



Leidraad
voor **coaching**
van
organisaties

Inhoud

Woord vooraf	3
De Vereniging Reable Nederland.....	4
Het geheim van alle hulpverlening	6
Over de beweging reablement	8
Uitgangspunten voor coaching	10
Uitgangspunten voor hulpverleners en hulpvragers	11
Hulpmiddelen om te ontgooien	12
Hulpmiddelen om te bewegen	14
Hulpmiddelen om te verankeren	18
Over de kwaliteit van hulpverlening	20
Stappenplan	22
Tot slot	23



Versie augustus 2023
© Vereniging Reable Nederland 2023
reablenederland.nl

Woord vooraf

De huidige situatie in de zorg vraagt om veranderingen. Om een andere mindset en een nieuw samenspel tussen de hulpvrager en de hulpverlener. Veranderingen in zorg en welzijn vragen altijd een goed gedoseerde en doordachte aanpak. Zeker als die veranderingen afwijken van de principes en protocollen zoals die jarenlang zijn gehanteerd door hulpverleners in de sector. Reablement is zo'n verandering. Ook al is het een verandering die in de tijdgeest past, over kwaliteit van leven gaat en de waardigheid van mensen respecteert: voor organisaties

kan de implementatie van reablement een grote uitdaging zijn.

De Vereniging Reable Nederland (hierna: Reable Nederland) stelt zich ten doel om reablement een optimale inbedding te geven in zorg en welzijn. Dat ondersteunen we door organisaties te coachen en hulpverleners te trainen. Door ook in onze coaching de reablement-principes toe te passen versnellen wij de acceptatie van reablement in een organisatie. Hoe we dat doen, en op welke principes onze aanpak is gebaseerd, lees je in deze leidraad.



De Vereniging Reable Nederland

De vereniging is er voor hulpverleners die ouderen met een hulpvraag helpen om hun eigen leven te leiden. Zoals ze zelf willen. Die aanpak vraagt een fundamenteel andere denkwijze. Eén waarin burgers en hulpverleners samen leidend worden.

Elkaar helpen om onszelf te helpen is in het kort de missie van Reable Nederland. Samen zorgen we ervoor dat we de kwaliteit van leven verbeteren, het werk voor hulpverleners aantrekkelijk maken en de zorg toegankelijk en betaalbaar houden. Reablement is een beweging

door en voor burgers, hulpverleners, managers, directeuren, bestuurders en (lokale) overheden.

De Vereniging Reable Nederland helpt organisaties om het gedachtegoed van reablement zelf tot ontwikkeling te brengen.

Dat doen we door het samen organiseren van lokale netwerken, bijeenkomsten en leertrajecten. Ons werk is gebaseerd op (het ontwikkelen van) een gemeenschappelijke visie, informatie, praktijkervaringen, inzicht, reflectie en oefening.

Reablement heeft duurzame effecten, blijkt ook uit onderzoek

‘Denemarken is de voorloper in Europa op gebied van reablement en heeft als enige land (sinds 2015) reablement wettelijk verankerd in het zorgstelsel voor de langdurige ouderenzorg (secties 84 en 140 van de zorgwet). Dit houdt in dat iedere oudere recht heeft op de ‘service’ reablement. De verankering in de wet wordt vooral gezien als versterking van het urgentiebesef tot verandering en het benadrukken welke normen en waarden centraal staan in de zorgverlening voor ouderen.’

het levensgeluk bij ouderen en is minder duur dan reguliere zorg. Ruim 60 procent van de Denen die deelneemt aan het interventieprogramma doet na maximaal drie maanden geen beroep op zorginzet. Daarnaast blijkt dat zorgmedewerkers hun werk veel interessanter vinden. Ze hebben het gevoel persoonsgericht te werken, hebben meer contact met collega’s en de medewerkerstevredenheid is gestegen. Eerder bestond onder zorgverleners de wens om zorg beter te integreren, nu geven zij aan dat dit daadwerkelijk gewaarborgd sinds de implementatie van reablement.’



Uit: Een goede dag op eigen kracht. Andersson, Elffers & Felix. Utrecht 2022: pg 18.

‘De effecten van het interventieprogramma zijn positief. De methode vergroot

Het geheim van alle hulpverlening

Wanneer je werkelijk wilt slagen iemand op weg te helpen, dan moet je er allereerst voor zorgen de ander te vinden waar hij is en daar te beginnen

'Dit is het geheim van alle hulpverlening. Wie dit niet kan, leeft in de waan te denken dat hij een ander kan helpen. Om de ander echt te kunnen helpen, moet je meer begrijpen dan hij maar bovenal te begrijpen wat hij begrijpt. Als ik dat niet doe, zal mijn inzicht hem helemaal niet helpen.'

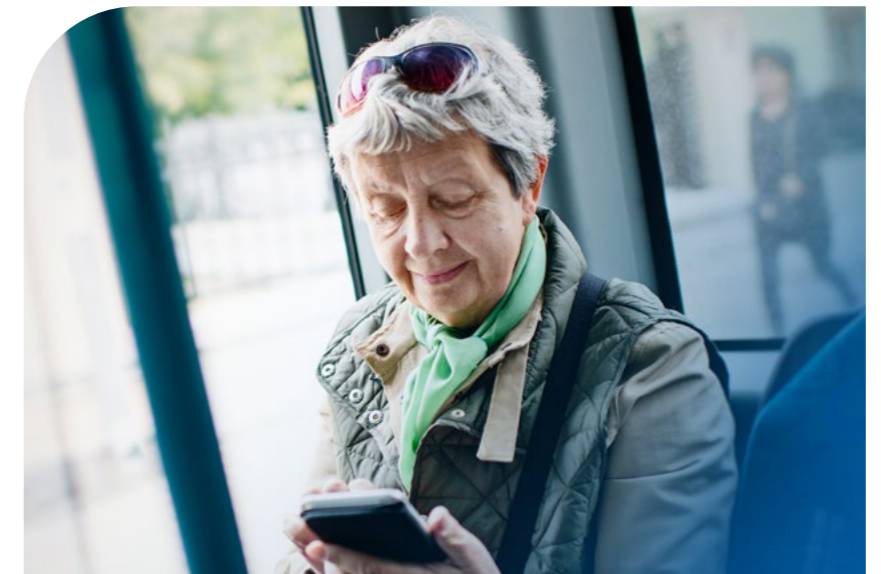
'Als ik mijn inzichten dan nog steeds te gelde maak is dat omdat ik ijdel of trots ben. In plaats van hem te helpen wil ik door hem bewonderd worden. Maar alle oprechte hulp begint met vernedering.' 'Een hulpverlener moet zich eerst verlagen onder degene die hij wil helpen en begrijpen dat helpen is als dienen niet

als heersen, dat helpen niet gaat over macht maar over geduld, dat helpen vraagt om te accepteren dat je het bij het verkeerde eind hebt en niet begrijpt wat de ander bedoelt.'

Søren Kierkegaard (1859)

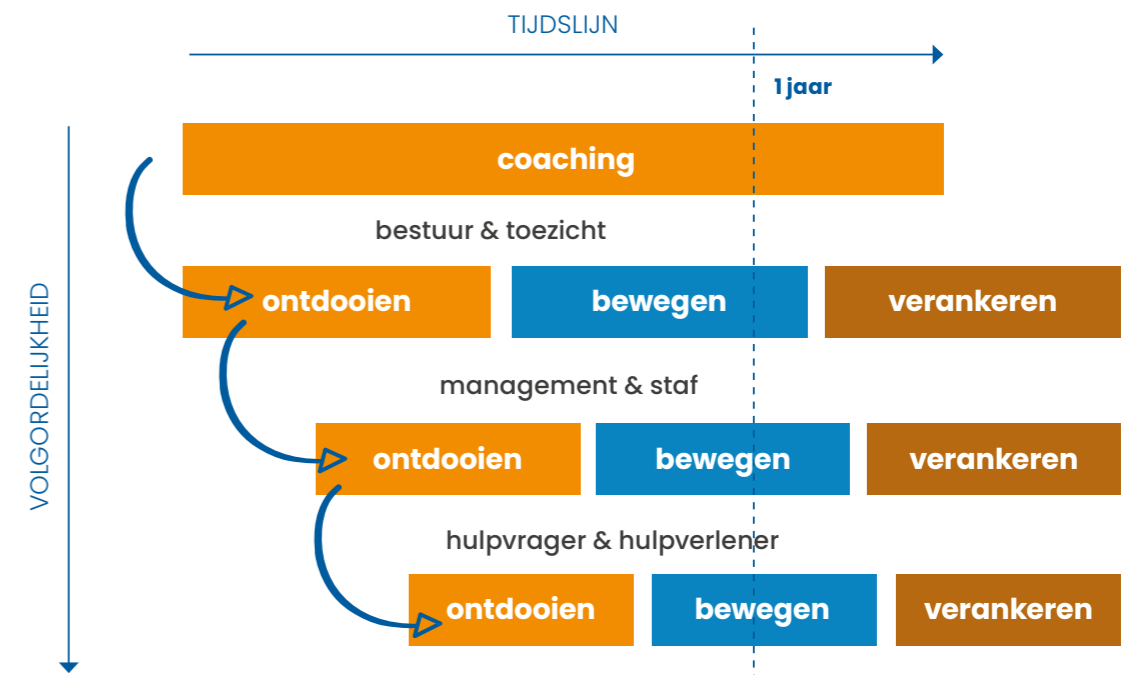
Referentie:

Søren Kierkegaard. Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed (1859).





Over de beweging reablement



Het **reablement-gedachtengoed** is een richtsnoer hoe hulpverleners een hulpvraag beantwoorden op een wijze die aansluit op wat iemand zelf wil en kan. De uitgangspunten:

- 1 Neem niet over wat mensen zelf kunnen;
- 2 Help mensen te herwinnen wat ze niet meer kunnen;
- 3 Zorg samen voor een oplossing voor dat wat overblijft.

De **uitgangspunten** van reablement vertalen wij naar een leidraad voor coaching van organisaties die het gedachtegoed omarmen:

- 1 Wat je als organisatie zelf kunt doe je zelf;
- 2 Wat je zelf nog niet kunt gaan wij je leren;
- 3 Waar nodig bieden wij tijdelijk extra ondersteuning.

Ontdooien, bewegen en verankeren

Om deze manier van hulpverlening in alle lagen van de organisatie te realiseren is een volgorde in tijd nodig. Het leidend principe is gebaseerd op het model van 'Ontdooien, bewegen en verankeren', ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Kurt Lewin.

Dit model is ook te vertalen naar een model om een organisatie op te schalen. Het

doorlopen van het proces van 'ontdooien, bewegen en verankeren' duurt ongeveer een jaar. De beste start is daar waar de energie is en waar de urgentie wordt gevoeld om het 'anders te doen', met medewerkers of teams die concreet aan de slag willen.

En laat reablement zich vervolgens als een olievlek uitbreiden naar andere onderdelen van de organisatie.

Referentie: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087>



Uitgangspunten voor coaching

Om het reablement-gedachtegoed duurzaam te verankeren hanteren wij vier perspectieven.



1. De betekenis van de principes van reablement voor jou als leider.

Hoe verhoudt reablement zich tot mijn persoonlijke missie?

Hoe verhouden reablement en mijn persoonlijke missie zich tot de missie van mijn organisatie?

Ethiek: wil je het goed doen of wil je het goede doen?

Wat betekent reablement voor mijn ontwikkeling als leider/leiderschapstijl?

Wat betekent dit voor mijn/ons team?

2. De betekenis van de principes van reablement voor jou als persoon.

Wat betekent deze beweging voor jou als mens?

Wat betekent reablement

voor jou in je eigen leven? En voor het leven van je dierbaren?

3. De betekenis van de principes van reablement voor je organisatie.

In welke mate is het gedachtegoed van reablement onderdeel van de missie, de visie, de strategie, het beleid, de overlegstructuur/cultuur en de P&C-cyclus (kwaliteit, hr en financiën)?

Veranderaanpak: hoe neem ik mijn organisatie en medewerkers mee in de paradigmashift? Waar ga ik op sturen en hoe?

Programmatische aanpak: hoe organiseer ik de randvoorwaarden voor implementatie? (Onder

andere voor trainingen en handelingsvrijheid voor medewerkers.)

4. De betekenis van de principes van reablement voor de maatschappij.

Wat betekent reablement voor het netwerk om de burger: professioneel en informeel (in buurten en wijken)?

Wat betekent reablement voor (regionale) samenwerking?

Wat is er nodig in kwaliteitskaders en financiering?

Wat betekent deze beweging voor het onderwijs?

Wat betekent deze beweging voor de rol van de overheid?

Uitgangspunten voor hulpverleners en hulpvragers

Om ervoor te zorgen dat ouderen meer baat hebben bij (medische) zorg, moeten hulpverleners hun dagelijkse praktijk aanpassen. De essentie is dat preferenties en besluiten van de patiënt leidend worden.

Hulpverleners moeten de complexiteit van het leven op hoge leeftijd kunnen doorgronden en de autonomie van ouderen respecteren. Het is veelzeggend dat hulpverleners vaak moeite hebben om de zienswijze en de beslissingen van hulpvragers te accepteren. Dit is vooral het geval wanneer deze in strijd zijn met medische dogma's, professionele richtlijnen of hun eigen keuzes. Door historische, culturele, financiële en wetenschappelijke feiten blijven deze barrières bestaan. Daarnaast

ontbreekt het in de dagelijkse praktijk aan handreikingen om gericht naar patiënten te luisteren en hen te volgen en te steunen.

De filosoof David P. Ellerman – werkzaam voor het Ontwikkelingsprogramma van de Verenigde Naties (UNDP) – schetst een raamwerk voor 'autonome zelfontplooiing' van hulpvragers. Hij laat hulpverleners 'helpen op een manier die de autonomie van de vrager respecteert, bevordert en steunt'. Toegepast op de zorg voor ouderen zijn de uitgangspunten:

- Hulpverleners gaan uit van de persoonlijk situatie van ouderen – niet met een 'schone lei'.
- Hulpverleners moeten de situatie analyseren door de ogen van ouderen – niet door hun eigen ogen.
- Hulp kan niet aan ouderen worden opgelegd – want dat schendt hun autonomie.
- Ouderen kunnen medische hulp niet afdwingen als een welwillende gave – want dat schept afhankelijkheid.
- De oudere is in de regie – want dat is de basis achter autonomie.

Referentie: David Ellerman. *Helping People Help Themselves: Toward a Theory of Autonomy-Compatible Help* (2001).

Wat maakt iemand een goede hulpverlener in een wereld waarin kunstmatige intelligentie een steeds grotere rol gaat spelen. “Als technologie steeds meer werk overneemt – een ontwikkeling die al gaande is – wat maakt jou dan waardevol? Dat de menselijke eigenschappen – empathie – meedenken met iemands verhaal.” Daar ligt de waarde van de narratieve hulpverlening: het begrijpen van verhalen maakt een betere connectie met de hulpvrager mogelijk.

Dr. Megan Milota (assistent professor medical humanities UMC Utrecht)

Hulpmiddelen om te ontgooien

Om het gevoel van urgentie voor een paradigmaverschuiving te creëren, zijn luister-, lees-, en schrijfoefeningen ontwikkeld. Deze methoden trainen hulpverleners om het narratieve verhaal over oud worden – het omgaan met verlies – te kunnen invoelen en verwoorden.

Het gaat erom te doorzien dat de kunst van het ouder worden ligt in de mogelijkheid om meester te blijven van het eigen leven, door samen met anderen bronnen van welbevinden aan te boren. Uitgangspunt is een holistische benadering: medische benadering is niet doel maar er een onderdeel van.

Bij luisteroefeningen voeren deelnemers een open semingestructureerd gesprek met hulpbehoevenden. Het doel is dat deelnemers zich realiseren dat zij onbewust onbekwaam zijn als het om reablement gaat. Alle gesprekken worden opgenomen, teruggeluisterd in het bijzijn van een collega en van reflectie voorzien. Deze reflecties worden in een groepssessie gepresenteerd,

becommentarieerd en vanuit het reablement-gedachtegoed beschouwd. Afhankelijk van de achtergrond van de deelnemer organiseren wij deze luisteroefeningen centraal of regionaal.

Creatieve schrijfoefeningen en het nauwkeurig lezen van fictie helpen hulpverleners om de ‘ethische zelfreflectie en betrokkenheid te vergroten, en hun focus op de zorgscène te verscherpen, inclusief de institutionele en sociale structuren waarin mensen werken en leven’.

Naast luister-, lees-, en schrijfoefeningen kan Reable Nederland coaching inzetten, waaronder directies, raden van toezicht en medezeggenschapsorganen coachen.

Referentie: <https://www.uu.nl/in-de-media/het-belang-van-de-narratieve-geneeskunde>



"De kern van het gedachtegoed van reablement is 'help mij het zelf te doen'"

Hulpmiddelen om te bewegen



De kern van het gedachtegoed van reablement is: help mij het zelf te doen. Wij sluiten zoveel mogelijk aan bij wat aanwezig is in de organisatie. De eerste vraag die we in deze fase daarom stellen is: wat is er al binnen een organisatie waar je het gedachtegoed van reablement kunt opnemen?

Doel is om zoveel mogelijk vanuit het 'bestaande' te stimuleren en te faciliteren, zodat reablement in de organisatie beklijft ('in de muren van de organisatie komt'). Denk aan bestaande overlegstructuren, leiderschapsprogramma's, opleidingsprogramma's en kwaliteitsprogramma's. Denk ook aan de P&C-cyclus (kwaliteit, medewerkers en financiën), strategie- en beleidsdagen en strategische plannen, de jaarlijkse kaderbrief etc.

360°-zelfscan

Een 360°-zelfscan geeft inzicht waar de organisatie staat op basis van:

- het coachingsmodel (ontdooien, bewegen en verankeren)
- de vijf principes van Ellerman
- de vragen:
 1. Waarmee moet de organisatie op het gebied van reablement doorgaan?
 2. Waarmee moeten de organisatie, het bestuur, het MT en de

hulpverleners op het gebied van reablement beginnen?
3. Waarmee moeten de organisatie, het bestuur, het MT en hulpverleners stoppen?

Training in reablement

Wij kiezen voor een 'doe-het-zelf-trainingsmodel'. De organisatie is in de regie is om - onder begeleiding van onze trainer - hun eigen trainde-trainers-programma te ontwikkelen, voor en

door eigen hulpverleners. Met dit programma kan de organisatie zelf het gedachtegoed van reablement op de werkvloer implementeren. Om dit gedachtegoed zelf in praktijk te brengen maken we gebruik van het 12-taligstelsel. Bij het 12-taligstelsel trainen de trainers van Reable Nederland 12 talentvolle mensen binnen een organisatie, gedurende een periode van 12 weken.

Aansluitend gaan deze interne trainers praktisch aan de slag met reablement binnen de organisatie en trainen zij hun eigen collega's. Hierdoor wordt ervaring opgedaan en vermenigvuldigt het leerproces zich telkens.

Dit leerproces is gebaseerd op kennis en ervaring, waarbij een nieuwe aanpak zich sterker blijkt te verankeren na het doorlopen van een veranderperiode >>



van 12 weken. Een gedragsverandering in je werk vraagt gemiddeld 3 maanden blijkt uit onderzoek van psycholoog Jeremy Dean (Making habits, breaking habits). Dit geldt in de directe hulpverlening, maar ook bij het doorvoeren van een organisatieverandering en een gedragsverandering.

Bij het herhalen van het leerproces binnen de eigen organisatie:

- ontstaat een stevigere veranderkracht
- is het makkelijker deze nieuwe manier van werken te borgen
- wordt gelijktijdig aan opschaling gewerkt

Uitgangspunt voor het leerproces is de startpositie van de organisatie en de persoonlijke waarden, de motivatie en de talenten van de interne trainers. In de praktijk zijn meestal al stappen gezet die als basis dienen voor de ontwikkeling van reablement in de directe hulpverlening. Daar wordt

Referentie: leidraad training van hulpverleners



verkenning naar gedaan. Centraal in de training staan de vraag van de zorgvrager en diens autonomie, zingeving en leefomgeving. Ook gaan we in op het achterhalen van de vraag achter de vraag en hoe meesterschap over het eigen leven te verkrijgen is als iemand die dreigt te verliezen. In de training komen ook onderwerpen aan bod, zoals ingeslepen gewoontes gericht op het overnemen van zorg. Welke goede intenties gaan hieronder schuil? En hoe kunnen die worden omgezet naar een andere manier van zorg verlenen? Daarnaast staan we ook stil bij wat het betekent als hulpbehoefendheid onomkeerbaar wordt.

Voor blijvende gedragsverandering wordt bij het vormgeven van de trainingen de 70-20-10-regel gehanteerd. Dit model – een idee van de Amerikaanse

consultant Charles Jennings – beschrijft dat we het meeste leren door te doen. Het leren is voor:

- 70% gebaseerd op de ervaring die iemand op het werk opdoet. Het is letterlijk leren op de werkplek.
- 20% gebaseerd op het sociaal en intercollegiaal leren door mentorschap, feedback en relaties met collega's.
- 10% gebaseerd op leren via training.

Op deze manier verweven we theorie en praktijk in de trainingen. Na 12 weken zal het proces zich verder moeten verspreiden en verankeren op persoonlijk en op organisatieniveau. In de periode tussen de overdracht van kennis door de trainers van Reable Nederland aan de interne trainers worden ijkmomenten ingebouwd. Die momenten zijn er ook in de daaropvolgende overdracht van kennis door

interne trainers aan de eigen collega's. Dit voorkomt 'inflatie' of vervorming van kennis gedurende het proces. Daarnaast is het een optie om twee groepen met interne trainers parallel te trainen. Zo houden zij elkaar scherp en leren zij van elkaar in de periode die hierna volgt.

Deze manier van veranderen kenmerkt zich door 'learning by doing'. Uitgangspunten zijn de al aanwezige kennis, de interventies en het talent binnen de organisatie. Het bovenstaande programma is met name gericht op medewerkers op de werkvloer. Voor de lagen bestuur en toezicht en management en staf ontwikkelen we modules gericht op leiderschap, organisatie, financiering en kwaliteit en borging. Wij verwijzen graag naar de Leidraad training van hulpverleners voor meer informatie over de trainingen van Reable Nederland.

Hulpmiddelen om te verankeren

Ook bij verankeren geldt: sluit zoveel mogelijk aan bij wat er al is. Denk hierbij aan bestaande overlegstructuren, leiderschapsprogramma's, opleidingsprogramma's en kwaliteitsprogramma's.

Denk ook aan de P&C-cyclus (kwaliteit, medewerkers en financiën), strategie- en beleidsdagen en strategische plannen, de jaarlijkse kaderbrief etc.

Daarnaast zijn goede hulpmiddelen om te verankeren:

- Intervisie
- Supervisie
- Meetmomenten

Intervisie en supervisie kunnen op verschillende manieren worden georganiseerd:

- organisaties in de regio
- hulpverleners in teams
- individuen, als onderdeel van leiderschapstrajecten

Zowel intervisie als supervisie kan worden begeleid door een van de coaches of trainers van Reable Nederland.

Intervisie

Intervisie is een vorm van onderlinge begeleiding tussen twee of meer gelijkwaardige deelnemers. Zij brengen vragen (en/of reablegerelateerde casuïstiek) in waarmee zij aan het werk gaan, op een van tevoren vastgestelde wijze en met het oog op bepaalde doelen. Intervisie is een vorm van leren die een beroep doet op alle intervisiegenoten. Ieders deskundigheid wordt ontwikkeld door samen te werken, te leren en te oefenen.

Supervisie

Supervisie is een eenmalige sessie of eenmalig leertraject van een of meer deelnemer(s) onder leiding van een supervisor. In supervisie brengen specialisten die beroepsmatig (reablement) met mensen werken hun vragen, professioneel functioneren en casuïstiek in. De groep gaat volgens een van tevoren vastgestelde werkwijzen en kaders te werk.

Ieders deskundigheid wordt ontwikkeld door samen te werken, te leren en te oefenen



Referentie: Passe-Partout, een uitgave van Phoenix Opleidingen, Utrecht 2019

Over de kwaliteit van hulpverlening

In 1954 introduceerde de Amerikaanse taalkundige Kenneth L. Pike de begrippen 'etic' en 'emic'. Daarmee beschrijft hij de betekenis van woorden of de interpretatie van een gebeurtenis vanuit een ander gezichtspunt.



Het 'etic'-perspectief wordt gebruikt voor iemand die van buitenaf iets hoort, iets waarneemt of interpreteert. Daarin wordt benadrukt wat zij of hij daarin belangrijk vindt volgens haar of zijn eigen normen en waarden. Het 'emic'-perspectief beschrijft de woorden en de gebeurtenis vanuit het

standpunt van de ander. Dit perspectief interpreteert de observatie op basis van de normen en waarden van de ander. Deze twee verschillende perspectieven worden veel gebruikt binnen de antropologie. Het is goed voorstelbaar dat ze ook kunnen worden toegepast binnen de zorg voor ouderen.

Ook hier hebben hulpvrager en hulpverlener elk een eigen perspectief. Voor een korte uitleg over 'etic' en 'emic' zie:



De hulpverlening aan ouderen is het resultaat van een samenspel tussen hulpvrager en hulpverlener. Onze visie: de kwaliteit van dit samenspel is alleen af te meten aan wat de oudere én de hulpverlener daarvan vinden.

De oudere: is mijn vraag gehoord, wat is de kwaliteit van mijn bestaan? De hulpverlener: heb ik de vraag goed opgepakt, heb ik het goede gedaan, heb ik een goed gevoel over mijn inzet? Dit betekent dat je eigenlijk geen andere kwaliteitsmetingen hoeft te

doen dan deze. Die andere metingen leiden namelijk vooral af van waar het in de kern om gaat: het samenspel tussen hulpvrager en hulpverlener.

Referentie:
<https://www.eur.nl/en/ehero>

Stappenplan

Reable Nederland wil in Nederland een duurzame beweging rondom het gedachtegoed van 'reablement' op gang brengen. Dit kost tijd, een lange adem en een meerjarige inspanning van organisaties. Bij deze meerjarige beweging past een stapsgewijze aanpak.

Reable Nederland heeft een stappenplan voor organisaties ontwikkeld. Het is bedoeld om het gedachtegoed gestructureerd in te voeren, zodat het 'in de muren van de organisaties' komt en het nieuwe samenspel tussen hulpvrager en hulpverlener wordt verankerd. Alles vanuit de missie om de regie weer bij de zorgvrager te leggen.

Stap 1: Samenspraak: willen we echt samen optrekken?

Stap 2: Inspiratie voor alle lagen van de organisatie

Stap 3: Leergang voor bestuurders en directeuren

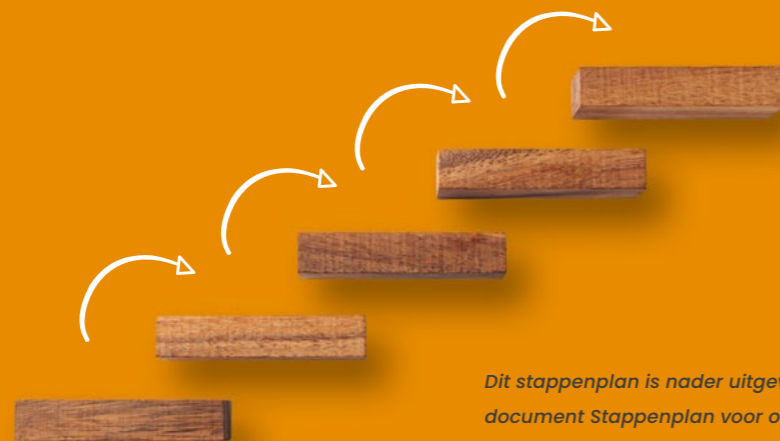
Stap 4: Coaching & training van:

- management & staf
- hulpverleners

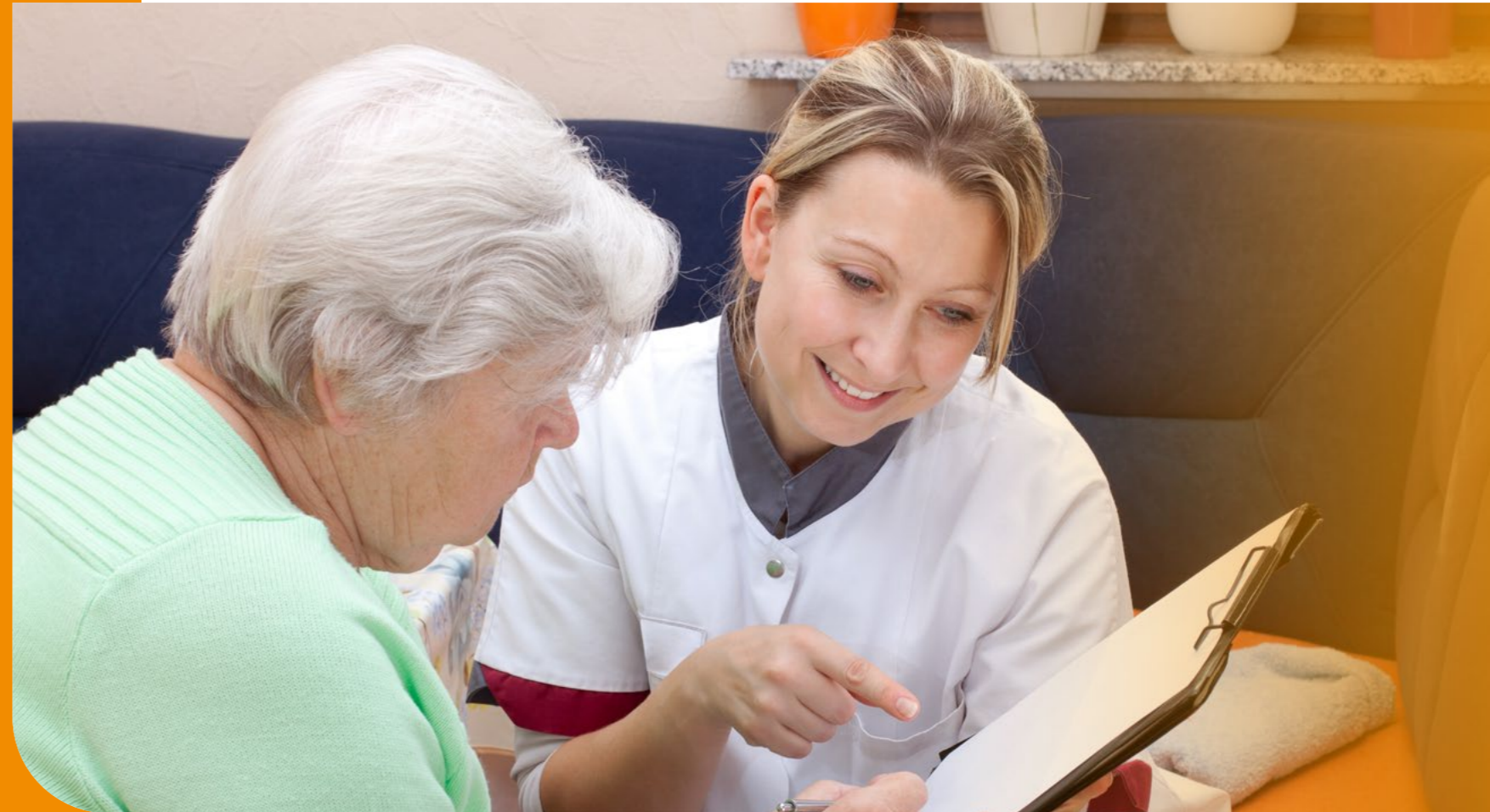
Stap 5: Masterclass om koers te houden

Uitgangspunten van Reable Nederland:

- Wat je als organisatie zelf kunt, doe jezelf;
- Wat je zelf nog niet kunt gaan wij je leren;
- Waar nodig bieden wij tijdelijk extra ondersteuning.



Dit stappenplan is nader uitgewerkt in het document Stappenplan voor organisaties. Dit stappenplan kun je vinden op de website www.reablenederland.nl.



Tot slot

Heb je vragen na het lezen van de leidraad? Rudi Westendorp en Ronald Simons helpen je graag verder:

Rudi Westendorp

Directeur

rudi.westendorp@reablenederland.nl

Ronald Simons

Directeur

ronald.simons@reablenederland.nl

reablenederland.nl

*Dit papier is gemaakt van tomatenrestenafval.
Door het toevoegen van FSC-pulp is deze
papiersoort FSC-gecertificeerd.*

