bestrijder van instellingsvervreemding** en (vooral) **-verwenning** te blijven.

- Opvoeders, leerkrachten, gezinsbegeleiders, maatschappelijk werkers, psychologen, verzorgers zijn geen loopmeisjes. De bewoners moeten inzien dat dienstverlening niet synoniem staat voor 'op alles ingaan' (een kledingstuk, werk zoeken, helpen bij huistaak, een stuk materiaal). De medewerkers, die op de één of andere manier met hen begaan zijn, verdienen respect. Het is aan de huisgasten om hun uitsteltolerantie te oefenen.
- Een residentie is *geen hotel*. De verblijvers dragen mee zorg voor de goede gang van zaken. Zij horen daartoe dagelijks taken op te nemen. De dienstverlening is trouwens niet zo evident. Ze mogen daar best wat voor terugdoen. Vooral onredelijke grillen verdienen bijzondere aandacht.
- Prestaties (sport-, artistieke -) of inspanningen worden *realistisch* beloond. We hoeven niet bij de minste verrichting met felicitaties te strooien. Bij de dosering houden we wel rekening met hun mogelijkheden. Belangrijk: positief gedrag is iets vanzelfsprekend en hoeft geen beloning.
- Veel langverblijvers *overschatten* zichzelf. Intra-residentieel valt dit nauwelijks op. De confrontatie met hun leeftijdsgenoten is evenwel soms schrijnend. Zijzelf maskeren hun minderwaardigheidsgevoelens door omgevingsblindheid en compensatiegedrag. Het is niet aangewezen hen de kans te geven daarin onder te duiken. Een groep die zich aanstelt hoeft geen verontschuldiging.
- Het is evident dat begeleiders van kinderen, jongeren, volwassenen met *een handicap* maximaal gericht zijn op alle mogelijkheden die hun bewoners in zich dragen. Een overdreven positief motiverende stijl - ook door ouders bvb - kan echter ook een onrealistisch zelfbeeld in de hand werken. Door alle aandacht te geven aan wat allemaal kàn, is de beperking niet weg.

Kinderen en jongeren met een handicap hebben *recht* op verduidelijking over hun (mentale, fysieke, psychische) gemissen in vergelijking tot de grootste meerderheid van hun leeftijdsgenoten. Vergulden of doodzwijgen helpt hen niet.

Het is bvb. *ongewoon* dat een twaalfjarige niet behoorlijk kan schrijven.

Dit zullen we ook zo te kennen geven; echter steeds vanuit een emancipatorische gedachte en met respect voor de waardigheid van de persoon. Denigrerende opmerkingen zijn ongepast.

Iedereen is gediend met een realistische omgangsvorm, die de handicap detaboëert en uit de verzorgend-paternalistische sfeer (een in wezen erg oneerlijke – want ongelijke – verhouding houdt).

In dezelfde geest zullen we evenmin tolereren dat jongeren hun handicap hanteren als

verontschuldiging voor luiheid (ook geestelijke -), wangedrag, chantage e.a.

- Het overdreven prononceren van *fysieke kracht* als norm voor de beoordeling van een persoonlijkheid is eigen aan de cultuur van heelwat adolescente jongens/mannen, die in voorzieningen verblijven. Het is aan de opvoeders om dit te ontcrachten en hen tegelijk voldoende aansprekende tegenwaarden aan te bieden. Dit vraagt een sterke creativiteit.

▪ Persoonlijke betrokkenheid

Men hoedt zich voor een al te zakelijke en technische zorg. Op papier in orde zijn staat niet steeds synoniem voor werkelijke hulpverlening (al moet men wel degelijk ook op papier in orde zijn).

Verschillen in kwaliteit tussen voorzieningen laten zich o.m. ook afmeten aan de mate van - weliswaar goed gedoseerde - *emotionele bekommernis* die de werkers voor hun residenten betonen.

De *persoonlijke investering* van de pedagogische medewerkers in de hen toevertrouwde huisgasten mag nooit devalueren.

Een ernstige crisis kan niet vlot, kundig en competent afgehandeld worden in het tijdsbestek van één diensttijd en vervolgens doorgegeven aan een volgende collega.

Middels louter technische professionaliteit zullen we er misschien in slagen de symptomen te verminderen; de levensvormende verandering zullen we door de hulpvaardige vingers zien glippen.

3. DEONTOLOGISCHE VUISTREGELS^{iv}

In elke onderneming wordt verwacht dat de personeelsleden de missie en een aantal basisprincipes respecteren.

Door de huiscodes correct toe te passen, geven de medewerkers aan dat ze de beleidslijnen erkennen. Deze attitude is een belangrijke voorwaarde om een coherente en kwalitatieve werking te realiseren.

4 HOOFDTONEN

Loyauteit

- Houdt de erkenning in dat de basis voor de beroepsuitoefening wordt verschaft door de opdracht die de voorziening op basis van haar doelstelling heeft;
- Impliceert dat men zich schikt naar de begrenzingen, verbonden aan de uitvoering van de doelstelling;
- Veronderstelt de bereidheid om zich in te zetten om vanuit de eigen deskundigheid en ervaring een aandeel te leveren tot het door de opdrachtgever te voeren beleid.

Verantwoordingsplicht

In het kader van een beleid dringt zich de verplichting op om het eigen handelen te verantwoorden. Men brengt correct en volledig verslag uit over de gang van zaken.

De conclusies die de verschillende rapporten opleveren, vormen essentiële bouwstenen voor een beleid.

Het bestuur heeft behoefte aan accurate informatie, aan de hand waarvan zij kan bepalen in hoeverre eenieters opdracht tot het gewenste effect heeft geleid en hoe het beleid verder dient ontwikkeld en zo nodig gecorrigeerd te worden.

Samenwerkingsplicht

De plicht tot collegiale samenwerking geldt algemeen en betreft zowel horizontale als verticale verbanden. Opdrachten, overleg, probleemstellingen, meningsverschillen worden in een constructieve, oplossingsgerichte sfeer behandeld. Omgangsvorm en taal zijn respectvol en ondersteunend.

Bereidheid tot leren en veranderen

De bereidheid het eigen professionele handelen te vervolmaken.

Meer formeel komt dit aan bod via super- en intervisie, functionerings- en evaluatiegesprekken, competentieverwachtingen, actiebeschrijvingen.

VERANTWOORDELIJKHEID KUNNEN NEMEN

'Haar of zijn verantwoordelijkheid nemen' wordt vlot in de mond genomen bij diverse activiteiten.

Deze les gaat niet in op dit complexe begrip en de vele – vaak tegenstrijdige – verwachtingen die het oproept.

Binnen het thema van de cursus past het wel erop te wijzen dat in een organisatie verantwoordelijkheden best *helder omschreven* worden.

Ondermeer de verhouding tussen verantwoordelijkheid en bevoegdheid vereist waakzame toepassing:

Verantwoordelijkheid:

- = De zorg voor een afspraak en het engagement om daaromtrent verantwoording af te leggen. Het betreft een consequente verantwoordelijkheid voor zowel het algemeen belang van de voorziening (intern/extern) als binnen de eigen functie/opdracht.

HET MOETEN

Bevoegdheid:

- = Het recht om binnen afgesproken grenzen autonoom, volgens eigen kennen en kunnen beslissingen te nemen.

HET KUNNEN

Het onderhandelen van een evenwicht tussen beide polen is absoluut noodzakelijk:

- Men kan maar verantwoordelijkheid opnemen indien voldoende bevoegdheid ter beschikking staat; de afwezigheid ervan werkt frustrerend en stresserend.
- Bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid veroorzaakt dan weer vaak onoordeelkundig gebruik van inzet en middelen.

WEDERZIJDSSE STEUN MEDEWERKER-LEIDINGGEVENDE

De medewerker heeft signaalplicht:

Dit houdt in dat zodra de medewerker vaststelt dat de realisatie van één van haar/zijn opdrachten of uitvoeringscriteria in het gedrang komt, zij/hij dit signaleert aan de leidinggevende.

Men reageert dus vanaf het moment dat men inschat dat men gemaakte afspraken niet zal kunnen nakomen.

Medewerkers dragen ook bij tot verbetering door tijdig concreet van drempels, twijfels, onzekerheden melding te maken; door steun te (durven) vragen.

Overdreven trots ('ik moet dit in mijn eentje kunnen klaren'; 'wie hulp vraagt, zal van onkunde worden beticht'; 'onzekerheid toegeven staat gelijk aan zich kwetsbaar opstellen') kan ook ongepast zijn en vertragend werken.

Achteraf verklaren waarom men een opdracht niet of niet goed heeft kunnen uitvoeren, is niet de aangewezen werkwijze.

De leidinggevende heeft steunplicht:

Een signaal van de medewerker wordt door de leidinggevende beantwoord met de nodige steun.

Die steun leidt ertoe dat de medewerker haar/zijn verantwoordelijkheid opnieuw succesvol kan opnemen:

Vb. De verantwoordelijkheden worden herzien (vb. herschikking taken)

Vb. De verantwoordelijkheid blijven identiek maar met inzet van extra middelen (hulp, meer tijd, budget).

ⁱ Id. (6): p. 16-18.

ⁱⁱ SLOT, N.W., en SPANJAARD, H.J.M.: 'Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg'; HB uitgevers, Baarn; p. 60; 2004.

iii Id (2).

Eveneens in: HUYGHE, Willi: 'Sociaal Engagement tot nader order (gelukkig) nog steeds meer dan een Beroep'; referaat Ten Dries; 1990.

Eveneens in : Antonissen, J./ Huyghe, W: 'Gelijkgezind Beheren'; In: Schoolleiding en - begeleiding/ Schoolbestuur, aflevering 3; Kluwer Onderwijsgids; 1991.

iv HUYGHE, Willi: 'Ontwerp van huishoudelijk reglement voor het Pedagogisch Centrum Wagenschot'; 1999.