

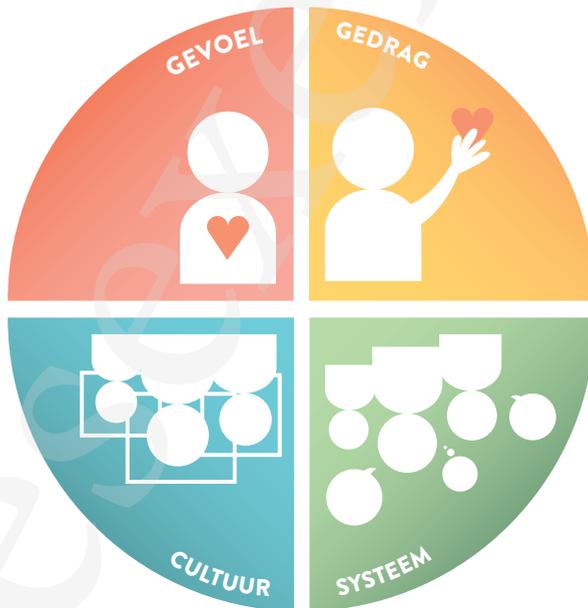
DE ZORG(R)EVOLUTIE

Leesexemplaar

SARAH VERREYKEN & BART OSTE

DE
ZORG
(R)EVOLUTIE

HET COZI-MODEL VOOR MEER WENDBARE
EN WARME HULPVERLENING VAN BINNENUIT



P E L C K M A N S

Inhoud

Voorwoord	11
Dankwoord	13
Klaar voor een kleine (r)evolutie?	15
Hoe het allemaal begon...	17
DEEL 1. COZI IN THEORIE	19
HOOFDSTUK 1. ZORGEN OM DE ZORG	21
Stress op de werkvloer	21
Het werkstresskader: zes factoren om stress in je job te schalen	22
HOOFDSTUK 2. VAN STRESS NAAR SPANNING	27
Wat stress doet met de zorg	27
De stressepandemie	27
Zeg niet 'stress', zeg 'spanning'	28
Spanning waarnemen	29
Van 'spanning' tot 'driver'	30
HOOFDSTUK 3. DE COZI-BRIL	33
Met een verdiepende blik de hulpverlening in	33
Twee assen	34
Vier kwadranten	36
Het gevoelskwadrant: de onzichtbare binnenkant van het individu	36
Het gedragskwadrant: de zichtbare buitenkant van het individu	38
Het systeemkwadrant: het zichtbare van het collectief	40
Het cultuurkwadrant: het onzichtbare van het collectief	42
COZI als kapstok	46
COZI voor 'mij' en 'wij'	48
Het COZI-model vanuit het individu	48
Het COZI-model vanuit organisaties of systemen	49

HOOFDSTUK 4. DE COZI-KAART	51
Met een brede blik de hulpverlening in	51
Gebied 1: de cliënt en zijn context	53
Gebied 2: de hulpverlener	54
Gebied 3: de organisatie	54
Gebied 4: het regelgevend kader	55
Gebied 5: de samenleving	56
Gebiedsafbakening	57
HOOFDSTUK 5. COZI ALS KOMPAS	59
Als we de weg even kwijt zijn	59
Principe 1: Alles is in evolutie	60
Een natuurlijk proces met rustpauzes	60
De mens in evolutie	60
Organisaties in evolutie	61
Groegericht denken en handelen met het COZI-model	62
Principe 2: Spanning als informatie	62
Spanning als noodzaak voor verandering	63
Van spanning naar spannend	63
Spanning lokaliseren met het COZI-model	63
Principe 3: Alles is verbonden	64
Verdoken verbondenheid	64
De mens in verbinding	65
Organisaties in verbinding	65
Samenhang in het COZI-model	65
Principe 4: Focus op invloed	66
Vrije wil	66
Cirkel van invloed en betrokkenheid	67
Reactieve en proactieve denkwijze	67
Vergroot je invloed	68
Meer invloed met het COZI-model	68
HOOFDSTUK 6. HET GEHEEL IS MEER DAN DE SOM VAN DE DELEN	69
Spanning	69
Spanning + COZI-bril	70
Spanning + COZI-bril + COZI-kaart	71
Spanning + COZI-bril + COZI-kaart + COZI-kompas	72

DEEL 2. COZI INACTIE	75
HOOFDSTUK 7. COZI EN DE CLIËNT	79
Het gebied van de cliënt verkennen	79
Inspiratievragen voor cliënten	81
Inspiratievragen voor Yaro	84
Van inzicht naar gerichte actie	85
Zelf aan de slag	88
Introspectie	88
Interactie	88
Intervisie	89
HOOFDSTUK 8. COZI EN DE HULPVERLENER	91
Het gebied van de hulpverlener verkennen	91
Inspiratievragen voor hulpverleners	92
Inspiratievragen voor Inga	96
Van inzicht naar gerichte actie	97
Zelf aan de slag	100
Zelf aan de slag binnen je organisatie	100
Zelf aan de slag binnen jezelf	100
HOOFDSTUK 9. COZI EN DE ORGANISATIE	103
Frustratie om de organisatie	103
Het gebied van de organisatie verkennen	104
Inspiratievragen voor organisaties	105
Inspiratievragen voor Wout	108
Van inzicht naar gerichte actie	109
Zelf aan de slag	111
HOOFDSTUK 10. COZI-TECHNIEKEN OP ORGANISATIENIVEAU	113
Het gevoelskwadrant	114
Check-in	115
<i>Artful participation</i>	115
Het COZI-conflictresolutieschema	117
Het gedragskwadrant	118
Drivers inbrengen	119
Prioriteiten stellen	120
Van 'to do' naar 'gedaan'	121

Het systeemkwadrant	122
Vergaderhygiëne	123
Gedragen besluitvorming met consent	128
Werking en afspraken evalueren	130
Het cultuurkwadrant	131
Actiegerichte kernwaarden	131
Kernwaarden evalueren	134
HOOFDSTUK 11. AAN DE SLAG	137
Stap 1: Van spanning tot driver	137
Stap 2: Het COZI-model toegepast	138
Stap 3: Acties omschrijven	141
Stap 4: Acties plannen en toewijzen	143
Stap 5: Acties opvolgen en evalueren	145
SLOTWOORD. HET COZI-EFFECT	147
BIJLAGE 1	151
BIJLAGE 2	154
BIJLAGE 3	158
EINDNOTEN	161

Figuren

Figuur 1	De werkstressradar	23
Figuur 2	De COZI-assen	34
Figuur 3	De COZI-kwadranten	35
Figuur 4	Het gevoelskwadrant	36
Figuur 5	Het gedragskwadrant	38
Figuur 6	Het systeemkwadrant	40
Figuur 7	Het cultuurkwadrant	42
Figuur 8	De vier kwadranten van COZI	44
Figuur 9	Mapping van de psychologische stromingen	47
Figuur 10	Gelaagdheid van COZI voor individuen	48
Figuur 11	Gelaagdheid van COZI voor organisaties	49
Figuur 12	De COZI-kaart met vijf gebieden	52
Figuur 13	De COZI-principes	59
Figuur 14	Covey: Cirkel van invloed en betrokkenheid	67
Figuur 15	De COZI-bril	71
Figuur 16	De COZI-bril en de COZI-kaart	72
Figuur 17	De COZI-bril, de COZI-kaart en het COZI-kompas	73
Figuur 18	COZI in het gebied van de cliënt	80
Figuur 19	COZI-inspiratievragen voor cliënten	82
Figuur 20	Resultaat inspiratievragen bij Yaro	85
Figuur 21	Van inzicht naar actie bij Yaro	87
Figuur 22	COZI in het gebied van de hulpverlener	92
Figuur 23	COZI-inspiratievragen voor hulpverleners	94
Figuur 24	Resultaat inspiratievragen bij Inga	97
Figuur 25	Van inzicht naar actie bij Inga	99
Figuur 26	COZI in het gebied van de zorgorganisatie	104
Figuur 27	COZI-inspiratievragen voor organisaties	106
Figuur 28	Resultaat inspiratievragen bij Wout	108
Figuur 29	Van inzicht naar actie bij Wout	110
Figuur 30	Organisatiehandvaten in het gevoelskwadrant	114
Figuur 31	Het COZI-conflictresoluteschema	118
Figuur 32	Organisatiehandvaten in het gedragskwadrant	118
Figuur 33	De timemanagementmatrix van Covey	120
Figuur 34	Organisatiehandvaten in het systeemkwadrant	122

Figuur 35	Agenda teamvergadering De Vlinderkes	126
Figuur 36	Opvolgen van acties	127
Figuur 37	Organisatiehandvaten in het cultuurkwadrant	131
Figuur 38	Uitgewerkte kernwaarde 'continu verbeteren'	133
Figuur 39	Uitgewerkte kernwaarde 'empowerment'	134
Figuur 40	Driemaandelijke subjectieve meting van de kernwaarden	135
Figuur 41	COZI-analyse rond Tobias	140
Figuur 42	Acties omschrijven met het COZI-model bij Tobias	142
Figuur 43	Acties oplist en toewijzen bij Tobias	144
Figuur 44	Acties opvolgen en evalueren bij Tobias	146

Voorwoord

Het zijn versnelde tijden.

Versnelling zorgt voor onvoorspelbaarheid, complexiteit en ongrijpbaarheid. De neoliberale reflex van de laatste jaren zoekt dan oplossingen in meer controle, procedures en verantwoording. Maatschappelijke problemen krijgen we wel weggemanaged, welzijn is een individuele zaak. Binnen deze logica beperkt een beleid zich tot controle en beheer(sing) van de realiteit in plaats van via fundamentele systeemwijzigingen te anticiperen op die nieuwe realiteit.

Hoewel een beleidsveld als jeugdzorg ingrijpt met het oog op het verbeteren van de situatie en het wegwerken van de knelpunten, lijkt dat steeds uit te monden in het tegenovergestelde. Knelpunten blijven bestaan of worden erger. 'Boomerangbeleid' noemt Sharon Stellaard het in haar proefschrift. Ze stelt vast dat onder andere in het jeugzorgbeleid zich hardnekkige patronen hebben gevormd vanuit diepgewortelde overtuigingen en belangen: er wordt verder gebouwd op bestaand beleid dat net de oorzaak is van die knelpunten; 'beleidsparadigma's zijn bepalender dan praktijkparadigma's'; beleidsmakers kunnen zich de context en de problemen waar ze beleid voor maken amper voorstellen ... Deze processen op macroniveau worden overgenomen en zelfs versterkt op mesoniveau. Organisaties en sociale professionals halen namelijk hun legitimiteit door zich te conformeren aan de scripts en patronen waar het beleid zich van bedient. Ze kopiëren ze als waarheid, ze zijn hun bestaansreden. Het plaatst organisaties en professionals in een meervoudige spreadstand: ze dienen te werken vanuit een statische beleidslogica die doorloopt op organisatieniveau en weinig wendbaarheid toelaat bij de uitdagende en dynamische praktijk van vandaag, ze werken binnen een complexe realiteit met mensen die slachtoffer zijn van die realiteit en de kwaliteitsprocessen waarop ze worden afgerekend leiden tot weinig resultaten in het leven van de mensen die ze ondersteunen. Het is dan verleidelijk om te vervallen in het uitvoerende, te voldoen aan de criteria en weg te kijken van de onderliggende patronen die in de organisatie zijn geslopen.

Hoe geraken we als organisatie vanuit deze status quo naar een situatie van groei en ontwikkeling? Het is juist door die onderliggende patronen onder ogen te zien dat er veel te leren valt. We spelen allemaal een rol in het in stand houden van deze patronen. Hoe spreken we daarover? Durven we daar verantwoordelijkheid voor nemen? Hebben we daar tools voor? Het vraagt lef en bereidheid om kritisch naar onszelf en de organisatie te kijken, maar daar ligt de groei.

Het voorliggende reflectie-instrument, gespreksmodel, kijkkader,... is het resultaat van een moedig en gedurfd participatief actieonderzoek. Moedig, want ook als onderzoeker dienden Sarah en Bart zich kwetsbaar op te stellen. Gedurfd, want voortdurend zoekend, bijsturend, zich aanpassend aan de complexiteit van de praktijk. De onderzoekers creëerden samen met leefgroepbegeleiders uit jeugdhulporganisaties als medeonderzoeker een gezamenlijk leerproces rond onder meer de volgende vragen: Hoe verhouden we ons ten opzichte van externe systemen en invloeden? Hoe krijgen we (terug) (meer) grip op ons werk? Waar stukt het? Hoe geraken we voorbij het gejammer of gejammer?

Het is met deze en nog heel wat andere vragen dat het COZI-model aan de slag gaat. Verwacht geen verslag of rapport van een onderzoek, maar een inspirerende gids om als individu, team of organisatie binnen de eigen invloedssfeer aan de slag te gaan met 'spanningen' binnen de organisatie. Wat voorligt, is een geïntegreerd kader dat inzichten uit diverse kennisgebieden samenbrengt. Afgetoetst en ontwikkeld samen met de praktijk, met het oog op het versterken van de praktijk en dus onmiddellijk toepasbaar... Kortom, het resultaat van een mooi staaltje participatief actieonderzoek. Het is niet zomaar een introductie van een model, doorheen het boek en in de talloze voorbeelden vind je dezelfde kwetsbaarheid en zorgvuldigheid terug die Sarah en Bart in het onderzoek hanteerden. Zorg, jeugdhulp en onderzoek zijn een mensenzaak. De titel is veelzeggend en veelbelovend en geeft exact weer wat zij (en ook ons kenniscentrum) voorstaan: een COZI-model voor wendbare en warme zorg van binnenuit.

Hoewel totaal niet vrijblijvend, gezelliger wordt het niet.

Beno Schraepen

Coördinator Kenniscentrum Mens en Maatschappij AP Hogeschool

Dankwoord

Ere wie ere toekomt. Het boek dat u in handen houdt, is veel meer dan het werk van twee auteurs. Wat u hier leest, is het resultaat van een intensieve en hartverwarmende samenwerking met de jeugdhulpverlening. Achter elke pagina schuilen de moed en de inzet van talloze leefgroepbegeleiders, contextbegeleiders en coördinatoren die het aandurfden om in hun dagelijkse praktijk te experimenteren met een ‘andere’ manier van hulp verlenen. Het resultaat van dit avontuur heeft dit boek gekleurd en gevormd.

In dit dankwoord willen we daarom met trots onze mede-onderzoekers en tevens grootste supporters aan jullie voorstellen. Vanaf het allereerste moment deelden zij met ons de drang om de hulpverlening naar een hoger niveau te tillen. Zonder hun waardevolle inbreng, hun scherpe (zelf)reflectie en hun niet te stuiten drang naar innovatie, zou het COZI-model nooit zo praktisch toepasbaar zijn geworden. Julie, Niels, Nele, Tinne, Kim, Nathalie, Gilles, Ad, Evi, Griet, Iris, Eline, Elise, Filip, Lieselot, Margo, Thomas, Kris, Ariane, Nele, Xavier, Tilly, Amber, Eline, Yati en Trui, dit is ook jullie boek. Grote dank voor jullie bijdrage.

Deze onverschrokken hulpverleners zijn allen werkzaam in organisaties die, ondanks de schaarste aan middelen en begeleiders, samen met ons op zoek zijn gegaan naar vernieuwing en verbetering in de hulpverlening. Een bijzondere dank gaat uit naar de directies van Wingerdbloei vzw, Jeugdzorg Emmaüs Mechelen, Jeugdhulp Don Bosco Vlaanderen, Den Engel vzw, MFC Wagenschot, MFC Heynsdaele, vzw Lionshulp en vzw Apart. Jullie gaven ons en onze mede-onderzoekers de ruimte om te bewegen, te experimenteren en te innoveren. Zonder jullie steun was dit project niet mogelijk geweest.

We danken nog graag de onderzoeksgroep Mens & Maatschappij van de AP Hogeschool Antwerpen voor het vertrouwen en de tijd die we kregen om het participatief actieonderzoek en de creatie van dit boek tot een goed einde te brengen.

Dank aan Nancy en Ellen van uitgeverij Pelckmans voor de fijne begeleiding en ondersteuning. Jullie expertise en inzichten hebben ons geholpen om dit boek tot een geheel te smeden.

We willen hier ook nog graag onze enthousiaste achterban uit de jeugdhulp en familie- en vriendengroep vermelden. Het deed deugd hoe jullie met een oprechte nieuwsgierigheid naar onze vorderingen peilden en meerdere malen ons enthousiasme over dit project moesten aanhoren. Een speciale dank gaat uit naar de grootste enthousiastelingen die ons werk op cruciale punten nalazen. Katrien, Beno, Kathleen, Mieke, Rik, Ad, Kris, Jan, Krist en Jef. Jullie hebben onze blik verscherpt en ons op onze blinde vlekken gewezen. Zonder jullie kritische blik zou dit boek niet dezelfde diepgang hebben.

Een heel speciale dankjewel gaat uit naar Mieke Defieuw, onze onderzoekscollega die de eerste vier jaar van dit project mee aan het roer stond. Zij was erbij toen het COZI-model voor het eerst vorm kreeg in een strandhuisje aan de Nederlandse kust – een plek waar de eerste ideeën en dromen rond dit boek het licht zagen.

En ten slotte gaat de grootste dank uit naar onze gezinnen. Onze kinderen Oskar, Lena, Mira en Zoé, en onze partners Jan en Kathleen – bedankt dat jullie ons de tijd en ruimte gaven om dit boek vorm te geven, en voor jullie begrip wanneer onze gezinsinbreng soms op een laag pitje stond. Jullie geduld en steun hebben ons in staat gesteld om dit werk te voltooien. Dit boek is evenzeer van jullie als van ons.

Klaar voor een kleine (r)evolutie?

De geschiedenis van de mensheid maakt momenteel een snelle transformatie door. Dat zorgt ook binnen de hulpverleningssector voor de nodige uitdagingen. In dit boek leren we begeleiders en organisaties evolutionair naar zichzelf kijken, waardoor groei zonder stress vergemakkelijkt kan worden.

De manier waarop we dit doen, heeft alle ingrediënten van een vreedzame revolutie in zich. Bij een revolutie komen de spanning én de actie immers van onderuit. Dit boek legt uit hoe je verandering en actie daar laat vertrekken waar de spanningen zich het hardst laten voelen, namelijk op de werkvloer zelf. Het biedt een werkkader waar hulpverleners meteen mee aan de slag kunnen. Op die manier krijgen ze de handvaten om zelf oplossingen te vinden voor de uitdagingen van de 21ste eeuw.

De kapstok waar we bovenstaande belofte aan ophangen, is een model dat zijn wetenschappelijke fundering haalt uit een zesjarig participatief actieonderzoek. Begeleiders uit de jeugdhulp hebben het model mee vormgegeven, uitgetest en goed bevonden. Het was een proces van experimenteren, reflecteren, leren en implementeren dat resulteerde in de creatie van het COZI-model. COZI is een samenstelling van de woorden Collectief, Onzichtbaar, Zichtbaar en Individueel. Deze woorden bieden het raamwerk van waaruit het model opgebouwd is.

Het COZI-model biedt een vernieuwend denkkader met concrete handvaten om hulpverleners uit de jeugdzorg met een holistische bril naar de cliënt en zichzelf te laten kijken. Het stimuleert meer eigenaarschap en actiegerichtheid in uitdagende situaties. Daardoor biedt het een raamwerk om hulpverleningsorganisaties te laten uitgroeien tot meer wendbare en warme organisaties die flexibel kunnen inspelen op aanwezige spanningen. De focus wordt daar gelegd waar de hulpverlener effectief invloed kan uitoefenen.

Dit boek licht het volledige COZI-model toe, evenals zijn concrete uitrol in de praktijk. We brengen dit stapsgewijs aan zodat ook jij er geleidelijk aan mee aan de slag kunt. Daarom is

het geen 'plukboek' waar je hier en daar wat tips uit kunt halen. Het is opgebouwd als een geheel en dus helpt het om het hele boek te doorbladeren om volledig ondergedompeld te raken in het kader én de bijbehorende handvaten.

Het onderzoek dat de basis vormt voor het COZI-model, is uitgevoerd in de uitdagende context van de residentiële jeugdhulp. Daarom zal er in dit boek geregeld over jeugdzorg en jeugdhulpverlening worden gesproken. Uiteraard is de inhoud van dit boek eveneens waardevol voor alle mensen die vanuit hulpverleningsorganisaties zorg of ondersteuning bieden aan cliënten of jongeren. We durven te stellen dat als het model in de jeugdzorg zijn meerwaarde heeft bewezen, het ook de bredere zorgsector kan dienen. Het verklaart tevens waarom de meeste voorbeelden in dit boek uit de jeugdsector afkomstig zijn.

De casussen die het boek ondersteunen, komen rechtstreeks uit de praktijk. Gedurende zes jaar zijn we een intense samenwerking aangegaan met negen jeugdzorgvoorzieningen waarbij we het reilen en zeilen op de werkvloer van nabij konden volgen. We hebben voor dit boek een selectie gemaakt uit de talrijke praktijkvoorbeelden. Uiteraard hebben we er alles aan gedaan om de identiteit van cliënten en hulpverleners te beschermen. Stuk voor stuk zijn het situaties die wij, de auteurs van dit boek en de begeleiders die aan het COZI-traject hebben deelgenomen, hebben meegemaakt.

Ook al halen we met dit boek de focus wat meer weg van de cliënt, toch blijft het welzijn van de cliënt de voornaamste focus om dit boek te schrijven. De cliënt staat dus steeds centraal. We zullen hem aanspreken met cliënt, jongere, mens of zorgvrager, maar bovenal is hij de hoofdrolspeler in het hele verhaal. Zijn levenskwaliteit is uiteindelijk de hoofdreden van dit boek.

Tot slot, als we het in dit boek over de hulpverlener hebben, dan zullen we hem voor de vlotte leesbaarheid doorgaans aanspreken met hem of hij. Al geven we toe dat we daarover hebben getwijfeld, gezien al die bruisende vrouwkracht en X-power in de sector.

Om dit boek zo praktisch mogelijk te maken, bieden we online een aantal handige templates aan die we in dit boek aan je voorstellen. Ze geven een houvast om met het COZI-model aan de slag te gaan in jouw organisatie. Je vindt ze op onze website (www.cozi-model.be) of via onderstaande QR-code.

