

SCOREN BIJ ONGEWENST GEDRAG

EEN METHODE OM VEILIGHEID TE CREËREN
OP DE WERKVLOER

Robin van Dalen

Bart van Mulkom

Leoni Storm

**OMDAT MOOI WERK
MOOI MOET BLIJVEN!**

Inhoudsopgave

VOORWOORD	8
INLEIDING	10
HOOFDSTUK 1: De methode 'SCOREN' in het kort	12
HOOFDSTUK 2: Misverstanden	16
2.1 Professionaliteit en contact	18
2.2 Werken in een context	20
2.3 Professionele attitude	21
HOOFDSTUK 3: De methode SCOREN 'in het lang'	24
3.1 Het brein en de interne thermometer	26
3.1.1 <i>Lichaam en stress</i>	31
3.2 De praktijk	31
3.2.1 <i>Voelbaar gedrag</i>	32
3.2.2 <i>Zichtbaar en hoorbaar gedrag</i>	35
3.2.3 <i>Denkbaar gedrag</i>	38
3.3 Daarom is aanspreken zo lastig!	40
3.3.1 <i>De ronde van gelijk</i>	41
3.3.2 <i>Zes redenen om de ander niet aan te spreken</i>	42
3.3.3 <i>Inhoud en betrekking</i>	46
3.3.4 <i>Het gedachtenrecept dat leidt tot de-escalatie</i>	48
3.3.5 <i>Vervuiling in de communicatie</i>	50
3.3.6 <i>Empathisch luisteren</i>	53
3.4 Rendement	53
HOOFDSTUK 4: SCOREN als het lastig is	56
4.1 Wat is 'lastig'?	58
4.2 Over ongewenst gedrag en verbale agressie	59
4.2.1 <i>Niet-persoonsgerichte agressie</i>	61
4.2.2 <i>Persoonsgerichte agressie</i>	64
4.3 Mandaten van de professional	69

HOOFDSTUK 5: SCOREN in noodsituaties	72
5.1 SCOREN in noodsituaties	74
5.2 Een protocol	75
5.3 Het gebouw	78
HOOFDSTUK 6: SCOREN met jezelf	82
6.1 Een voorbeeld	84
6.2 ‘Verstoringen’	86
6.3 Focus op contact	87
6.4 Basishouding bij SCOREN met jezelf	87
HOOFDSTUK 7: SCOREN met je team	90
7.1 Negatieve patronen	92
7.2 Verandering teweegbrengen	95
7.3 Briefing en ontwikkelen	96
HOOFDSTUK 8: SCOREN met je organisatie	100
8.1 Een goed scorende organisatie	102
8.2 De veiligheidsladder	104
8.3 Van beheersing naar gesprek	108
8.4 Leren en veiligheid	109
8.5 Onderweg naar een organisatie die scoort!	111
HOOFDSTUK 9: SCOREN na een incident	112
9.1 Veiligheid op individueel niveau	114
9.2 Veiligheid op teamniveau	115
9.3 Veiligheid op organisatieniveau	116
Nawoord	118
Geraadpleegde en inspirerende literatuur	119
De auteurs	122

VOORWOORD

Leraren, zorgmedewerkers, rechters, politieagenten. Ze zijn heel verschillend, maar hebben één ding gemeen: het zijn professionals met een vitaal beroep. Over de afgelopen decennia ervaren deze professionals steeds meer beperkingen in de uitoefening van hun vak. Steeds minder mogelijkheden voor individueel professioneel handelen en voor het maken van een eigen professionele afweging. Door maatregelen van de overheid, de politiek, financiers en andere belanghebbenden is een overmaat aan regels en protocollen ontstaan, die de ruimte voor professioneel handelen ernstig heeft ingeperkt. In de eerste plaats is dit schadelijk voor het werkplezier van de professionals zelf. Zeker zo schadelijk is dit voor hun imago en voor de legitimatie van hun deskundigheid. Zij worden meer en meer gereduceerd tot werkers die productie draaien. Met als onwenselijk effect dat hun professionele deskundigheid steeds minder wordt vertrouwd. Het resultaat daarvan ondervinden professionals dagelijks, door de bejegening die ze ervaren in hun werk. Onderzoek in de sector zorg en welzijn laat zien dat 69% van de medewerkers externe agressie door cliënten en verwanten ervaart. Voor professionals in deze sector is dit een van de grootste stressoren in het werk. Corona heeft ons weer laten inzien waar het echt om gaat: veiligheid, gezondheid en contact. En het is evident dat bevlogen, deskundige professionals daarvoor onmisbaar zijn. Het is tijd voor een herwaardering van de professionele deskundigheid. En het is de vraag of het daar daadwerkelijk van zal komen. Om verandering te bewerkstelligen kunnen professionals beter het zekere voor het onzekere nemen: op zichzelf vertrouwen en zelf het heft in handen nemen. Het roer moet om. In de strijd tegen regeldruk en administratieve lasten laten huisartsen en werkers in de ggz zien dat dit resultaat oplevert. Onderwijzers en leraren gingen de straat op voor minder werkdruk en betere arbeidsvoorwaarden. Politieagenten deden hetzelfde. En eerder al kwamen zelfs rechters in actie. Zij ondertekenden een manifest tegen de targets en productiecijfers in de rechtspraak. Zelf het heft in handen nemen. Op jezelf vertrouwen en contact maken. Het zijn ook cruciale elementen in succesvol omgaan met agressie en ongewenst gedrag. Door hun jarenlange ervaring als hulpverlener zijn de auteurs van

dit boek experts hierin. Die ervaring hebben zij gebruikt voor het ontwikkelen van *SCOREN* bij ongewenst gedrag. Met dit boek geven de auteurs ons daarmee een heel inspirerende, goed geschreven en praktische handleiding. Een handleiding die hoognodig is voor elke individuele professional in de omgang met agressie en ongewenst gedrag en die bijdraagt aan de herwaardering van de professionele deskundigheid.

Rob Jaspers

Voorzitter RvB GGNet

INLEIDING

Medewerkers in de zorg, het onderwijs en de dienstverlening zijn opgeleid om de cliënt centraal te stellen en zij zijn erop gericht om de ander te ondersteunen. Deze basishouding is prachtig, maar kent ook risico's. Het verleidt deze professionals om hun eigen grenzen te negeren en gedrag te accepteren dat 'de gemiddelde Nederlander' niet toelaatbaar vindt. Zij worden regelmatig geconfronteerd met verbale agressie in de vorm van bedreigingen of onfatsoenlijk, dwingend of eisend gedrag. In uiterste gevallen is er zelfs sprake van fysiek geweld. Omdat ongewenst gedrag zo vaak voorkomt, denken veel professionals dat het bij hun werk hoort. Het komt zo vaak voor, dat ze grof taalgebruik niet meer opmerken. Ze zijn geneigd om de impact van een dreigende houding te relativiseren en seksueel overschrijdend gedrag af te doen met een glimlach.

Maar de gevolgen van ongewenst gedrag zijn verstrekkend. Het verhoogt het stressniveau, het verlaagt het werkplezier en het kan zelfs leiden tot verzuim en uitval. Dat willen we niet, want mensen die ervoor kiezen om in de zorg, het onderwijs of de dienstverlening te gaan werken, doen dat vanuit de passie voor mensen. Het is juist die passie die we zo hard nodig hebben en willen koesteren.

De handreiking die in dit boek aan de lezer wordt gegeven is eenvoudig en doorleefd. Het brengt de professional weer dicht bij de oorspronkelijke drijfveren, waardoor werken weer leuk wordt of leuk kan blijven.

In dit boek hanteren we de methode 'SCOREN'. Deze werkwijze maakt de basishouding compleet door ruimte te bieden voor de persoon achter de professional. Het is deze persoonlijke kleuring en de focus op een respectvolle werkrelatie die de methode krachtig, eenvoudig en werkbaar maakt.

HOOFDSTUK 1

De methode 'SCOREN' in het kort

‘Horen, zien en zeggen’

De term ‘SCOREN’ staat voor **S**ignaleren, **C**ontact, **O**nderhandelen/**O**mbuigen en **R**ENDement. In deze afkorting zitten de logische stappen van de methode verscholen, toe te passen bij (naderend) ongewenst gedrag. Je krijgt signalen van de ander en je zendt signalen uit. Dat gebeurt zowel verbaal als non-verbaal. Ongewenst gedrag kondigt zichzelf als het ware aan. Je hoort bijvoorbeeld de ander schreeuwen, je ziet de ander rood worden of onrustig heen en weer lopen. Maar je kunt ook zelf nerveus worden of geërgerd raken. Dit zijn signalen die erop duiden dat er ‘iets’ gaande is of ‘iets’ dreigt te gaan escaleren. Op het moment dat je dit waarneemt, ben je het contact met de ander al aan het verliezen. Door tijdig te zeggen wat je ziet, hoort, denkt en voelt, kun je ongewenst gedrag voorkomen of ombuigen. Je investeert in het herstel van het contact. Het is dit contact dat leidt tot een *RE*ndement. In de meeste gevallen bestaat het rendement erin dat samenwerken weer mogelijk wordt en dat het ongewenste gedrag stopt. Dat is nuttig, want je kunt pas lesgeven of hulp of een dienst verlenen als de ander jou daartoe in staat stelt!

*Je kunt pas hulpverlenen als de
ander jou daartoe in staat stelt.*

Professionals zijn opgeleid om gedrag te begrijpen en bij een dreigende escalatie gaan zij op zoek naar de oorzaak of 'de juiste taal'. Maar als er sprake is van ongewenst gedrag voldoen 'normale' woorden goed. Je kunt zeggen: 'Je bent aan het schreeuwen, wat is er aan de hand?' Of: 'Ik onderbreek je, want je bent aan het doorratelen en zo kan ik je niet helpen.' Het zijn vaak de gewone woorden die je gewend bent te gebruiken en die bij jou passen die helpen om het contact te herstellen en/of te behouden, en gedrag te begrenzen. Toch is aanspreken lastig want we denken dat het onvriendelijk is of onprofessioneel, of we denken dat het toch geen effect zal hebben. Maar soms zijn we gewoon overrompeld of gewend geraakt aan grensoverschrijdend gedrag. De methode SCOREN gaat ervan uit dat aanspreken op gedrag altijd zin heeft; in het uiterste geval heeft het in ieder geval een positief effect op jezelf. Door iemand aan te spreken, herstel je dus het contact. Dit contact is 'het hart' van de methode SCOREN, want contact voorkomt dat een begrenzing van ongewenst gedrag een botte maatregel wordt; er ontstaat ruimte voor onderhandeling en dat leidt tot een *REndement* dat voor beiden acceptabel is. Soms lukt het niet om het contact te herstellen en verandert de ander het gedrag niet. In dat uiterste geval bestaat het *REndement* erin dat het ongewenste gedrag stopt doordat je zelf uit de situatie stapt.

HOOFDSTUK 2

Misverstanden

Misvattingen over de 'professionele attitude'

'Contact' is een doorslaggevende factor voor een succesvolle hulp- en dienstverlening en effectief onderwijs.¹ Professionals worden door beroepsopvattingen, gedragscodes en organisatierichtlijnen verleid om de eigen waarden terzijde te schuiven. Dus zij blijven 'professioneel' en stellen de ander centraal, zelfs als de ander dat door ongewenst gedrag onmogelijk maakt. Wie de kwaliteit van contact van belang vindt en de ander centraal wil stellen, moet weten hoe hij of zij zichzelf centraal stelt. Want je kunt pas hulp of een dienst verlenen als de ander jou daartoe in staat stelt.

1 Goldsmith, 2015.

2.1 Professionaliteit en contact

Binnen de zorg is de professionele afstand een leidend principe. Bovendien zijn hulpverleners opgeleid om 'de ander centraal te stellen'. Voor docenten en dienstverleners is dat niet anders. Bij een professionele houding horen blijkbaar afstand en dienstbaarheid. Die overtuiging wordt vaak gevoed door een missie en visie van de organisatie. Op de website van de meeste organisaties staat dat de medewerkers de klant centraal stellen, of dat zij een 'yes-attitude' hebben. Toch schuurt daar iets. We weten dat de kwaliteit van het contact doorslaggevend is voor een succesvolle behandeling of dienstverlening. We weten ook dat het begrip contact een dynamisch begrip is en dat daar minimaal twee mensen belangrijk bij zijn.

De cliënt wil betrokkenheid en nabijheid, de professional wil dat ook, maar die heeft geleerd 'professioneel' te zijn en daarbij hoort nou eenmaal afstand. Er wordt dus gevraagd 'op afstand dienstbaar' te zijn. Dus gaat de professional gewapend met kennis, gesprekstechnieken, de professionele afstand en de missie en visie van de organisatie op een authentieke wijze de casus professioneel te lijf. Wat kan er misgaan, zou je zeggen? Veel, is daarop het antwoord! Want het is een misvatting dat een professionele houding betekent dat je geen grenzen mag stellen. Ook is het een misvatting dat nabijheid zich niet laat verenigen met professionaliteit. Contact maak je door wie je *bent*; je wordt professioneel door iets wat je *kent*. Die twee componenten zijn in de zorg, het onderwijs en de dienstverlening onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo kun je tegelijkertijd professioneel zijn en nabij.

Eerst wie je bent, daarna wat je kent.

Bij elke rol die we aannemen, past specifiek gedrag. Als we als professional aan het werk zijn, laten we ander gedrag zien dan als we in de rol van ouder of partner zijn. Deze onderlinge relatie heeft grote invloed op wat we tegen elkaar zeggen en wat we met elkaar doen. Het bepaalt hoe dichtbij de ander fysiek en mentaal mag komen en wat er onderling gedeeld en ervaren wordt. Maar in welke rol je ook zit, de persoonlijke kleur ligt erin verscholen. Het palet vol met normen, waarden en overtuigingen die je gedurende je leven hebt samengesteld gaat met je mee en blijft niet liggen bij de voordeur van je werkgever. Je trekt wellicht de jas van de werkgever aan, maar in die jas zit nog altijd jij!

De rol van professional onderscheidt zich van de andere rollen. Er is bij de professional behalve een beeld van wat een professionele attitude is, ook een sterke vakinhoudelijke, maatschappelijke en organisatorische context waarbinnen gehandeld moet worden.

OEFENING 1

Normen en waarden

Je eigen normen en waarden zijn een waardevol instrument tijdens het uitvoeren van je werk. Normen geven aan wat jij acceptabel en vanzelfsprekend vindt, waarden zeggen iets over wat voor jou van fundamenteel belang is. We denken vaak dat we overeenstemming hebben over normen en waarden, maar door er met elkaar over te spreken ontdek je vaak essentiële nuanceverschillen. Als je op de hoogte bent van wat voor de ander belangrijk is, dan begrijp je beter waarom iemand geraakt kan zijn.

Schrijf vijf normen en/of waarden op die voor jou van groot belang zijn. Zet ze in volgorde van belangrijkheid, de belangrijkste boven, de minst belangrijke onder. Zoek voorbeelden uit de dagelijkse praktijk waarbij je normen en waarden niet werden gerespecteerd. Stel jezelf of je collega de volgende vragen:

- 1. Wat betekenen deze normen en waarden voor jou?*
- 2. Wat leveren deze normen en waarden jou op in het dagelijkse leven?*
- 3. Wat gebeurt er met jou als mensen deze niet respecteren?*
- 4. Zijn er verschillen op te merken als dit gebeurt tijdens je werk of in je privésituatie?*

2.2 Werken in een context

Voor professioneel handelen is kennis nodig en een bewustzijn dat het werk wordt verricht met een doel en in een context. Een persoonlijke benadering maakt deze kennis toegankelijker en efficiënt. Het is praktisch als een docent geschiedenis veel weet van relevante historische gebeurtenissen en een verpleegkundige adequate kennis heeft over verpleegkunde. De vakinhoudelijke context wordt gezien als de kern van het vak. Het gaat hier om de kennis en het gereedschap om goed onderwijs te kunnen geven of te kunnen helpen. Daarnaast bestaan er in de maatschappij verwachtingen van wat een bepaalde beroepsgroep moet doen. De hoofdtaak van een docent is bijvoorbeeld het overbrengen van kennis. Toch worden docenten ook vaak aangesproken op opvoeding van leerlingen. Deze ‘maatschappelijke context’ heeft dus invloed op de inhoud van het werk.

Dienstverleners, docenten en zorgverleners zijn bezig met onderwerpen die mensen raken. Het gaat over essentiële onderwerpen zoals gezondheid, geld en kinderen. Dat kan een verklaring zijn voor het feit dat juist in deze sectoren ongewenst gedrag zo zichtbaar wordt. Het CBS publiceerde in 2017 het volgende: