

SAMEN DOEN WE HET ZELF

Handreiking zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke
opvang en geestelijke gezondheidszorg



M.E. Passavanti,
M.A. Huber, M. Zuithof,
L. Rimmelink, L. Desain,
M. Luchtenberg & H. Kowalk

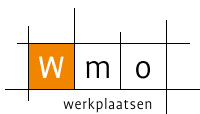
COLOFON

Dit is een uitgave van de Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Maatschappij en Recht, lectoraat Outreachend Werken en Innoveren.

Amsterdam, januari 2016

Alles uit deze uitgave mag, mits met bronvermelding, worden vermenigvuldigd en openbaar gemaakt. Een digitale versie van deze uitgave is gratis te downloaden via onder meer www.krachtwerkontour.nl.

Deze uitgave is onderdeel van de Wmo-werkplaats Amsterdam, een samenwerkingsverband tussen regionale instellingen en de Hogeschool van Amsterdam, in samenwerking met het ministerie van VWS.



Auteurs

M.E. Passavanti, M.A. Huber, M. Zuithof, L. Rimmelink, L. Desain, M. Lochtenberg & H. Kowalk

Met medewerking van: C. Akkermans, M. Arends, B. Bisessar, W. Hellings, R. Kos, J. Mechbal, M. Räkens, M. Stam, M. Stijntjes, P. Trommel, M. Tuynman, E. van der Veer en M. Vlasveld

Met dank aan alle deelnemers, beheerders, ervaringswerkers, sociaal werkers, beleidsmedewerkers en andere betrokkenen bij de verschillende voorzieningen voor hun pionierswerk en hun openheid!

Vormgeving

Gé grafische vormgeving

Afbeelding omslag

Henrike Kowalk, www.henrikekowalk.nl

SAMEN DOEN WE HET ZELF

Handreiking zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7

1. Inleiding 9

2. Inhoudelijk kader 11

- 2.1 Ontstaansgeschiedenis van zelfbeheer 11
- 2.2 Doelstellingen van zelfbeheer 12
- 2.3 Visie, waarden en uitgangspunten van zelfbeheer 12
- 2.4 Theoretische concepten 13
- 2.5 Uitgangspunten van sociaal leren en ontwikkelen 15
 - Casus 'Je Eigen Stek wil verhuizen' 17

3. De praktijk 19

- 3.1. Opzet van de organisatie 19
 - Casus 'De vastgelopen besluitvorming' 30
- 3.2 Uitvoeringsfase 31
 - Casus 'Sturen op herstel: nodig maar onmogelijk?' 44
- 3.3 Doorontwikkeling 48
 - Samenvatting 49
 - Casus 'Abdel is boos' 50

4. De ondersteuning van zelfbeheer door ervaringswerkers en sociaal werkers 52

- 4.1 Ervaringswerkers 52
- 4.2 Sociaal werkers 56
- 4.3 De samenwerking tussen ervaringswerkers en sociaal werkers 59
- 4.4 Relatie met de moederorganisatie 61
- 4.5 Intervisie en coaching 62
- 4.6 Samenvatting 63

5. Het faciliteren van zelfbeheer: welke rol spelen beleidsmedewerkers en bestuurders? 64

- 5.1 Onderschrijven en uitdragen van waarden 65
- 5.2 Werken vanuit betrokkenheid 65
- 5.3 Een helder kader 66
- 5.4 Ruimte bieden en maken 67
- 5.5 Samenvatting 70

6. Innovatieprincipes van zelfbeheer 71

7. Discussiepunten en aanbevelingen voor verdere ontwikkeling 74

- 7.1 Discussiepunten 74
- 7.2 Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling 76

Geraadpleegde literatuur 78

VOORWOORD

Als gekwetst persoon met een scala aan problemen heb ik aan den lijve ondervonden wat zelfbeheer met je kan doen. Zelfbeheer heeft mij de mogelijkheden geboden om me zelf te helpen, op mijn eigen manier. Bij Je Eigen Stek in Amsterdam ben ik tot rust gekomen en zijn mijn talenten ontwaakt uit een diepe slaap die in stand werd gehouden door uitzichtloosheid. De ontstane hoop was de brandstof voor mijn ambities.

Zelfbeheer is mooi en werkt voor iedereen anders, er zitten 'onbekende onbekenden' in die het concept nog mooier en spannender maken. Door 'trial and error' schaaft je je eigen vorm. Vaak moet je genoeg nemen met het 'niet weten'. Probleem A heeft niet altijd oplossing B. Het is een pragmatisch 'bottom-up' concept.

Het onderzoek waar deze handreiking op is gebaseerd, gaat over zelfbeheer en daarmee over mensen en organisaties. De onderzoeksresultaten, de bevindingen en aanbevelingen van het onderzoek zijn geenszins te vergelijken met natuurwetten, maar zijn gebaseerd op beschrijvingen, concepten en modellen die veranderlijk zijn en afhankelijk zijn van vele variabelen. Deze dynamiek is niet te vatten in formules of vuistregels die altijd dezelfde reproduceerbare resultaten opleveren.

Vanuit een wetenschappelijke optiek is dit onderzoek dan ook, met een metafoor, te vergelijken met onderzoek naar het weer of beter gezegd 'onweer'. In de meteorologie zijn uit onderzoek modellen, concepten en ideeën ontstaan die het ons mogelijk hebben gemaakt om het weer te kunnen voorspellen. Echter het weer, analoog aan zelfbeheer, is een vergelijking met vele onbekenden. Wij kunnen tot op heden maar een paar dagen vooruit voorspellen en zelfs dan zullen we er vaak naast zitten.

Maar onderzoek heeft ons bijvoorbeeld wel doen realiseren dat de temperatuur op aarde gestaag stijgt en dat de zeespiegel daardoor eveneens stijgt. Hierdoor kunnen wij proactief maatregelen nemen en bijvoorbeeld denken aan het verhogen van onze dijken en/of kijken naar de uitstoot van CO₂-gassen. Dit onderzoek geeft ons soortgelijke inzichten met betrekking tot zelfbeheer.

Deze metafoor gaat echter tot maar een bepaalde hoogte op voor het onderzoek, want sinds het ontstaan van het universum bestaan natuurwetten. Dit zijn wetten die voor ons zijn gemaakt door Moeder Natuur of hoe je het ook maar wilt noemen. Deze wetten hebben altijd bestaan en al onderzoekend hebben wij ze kunnen vastleggen. Wij hebben ze echter niet gemaakt! Zo is het kookpunt van water altijd 100 graden Celsius, of wij dat willen of niet, het is nu eenmaal zo.

Zelfbeheer is echter iets van mensen, is door mensen gemaakt en wordt door hen vormgegeven. Nu weten wij dat mensen heel complex kunnen zijn en daarmee ook zelfbeheer. Het laatste woord over zelfbeheer is met deze handreiking dus nog niet gezegd, maar ervaringswerkers, professionals en beleidsmakers kunnen de handreiking goed gebruiken om de meest recente ontwikkelingen en nieuwste inzichten in zelfbeheerland anno 2016 aangereikt te krijgen.

Jamal Mechbal - Ondersteuner met ervaring, Je Eigen Stek

1. INLEIDING

'.....wat ik eigenlijk wilde is een eigen woning....Maar toen ik hier kwam werd dus de vraag aan mij gesteld: 'Wij zijn hier in zelfbeheer. Zou jij daar ook mee willen doen?' Ik heb met ja geantwoord, maar ik wist eigenlijk niet wat mij te wachten stond.'

In zelfbeheerde voorzieningen hebben deelnemers en ervaringswerkers het voor het zeggen.¹ Samen regelen zij de dagelijkse gang van zaken, het beheer en de ontwikkeling. Daarbij worden ze ondersteund door sociaal werkers en gefaciliteerd door beleidsmedewerkers.

Praktijkervaringen en onderzoeken laten zien dat participeren in zelfbeheer bij kan dragen aan herstel van deelnemers en ervaringswerkers. Tegelijk is zelfbeheer niet makkelijk, niet voor deelnemers, maar zeker ook niet voor de ervaringswerkers, de sociaal werkers en beleidsmedewerkers. Om die reden hebben wij deze Handreiking Zelfbeheer geschreven.

Met deze handreiking willen wij mensen ondersteunen die een zelfbeheervoorziening op willen zetten of die betrokken zijn bij een al bestaande voorziening. In deze handreiking vind je praktische tips, discussiepunten en verdieping. We hebben de handreiking vooral geschreven voor mensen die een actieve bijdrage hebben in de opzet en het beheer van de voorziening, maar de handreiking is ook relevant voor andere betrokkenen. Er is niet één model voor zelfbeheer, doordat deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers met elkaar telkens opnieuw uitzoeken hoe zij vorm willen geven aan zelfbeheer. Tegelijk zijn er wel een aantal geleerde lessen, die we in de verschillende vormen van zelfbeheer telkens terug zien. Die lessen willen we via deze handreiking delen.

Bij het schrijven van deze handreiking hebben wij ons vooral gericht op residentiële (woon- en verblijf-) voorzieningen in zelfbeheer binnen de geestelijke gezondheidszorg en de maatschappelijke opvang. Onze ervaring is dat veel van wat wij beschrijven ook relevant is voor andere cliënt- of bewonersgestuurde projecten zoals inloop- en dagbestedingsvoorzieningen. Wij hopen dat de handreiking ook een inspiratie vormt voor reguliere residentiële voorzieningen om met bewoners en medewerkers aan de slag te gaan om eigen kracht en eigen regie meer aan te spreken. Experimenten met vergaande cliëntenparticipatie en regelarme zorg in de maatschappelijke opvang, geestelijke gezondheidszorg en ouderenzorg laten zien dat hier veel te bereiken is.

Onderbouwing en verder lezen

Samen met deze handreiking hebben wij ook het onderzoeksrapport 'Tussen zelf en samen. Zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg' (Huber, 2016) geschreven, waarin wij zes jaar onderzoek naar zelfbeheerde

1. Deelnemers worden ook wel gasten, bewoners of gebruikers genoemd, net zoals ervaringswerkers ook wel beheerders, projectleiders of kerngroepleden kunnen heten.

voorzieningen samen brengen en analyseren. Naast het onderzoek naar verschillende voorzieningen in zelfbeheer (o.a. Je Eigen Stek, zorghotel Pitstop, Veilig Onderdak Voor en door Jongeren) organiseerden wij diverse kleinere en grotere bijeenkomsten met deelnemers, ervaringswerkers, sociaal werkers en andere betrokkenen van verschillende voorzieningen in zelfbeheer. Deze bijeenkomsten, die wij samen met de stichting Eropaf! en het Trimbos-instituut organiseren, helpen ons om zelfbeheer beter te begrijpen en bieden aanwezigen de mogelijkheid om met elkaar zelfbeheer verder te ontwikkelen. Daarbij maken wij ook gebruik van ervaringen van buitenlandse voorzieningen in zelfbeheer.

Op verschillende plaatsen in deze tekst verwijzen wij naar het genoemde onderzoeksrapport. In het onderzoeksrapport beschrijven we onder meer:

- de historische en maatschappelijke context;
- eerder onderzoek naar zelfbeheer en cliëntsturing;
- het theoretisch kader;
- beschrijvingen van de betrokken zelfbeheer voorzieningen;
- kernkwesaties van zelfbeheer;
- conclusies, aanbevelingen en discussiepunten.

Het onderzoeksrapport 'Tussen zelf en samen' is te gebruiken als naslagwerk en verdieping bij deze handreiking.

Daarnaast bouwen we ook voort op eerdere publicaties, zoals:

- 'Samensturing in de maatschappelijke opvang', met praktijkvoorbeelden en eerder eigen onderzoek naar zelfbeheer;
- 'Wij kunnen het beter', een eerdere, beknoptere, handreiking zelfbeheer, specifiek gericht op de maatschappelijke opvang (samen met het Trimbos-instituut);
- 'Nu leef je zelf', een vergelijkend onderzoek van het Trimbos-instituut naar drie opvangvoorzieningen in zelfbeheer;
- 'Methodebeschrijving maatschappelijke opvang in zelfbeheer', een systematische beschrijving (samen met het Trimbos).

Op www.krachtwerkontour.nl, op de subpagina 'Wij kunnen het beter', vindt u een actueel overzicht met links naar praktijken in zelfbeheer, filmpjes, artikelen, rapporten en publicaties.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we kort de achtergrond van voorzieningen in zelfbeheer en beschrijven we de waarden, uitgangspunten en leerprincipes die de basis vormen voor de uitvoering. In hoofdstuk 3 gaan we in op de praktijk van het zelfbeheer, achtereenvolgens over de start, uitvoering en doorontwikkeling. In hoofdstuk 4 en 5 zoomen we specifiek in op de rol van de ervaringswerker, de sociaal werker en de beleidsmedewerkers. In hoofdstuk 6 beschrijven we acht innovatieprincipes voor zelfbeheer. In hoofdstuk 7 eindigen we met een aantal discussiepunten en aanbevelingen voor verdere ontwikkeling. Door de tekst heen staan praktijkvoorbeelden, tips en aandachtspunten. Ter illustratie hebben we vier casussen uitgewerkt en aan de tekst toegevoegd.

2. INHOUDELIJK KADER

In dit hoofdstuk vertellen we waar zelfbeheer vandaan komt en op welke visie, theoretische en ethische concepten en uitgangspunten zelfbeheer is gebaseerd.

2.1 Ontstaansgeschiedenis van zelfbeheer

Zelfbeheer kan opgevat worden als een cliëntgestuurde werkwijze. Het begrip cliëntsturing is in de jaren negentig in Nederland geïntroduceerd, gebaseerd op de Amerikaanse term *consumer run*. In 1995 is een groep cliënten uit de geestelijke gezondheidszorg op studiereis gegaan naar Amerika om daar consumer run-projecten te bezoeken die al langer actief waren. Mede door deze reis is de basis gelegd voor de ontwikkeling van cliëntsturing in Nederland.

Cliëntgestuurde voorzieningen verschillen in inbedding:

- ze kunnen zelfstandig zijn;
- of onderdeel zijn van een reguliere organisatie;
- of onderdeel zijn van een [semi-] cliëntgestuurde organisatie.

Ze verschillen ook in de rol van professionals: deze kunnen afwezig zijn, een beperkte of een grote rol hebben.

Kernelementen

Het belangrijkste kenmerk van een cliëntgestuurde organisatie is: *zeggenschap over en sturing van de organisatie door cliënten zelf* (Boumans e.a., 2012). Planning, bestuur, beheer en uitvoering wordt door (ex-) cliënten zelf gedaan. Daarbij horen de volgende kernelementen:

- zeggenschap
- keuzevrijheid
- vrijwilligheid
- nadruk op eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid
- samenredzaamheid

Als we verder terug gaan in de tijd, zien we dat zelfbeheer en cliëntsturing voortkomen uit de cliëntenbeweging van de jaren '70, waarin men streed voor bevrijding, emancipatie en autonomie van de patiënt. Met de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) maken termen als participatie, empowerment, zelfregie en zelfsturing deel uit van een nieuw en kritisch paradigma. Dit paradigma zegt dat de hiërarchische relaties tussen professionals en 'doelgroepen' (top-down) dienen te worden ingeruild voor participatieve en dialogische benaderingen van onderop (bottom-up).

2.2 Doelstellingen van zelfbeheer

Het overkoepelende doel van zelfbeheer is het werken aan herstel. Voor (semi-)residentiële voorzieningen is dit verder geconcretiseerd in vijf subdoelen, te weten:

- Het verwerven van tijdelijke huisvesting of het hebben van tijdelijke onderdak in een veilige context als alternatief voor de thuissituatie;
- Het hebben van regie over leven en hulpverlening;
- Het (her)ontwikkelen van vaardigheden;
- Het op zich nemen van sociale en leiderschapsrollen;
- Uit de maatschappelijke opvang stromen of terugkeren naar de thuissituatie.

Deze subdoelen sluiten aan bij de vijf dimensies van herstel (zie verder onder 2.4).

2.3 Visie, waarden en uitgangspunten van zelfbeheer

Visie

In de praktijk van het zelfbeheer bestaat enige consensus over de visie van waaruit gewerkt wordt. Ieder mens is uniek en kan worden gezien als een geheel met mogelijkheden en beperkingen. Diversiteit wordt gezien als verrijkend voor de samenleving. Lotgenotencontact en onderlinge steun kunnen krachtige hulpbronnen zijn voor herstel. Ervaringskennis en professionele kennis vullen elkaar aan. Actieve deelname in zelfbeheer draagt bij aan herstel door aanspraak op eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht en de mogelijkheid voor alle betrokkenen om te participeren.

Zelfbeheer biedt de ruimte voor het optimaal benutten van de capaciteiten van alle deelnemers. Zij kunnen nieuwe rollen vervullen, de daarbij horende (sociale) competenties ontwikkelen en invloed uitoefenen op het eigen leven en op de omgeving. Het verwerven van andere sociale rollen dan die van 'cliënt' of van 'dakloze' kan het vormen van een (nieuwe) identiteit bevorderen, evenals een hernieuwde oriëntatie op persoonlijke en/of in de gemeenschap gekoesterde waarden. Ontwikkeling vindt plaats door te handelen en daarbij successen, spanningen en conflicten tegen te komen en handelingsalternatieven te (moeten) bedenken en uit te proberen (co-creatief leren).

Waarden en uitgangspunten van zelfbeheer

De waarden van waaruit binnen zelfbeheer gewerkt wordt zijn:

- emancipatie;
- sociale rechtvaardigheid;
- gelijkwaardigheid;
- veiligheid;
- vertrouwen;
- en uitgaan van eigen kracht.

Deze waarden, samen met de eerder genoemde kernelementen, krijgen concreet vorm in een aantal uitgangspunten:

- Deelname vindt plaats op basis van vrijwilligheid;
- De omgeving dient rust en veiligheid te bieden;
- Mensen worden gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen, voor het eigen leven en herstelproces, de groep en de voorziening; waar nodig met ondersteuning van lotgenoten en/of professionals;
- Deelnemers worden gestimuleerd om ondersteuners- en leiderschapsrollen op zich te nemen;
- Ieders bijdrage verdient waardering;
- Er dient ruimte te zijn voor het (her)ontdekken van talenten, eigen normen, krachten en eigenwaarde;
- Al doende leert men van en met elkaar met vallen en opstaan. Ontwikkeling vindt plaats door te handelen en daarbij successen, spanningen en conflicten tegen te komen. Daarbij is het leerzaam handelingsalternatieven te (moeten) bedenken en uit te proberen (co-creatief leren).

Zelfbeheervoorzieningen hebben de volgende kenmerken:

- Het primaat van de besluitvorming en het dagelijks beheer bij deelnemers of bewoners ligt bij mensen die (in het verleden) vergelijkbare problemen hebben gehad;
- Bij alle voorzieningen zijn één of meer ondersteuners werkzaam, meestal met een sociaal werk-achtergrond, soms in samenwerking met een ervaringsdeskundige ondersteuner;
- De voorzieningen hebben een (semi-) residentieel karakter en richten zich op mensen die te maken hebben met dakloosheid en of (O)GGZ problematiek.

2.4 Theoretische concepten

Twee theoretische concepten helpen de werking van zelfbeheer in een residentiële omgeving te begrijpen: *institutionalisering* en *empowerment*. De term 'institutionalisering' gebruiken we om de invloed van de residentiële omgeving op het proces van zelfbeheer te begrijpen. De term 'empowerment' helpt de werking van het zelfbeheer te begrijpen. Op deze plek gaan wij op beide concepten zeer summier in. Voor meer informatie verwijzen wij u naar hoofdstuk 2 van het onderzoeksrapport 'Tussen zelf en samen. Zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg' (Huber, 2016). Daar vindt u ook alle bronvermeldingen.

Institutionalisering

Institutionalisering, binnen de zorg ook wel hospitalisering genoemd, is door onderzoekers als Erving Goffman (1961) onder de aandacht gebracht. De term duidt op het proces waarbij bewoners in afnemende mate zelfstandig functioneren, waardoor de stap naar een zelfstandig leven buiten de instelling groter wordt. Tegelijkertijd worden begeleiders in de rol

van beheerder gedrukt door de inrichting van de voorziening en passiviteit van bewoners. Uit onderzoeken onder verschillende doelgroepen blijkt dat juist de kernelementen van zelfbeheer (zeggenschap, keuzevrijheid, vrijwilligheid, eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid, samenredzaamheid) binnen een residentiële omgeving in de verdrukking komen.

Empowerment

Empowerment is een veelzijdig en gelaagd concept dat tegelijkertijd visie, proces, vorm en uitkomst omvat, op een individueel, collectief, organisatorisch en maatschappelijk niveau. Tine van Regenmortel formuleerde de volgende definitie:

Kernconcept

'Empowerment is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie.' (2011, p.13)

Individueel empowerment en herstel

Kenmerken van individuele empowerment zijn onder meer: kritisch inzicht in eigen situatie, ontwikkeling, regie, relationele autonomie, veerkracht, toegang tot steunbronnen en maatschappelijke integratie. Belangrijk is dat individueel empowerment nooit alleen plaatsvindt, maar in interactie met de sociale en institutionele omgeving.

Binnen de GGZ en maatschappelijke opvang gebruikt men de termen 'empowerment' en 'herstel' vaak door elkaar, al is herstel verder uitgewerkt op individueel niveau. Driessen e.a. omschrijven herstel als volgt:

Kernconcept

'Herstel wordt vanuit deze visie beschreven als een proces waarbij iemand weer grip krijgt op zijn of haar leven, ook al is de kwetsbaarheid, of zijn de symptomen van die kwetsbaarheid, niet geheel onder controle.... Het doel van herstel is uiteindelijk het verhogen van iemands ervaren kwaliteit van leven.' (2013, p. 17)

Herstel is een veelzijdig concept, bestaande uit verschillende dimensies. We onderscheiden vijf dimensies van herstel²: persoonlijk herstel, materieel herstel, maatschappelijk herstel functioneel herstel, klinisch herstel. Deze gebieden staan niet op zichzelf, maar zijn nauw met elkaar verbonden. Hieronder geven wij kort een definitie van deze verschillende dimensies:

2. De dimensies zijn uitgewerkt in Driessen e.a. (2013). Wij hebben daar 'materieel herstel' aan toegevoegd.

- *Persoonlijk herstel*: herstel begint in veel gevallen met de behoefte om te veranderen, uit onvrede over de huidige situatie, door hoop op verbetering of door iemand die vraagt: wat wil je? Hierbinnen zijn twee deelgebieden te onderscheiden: herstel van identiteit en herstel van regie.
- *Materieel herstel*: mensen die dak- en of thuisloos zijn hebben vaak maar in beperkte mate toegang tot basisvoorzieningen, ook als zij in een opvangvoorziening verblijven. Pas al er een stabiele verblijfplek is, waarmee wordt voorzien in de basale behoeften, komt er ruimte voor bijvoorbeeld stabilisering. Als aan de materiële basisvoorwaarden is voldaan, kan ook aan andere gebieden van herstel gewerkt worden, zoals bijvoorbeeld herstel in maatschappelijk opzicht.
- *Maatschappelijk herstel* betreft het verbeteren van de maatschappelijke en sociale positie en het bestrijden van stigma's, zowel van als over de persoon. Hierbij gaat het enerzijds om de hiervoor al beschreven sociale (re-)integratie, anderzijds ook om sociale inclusie, erbij horen.
- *Functioneel herstel* gaat over het verbeteren van het dagelijkse functioneren, over vaardigheden op het gebied van zelfzorg en over dagelijkse verrichtingen zoals huishouden, vuilnis buiten zetten, openbaar vervoer gebruiken, boodschappen doen en koken. Het gaat echter ook over weer deelnemen aan het sociale verkeer, hetgeen een hele set aan vaardigheden vereist zoals: communicatieve vaardigheden, assertiviteit, samen kunnen werken, omgaan met kritiek, vertrouwen etc.
- *Klinisch herstel* richt zich vooral op afname van symptomen van de aandoening of het probleem en waar mogelijk genezing.

Empowerment binnen de organisatie

Naast individuele empowerment is ook empowerment binnen de organisatie van belang: de structuur en het functioneren van de organisatie die deelnemers de ruimte biedt om proactief gedrag te vertonen en doelen te bereiken. Empowerment binnen de organisatie is onlosmakelijk verbonden aan empowerment processen op individueel niveau en met de grotere organisatorische en maatschappelijke context. Daarmee bedoelen we in hoeverre een organisatie of een onderdeel daarvan de macht en kracht heeft om de eigen vorm of inhoud te bepalen.

2.5 Uitgangspunten van sociaal leren en ontwikkelen

De deelnemers leren door te handelen in de praktijk. Het leren in de samenwerking heeft direct te maken met de problemen die zich voordoen, 'het gedoe' waarmee de deelnemers in een praktisch geconfronteerd worden. En vervolgens daarover samen reflecteren, analyseren, handelingsalternatieven bedenken en daarmee actief experimenteren. Het leren en ontwikkelen vindt plaats wanneer de deelnemers samen dingen moeten 'uitvechten'.

Zelf actief handelen, spanningen ervaren, grenservaringen overwinnen en met vallen en opstaan samen over oplossingen nadenken lijkt het meest op te leveren.

Samen leren in de praktijk betekent voor deelnemers dat:

- ze gebruik maken van de talenten, kennis en vaardigheden die in de groep aanwezig zijn;
- ze het 'onzeker weten' benutten doordat ze van binnenuit, vanuit nabijheid handelen en reflecteren;
- spanningen en wrijvingen als mogelijkheid kunnen worden gezien om van te leren;
- ze in alle fases van de ontwikkeling van de samenwerking actief mee kunnen doen (co-creatief leren en werken);
- door gezamenlijk te reflecteren en te experimenteren het specialisme van de deelnemers ondergeschikt kan zijn aan het gemeenschappelijke doel;
- verschillen in expertise, kennis, rollen en temperamenten benut kunnen worden;
- overeenkomstige doelen en waarden op basis van wederzijds vertrouwen worden uitgewerkt;
- deelnemers eerder uit hun comfortzone durven te komen;
- deelnemers de kans krijgen om samen uit te vinden wat nodig is en zo komen tot nieuwe kennis/ oplossingen.

Dit alles door erover te 'praten, denken en doen' met de deelnemers aan een praktijk : van binnenuit, inductief, van onderop en samen op basis van gelijkwaardigheid.

Samenvatting:

- Zelfbeheerde voorzieningen hebben een stevig waardenkader, uitgewerkt in een aantal uitgangspunten.
- Zelfbeheerde voorzieningen hebben als doel bij te dragen aan het herstel van deelnemers.
- Dit doen ze door de voorziening zo in te richten dat deelnemers met elkaar en met ervaringswerkers en sociaal werkers kunnen werken aan hun herstel.

Verder lezen:

Boumans, J. (2015). *Naar het hart van empowerment II*. Utrecht: Movisie/Trimbos
Canon Cliëntenbeweging GGZ, onderdeel van www.canonsociaalwerk.nl

CASUS 'JE EIGEN STEK WIL VERHUIZEN'

Zelfbeheervoorziening Je Eigen Stek is gehuisvest in het voormalig pension Het Klokhuis van HVO-Querido in Amsterdam. Het Klokhuis was een pension voor drank- en drugsverslaafden en bood plek aan ongeveer 28 personen. Het huis is zodanig ingericht dat er goed overzicht was. Vanuit het kantoor, dat grenst aan de straatkant, woonkamer en gangpad, kan alles worden gezien vanwege de grote ramen die er in zitten. De computerruimte achterin was voorheen de gebruikersruimte. In de keuken kunnen maximaal twee personen tegelijk koken. De kamers worden door twee personen gedeeld. Ook is het pand uiterst gehorig: als iemand van vier hoog naar beneden loopt is dat in de woonkamer al te horen. Het pand biedt dus weinig privacy en mogelijkheden om in alle rust aan jezelf te werken. Bovendien leidt het zo dicht op elkaars lip zitten al snel tot onnodige conflicten.

Het voorstel tot verhuizen

Door deze omstandigheden en op aanraden van de ondersteuners is in 2012 een werkgroep gestart met het schrijven van een projectplan om te verhuizen naar een nieuw pand. De belangrijkste redenen zijn de privacy van de bewoners en de hoge huur van het pand. Het pand zou fysiek gezien meer moeten aansluiten bij het concept van zelfbeheer. Wat dat precies is, bleef voortdurend onderwerp van discussie. Hoewel de bewoners en ondersteuners een gedeelde urgentie hebben, namelijk het verhuizen naar een nieuw pand, staan de visie en ideeën daarover op sommige vlakken met elkaar op gespannen voet.

Het perspectief van de bewoners

Het belang van de bewoners is met name de privacy. De meerderheid is het met elkaar erover eens dat wanneer iedereen zijn eigen kamer inclusief kookruimte en douche heeft, er zo min mogelijk spanningen zijn. Hoe minder zij met elkaar samen hoeven te delen en op te lossen, hoe minder conflicten, des te beter voor hun herstelproces. Eventueel wil men nog wel een keuken delen, zolang deze maar groot genoeg is en er meerdere personen tegelijk kunnen koken. Nu moeten zij op elkaar wachten en kan maar één persoon tegelijk koken. Een woonkamer met twee zithoeken en dus twee tv's, zou ook conflicten verminderen, omdat dan twee groepen apart tv kunnen kijken. Wel of geen voetbal kijken op de zondag is een terugkerende dilemma. Tot slot zouden zij het liefst willen verhuizen binnen de ring. Nu zit JES gevestigd in De Pijp, stadsdeel Zuid. Een populair gebied, te midden van iedereen en alles en het pand lijkt aan de buitenkant in niets op een maatschappelijke opvang. Aan anderen kunnen vertellen dat je in Zuid woont, roept voor sommigen het gevoel van status op.

Het perspectief van de ondersteuners

De ondersteuners zien een pand voor zich, waarin bewoners weliswaar een eigen kamer hebben, maar wel eventueel de douche en keuken delen. Bovendien willen ondersteuners een pand waarin ruimtes aanwezig zijn, waarin bewoners gestimuleerd worden elkaar

te ontmoeten. Juist dit contact en de gewenste en ongewenste sociale controle, maakt dat bewoners meer voor elkaar kunnen zorgen en elkaar kunnen aanspreken. Vooral de gezamenlijke activiteiten waar bewoners niet aan kunnen ontlopen, zetten aan tot leren. Bewoners komen door die activiteiten eerder tot het maken van afspraken, spreken elkaar daarop aan, komen samen tot een oplossing en leren in die zin van conflicten.

Wanneer iedere bewoner zijn of haar eigen kamer en douche heeft, en ze elkaar niet hoeven te zien, wordt 'het collectieve' weggeorganiseerd, redeneren de ondersteuners. Terwijl dat juist de kracht van zelfbeheer is. Op straat of in bepaalde nachtopvangvoorzieningen leren bewoners te overleven, en dat is doorgaans sterk egocentrisch gericht. Juist het wonen in zelfbeheer biedt de bewoners de mogelijkheid om nieuwe rollen op zich te nemen, rollen die om andere vaardigheden vragen. Juist deze vaardigheden helpen hen beter een zelfstandig leven na de voorziening te leiden.

Tegemoetkomen aan de individuele wensen en behoeften van veel groepsleden kan kortom op gespannen voet staan met het ondersteunen van het concept zelfbeheer. Terwijl voor de groep het respect voor zeggenschap zwaarder weegt, weegt de duurzaamheid van het concept op lange termijn zwaarder voor de ondersteuners. Ook al benadrukt dat de macht van de professionals, die zij juist willen minimaliseren uit het oogpunt van geloofwaardigheid. Terwijl de ondersteuners denken vanuit een visie op herstel en empowerment gericht op de langere termijn, lijken bewoners te denken vanuit een verlangen naar rust en beperkt materieel comfort op korte termijn.

3. DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten, de bijbehorende thema's en de dilemma's die aan de orde zijn in de verschillende fasen van een zelfbeheerorganisatie: de opzetfase, de uitvoeringsfase en de fase van doorontwikkeling.

- In de opzetfase formuleren de initiatiefnemers hun visie op en hun waarden en uitgangspunten bij het zelfbeheer en zoeken ze pleitbezorgers, financiering en huisvesting.
- In de uitvoeringsfase krijgt het samen wonen en beheren van de voorziening daadwerkelijk vorm. Deelnemers en (toekomstige) bewoners maken afspraken over de besluitvorming binnen de groep en over de toelatingsprocedure en toelatingseisen. Ze stellen regels en procedures vast om het reilen en zeilen van de voorziening in goede banen te leiden. Ook voeren ze de dagelijkse taken uit, werken aan hun persoonlijke herstelproces en tegelijkertijd aan een steunend en stimulerend leefklimaat. Afspraken maken is een steeds terugkerend fenomeen, afhankelijk van groepsdynamiek, eventuele incidenten en/of veranderingen bij de moederorganisatie.
- In de fase van doorontwikkeling gaat het om het bewaken of versterken van (de effecten van) zelfbeheer in veranderende omstandigheden: vanuit maatschappelijk oogpunt, vanuit de zorg- of welzijnsorganisatie gezien en vanuit de doelgroepen.

3.1 Opzet van de organisatie

Voorafgaand aan de opzet van een zelfbeheerde voorziening dienen de belangrijkste randvoorwaarden gerealiseerd te worden. De hoofdrolspelers hierbij zijn vaak mensen die het zelfbeheer een warm hart toedragen vanuit persoonlijke betrokkenheid. Dit kunnen mensen zijn uit de doelgroep, ervaringsdeskundigen uit een andere organisatie in zelfbeheer, een burgerlijk of kerkelijk initiatief of professionals of bestuurders van een instelling.

3.1.1 Inhoudelijke randvoorwaarden: gedeelde visie, waarden en uitgangspunten

De visie, waarden en uitgangspunten zoals boven beschreven, geven in alle fasen richting aan het handelen van zowel de deelnemers, professionals, als aan het handelen van contactpersonen vanuit de moederorganisatie of financiers. De vertaling van de visie naar het concrete handelen blijft steeds een onderwerp van gesprek tussen de betrokkenen. Hier proberen we relatie te schetsen tussen de visie, de betekenis van de waarden en de uitgangspunten van het zelfbeheer.



Gebruik de waarden van het zelfbeheer als anker en richtlijn bij discussies en veranderingen. De waardenbasis wordt levend gehouden door regelmatig in gesprek te gaan: hoe verhoudt dit vraagstuk of deze ontwikkeling zich tot onze waarden van het zelfbeheer?

3.1.2 Startersgroep

Essentieel voor de opzet van het zelfbeheer is dat er geen kant-en-klaar projectplan ligt, maar dat de deelnemers zelf het plan voor de uitvoering van de organisatie ontwikkelen. De startersgroep kan op diverse manieren tot stand komen:

- door zichzelf te verenigen, bijvoorbeeld vanuit de belangenbehartiging;
- door een oproep vanuit de organisatie (door een professional of een manager);
- door ervaringsdeskundigen van een andere voorziening in zelfbeheer;
- of door een combinatie van deze manieren.

De startersgroep draagt vanaf het begin de verantwoordelijkheid voor de uitvoering. Deze groep stelt ook een professionele ondersteuner aan, meestal een sociaal werker. Belangrijk is dat deze sociaal werker de ondersteuning zodanig vormgeeft dat het zelfbeheer versterkt wordt en dat hiërarchische verhoudingen of professionele druk wordt voorkomen.



Betrek vanaf het allereerste begin potentiële deelnemers bij het initiatief! Formeer een startersgroep die een voorziening in zelfbeheer wil opzetten en zich verbindt aan de visie waarden en uitgangspunten van het zelfbeheer.

Actieve deelname, eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht worden zo vanaf de eerste dag concreet gemaakt. Deelnemers krijgen het vertrouwen dat zij de capaciteiten hebben of kunnen ontwikkelen om samen een voorziening te runnen. De startersgroep dient met elkaar overeenstemming te bereiken over de betekenis van visie, waarden en uitgangspunten voor de praktische vormgeving van alle facetten van de organisatie.

3.1.3 Kanttekening

Voor veel mensen is het bespreken en concretiseren van visie, waarden en uitgangspunten erg moeilijk. Soms weet men vooral hoe men het niet meer wil, maar kan men zich geen concrete voorstelling maken van de waarde, uitdagingen en mogelijkheden van zelfbeheer.



Doe als startersgroep inspiratie op bij andere organisaties in zelfbeheer! Ga bij ze langs, vraag eventueel of je er mag logeren.

Daarnaast is het belangrijk dat er een 'hoeder' of 'hoedster' is voor de grondslagen van het zelfbeheer. Iemand die bewaakt dat visie, waarden en uitgangspunten van het zelfbeheer richting blijven geven aan het handelen van alle betrokkenen. In ons onderzoek blijkt dat meestal de ondersteuner en enkele deelnemers die rol op zich nemen. Idealiter is de betrokken manager eveneens de hoeder van het zelfbeheer.

3.1.4 Capaciteiten inzetten, nieuwe rollen aannemen

Bied iedere deelnemer de kans om de eigen capaciteiten in te zetten, betekenisvolle rollen te gaan spelen en daardoor competenties te (her)ontwikkelen. Dat betekent dat de rollen en taken binnen zelfbeheer niet van tevoren vastomlijnd zijn, maar mee bewegen met wat er speelt. Belangrijk is dat iedere deelnemer gezien en gewaardeerd wordt en een 'leiderschapsrol' kan vervullen.

Kernconcept

Met een 'leiderschapsrol' bedoelen we het mede verantwoordelijkheid dragen voor (een deel van) de voorziening, door deelname aan de collectieve besluitvorming maar ook door verantwoordelijkheid te nemen voor een actieve bijdrage aan de dagelijkse gang van zaken. Onderzoek wijst uit dat het krijgen en nemen van leiderschapsrollen door deelnemers bijdraagt aan hun herstel en empowerment.

Praktijk

Martin werkt al jaren twee ochtenden per week als gastheer bij het zorghotel. Zijn bijdrage wordt zeer gewaardeerd. Niet zo zeer vanwege zijn inzet tijdens de ochtend dat hij aan het werk is, maar vooral vanwege het feit dat hij altijd komt en altijd op tijd is. Marie is de leidster van het beheer van de boodschappen: zij zorgt ervoor dat het boodschappenlijstje op tijd af is en vervolgens gaat zij mee met 'de jongens' die de boodschappen halen om erop te letten dat alles gekocht wordt wat op het lijstje staat. Zij is ook degene die bij de kassa afrekent en later binnen de voorziening.



Belangrijk is dat de deelnemers gezien worden in hun talenten en gestimuleerd worden deze in te zetten in betekenisvolle rollen, zodat zij nieuwe competenties en uiteindelijk een nieuwe identiteit kunnen ontwikkelen.

3.1.5 Vertrouwen

Zelfbeheer staat of valt met het geven van vertrouwen. Dit is niet alleen van belang voor de uitvoeringsfase, maar al bij de opzet, bij het denken over zelfbeheer, dient de groep zich te realiseren wat dat betekent. Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor het veranderen van het zelfbeeld en dus het herstel of ontwikkelen van een nieuwe identiteit. Dat werkt op zowel immaterieel als op materieel gebied. Iemand die zichzelf niets waard vindt, wordt

door een ander toch gezien in zijn talenten en gevraagd een leiderschapsrol in te nemen. Dat betekent dat diegene ook het beheer over de sleutel en het budget krijgen dat bij die rol hoort.

Praktijk

Een ervaringswerker vertelt: 'Er is bijvoorbeeld iemand die op-en-af 20 jaar op straat geleefd heeft en bij toeval bij ons binnen is gekomen. Die hebben we deze keer wat taken gegeven. Er was ook een keer dat ie optrad tegen een andere gast. Toen zijn we verder gaan praten en toen zag hij het wel zitten om beheerder te worden.'

Over het algemeen leidt vertrouwen ertoe dat mensen zich gezien worden in hun waardigheid, dat zij te vertrouwen zijn. Maar niet iedereen kan zich er al gelijk naar gedragen. Voorwaarde is namelijk ook dat de deelnemer verbinding voelt met de gemeenschap en zelf het vertrouwen krijgt dat de gemeenschap hem iets oplevert.

Praktijk

Tijdens de voorbereidingen van het openingsfeest van Je Eigen Stek ging de deelnemer die inkopen voor het feest zou doen, er met het geld ervandoor. Iemand in de groep bleek kok een heeft met behulp van andere bewoners alsnog een feestmaal geproduceerd.

Met dit voorbeeld willen we laten zien dat herstel niet in één rechte lijn verloopt en dat het erbij hoort dat dingen misgaan en mensen soms in oud gedrag schieten (en dat andere deelnemers bij kunnen springen). Samenwerken in zelfbeheer betekent altijd: bij beschadiging van vertrouwen bespreekbaar maken wat dat betekent in het herstelproces én vertrouwen blijven hebben. De groep (en de moederorganisatie) moeten helpen met goed omgaan met dergelijke incidenten (zie verder 3.2.4 'lotgenotensteun en conflicten').



Geef vertrouwen en maak bij beschadiging van het vertrouwen bespreekbaar wat dat betekent in het herstelproces.

3.1.6 Inhoudelijke inbedding in maatschappelijke en organisatorische context

Zoek pleitbezorgers en medestanders bij bijvoorbeeld de gemeente (wethouders of ambtenaren), burger- of kerkelijke initiatieven, woningcorporaties en bij de moederorganisatie. Benadruk het belang van zelfbeheer op maatschappelijk niveau als ook op niveau van de herstelontwikkeling van het individu.



Maak aan de financiers en de moederorganisatie duidelijk dat zelfbeheer niet 'half zelf-beheer' kan zijn. Bespreek de visie en uitgangspunten van zelfbeheer en zorg ervoor dat deze geborgd worden in een intentieverklaring of samenwerkingscontract.

Zoals boven gezegd: wees consequent, ga samen of als een afvaardiging van de starters-groep met de potentiële stakeholders in gesprek.

3.1.7 De doelgroep

Selectie van de doelgroep

Hoewel zelfbeheer graag zo laagdrempelig mogelijk wil zijn, is het toch verstandig om met elkaar een doelgroep af te bakenen.



Bespreek met elkaar voor welke doelgroep de voorziening bedoeld is. Denk na over verwachtingen die aan een (nieuwe) bewoner gesteld worden omtrent diens actieve bijdrage aan het collectief.

Contra-indicaties en toelatingseisen

Gezien de visie en uitgangspunten zijn er geen contra-indicaties bij zelfbeheer. In de praktijk blijkt echter dat een voorziening in zelfbeheer niet voor iedereen geschikt is. Bijvoorbeeld omdat de behoefte aan sturing en structuur groot is of iemand niet in een groep kan of wil leven.

Kernthema

Er zijn zelfbeheervoorzieningen die zich richten op de hele doelgroep. Ook zijn er voorzieningen die zich richten op een subdoelgroep binnen de maatschappelijke opvang of binnen de GGZ. Voorbeelden daarvan zijn:

- een doorstroomvoorziening voor volwassenen die dakloos zijn en geen acute GGZ-problematiek hebben;*
- een voorziening voor zwerfjongeren;*
- een voorziening voor mensen met doodswens;*
- een voorziening bedoeld voor mensen met (O)GGz problematiek met wel een vaste verblijfplaats.*
- Een deel van de voorzieningen laat iedereen toe. Zoals de vriendenhuizen. Zij gaan ervan uit dat mensen veelal in crisis binnenkomen, tijdens hun verblijf tot rust kunnen komen, gemotiveerd kunnen worden te werken aan hun herstel en bij te dragen aan de groep.*

lees verder ->

- *Bij andere voorzieningen stellen de bewoners zelf toelatingseisen op, die ze toetsen in een intakegesprek. Bijvoorbeeld:*
- *dat een nieuwe bewoner diens verslaving, psychosociale of psychiatrische problemen redelijk onder controle heeft.*
- *dat de nieuwkomer voldoende gemotiveerd is om zich zowel in te zetten voor diens eigen herstel als voor de groep.*

Complicerende factor bij intakegesprek

Mensen die bij een voorziening aankloppen hebben vaak geen alternatief en willen heel graag die woonplek. De vraag is hoe open zij (kunnen) zijn tijdens een intake gesprek. De vraag is ook in hoeverre een kandidaat-bewoner kan overzien wat het wonen in zelfbeheer inhoudt en in hoeverre hij/zij werkelijk zal kunnen wat hij/zij op moment van de intake van plan is. Meestal zal pas tijdens het verblijf in de voorziening blijken of de bewoner gedrag vertoont dat het samenwonen en samenwerken in de voorziening bevordert dan wel belemmert.

3.1.8 Materiële en personele randvoorwaarden:

De organisatie in zelfbeheer kan starten als de randvoorwaarden geregeld zijn: een groep mensen uit de doelgroep die willen starten met zelfbeheer, financiële middelen hebben om minimaal een jaar te draaien, een geschikt pand en een ondersteuner.

3.1.9 Huisvesting

Bij de huisvesting gaat het niet alleen om het gebouw, maar ook om de inrichting van het gebouw en de omgeving van het gebouw.

Het pand

Het pand heeft bij voorkeur eenpersoonskamers, een gemeenschappelijke leefruimte, keukens en voldoende sanitair voor het aantal mensen dat er woont. Eventueel is er een ruimte voor het administratief beheer. Een computer voor algemeen gebruik en internettoegang is ook belangrijk.

Alle voorzieningen beschikken over een afsluitbare ruimte of kluis, waarin (een deel van) het budget van de voorziening bewaard wordt.

De sleutel naar gevoel van eigenaarschap

Een eigen sleutel hebben van het pand waar niet-bewoners en professionals moeten aanbellen, wordt door deelnemers vaak als een belangrijk aspect van zelfbeheer ervaren.

Praktijk

Een nachtopvang in zelfbeheer is gevestigd in het pand van een grotere voorziening, waar deelnemers moeten aanbellen om binnen gelaten te worden door professionals. Deelnemers en ondersteuners geven aan dat daardoor hun gevoel van eigenaarschap beperkt wordt.

Andersom vinden de bewoners van JES juist dat het hebben van de sleutel en van zelfstandigheid het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid vergroot. Datzelfde geldt ook voor het beheer van het (deel)budget van de voorziening.



Geef deelnemers de sleutel van het pand en het beheer van het (deel)budget van de voorziening.

Tijdstip van aanschaf of huur huisvesting

Als de startersgroep kan beschikken over passende huisvesting is dat een groot voordeel, zo niet de voorwaarde om met een groep potentiële bewoners aan de organisatie van zelfbeheer te beginnen. Als het langer dan een aantal weken duurt voordat de kandidaat-deelnemers aan de slag kunnen en er gaan wonen, ebt de interesse weg en trekken mensen zich terug uit het project. Als de startersgroep in het toekomstige gebouw kan vergaderen en rondlopen, ontstaan vanzelf ideeën over wat er moet gebeuren om het pand bewoonbaar te maken, om samen te kunnen wonen en de afspraken die daarvoor nodig zijn. Tegelijkertijd kan een gebouw ook een beperkende factor worden, als de focus volledig op het gebouw ligt en niet op het zelfbeheer. Een pand dat al geregeld is, kan ook in de weg gaan zitten. Als het pand al is vastgelegd, is de overstap naar een geschiktere locatie niet zo maar mogelijk.

Inrichting van het gebouw

De bedoeling is dat de deelnemers samen voor de inrichting zorg dragen. Vaak ontstaat er een mengeling van tweedehands meubilair en spullen uit betaalbare meubelzaken. Het afstaan van oud meubilair uit de moederinstelling lijkt handig, maar is weinig bevorderlijk als de inrichting gaat lijken op 'al die instellingen die deelnemers uit vroegere ervaringen kennen'.

Het gebouw samen inrichten, opknappen en verven in de kleuren die de initiatiefnemers zelf kiezen heeft meestal een positief effect op het zelfbewustzijn en de cohesie van de groep. 'Het is dus echt waar dat we alles zelf mogen bepalen en op eigen kracht mogen opbouwen.' Daarbij worden er gelijk talenten gespot: de een is goed in onderhandelen met een winkelier, de ander heeft bijvoorbeeld twee rechter handen als het om klussen gaat.



Door samen het pand op te knappen en in te richten krijgt de startersgroep de kans om ervaring op te doen in het samenwerken, te ontdekken wat er nodig is aan afspraken over de omgang met elkaar. Zo wordt het 'al doende leren' gelijk in gang gezet.

Huiselijke sfeer

Belangrijk is dat de inrichting van de voorziening een gastvrije, huiselijke sfeer uitstraalt, waarin de deelnemer tot rust kan komen en zich aangenomen voelt. Een donker, slecht onderhouden, benauwd gebouw waar alles 'bully proof' is, ademt een hele andere sfeer dan een meer huiselijke inrichting. Naast een directe werking op de gemoedstoestand, draagt het ook bij aan het zelfbeeld van bewoners: 'Ik ben het kennelijk waard om in een mooi verzorgd huis te verblijven'.



Een mooie huiselijke inrichting bevordert het gevoel van eigenwaarde en de bereidheid om zorgzaam om te gaan met de eigen omgeving.

Ook een ruimte om je even terug trekken en een ruimte om samen te koken zijn van belang. Van belang is dat de eigen kamers van deelnemers ook weer niet zo luxueus zijn dat deelnemers zich volledig onttrekken aan het collectieve proces.

De omgeving van de huisvesting

Het hebben van een geschikt pand lijkt een voorwaarde om van start te kunnen, al is het maar om het tastbaar te maken voor de deelnemersgroep. En de huisvesting dient te passen bij de behoeften van de doelgroep. Bijvoorbeeld door:

- in de buurt te liggen waar de deelnemers vandaan komen;
- voorzieningen in de buurt te hebben waarvan de deelnemers gebruik maken;
- vrij toegankelijk te zijn voor de deelnemers door een eigen ingang.

Praktijk

Zorghotel Pitstop is gevestigd in een statig herenhuis met eigen ingang, een achterom en een grote achtertuin, in het centrum van Haarlem. Dit pand werkt uitermate inspirerend voor de deelnemers om in zelfbeheer te beginnen.

De integratie van één van de vriendenhuizen van Vriendggz in een deel van een groot bejaardencentrum blijkt geslaagd. Een vriendenhuis is een gastenverblijf en activiteiten-centrum voor en door mensen met GGZ problemen. Door de wijziging in beleid biedt het oorspronkelijke bejaardencentrum nu aan verschillende doelgroepen plek. Het oogt en voelt aan als een gezellige gemengde buurt in een gewone woonwijk.

3.1.10 Contact met de buren

Het is van belang om als startersgroep 'een goede indruk' te maken als nieuwe buur, en dat kan al vanaf de voorbereidingsfase. Dit kun je doen door de buren uit te nodigen om het pand te bezichtigen, koffie te komen drinken en ondertussen te vertellen om wat voor organisatie het gaat. Nodig de buren uit om klachten gelijk door te geven als ze ergens hinder van ondervinden. Bij het openingsfeest worden de buren vanzelfsprekend ook uitgenodigd. Door ervoor te zorgen dat de buren je kennen voorkom je negatieve beeldvorming. En in geval van een incident is er al contact, waardoor er sneller samen nagedacht kan worden over een oplossing. Bedenk ook tijdig wat de voorziening in de toekomst voor de buurt kan betekenen.

Praktijk

Een opvangvoorziening in zelfbeheer neemt postpakketten van de buren aan die niet thuis zijn, zodat deze bij thuiskomst alsnog hun pakket kunnen ophalen bij. Zorghotel Pitstop is begonnen met het verzorgen van maaltijden op bestelling voor de buurt, als service naar buurtbewoners en om de buurtbewoners te betrekken bij de voorziening.

3.1.11 Samenwerking met moederorganisatie

Het is raadzaam om als startersgroep goed na te denken over de voorwaarden die nodig zijn om zelfbeheer te waarborgen. Een voorziening heeft bijvoorbeeld de afspraak dat zij autonoom functioneert ten opzichte van de RIBW. Een andere zelfbeheervoorziening heeft daarentegen geen formele afspraken en moet zich steeds opnieuw en anders verhouden tot de wisselende managers en veranderend beleid binnen de moederorganisatie.

Aandachtspunten in de samenwerking met de moederorganisatie zijn:

- de mate van vrijheid in het beslissen over de dagelijkse gang van zaken,
- over de doelgroep,
- over de lengte van verblijf van de deelnemers,
- over het omgaan met incidenten,
- over de interne organisatiestructuur,
- over het beheer van het budget,
- over het beheer van de huisvesting wat de binneninrichting betreft.

Stem hierover af met moederorganisatie en leg de afspraken formeel vast.

Denk ook na over:

- voor- en nadelen van deelname aan collectieve voorzieningen;
- procedures van de moederorganisatie omtrent brandveiligheid, kwaliteitszorg;
- verantwoording naar financiers, gebouwenbeheer.



Leg afspraken met de moederorganisatie over de mate van beslissingsvrijheid en het terrein waarover de zelfbeheervoorziening autonoom kan beslissen formeel vast.

Praktijk

Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen (NuNN) begon als autonome nachtopvang in zelfbeheer, ondersteund door de kraakbeweging. Toen samenwerking met de RIBW Nijmegen van start ging, is de mate van autonomie van NuNN ten opzichte van de RIBW contractueel vastgelegd.

Let er bij de afspraken met de moederorganisatie op dat er de ruimte is om zelf deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers aan te trekken. Door beddentekort of boventaligheid van medewerkers kan de moederorganisatie de wens hebben om deelnemers of medewerkers over te plaatsen naar de voorziening in zelfbeheer. Dat schaadt echter het uitgangspunt van vrijwilligheid van deelname en de vrijheid van de deelnemers bij de keuze van een ondersteuner.



Laat je organisatie in zelfbeheer niet misbruiken om overtollige medewerkers weg te promoveren of om deelnemers tegen hun wil te plaatsen.

Op de rol van de professionele ondersteuner en van de manager gaan we in hoofdstuk 4 en 5 dieper in. Benadruk bij de oprichting van de voorziening dat de betrokken professionals de vaardigheden moeten bezitten om de visie op zelfbeheer overtuigend te kunnen uitdragen.

3.1.12 Interne en externe aandacht in balans

Zelfbeheervoorzieningen zijn vaak de trots van een organisatie en worden nogal eens naar voren geschoven als voorbeeld van hoe de organisatie vorm geeft aan de participatiesamenleving. Ook van buitenaf bestaat er veel interesse voor het fenomeen 'woonvoorziening in zelfbeheer', bij bestuurders, studenten, onderzoekers en bij groepen die zelf ook een voorziening willen starten. De aandacht die de voorziening hierdoor krijgt, soms ook in de vorm van een aanmoedigingsprijs, kan een stimulans zijn, maar kan ook afleiden van het interne proces. Zeker in de opstartfase is dit een risico.



Gebruik het enthousiasme van buiten (bezoeken, presentaties) als stimulans, maar houd je aandacht op het eigen proces.

3.1.13 Samenwerking met netwerkpartners

Deelnemers aan een organisatie in zelfbeheer kunnen veel problemen met elkaar oplossen. Maar net als bij een gezin zijn er grenzen aan de eigen mogelijkheden. Daarom is het belangrijk dat de startgroep contact zoekt met de sociale voorzieningen in de omgeving, zoals de politie, de crisisdienst, reguliere (ambulante) hulpverlening, maatschappelijk werk. Doel van het contact is dat de medewerkers van deze instellingen op de hoogte zijn van het bestaan en de functie van de organisatie in zelfbeheer en andersom. Zij werken samen, zoals mantelzorgers met een maatschappelijke instantie samen kunnen werken: ze weten van elkaars bestaan, kennen elkaars diensten en mogelijkheden en zij kunnen daarom een beroep doen op elkaar als daar aanleiding voor is.

Praktijk

Zorghotel Pitstop onderhoudt contact met bijvoorbeeld het ACT team, de nachtopvang van het Leger des Heils, de wijkpolitie, algemeen maatschappelijke werk, stichting vluchtelingenwerk en de naburige kerkgemeenschap in Haarlem.

JES heeft een samenwerkingsverband met de gemeentelijke ronde tafel die gaat over de toedeling van woningen.

Samenvatting

- Verzamel een groep mensen die willen starten met zelfbeheer;
- Ga op zoek naar een geschikt pand;
- Regel de financiering voor de huur en inrichting van het pand en voor het salaris van professionele ondersteuners. Financiering kan bijvoorbeeld komen uit subsidie van de gemeente, middelen van een woningcorporatie of van een zorgverzekeraar;
- Regel professionele ondersteuning voor de startersgroep. Dit hoeft niet dezelfde persoon te zijn die ook in latere fasen de bewonersgroep ondersteunt.

CASUS 'DE VASTGELOPEN BESLUITVORMING'

Het Zorghotel is een organisatie in zelfbeheer die tijdelijk onderdak biedt aan twaalf gasten. In het Zorghotel werken ongeveer dertig deelnemers die de organisatie draaiende houden. Alle deelnemers hebben ervaring met ontwrichtende levenssituaties (zoals dakloosheid, psychiatrische of psychosociale problemen). De taken zijn in clusters opgedeeld, zoals gastvrouw/gastheer, de keukenploeg, de huishouding en de receptie. Elk cluster heeft een of twee meewerkende voormannen of voorvrouwen, die samen de kerngroep vormen. Deze kerngroep vergadert wekelijks. De deelnemersvergadering vindt een keer per maand plaats. De gasten hebben geen actieve rol in de voorziening

De organisatie is in een impasse beland, zo vinden de ondersteunster en één van de kerngroepleden. Er bestaan spanningen en conflicten zowel binnen de kerngroep, als tussen de kerngroep en de deelnemers. Het geroddel van deelnemers over elkaar en over de kerngroep neemt toe. Deelnemers hebben het gevoel dat 'zij' van de kerngroep alles beslissen. De kerngroep, van zijn kant, vindt dat de deelnemers het steeds meer laten afweten, waardoor zij, de kerngroepleden, alsmar meer dingen moeten doen.

Deelnemers overtreden regels en er is onenigheid over hoe om te gaan met degenen die de regels overtreden. De neiging om de problemen met protocollering op te lossen neemt toe: met nieuwe regels, een strenger schorsingsbeleid, door aanscherping van aannamescriteria van gasten en deelnemers. Anderen willen de zaken bespreekbaar maken, maar weten niet zo goed hoe. Bijvoorbeeld: als een aantal leden van de kerngroep de kok wil aanspreken op diens dominant gedrag, ondermijnt kerngroeplid Riet deze actie, door een bondje te sluiten met de kok en het probleem te bagatelliseren. Riet kan niet tegen confrontaties en conflicten en vermijdt deze eigenlijk altijd.

Ook ontstaat er onenigheid tussen kerngroeplid Paul en de ondersteunster. Zij merken dat zij niet meer op één lijn werken. De een verwijt de ander te grote betrokkenheid en omgekeerd verwijt de ander de een te weinig weten van 'hoe het is'. Paul gaat veel meer met de deelnemer mee door diens gevoel te herkennen en neigt tot het verleggen van grenzen. De ondersteunster denkt juist dat er wat meer afstand genomen moet worden. De spanningen in de kerngroep lopen op, maar worden niet besproken. De angst om de conflicten aan te gaan, ongewenst gedrag bespreekbaar te maken of elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden verstoren op dit moment de samenwerking en ook de onderlinge persoonlijke verhoudingen zowel binnen de kerngroep alsook ten aanzien van de deelnemers. Deelnemers worden minder of niet meer betrokken bij het nadenken over oplossingen. Kerngroepleden laten het afweten. Op de dag dat er een belangrijke deelnemersvergadering gepland staat, sms'en twee kerngroepleden dat ze niet komen.

De situatie spitst zich steeds meer toe, mede omdat de druk van buiten is toegenomen. Met de invoering van de Wmo-financiering voor dagbesteding wordt het naar verwachting lastiger om op dezelfde manier verder te blijven werken. De gemeente heeft inmiddels aangekondigd dat de onkostenvergoeding voor de deelnemers wegvalt en mensen van buiten de gemeente niet meer in het hotel kunnen werken. Dat betekent voor het Zorghotel: met minder mensen en minder geld verder gaan.

3.2 Uitvoeringsfase

De opzetfase is in de meeste voorzieningen een fase van hoop, enthousiasme en solidariteit. Het samen voor elkaar krijgen van het beheer van een zelfbeheervoorziening geeft de deelnemers energie, zeker als het lukt het anders en beter te doen dan een reguliere voorziening. Hoe langer de voorziening draait hoe meer er spanningen en uitdagingen gaan spelen rondom kwesties die in alle voorzieningen in zelfbeheer voorkomen. Kernkwesties tijdens de uitvoeringsfase blijken te zijn: macht en betrokkenheid, samenwerken en sociaal leren, individueel en collectief belang, lotgenotensteun en conflicten, individueel herstel tussen ruimte en prikkeling en nazorg.

3.2.1 Macht en betrokkenheid

Het uitgangspunt van zelfbeheer is dat de macht bij het collectief ligt. De praktijk wijst uit dat bottom-up werken meer aandacht vereist voor samenwerkingsstructuren dan top-down gestuurde organisaties.

Tip! *Door een langer betrokken deelnemer de principes van zelfbeheer uit te laten leggen aan een nieuwe deelnemer, leert de nieuwe over zelfbeheer en herinnert de oudere zich weer wat er allemaal bij komt kijken.*

3.2.1.1 Besluitvorming, besturingsstructuur

In zelfbeheervoorzieningen is de organisatiestructuur van tevoren geen gegeven. In de oprichtingsfase ontstaat meestal een ordening die later enigszins geformaliseerd wordt. Belangrijk is dat de besturingsstructuur de uitgangspunten van het zelfbeheer ondersteunt. De organisatiestructuur omvat onder meer:

- de personele verhoudingen;
- de functieomschrijvingen;
- de manier waarop de interactie vorm krijgt;
- de culturele structuur (codes, afspraken, regels en omgangsvormen);
- en de materiële structuur.

Grofweg zijn er twee typen bestuursvormen binnen zelfbeheervoorzieningen te onderscheiden: het platte en het hiërarchische model.

Kernthema

- Bij de platte bestuursvorm beheert de deelnemersgroep zelf de voorziening met een grote nadruk op participatie en democratische besluitvorming van het collectief.
- In het hiërarchische model ligt de verantwoordelijkheid voor het beheer en de besluitvorming bij een kerngroep of beheerdersgroep, bestaande uit (oud-)deelnemers die beheerders of ervaringswerkers genoemd worden. Zij leggen verantwoording af aan de deelnemersgroep en proberen die te betrekken bij het beheer.

In de praktijk zien wij veel mengvormen. In sommige door ervaringswerkers beheerde voorzieningen wordt geprobeerd om deelnemers zoveel mogelijk te betrekken, terwijl in door gebruikers beheerde voorzieningen soms een klein groepje het grootste deel van het beheer doet.

Kansen en risico's van beide besturingsstructuren

Zoals beschreven zijn verschillende beheerstructuren mogelijk. Binnen de verschillende vormen van zelfbeheer gaan deelnemers op uiteenlopende manieren om met de macht en de rolverdeling. Elk model heeft zijn eigen voor- en nadelen, die we hier toelichten.

Het hiërarchische model

In de meeste grootschalige voorzieningen (met meer dan vijftien deelnemers) ontstaat een zekere roldifferentiatie en functiestructuur. Hierdoor ontstaat een hiërarchische ordening, waarbij de besluitvorming en daarmee de zeggenschap over de organisatie bij een kleine (kern)groep van ervaringswerkers/beheerders komt te liggen.

Kansen

Deelnemers aan de zelfbeheervoorziening hebben er baat bij dat de zaken dankzij deze kerngroep goed verlopen. De belangrijkste redenen voor het instellen van een dergelijke kerngroep of beheerdersgroep zijn de omvang van het aantal deelnemers en de soms beperkte verblijfsduur. Ook de organisatorische inbedding speelt daarbij een rol, bijvoorbeeld als de moederorganisatie een vergelijkbare beheerstructuur wenst aan te houden als in de rest van de organisatie.

Een ander argument voor het instellen van een beheerdersgroep kan zijn dat zo ook mensen kunnen participeren voor wie volledig zelfbeheer niet mogelijk of wenselijk is, door persoonlijkheid, persoonlijke omstandigheden of persoonlijke wensen.

Kernthema

Kartrekkers zijn nodig om de voorziening draaiende te houden. Tegelijkertijd moeten de passievere bewoners gestimuleerd worden om hun stem te laten horen en hun verantwoordelijkheid in het collectief te nemen. De ondersteuners nemen die taak van het stimuleren vaak op zich.

Risico's:

Het risico van deze ordening is dat er aan de functies ook een hiërarchische betekenis toegekend wordt, waardoor machtsongelijkheid ontstaat. Een ander risico is ook dat het regieversterkende effect voor de deelnemers minder groot is. Het kunnen spelen van leiderschapsrollen blijkt een essentiële voorwaarde voor de regieversterking en empowerment van de deelnemers te zijn. In voorzieningen waar de deelnemers een relatief kleine rol spelen, is er maar beperkt sprake van individueel en collectief empowerment, al betekent dit niet dat zij geen baat kunnen hebben van hun verblijf in de voorziening.

De beheerdersgroep kan worden geconfronteerd met deelnemers die zich aan verantwoordelijkheden onttrekken en/of zich niet aan afspraken houden. Veelal reageren beheerders hierop door de controle te verhogen, regels aan te scherpen en autoriteit in te zetten. Met andere woorden: ze kiezen dan voor het innemen of versterken van een machtspositie ten opzichte van de deelnemers. Een andere reactie is zich terugtrekken, het af laten weten. Beide reacties leiden ertoe dat de algehele dynamiek en sfeer van de organisatie verslechtert. Er kunnen subgroepen ontstaan die zich af zetten tegen de kerngroep en tegen elkaar en er wordt geroddeld en gemanipuleerd. Deze elkaar versterkende mechanismen leiden tot spanningen en het verlies van gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

Het sociaal leren (zie 3.2.2) wordt door een strakke hiërarchische ordening belemmerd. Ook houdt een hiërarchische organisatiestructuur het risico in van een wij-zij cultuur, ('laat zij het maar doen, zij hebben toch de leiding'), met subgroepen die elkaar tegenwerken ('vriendjespolitiek'), deelnemers die gedemotiveerd raken en het af laten weten.

Het platte model

Deze vorm van zelfbeheer lukt beter in een kleinschalige voorziening met minder dan vijftien deelnemers.

Kansen

Organisaties in zelfbeheer die gezamenlijke verantwoordelijkheid als uitgangspunt hebben, dragen bij aan het individueel en collectief empowerment van deelnemers, doordat macht gedeeld wordt tussen medewerkers en deelnemers. Deelnemers nemen de verantwoordelijkheid voor elkaar en de voorziening eerder als zij aangesproken worden op het gezamenlijke eigenaarschap.

Praktijk

Sommige voorzieningen wijzen tijdens de intake op de actieve deelname die ze van bewoners verwachten. Na een gewenningsperiode waarin de bewoner tot rust mag komen, volgt bij JES een evaluerend gesprek waarin de verwachtingen over de inbreng van de nieuwe bewoner worden besproken.

Risico's

Collectieve besluitvorming in een grootschalige voorziening kan leiden tot vertraging van de uitvoeringsprocessen, tot besluiteloosheid en onduidelijkheid. Als kartrekkers niet aangemoedigd worden, kan een sfeer ontstaan van 'waarom zou ik iets doen, zij doen ook niets'. Een kanttekening daarbij is dat niet alle bewoners het doel hebben een actieve bijdrage te leveren aan de organisatie.

In de praktijk blijken alle voorzieningen te experimenteren met de dilemma's rondom de collectieve besluitvorming en proberen daarbij de pragmatische feitelijkheden en ideologische uitgangspunten met elkaar te verbinden.



Denk erover na hoe je de besluitvorming binnen de voorziening zo kunt inrichten dat deze de uitgangspunten van zelfbeheer optimaal ondersteunt. Maak daarbij afweging over schaalgrootte.

Praktijk

Het beheer van VOVEND-J is in handen van ervaringsdeskundigen, jongeren die zelf ook gezworven hebben, omdat de verblijfsduur van gasten te kort is om echt mee te beheren. Hetzelfde geldt voor de Amerikaanse respijthuizen. Bij 2nd Story was eerst een manager aangesteld, weliswaar met een ervaringsachtergrond, maar na verloop van tijd koos men voor een gedeeld leiderschapsmodel, zodat de beheerders en deelnemers meer inspraak kregen.

In het zorghotel Pitstop zijn de gasten zelf nauwelijks betrokken bij de voorziening. De deelnemers hebben wel inspraak via vergaderingen, maar het feitelijk beheer ligt bij de kerngroep en de projectleider met een ervaringsachtergrond, die de participatie van deelnemers proberen te stimuleren. Het grote aantal deelnemers (60) in combinatie met de beperkte aanwezigheid van een aantal van hen, maakt collectief beheer lastiger. De ondersteuner en ervaringswerkers willen het wij-gevoel en de collectieve verantwoordelijkheid binnen de kerngroep versterken. Via de kerngroep zetten ze ook in op de collectieve verantwoordelijkheid van alle deelnemers. Zij experimenteren met verschillende alternatieven, zoals het openstellen van de vergaderingen van de kern-

groep voor alle deelnemers, het lidmaatschap van de kerngroep laagdrempelig maken en de kerngroep-vergadering in plaats van in het kantoor in de leefruimte houden.

JES en het Vriendenhuis Velp hadden in de periode na de oprichting een beheerdersgroep, samengesteld uit bewoners die al wat langer in de voorziening woonden. Bij het Vriendenhuis was deze groep aangevuld met niet inwonende ervaringswerkers. Beide voorzieningen hebben deze beheerdersgroep ook weer afgeschaft omdat er een te groot machtsonevenwicht en tweedeling ontstond tussen beheerders en niet-beheerders. Bij JES is daarvoor in de plaats een werkgroep actief van betrokken bewoners, formeel onder aansturing van de bewonersvergadering. In het Vriendenhuis neemt de bewonersvergadering alle besluiten en mogen ervaringswerkers meebeslissen.

3.2.1.2 Het hanteren van regels, afspraken en procedures

Iedere gemeenschap waarbinnen mensen samenleven en samenwerken, heeft regels en afspraken nodig om de omgang met elkaar in goede banen te leiden. Maar regels kunnen de discussie over het omgaan met spanningen, conflicten en incidenten niet vervangen. Voor 'sociaal leren' (zie 3.2.2 Samenwerken en sociaal leren) is enige handelingsruimte nodig, waarin de deelnemers zelf kunnen experimenteren met het oplossen van spanningen en conflicten. Alles vooraf proberen te 'regelen' beperkt de mogelijkheden voor leren. Regels opstellen is meestal ook niet het probleem, maar het naleven ervan en vooral de vraag hoe te handelen bij een overtreding en vooral wie aangewezen is om de ander erop aan te spreken. Mensen die niet van regels houden, zullen moeten leren omgaan met het feit dat er regels nodig zijn. Zoals ook mensen die erg van regels houden, dienen te leren omgaan met het feit dat je niet alles kan regelen en je soms moet afwijken van regels.

Kernthema

In de meeste voorzieningen is het streven dat de groepsleden elkaar aanspreken op gedrag in positieve en negatieve zin, dus zowel complimenten geven als ook kritiek leveren.

Belangrijk is dat het mandaat om overtredingen te sanctioneren niet bij één of enkele 'gezagsdragers' gelegd wordt (zie ook 'risico's van hiërarchische besluitvorming' onder 3.2.1.1 Besluitvorming, besturingsstructuur). Daarmee wordt de het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid van het collectief verzwakt. Verder is van belang dat deze regels, afspraken, procedures geen doel op zich worden, maar altijd bij dragen aan het verbeteren van het 'groepsklimaat'. Regels afspraken, procedures en protocollen kunnen ter discussie gesteld worden, als die daar niet aan bij dragen.

Kernconcept

Het **groepsklimaat** beschrijft hoe vorm gegeven wordt aan de omgangsvormen en communicatie binnen de groep. In een ideale situatie is het groepsklimaat helpend en groeibevorderend, gebaseerd op een passend evenwicht tussen structuur en vrijheid, acceptatie en sturing en meer van dergelijke spanningen. Jongepier, Struijk & van der Helm (2010) onderscheiden drie kernprincipes: veiligheid en ondersteuning bieden, ruimte scheppen voor leren en ontwikkelen, en regels en grenzen stellen.



Zorg dat er een klimaat ontstaat waarin de deelnemers elkaar aanspreken op gedrag en elkaar ondersteunen in het experimenteren met ander gedrag. Belangrijk is ook dat er overeenstemming is over het bieden van meerdere kansen. **Werk vanuit visie:** Bedenk bij elke maatregel, afspraak en procedure hoe deze zich verhoudt tot het vorm geven van een herstelondersteunend klimaat

3.2.2 Samenwerken en sociaal leren

Uitgangspunt van zelfbeheer is dat deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers, leren door te handelen in de praktijk. Het leren in de samenwerking heeft direct te maken met het oplossen van de problemen die zich voordoen, 'het gedoe' waarmee de deelnemers aan een praktijk geconfronteerd worden.

Leren van 'het gedoe'

Het leren en nieuwe competenties ontwikkelen vindt juist plaats wanneer de deelnemers samen dingen moeten 'uitvechten'. Zelf actief handelen, spanningen ervaren, grenzen overwinnen en met vallen en opstaan samen over oplossingen nadenken en nieuwe handelingsmogelijkheden uitproberen. Dit alles lijkt het meest op te leveren op gebied van 'sociaal leren'.

Kernconcept

Onder noemers als gezamenlijk, gemeenschappelijk of informeel leren is er steeds meer aandacht voor wat wij '**sociaal leren**' noemen. Mensen leren niet alleen op school maar vooral van en met elkaar. Door te zien wat de ander doet en niet doet, door al doende met elkaar nieuwe oplossingen te vinden en door kennis en vaardigheden aan elkaar over te dragen, bewust of onbewust, ontwikkelen mensen met elkaar nieuwe kennis en vaardigheden.



Het gedoe dat er ontstaat, de wrijvingen, conflicten, de ongestructureerdheid in het samenwerken leiden tot de noodzaak te experimenteren met handelingsalternatieven. Al doende leert men van en met elkaar door erover te praten, te denken en te doen.

Het dilemma van gedoe

Het sociaal leren kan onder druk komen te staan doordat deelnemers proberen het gedoe te voorkomen door het reilen en zeilen te regelen via procedures en structuren. Conflicten die zich niet langs de formele route op laten lossen, kunnen tot stagnatie leiden, bijvoorbeeld als het gaat om uitzonderingen op regels. 'Het gedoe' is nuttig voor het gezamenlijk leerproces, maar tegelijkertijd staat het haaks op de menselijke neiging om dingen op te willen lossen.



Los gedoe in zelfbeheer niet op met regels, maar met dialogisch zoeken naar oplossingen, als onderdeel van een gezamenlijk leerproces.

3.2.2.1 Anders omgaan met incidenten en conflicten

Hierboven is het belang genoemd van het gebruiken van conflicten als bron van sociaal leren. Deelnemers kunnen van conflicten leren dat er constructieve manieren zijn om met ingewikkelde situaties om te gaan.

Dilemma: vermijden of uitsluiten

Een belangrijke bron van conflicten zijn incidenten waar een deelnemer of beheerder over de scheef gaat of ruzie krijgt met een andere deelnemer. Meestal reageren deelnemers hier vermijndend of juist heel streng op. In het eerste geval negeren deelnemers het incident, uit onderlinge loyaliteit of angst voor confrontatie. In het tweede geval reageren sommigen juist heel streng door gelijk sancties uit te voeren. Daarbij speelt mee dat mensen vaak dan niet weten wat er achter het incident zit vanuit de huidige levensomstandigheden of aan oud zeer. Informatie over de achtergrond of de persoonlijke context zou het incident in een ander daglicht plaatsen.

Risico's

Een van de risico's is *conflictmoedigheid*, waardoor de groep niet meer de capaciteit heeft om constructief met conflicten om te gaan. Een ander risico is dat de individuele deelnemers niet meer zien hoe ze conflicten anders kunnen oplossen en ervan kunnen leren. Belangrijk is dat deelnemers leren dat een andere omgang met conflicten mogelijk is, anders dan vermijden of straffen, en juist gericht op wederzijds begrip en gezamenlijk leren.

Betrokkenen dienen te beschikken over de bereidheid om van conflicten te willen leren. Ook vergt het van hen een reflectief vermogen om van een afstand naar de situatie te

kijken en een communicatief vermogen om hierover met de ander in gesprek te gaan. Door concrete gevallen te bespreken en door gerichte vragen te stellen naar ervaringen en handlingsmogelijkheden kan de reflectie gestimuleerd worden.



Besprek telkens weer de gevolgen van het vermijden en het straffen aan de hand van concrete gevallen. Nodig deelnemers uit naar de achterliggende oorzaken te vragen. Stimuleer ze vanuit hun eigen ervaring met soortgelijke situaties, met conflicten te leren omgaan.

3.2.2.2 Gewoonte en het wiel opnieuw uitvinden

Sociaal leren kan ook stagneren doordat er routines ontstaan, waarin de situaties als vanzelfsprekend gezien worden. In een dergelijke situatie krijgt een nieuwe deelnemer weinig of geen ruimte om collectieve verantwoordelijkheid te ervaren. Aan de andere kant hebben de 'oudgedienden' ook waardevolle ervaringskennis opgedaan. De kunst is om met de komst van nieuwe deelnemers het onderling leren te stimuleren, doordat de oudgedienden hun kennis en ervaringen kunnen overdragen aan de nieuwkomers.

Tegelijk is er ook ruimte nodig voor de inzichten van de nieuwelingen, die nog een 'vers' perspectief op kwesties hebben. Het is van belang dat elke nieuwe 'generatie' deelnemers en beheerders de ruimte krijgt om zich (mede-)eigenaar te voelen van de voorziening. Bij dit gevoel van eigenaarschap hoort ook dat regelmatig het wiel opnieuw uitgevonden moet worden.

Praktijk

Eén van de geïnterviewde oud-bewoners van JES verzuchte dat nu, een aantal jaar na zijn vertrek, er nog steeds gediscussieerd wordt over het huishouden

Juist de ruimte voor elke nieuwe groep om alle onderdelen van zelfbeheer opnieuw ter discussie te stellen, kan stolling en passiviteit tegen gaan.



Geef nieuwe deelnemers de kans om 'het wiel opnieuw uit te vinden'. Stimuleer en accepteer dat regels, afspraken en structuren in de organisatie regelmatig ter discussie gesteld en herzien worden.

3.2.2.3 Rolontwikkeling, rolverdeling en sociaal leren

Deelnemers die ervaren dat ze een betekenisvolle (leiderschaps) rol kunnen spelen, groeien in hun kracht (empowerment). Door een betekenisvolle rol te vervullen, krijgt hij of zij (weer) invloed op het eigen leven, op anderen en op de omgeving. Andersom vereist het uitvoeren van een rol in de gemeenschap ook dat iemand competenties ontwikkelt in de

interactie met anderen. Daarom is het belangrijk dat alle deelnemers leiderschapsrollen kunnen innemen.

Dilemma

In veel voorzieningen worden uit behoefte aan overzichtelijkheid en duidelijkheid rollen verdeeld in een gedifferentieerd systeem, vergelijkbaar met de taak- en functiedifferentiatie in reguliere organisaties. De roldifferentiatie brengt wel het risico met zich mee dat er ongelijke of hiërarchische machtsverhoudingen ontstaan. Zoals al aangegeven kunnen ongelijke machtsverhoudingen leiden tot spanningen in de samenwerking en tot verlies van collectief gedragen verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Voor de 'minder machtige deelnemers', deelnemers die geen leiderschapsrol spelen, ontbreekt de noodzaak om zelf oplossingen te zoeken voor spanningen die zij tegenkomen. Zij verwachten dat 'de leiding' deze oplost, waardoor binnen zelfbeheer dezelfde verhoudingen ontstaan als in reguliere voorzieningen.



Zorg ervoor dat alle deelnemers uitgenodigd worden zelf en gezamenlijk oplossingen te vinden voor de spanningen en problemen die zij bij het spelen van hun rol tegen komen. Bespreek met de houders van leiderschapsrollen de verwachting dat zij voor ander deelnemers de ruimte creëren voor eigenaarschap.

Tot slot

Samen werken en samen leren volgens bovenstaande uitgangspunten kost veel energie. Deze principes zijn daarom niet continu in elke woonsituatie vol te houden. Te veel inspanning vermindert het plezier aan de samenwerking. Mensen willen zich ook wel eens terug trekken en zeker niet altijd alles met iedereen delen en bespreken. De kunst is om een evenwicht te vinden tussen leren, veranderen en rust door groeiende stabiliteit.

Kernthema

In alle voorzieningen vertellen deelnemers en ondersteuners dat zij periodes van rust kennen, waarin het gevaar van stilstand en achteruitgang schuilt. Daarnaast zijn er periodes van (her-) opbouw, waarin juist leren en ontwikkeling aan bod komen. Deze opbouwende periodes worden veelal voorafgegaan door een crisis, een incident of een verslechterende sfeer.

Het is aan de ondersteuners om de deelnemers door deze periodes te laten komen op hun eigen manier (zij mogen/moeten elke keer weer het wiel uitvinden) en tegelijkertijd in te grijpen en bij te sturen wanneer de waarden van zelfbeheer in het gedrang komen.

3.2.3 Individueel en collectief belang

Aan de gemeenschappelijke voorziening bijdragen is ook in het belang van het individu. Hij of zij kan dan:

- nieuwe vaardigheden ontwikkelen;
- nieuwe rollen op zich nemen;
- iets teruggeven in plaats van alleen te ontvangen;
- waardering en zelfvertrouwen ontwikkelen;
- en zo ook aan zijn of haar identiteit en zelfbeeld werken.

Door zelfbeheer te zien als de manier waarop de deelnemers aan hun herstel werken, hebben de deelnemers direct individueel belang bij het bijdragen aan het collectief. Deelnemers die actief zijn (geweest) benoemen dit als een grote stimulans voor hun herstel.

Dilemma:

In de praktijk kunnen de belangen van deelnemers en beheerders enerzijds en die van de zelfbeheervoorziening anderzijds uit elkaar lopen. Daarbij gaat het over vragen als:

- Besteedt een deelnemer zijn tijd en inzet aan zijn eigen leven, aan de ontwikkeling van de voorziening of vindt hij een evenwicht tussen deze belangen?
- Hoe ga je om met deelnemers die niet willen bijdragen aan het collectieve belang?
- Wat doe je als sommige deelnemers de macht naar zich toe trekken?

In de dagelijkse praktijk van zelfbeheer zien niet alle deelnemers de waarde van een actieve bijdrage, voor zichzelf of de voorziening, onder het motto: 'Laat iemand anders het maar doen'. Deelnemers die zich passief opstellen, hebben nogal eens een aanstekelijk effect: 'Als hij het niet doet, waarom zou ik het dan doen?' Passief gedrag vormt kortom een belangrijk aandachtspunt voor voorzieningen in zelfbeheer. Andersom kunnen 'de kartrekkers', de deelnemers die veel initiatief tonen, te veel macht naar zich toe halen. Daardoor kunnen ze anderen de ruimte ontnemen om in actie te komen. 'Laat haar het maar doen, zij weet hoe het moet.'

Risico

Een risico is dat de oplossing van dit probleem gezocht wordt in formalisering: het formeel afspreken van taken en verplichtingen en het sanctioneren daarvan. Deze oplossing belemmert de individuele en collectieve empowerment van de deelnemers en het sociale leren, zoals boven beschreven.

Het is belangrijk om duidelijk te zijn over de verwachtingen die gesteld worden aan elke deelnemer. Tegelijk is belangrijk om steeds opnieuw ruimte te maken voor de ontwikkeling van de passievere, langzamere of minder assertieve deelnemers. Iemand die zich bewezen heeft in een leidersrol zou ook gestimuleerd kunnen worden om andere deelnemers te ondersteunen in hun empowerment.



Bespreek onderling rolverwachtingen en bewaak met elkaar dat er ruimte is voor iedere deelnemer om een bijdrage te leveren aan het collectieve belang. Bied leiders de uitdaging om door te groeien in een ondersteunende rol.

3.2.3.1 Collectief doel en gezamenlijke identiteit/solidariteit aanspreken

Deelnemers in zelfbeheervoorzieningen zijn vaak heel verschillend en individueel georiënteerd, als gevolg van recente levenservaringen en hun huidige levenssituatie. De voornaamste gemeenschappelijke eigenschap die deelnemers hebben, is een negatieve levenssituatie (dakloos, depressief, etc.), waarmee ze zich liever niet willen identificeren en zo snel mogelijk van af willen. Een gezamenlijk doel, zoals het organiseren van een feest of verbouwing, kan helpen om een positieve collectieve identiteit en zo collectieve actie te stimuleren. Maar ook een gedeelde urgentie, bijvoorbeeld door een externe dreiging, kan een gevoel van solidariteit stimuleren ('We zitten allemaal in dezelfde schuitje').

Voorbeelden van gezamenlijke activiteiten:

- bezoek van buiten, dat ontvangen moet worden;
- verjaardagetentjes organiseren;
- gezamenlijk lunches;
- het huis opknappen, de tuin onder handen nemen;
- samen een nieuw project opzetten;
- samen een brief schrijven naar een bestuurder over een gewenst/ongewenst besluit.



Zet bewust in op gezamenlijke doelen en betrek deelnemers bij het oplossen van externe dreigingen die het bestaan van de voorziening betreffen om het gemeenschappelijk belang en solidariteit te bevorderen. Vier de successen!

Een andere manier om solidariteit en collectief verantwoordelijkheidsgevoel te bevorderen is het meenemen in het eigenaarschap van problemen die de hele voorziening betreffen.

Praktijk

De ondersteunster van een Vriendenhuis heeft vernomen dat de financiële situatie door wanbetaling van de deelnemers zorgwekkend is. Na een slapeloze nacht besluit ze het probleem in de bewonersvergadering te bespreken. De bewoners reageren gelijk door concrete oplossingen te bedenken en uit te voeren. De existentiële dreiging voor de voorziening heeft hun rol van mede-eigenaar aangewakkerd.



Neem deelnemers mee in het nadenken over problemen die de voorziening betreffen. Je stimuleert eigenaarschap en vindt mogelijk oplossingen die je zelf niet had bedacht.

Het gevoel van solidariteit en collectief belang kan worden bevorderd door:

- deelnemers te allen tijde mede-eigenaar te maken van de problemen die zich voordoen;
- door gezamenlijke (korte termijn) doelen te creëren;
- en regelmatig gezamenlijke activiteiten te organiseren om de onderlinge betrokkenheid te vergroten.

3.2.4 Lotgenotensteun en conflicten

Zelfbeheer gaat niet alleen over gezamenlijke besluitvorming en gezamenlijke verantwoordelijkheid, het gaat ook over onderlinge steun en een andere omgang met conflicten. Voor zowel het bieden van onderlinge steun als het leren van elkaar is openheid over ieders kwetsbaarheden en spanningen nodig. Door openheid over kwetsbaarheid te stimuleren, ontstaat een klimaat waarin deelnemers en beheerders eerder het gevoel hebben erbij te horen, elkaar meer sociale steun geven (helpen en geholpen worden) en de eigen kracht groeit. Het delen van ervaringsverhalen draagt bij aan onderlinge herkenning, kritische bewustwording ('ik ben niet de enige') en saamhorigheid. Ook de mogelijkheid om anderen te helpen, is een belangrijk werkzaam element van zelfbeheer. Door voor een ander van nut te kunnen zijn, ontwikkel je zelfvertrouwen en verandert je zelfbeeld.

Dilemma's

Tijdens sommige perioden gaat het bieden van onderlinge steun en het delen van kwetsbaarheden vanzelf. Deelnemers die open zijn, inspireren dan anderen om dat ook te zijn. Vaker is het voor deelnemers lastig om open te zijn over kwetsbaarheden.

Houd er rekening mee dat het wantrouwen bij mensen die veel kwetsuren hebben opgelopen, heel diep zit. Je open en kwetsbaar opstellen is juist voor mensen die moesten (over)leven op straat of in instellingen vaak extreem onveilig. In de reacties op elkaar kan het onderlinge wantrouwen versterkt worden. Sommigen zullen hun eigen problematiek ontkennen en om de hete brei heen draaien. Voor anderen is het vermijden van kwetsbaarheden ook een reactie op de hulpverlening waarin de problemen te 'therapeutisch' worden benaderd. Vaak gaat het ook om vraag- of handelingsverlegenheid, om de onzekerheid over het vragen, aanbieden en accepteren van hulp aan elkaar.

Praktijk

Een ondersteuner vertelt: 'Toen was iemand na weken eindelijk zo ver dat hij iets meer losliet over zichzelf, en dan gebeurt er weer iets vanuit onzorgvuldigheid of onmacht. Dat wordt dan tegen je gebruikt en doen er roddels de ronde. Vervolgens wordt de muur weer dubbel zo dik opgebouwd.'

Risico

Het risico is dat door het niet bespreekbaar maken van spanningen en kwetsbaarheden reëel bestaande problemen worden genegeerd. Dat zijn vaak problemen die óf tijdens het verblijf tot conflicten leiden, óf later na de uitstroom, met alle gevolgen van dien.



Zorg ervoor dat je altijd transparant bent, altijd en consequent open communiceert en praat over de manier waarop deelnemers communiceren. Help groepsleden in het omgaan met hun kwetsbaarheid. Geef het voorbeeld en bespreek hoe je een ander kan steunen.

Praktijk

De Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen (NuNN) experimenteerde met een rondje tijdens vergaderingen: 'Hoe gaat het met jou?' Een ondersteunster vertelt: 'Soms gaat iemand met wie het nu wel goed gaat, heel minachtend doen tegenover iemand die net binnenkomt. Dan zeg ik: weet je nog dat we voor jou ook de ontruimingsdienst moesten laten komen? Jij kunt dat met jouw ervaring ook best begrijpen en eventueel helpen, als je wilt.'



Geef het voorbeeld door je zelf ook kwetsbaar op te stellen ('Ik weet ook niet hoe het moet', 'Ik vind dit zelf ook lastig') en door deelnemers te verleiden hun eigen ervaringskennis in te zetten ('Hoe ben jij hiermee omgegaan toen jij ook zoiets had')?

Complicerende factoren

Er zijn complicerende factoren die de openheid van deelnemers in de weg kunnen staan.

- Allereerst zorgt het samen wonen en werken ervoor dat deelnemers en beheerder elkaar dicht op de huid zitten. Dat maakt het open bespreken van kwetsbaarheden en conflicten moeilijker. 's Avonds zit je immers weer met elkaar aan tafel voor het eten. Daarom stellen sommige betrokkenen voor om kwetsbaarheden en aanverwante zaken buiten of zelfs na de periode in de voorziening te bespreken, via bijvoorbeeld herstelgroepen die op neutraal terrein georganiseerd worden.
- Een andere complicerende factor is de groepsgrootte. Grote groepen maken niet alleen het gezamenlijk beheer lastiger, het is ook lastiger om in een grotere groep onderling vertrouwen te stimuleren. Binnen groepen ontstaan dan ook vaak subgroepen, die met elkaar optrekken en elkaar (praktische) ondersteuning bieden en in die zin bijdragen aan de doelstellingen van zelfbeheer. Het risico is dat deelnemers die niet meekomen in een subgroep buitengesloten worden.



Als subgroepen een te grote rol krijgen en er te veel mensen buitengesloten worden, kan het collectief proces in een neergaande spiraal terechtkomen.

CASUS 'STUREN OP HERSTEL: NODIG MAAR ONMOGELIJK?'

Thijs (45) woont al een aantal jaren in een zelfbeheerde opvangvoorziening. Ogenschijnlijk lijkt er niet zoveel met hem aan de hand, anders dan dat hij geen huis heeft. Hij is vriendelijk, maakt een intelligente indruk en ziet er verzorgd uit. Snel na zijn intrek in de opvangvoorziening wordt hij voorzitter. Vervolgens komt hij echter steeds vaker te laat voor afspraken, komt niet opdagen bij vergaderingen en wordt weer afgezet als voorzitter. Er ontstaan spanningen tussen Thijs en de andere bewoners, omdat hij afspraken niet nakomt en geleend geld niet terug betaalt.

In een gesprek met de ondersteuner blijkt dat Thijs al een geschiedenis in de hulpverlening heeft vanaf zijn vroege jeugd. Hij heeft perioden bij vriendinnen ingewoond, maar dat liep telkens stuk, vanwege dezelfde problemen die hij nu heeft met de medebewoners. Hij heeft moeite om met geld om te gaan. Als hij een *gadget* ziet, wil hij het meteen hebben, ook al is hij er snel weer op uitgekeken. Hetzelfde geldt voor merkkleding. Thijs heeft ook moeite met het vertrouwen in mensen en vindt het tegelijkertijd vervelend dat mensen hem niet vertrouwen. Hij wil graag verder met zijn leven, maar weet niet zo goed hoe.

Om zich heen ziet Thijs medebewoners die na hem binnengekomen zijn, al snel weer doormoeten naar een zelfstandige woning. Hij gaat met schuldhulpverlening praten, die eist dat hij eerst zijn bestedingspatroon aanpast en daarvoor psychologische hulp zoekt. Tijdens het intakegesprek met de psycholoog gedraagt Thijs zich op zijn aller charmantst. De psycholoog concludeert dat er niks met Thijs aan de hand is, tot verbazing van de andere bewoners en de ondersteuner, die Thijs juist steeds vaker depressief zien.

Omdat Thijs ook een huurschuld opbouwt bij de opvangvoorziening en geen stappen vooruit lijkt te maken, gaan steeds meer stemmen op om hem uit de voorziening te zetten. Thijs schrikt hiervan, hij lijkt in actie te komen, maar dit ebt snel weer weg. Medebewoners, ervaringswerkers en de ondersteuner weten niet zo goed wat te doen. Uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van Thijs, maar ze willen hem ook niet op straat zetten. Zijn ogenschijnlijke passiviteit werkt ook demotiverend voor andere bewoners. De talenten en krachten die hij heeft die bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van zelfbeheer worden eigenlijk niet gebruikt.

In de discussie over wat te doen worden drie opties veel genoemd:

- De eerste groep zegt dat zelfbeheer betekent dat iemand in eigen tempo zijn ontwikkeling doorloopt. Voor sommigen is dat een paar maanden, voor anderen is dat een paar jaar. Uiteindelijk valt vanzelf het kwartje bij Thijs, menen zij. Dat als je niets doet, er ook niks gebeurt.
- De tweede groep zegt dat Thijs meer aangeboden moet worden om de regie over zijn leven op te pakken. Bijvoorbeeld door hem een herstelcursus, meer ondersteuning door medebewoners of een eigen kracht conferentie aan te bieden.
- De derde groep zegt dat in zelfbeheer veel meer gestuurd moet worden op herstel. Bewoners moeten vooraf aangeven aan welke doelen ze willen werken en tussentijds dient regelmatig te worden geëvalueerd door henzelf welke vooruitgang zij boeken. Zo wordt een cultuur neergezet dat je in zelfbeheer niet niks kan doen. Als je geen vooruitgang boekt, dan moet je eruit.

3.2.5 Individueel herstel: tussen ruimte en prikkeling

Zelfbeheer kan een *enabling niche* zijn, een omgeving waar deelnemers stappen in hun herstel maken, doordat ze de ruimte hebben om daar op eigen manier en op eigen tempo vorm aan te geven. De veronderstelling is dat het spelen van nieuwe rollen, het ontwikkelen van daarbij horende competenties, en ook het opdoen van collegiale en vriendschappelijke relaties het herstel van deelnemers bevorderen. In de onderzoeken die wij in het kader van de Wmo-werkplaats hebben uitgevoerd, hebben we nog weinig direct zicht gekregen op het persoonlijk herstel van deelnemers en beheerders, als het gaat om herstel van identiteit en herstel van regie over het eigen leven. Voor deze onderwerpen is ook weinig expliciete aandacht binnen voorzieningen. Uit onze onderzoeken naar het Zorghotel Pitstop en VOVEND-J blijkt dat deelnemers en beheerders vooral functioneel en maatschappelijk aan hun herstel werken, al werken ze daarmee indirect ook aan hun persoonlijk herstel.

Dilemma

Tegenover de *enabling niche* staat de *entrapping niche*, een omgeving waarin deelnemers zich als in een veilige haven voelen en weinig noodzaak ervaren om de voorziening ook weer te verlaten. Deelnemers in zulke omgevingen zijn intern gericht en maken weinig ontwikkeling door. Er zijn verschillende manieren om deelnemers te prikkelen om door te gaan in hun herstelproces, oplossingen waarbij ook weer kanttekeningen gemaakt kunnen worden. Te denken valt aan:

- het stellen van maximale verblijfsperiodes;
- het organiseren van herstelgroepen;
- trajectbegeleiding aanbieden;
- het expliciet maken van samen werken aan herstel.

Kanttekeningen bij deze oplossingen

Het bevorderen van de doorstroming door verblijfstijden te beperken heeft het risico dat

deelnemers er aan het einde van de maximale periode nog niet klaar voor zijn. De kans bestaat dat ze na ontslag weer in de oude situatie terugvallen. Over het organiseren van herstelgroepen is nog weinig te melden: hiermee waren nog geen ervaringen opgedaan in de voorzieningen die bij ons onderzoek betrokken waren. In sommige voorzieningen kunnen beheerders en deelnemers begeleiding krijgen van trajectbegeleiders vanuit de moederorganisatie. Een lastig punt is dat in de methodes van trajectbegeleiding vaak geen gebruik gemaakt wordt van de invloed van groepsdynamische processen op het herstelproces van de deelnemer. Ook lukt het trajectbegeleiders vaak niet om een ondersteunende rol te spelen voor de deelnemer.

In de meeste voorzieningen vindt leren en herstellen onbewust en bijna terloops plaats. Deelnemers stellen het expliciet maken van deze processen niet eens op prijs. 'Hoezo leren? Ik zit toch niet op school?'. Bewoners maken in hun beleving gebruik van de voorziening om hun zaakjes weer op orde te krijgen. Vooral in de maatschappelijke opvang wordt het begrip 'herstel' vaak niet serieus genomen ('Wij zijn toch niet ziek?'). Toch kan het expliciet maken van de stappen die iemand al genomen heeft het herstelproces juist bevorderen en vooruit helpen.

Praktijk

Een voorbeeld van meer expliciete aandacht voor persoonlijk herstel vinden we bij de zelfbeheervoorziening Recovery Retreat. Deelnemers wonen er als groep twee weken bij elkaar, ze komen tegelijk en gaan ook weer tegelijk.

In het begin bespreken ze met elkaar welk persoonlijk hersteldoel zij hebben voor die twee weken, zodat ze elkaar daarin kunnen ondersteunen. Het persoonlijk herstel wordt zo expliciet gemaakt, geïnspireerd op zelfhulpgroepen waar gezamenlijk werken aan herstel het voornaamste doel is. Het delen van kwetsbaarheden in de groepen is er standaard ('Hallo, mijn naam is en ik...'), in tegenstelling tot veel zelfbeheervoorzieningen.

Ondersteuners en deelnemers in ons onderzoek erkennen de zogenaamde 'fuik van zelfbeheer', waarbij de ruimte om zelf vorm te geven aan het eigen leven gebruikt wordt om juist stil te blijven zitten. Tegelijkertijd hebben veel ondersteuners de indruk dat ruimte en tijd uiteindelijk de meeste deelnemers ertoe brengt zich verder te ontwikkelen.

Omdat de meeste deelnemers op den duur uit willen stromen, gaan ook deelnemers die niet meteen in actie komen, uiteindelijk 'vanzelf' ander gedrag ontwikkelen, aldus de ondersteuners. De deelnemers doen niks, dus gebeurt er ook niks, terwijl anderen om hen heen die wel bezig zijn, ook stappen maken. Dit prikkelt de 'passieve' deelnemer om ook in actie te komen. Voor sommigen duurt dat in actie komen alleen veel langer dan voor anderen. Het moment dat deelnemers actief worden is volgens ondersteuners moeilijk te sturen of te voorspellen. Pogingen om te activeren zullen voor sommigen werken, maar

verschillende ondersteuners vrezen dat dit ook uitsluitend kan werken, voor deelnemers die zich niet (willen) laten sturen.



Besteed aandacht aan kwetsbaarheden en persoonlijk herstel en stimuleer deelnemers zelf meer bewust richting te geven aan hun herstel, zowel persoonlijk als op andere gebieden. Bied tegelijkertijd voldoende ruimte aan deelnemers om hun eigen tempo en manier te bepalen.

3.2.6 Nazorg

In deze handreiking richten we ons vooral op de uitvoering van het zelfbeheer. Tegelijk weten wij uit de praktijk dat nazorg na het verblijf in zelfbeheer soms wenselijk is, afhankelijk van het type voorziening. Als deelnemers na het verblijf in de voorziening (weer) naar een eigen huis gaan, kunnen ze in een zwart gat terechtkomen. Vooral op het gebied van sociale contacten en financiën hebben veel deelnemers problemen. Voor deelnemers is het daarom belangrijk dat zij met elkaar en met ondersteuners werken aan voorbereiding op het opnieuw zelfstandig wonen door sociale contacten te ontwikkelen en de financiën op orde te brengen.

Voor deelnemers kan het ook dan nog nodig of fijn zijn dat er nazorg wordt geboden. In de praktijk is er discussie over wie de nazorg zou moeten bieden. Vanuit de principes van zelfbeheer zouden deelnemers dit eigenlijk onderling moeten regelen, maar vaak is het haalbaarder als ervaringswerkers of sociaal werkers dit doen, zo mogelijk in samenwerking met deelnemers. In de eerste periode na de verhuizing kan het voor een oud-deelnemer handig of fijn zijn om nog even langs te komen voor het internet, om even te kunnen bellen of gewoon een praatje te maken. Andersom kunnen ondersteuners vanuit de voorziening ook zelf contact zoeken met oud-deelnemers om te horen hoe het gaat.

Een andere mogelijkheid is om een maatjesproject op te zetten waarbij nieuwe en oude deelnemers aan elkaar gekoppeld worden. Daarmee bereik je twee doelen: nieuwe deelnemers kunnen sneller wegwijs worden gemaakt en oud-deelnemers blijven sterker verbonden met de voorziening. Als je dit in de vorm van een netwerk van oud-deelnemers organiseert, bied je hier een kader voor en kunnen oud-deelnemers ook gevraagd worden om mee te denken over de doorontwikkeling van de voorziening.

Praktijk

De Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen heeft, nadat duidelijk werd dat voor sommige deelnemers de stap naar zelfstandig wonen te groot was, de woonvoorziening voor senioren Bloemenheuvel opgezet. Hier woont een groep oud-deelnemers samen, zodat elkaar gezelschap en ondersteuning kunnen bieden. Professionele ondersteuning is er alleen ambulante.

Tip! *Betrek oud-bewoners door ze voor een taak te vragen, zoals mee te helpen bij verhuizingen, eten te koken, mee te denken over de doorontwikkeling van de voorziening.*

3.2.7 Bottom-up eigenaarschap vanuit perspectief van voorziening

Een belangrijke kracht van zelfbeheer is het bottom-up ontwikkelen van de voorziening door deelnemers en ervaringswerkers vanuit een gevoel van eigenaarschap van de voorziening. In een ideale situatie ligt de besluitvorming volledig bij de deelnemers en ervaringswerkers. In de praktijk gaat het om zelfbeheer binnen een kader, in samenwerking met de moederorganisatie en de financiers. Belangrijk is dat deze partijen ruimte bieden voor een zekere oncontroleerbaarheid en onvoorspelbaarheid van de werkprocessen. Zelfbeheervoorzieningen vormen voor organisaties, ook een kans om te leren hoe zij meer vanuit de eigen kracht, eigen regie en eigen verantwoordelijkheid van cliënten en medewerkers kunnen werken. Hoe beleidsmedewerkers en bestuurders zelfbeheer kunnen faciliteren is uitgewerkt in hoofdstuk 5.

3.3 Doorontwikkeling

In de werkwijze van zelfbeheervoorzieningen is regelmatig een vernieuwing van de aanpak nodig, alleen om te voorkomen dat ingesleten patronen ontstaan. Maatschappelijke of organisatorische ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht bij de betrokkenen kunnen er toe leiden dat er een meer drastische doorontwikkeling nodig is.

Praktijk

De financiering van het Zorghotel Pitstop loopt voortaan via de gemeente. De gemeente stelt andere voorwaarden, waarop het zorghotel besluit, mede op initiatief van de moederorganisatie, ook een buurtfunctie te ontwikkelen.

Vanuit de principes van zelfbeheer dienen juist deelnemers en ervaringswerkers de leiding te nemen bij de doorontwikkeling van de voorziening. Tegelijk hebben zij vaak ook te maken met hun eigen levenssituatie. Daarbij gaat het soms ook om projecten die langer duren dan de verblijfsduur van deelnemers in een voorziening. De kans bestaat dan dat ervaringswerkers, sociaal werkers en beleidsmedewerkers een grotere rol gaan spelen, wat niet geheel overeenkomt met de principes van zelfbeheer, maar soms onvermijdelijk is om voorbij een bepaald punt te komen. Zodra de plannen wat concreter worden, is het zaak om zo snel mogelijk weer (nieuwe) deelnemers te betrekken, die zich bezig houden met de concrete invulling. Hiervoor kan gewerkt worden vanuit 'samensturing'.

Kernconcept

De term **samensturing** geeft aan dat bewoners met elkaar en samen met ervaringsdeskundigen, professionals en anderen vorm kunnen geven aan hun voorziening. Ook benadrukt de term de dialogische rol en de handelingsruimte die van sociaal werkers in zelfbeheer wordt gevraagd. Die rol gaat veel verder dan 'u vraagt, wij draaien' en vereist een creatief-kritische beroepsopvatting.



Vergeet niet als ondersteuner dat je elke groep en elke deelnemer opnieuw moet meene-men in de visie op zelfbeheer. Die visie wordt niet automatisch overgedragen.

Samenvatting

In dit deel hebben we per fase de praktijk van zelfbeheer beschreven.

In de **opzetfase** formuleren de initiatiefnemers (deelnemers en andere betrokkenen) hun visie op de waarden en uitgangspunten van het zelfbeheer en zoeken ze pleitbezorgers, financiering en huisvesting.

In de **uitvoeringsfase** krijgt het samen wonen en beheren van de voorziening daadwerkelijk vorm. Deelnemers en (toekomstige) bewoners maken afspraken over de besluitvorming binnen de groep en over de toelatingsprocedure en toelatingseisen. Ze stellen regels en procedures vast om het reilen en zeilen van de voorziening in goede banen te leiden. Ook voeren ze de dagelijkse taken uit, werken aan hun persoonlijke herstelproces en tegelijkertijd aan een steunend en stimulerend leefklimaat. Afspraken maken is een steeds terugkerend fenomeen, afhankelijk van groepsdynamiek, eventuele incidenten en/of veranderingen bij de moederorganisatie.

In de **fase van doorontwikkeling** gaat het om het bewaken of versterken van (de effecten van) zelfbeheer in veranderende omstandigheden: vanuit maatschappelijk oogpunt, vanuit de zorg- of welzijnsorganisatie gezien en vanuit de doelgroepen.

CASUS 'ABDEL IS BOOS'

Onlangs is Abdel, een Marokkaans-Nederlandse man van in de 40, in de opvang komen wonen. Een vriendelijke man die van koken houdt en niet weg is van een jointje. Qua fysieke verschijning is Abdel een stevig gebouwde man. Eenmaal binnen begint hij zelfstandig aan het regelen van zijn schulden. Gezien zijn werkervaring als groepswerker in een nachtopvang kent hij de weg. Tot op zekere hoogte lukt het zelf, maar de bejegening van sommige medewerkers zit hem dwars. Hij is immers zelf groepswerker, dus ze hoeven hem niet zo te behandelen, vindt hij. In sommige gevallen ervaart hij de bejegening zelfs als discriminerend.

Naarmate de tijd vordert, begint zijn gedrag, bijvoorbeeld aan de telefoon, agressief te worden. Soms gaat hij daarbij zo ver dat hij niet voor rede vatbaar lijkt. Vaak is zijn agressie naar buiten gericht, bijvoorbeeld richting instanties aan de telefoon. Na verloop van tijd begint zijn woede zich echter ook te keren tegen medebewoners, die hierover signalen geven aan de ondersteuners. De ondersteuners op hun beurt vinden dat de bewoners dit eerst met Abdel zelf moeten bespreken tijdens de vergadering: 'Maak duidelijk dat dergelijk gedrag niet acceptabel is'.

De voorzitter schrijft een brief met daarin het standpunt van de bewoners. Zo heeft Abdel de tijd om het te lezen en zich voor te bereiden. Dan leest hij de groep een lesje over groepsprocessen en agressie. Niet hij gedraagt zich agressief, maar de andere bewoners. Daar ligt het probleem volgens hem. Hij zegt zich ook door de groep gediscrimineerd te voelen, ook al lijkt daar geen aanleiding voor te zijn. De hele wereld is tegen hem. Abdels gedrag wordt vaker agressief en hij lijkt op zo'n moment niet voor rede vatbaar te zijn. Een aantal bewoners voelt zich bedreigd en durft hem niet meer op zijn gedrag aan te spreken. Volgens sommige bewoners 'lijkt hij wel bezeten' en 'worden zijn ogen zwart'.

Ondanks deze signalen vinden de ondersteuners dat de bewoners de kwestie met Abdel zelf moeten oplossen. Tegelijkertijd spreken de ondersteuners hem ook aan op zijn gedrag, maar dan keert de agressie zich ook naar hen. Abdel meent dat de ondersteuners hem horen te helpen en de andere bewoners aan te spreken. Hij kan niet inzien wat voor effect zijn gedrag heeft op de groep. Dan besluit de groep Abdel met een brief mee te delen dat als hij zich zo blijft gedragen, hij uit de voorziening wordt gezet. Helaas heeft deze brief weinig invloed op zijn gedrag.

Intussen krijgen de ondersteuners het sterke vermoeden dat er mogelijk sprake is van waanperiodes bij Abdel. Hij heeft daar een verleden mee, maar zelf zegt hij dat hij daar nu geen last meer van heeft en dus geen hulp nodig heeft. De ondersteuners staan voor een dilemma. Vanuit het concept zelfbeheer hebben de ondersteuners niet het mandaat om iemand er uit te zetten. Dat hebben alleen de deelnemers in de bewonersvergadering.

Tegelijkertijd voelt de groep zich niet krachtig genoeg om deze persoon op straat te zetten. Zij vrezen zijn woedeaanvallen en onberekenbaarheid. Ook weten ze welke traumatische gevolgen het heeft, als hij op straat zou worden gezet. Het zou zijn situatie alleen maar verergeren.

Uiteindelijk vragen de bewoners aan de moederorganisatie om in te grijpen. Niet de bewoners zelf, noch de ondersteuners, maar de moederorganisatie heeft Abdel er uit gezet. Hem is alternatieve zorg aangeboden, maar dat heeft hij geweigerd. Achteraf gezien heeft dit voor veel discussie en nadenken gezorgd. Want wanneer is het gelegitimeerd voor ondersteuners om in te grijpen? Tot waar gaat de verantwoordelijkheid van de bewonersgroep om voor veiligheid te zorgen? En was de rolverdeling tussen bewoners, ondersteuners en moederorganisatie wel de juiste?

4. DE ONDERSTEUNING VAN ZELF-BEHEER DOOR ERVARINGSWERKERS EN SOCIAAL WERKERS

Ervaringswerkers en sociaal werkers spelen binnen zelfbeheer een andere rol dan binnen de reguliere organisaties. Binnen reguliere voorzieningen bestaat bijvoorbeeld een duidelijke hulpverlener-cliëntverhouding, waarbij hulpverleners zorgen voor manieren om problemen op te lossen, voor een prettige sfeer en het nemen van besluiten. De cliënten zijn vooral verantwoordelijk voor zichzelf en zelfs dat niet altijd. Binnen zelfbeheervoorzieningen ligt dit anders. De nadruk ligt op het stimuleren van de verantwoordelijkheid van en de besluitvorming door de deelnemers zelf. De rol van de ondersteuner is gebaseerd op de waarden van het zelfbeheer (zie ook 2.4).

Deze waarden en de bijbehorende uitgangspunten vormen een basis om ondersteuning te bieden. Toch vormen ze geen vastomlijnd handelingskader voor ervaringswerkers en sociaal werkers. Terugvallen op de oude patronen is dan ook verleidelijk voor zowel ervaringswerkers, professionals als deelnemers. De kunst is om zo dicht mogelijk bij de uitgangspunten van het zelfbeheer te blijven en bij het oplossend vermogen van de groep aan te sluiten.

- Voor ondersteuners is het bijvoorbeeld niet makkelijk om in de praktijk vorm te geven aan de andere verhoudingen binnen het zelfbeheer.
- Deelnemers kunnen sociaal werkers vragen verantwoordelijkheden over te nemen of om sancties te treffen als zich incidenten voordoen.
- Ervaringswerkers kunnen in een loyaliteitsconflict terecht komen tussen ondersteuning bieden en deel uitmaken van de deelnemersgroep.

In vorige hoofdstukken beschreven wij de werking van zelfbeheer, hier focussen we op de rollen van ervaringswerkers en sociaal werkers. We maken onderscheid tussen deze rollen omdat ze vaak een andere functie en achtergrond hebben. In de praktijk lopen deze rollen soms door elkaar en bestaat er qua vaardigheden een grote overlap. Ten slotte gaan we in op de relatie met de moederorganisatie en het belang van coaching en intervisie.

4.1 Ervaringswerkers

De meeste ervaringswerkers stromen vanuit de deelnemersgroep door. Als ervaringswerker die zich inzet binnen zelfbeheer heb je een officiële of een officieuze functie. Je hebt een sociaal werker als collega en bent zelf zowel bezig met je eigen herstelproces als met de ontwikkeling van je rol als ervaringswerker binnen zelfbeheer. We gebruiken de term 'ervaringswerker' omdat bij zelfbeheer vaak geen sprake is van ervaringsdeskundigheid in de zin

zoals de term landelijk gehanteerd wordt.

In je rolontwikkeling blijken veel ervaringswerkers met een paradox te maken te krijgen: als deelnemer ben je eigenaar van je eigen herstelproces en mag je je rol spelen naar eigen vermogen en wens. In je ontwikkeling naar formeel leiderschap word je geselecteerd op je inzicht en je vermogen om zaken gedaan te krijgen, om invloed en macht uit te oefenen. Op het moment dat jij echter in de positie komt waarin je invloed kunt uitoefenen op de ontwikkeling van anderen, moet je de macht juist weer afstaan aan de deelnemers, juist om de empowerment van de deelnemers te faciliteren.

Als ervaringswerker moet je dan de omslag maken van een leidende naar een ondersteunende rol. De verwachtingen hierover worden niet altijd expliciet geformuleerd. Dat kan bijvoorbeeld komen doordat de betrokken sociale werker onvoldoende aandacht besteedt aan het bespreken van jouw rolinvulling als ervaringswerker. Deze onduidelijkheid kan een aantal gevolgen hebben:

- interne rolconflicten (tegengestelde verwachtingen binnen één rol);
- rolambigüiteit (onzekerheid over wat nodig is om de rol te kunnen vervullen);
- rolverlading (overvraagd worden).

Bij jouw functie als ervaringswerker kunnen verschillende taken horen, uiteenlopend van de praktische organisatie, de begeleiding van deelnemers tot de projectleiding over de voorziening. Je zet je eigen ervaring en kennis in om ondersteuning te bieden aan bewoners. De meeste ervaringswerkers hebben geen specifieke opleiding of ontwikkelingstraject op het gebied van ervaringsdeskundigheid gevolgd. Sommige voorzieningen stimuleren een opleiding tot ervaringsdeskundige, andere zijn daar huiverig voor omdat zij vrezen dat er daardoor afstand ontstaat tussen deelnemers en ervaringswerkers.

Praktijk

De meeste ervaringswerkers die actief zijn in één van de Amerikaanse respijthuizen zijn getraind in Intentional Peer Support (IPS) of een soortgelijke werkwijze, gericht op het inzetten van de eigen ervaring om ruimte te maken voor de ervaringsverhalen van deelnemers. De IPS-training geeft ook handvatten voor de positie van de ervaringswerker ten opzichte van deelnemers en de groep. Kenmerkend van IPS is dat de deelnemer niet gezien wordt als iemand die hulp nodig heeft, maar als iemand van wie de ervaringsdeskundige kan leren.

Deelnemers waarderen dat ze hun achtergrond met jou als ervaringswerker delen en zien deze vaak als essentiële toevoeging naast de sociaal werker. Als ervaringswerker heb je een belangrijke rol bij de empowerment van individuele deelnemers en de groep. Je kan de empowerment op verschillende manieren bevorderen.



De ervaringswerker kan empowerment van deelnemers bevorderen door:

- zichzelf kwetsbaar op te stellen;*
 - eigen ervaringskennis in te zetten en te exploreren en dit ook te stimuleren bij bewoners;*
 - uitwisseling tussen deelnemers te stimuleren, zodat ze van elkaar kunnen leren;*
 - aan te sluiten bij de talenten en persoonlijke ontwikkeling van bewoners;*
 - te reflecteren op het eigen handelen;*
 - controle los te laten en niet uit te gaan van machtsposities;*
 - uit te gaan van gelijkwaardigheid;*
 - om te kunnen gaan met meezijdige partijdigheid, spanningen en conflicten te bespreken;*
 - rolverwachtingen uit te spreken en ermee om kunnen gaan dat anderen dat naar hem doen.*
-

Niet iedereen heeft van nature de vaardigheden om op deze manieren empowerment te bevorderen. Dat geldt zowel voor sociaal werkers als voor ervaringswerkers. Het ondersteunen van empowerment kan ook bemoeilijkt worden door de bijzondere en soms ingewikkelde positie die je hebt als ervaringswerker. Die positie kan ontstaan doordat een ervaringswerker vaak geleidelijk doorgroeit vanuit de deelnemersgroep en de rollen daarna niet altijd goed worden geformuleerd. Als ervaringswerker moet je een andere rol leren spelen: terwijl je als deelnemer aangemoedigd werd om actief te zijn, wordt er nu van je verwacht dat je je terughoudender opstelt en vooral anderen stimuleert.

Deze geleidelijke rolverschuiwing van deelnemer naar ervaringswerker kan zorgen voor een onduidelijkheid rond taken, positie en verantwoordelijkheid. In combinatie met oude 'copingstrategieën', andere opvattingen over leiderschap en zelfbeheer, kan die onduidelijkheid de ondersteuning van empowerment belemmeren. Als ervaringswerker moet je telkens een balans vinden tussen je eigen empowermentproces en dat van andere deelnemers en de groep.



Als ervaringswerkers een hiërarchische invulling geven aan hun leiderschapsrol nemen zij taken en verantwoordelijkheden over van de groep, waardoor het empowerment van de deelnemers en de groep beperkt wordt.

Als ervaringswerkers te veel onduidelijkheid in hun rol ervaren kunnen zij zich terugtrekken of het af laten weten, waardoor de groep zich niet gesteund voelt in het (collectieve) empowerment.



Het is van belang dat:

- er duidelijke afspraken worden gemaakt op het moment dat deelnemers doorgroeien naar de rol van ervaringswerkers;
 - besproken wordt wat de consequenties zijn van de overgang van deelnemer naar ervaringswerker;
 - rolverwachtingen uitgesproken worden;
 - ervaringswerkers niet overvraagd worden in hun rol;
 - er rekening wordt gehouden met de dubbele rol: sturing geven aan eigen herstelproces en ondersteunende rol binnen zelfbeheer.
-

Tip! Waar de inzet van sociaal werkers altijd betaald wordt, zullen de meeste ervaringswerkers onbetaald werken, of tegen een vrijwilligersvergoeding. Als een ervaringswerker een meer formele rol en meer verantwoordelijkheden krijgt, kan een betaalde functie overwogen worden. In die situatie is wel aandacht nodig voor de relatie met andere onbetaalde ervaringswerkers.

Tip! Gebruik de 'Praktijk- Implementatiebeschrijving ervaringswerk in (F)ACT teams' voor praktische tips bij de inzet van ervaringsdeskundigheid.

Verder lezen:

- Desain, L., e.a. (2013). *Ervaringen met de inzet van ervaringsdeskundigheid*. Amsterdam: HvA
- Driessen, E., e.a. (2013a). *Begrippenkader: Ervaringsdeskundigheid en aanverwante begrippen*. Amsterdam: HvA
- Sedney, P. & Driessen, E. (2015). *Praktijk- en implementatiebeschrijving ervaringswerk in FACT- en ACT-teams*. Amsterdam: HvA
- www.krachtwerkontour.nl, specifiek de sub-pagina 'Who knows?!' met informatie over ervaringsdeskundigheid, scholingsmogelijkheden en praktijkvoorbeelden

4.2 Sociaal werkers

Binnen een zelfbeheervoorziening is vaak een sociaal werker als ondersteuner aangesteld, in dienst van de deelnemers. In de praktijk blijkt dat jij als sociaal werker een grote bijdrage levert aan de doelen van zelfbeheer, hoewel dat tegenstrijdig kan klinken. Daarbij is het van belang dat de rol van je rol als sociaal werker duidelijk is.

Praktijk

In ons eerste onderzoek naar zelfbeheer bij JES (Huber & Bouwes, 2011) bleek dat de term zelfbeheer tot misverstanden leidde. De sociaal werkers dachten 'het is zelfbeheer, dus de deelnemers komen met een vraag'. Deelnemers dachten 'de sociaal werker werkt voor ons, dus laat hem actief zijn diensten aanbieden'. Deelnemers en de sociaal werker zaten op elkaar te wachten over wie het initiatief zou nemen.

Bij het zorghotel Pitstop gebeurde het omgekeerde. De sociaal werker beschouwde zichzelf als activiteitenbegeleider en bemoeide zich met alle details. Degene deed dit uit zorgzaamheid, maar door de goede zorgen werden de deelnemers verstikt.

Ook voor de jouw functie gelden de waarden van zelfbeheer als uitgangspunt voor de ondersteuning. Je speelt de rol van *bewaker* van de waarden van zelfbeheer en probeert zoveel mogelijk anderen medeverantwoordelijk voor te maken. Bij spanningen of twijfels gebruik je de waarden en uitgangspunten als referentiekader, in combinatie met de perspectieven van deelnemers en eigen professionele kennis. Als sociaal werker sta je ten dienste van de deelnemers, maar niet vanuit een 'u vraagt, wij draaien'-houding.

In de relatie van tussen jou en individuen, de groep en de moederorganisatie is het van belang dat je uitgaat van de presentiebenadering: aandacht voor persoonlijk contact, aansluiten bij de leefwereld van de deelnemer en de groep en gelijkwaardigheid. Binnen zelfbeheer hoort bij de presentiebenadering ook een krachtgerichte oriëntatie, waarbij de nadruk ligt op talenten en krachten van deelnemers en de groep als beginpunt voor ontwikkeling. Als sociaal werker gebruik je de kennis en vaardigheden van deelnemers als startpunt.

Je basishouding is die van *onzeker weten* en soms ook *niet weten*, als startpunt om gezamenlijk te zoeken naar oplossingen. Daarbij stimuleer je het eigenaarschap van de groep: *jullie hebben dit bereikt!* Aandachtspunt daarbij is dat deelnemers soms niet zien wat jij als sociaal werker doet en vragen gaan stellen als: *waar betalen we je eigenlijk voor?* Je werkt in principe *egoloos*. Hiervoor is juist een sterk ontwikkelde persoonlijke en professionele identiteit nodig, zodat je het niet nodig hebt je te bewijzen. Bij deze *egoloosheid* hoort ook bescheidenheid, geloven in en genieten van de ontwikkeling van anderen.

Zelfbeheer kenmerkt zich door het ontbreken van vastliggende handelingsrichtlijnen of protocollen. De professionele vrijheid die sociaal werkers binnen zelfbeheer hebben, biedt

je ook ruimte om nieuwe ontwikkelingen, inzichten en mogelijkheden te ontdekken. Tegelijkertijd vraagt de vrijheid om continue reflectie samen met deelnemers, ervaringswerkers, andere sociaal werkers en eventueel een coach. Deze reflectie is er niet op gericht een vast handelingsrepertoire te vinden, maar om overwegingen bij het maken van keuzen aan te scherpen.



Dilemma's waarbinnen sociaal werkers een balans dienen te vinden:

- *wel of niet ingrijpen, overnemen of vast laten lopen;*
 - *een ander perspectief verdedigen (haaks op de groep) of meebewegen met de groep om de relatie te waarborgen;*
 - *'egoloos' empowerment faciliteren (eigen rol wegcijferen) of eigen nut laten zien aan de groep;*
 - *vanuit presentie werken en er dus als persoon zijn met emoties, maar conflicten niet persoonlijk nemen.*
-

Als je als sociaal werker niet de juiste balans vindt, loop je vast in de samenwerking met de groep, de moederorganisatie en/of jezelf. In praktijk is het bijna onmogelijk om altijd precies de goede balans te vinden, zeker als er meerdere dilemma's tegelijk spelen. Dit maakt het werk van de sociaal werker complex en vraagt veel van je persoonlijkheid, attitude, kennis en vaardigheden.



Sociaal werkers:

- *bewaken de waarden van zelfbeheer;*
 - *werken vanuit presentie, een krachtgerichte oriëntatie en dialogisch;*
 - *gebruiken onzekerheid en niet weten als startpunt voor gezamenlijk leren;*
 - *handelen vanuit intuïtie en zelfreflectie;*
 - *kunnen meerzijdige partijdigheid hanteren.*
-

Als sociaal werker ondersteun je de deelnemers en de groep op verschillende niveaus. Je stimuleert de individuele talentontwikkeling, biedt praktische- en psychosociale ondersteuning, faciliteert het groepsklimaat en de groepsprocessen, praktische organisatie en collectief empowerment (belangenbehartiging) naar moederorganisatie en overheid.



De sociaal werker beschikt kortom over een reeks vaardigheden:

- stimuleert deelnemers om elkaar te ondersteunen;*
 - herkent en erkent talenten en krachten van deelnemers en ervaringswerkers;*
 - legt de verantwoordelijkheden en het zoeken naar oplossingsstrategieën terug bij deelnemers, zodat eigenaarschap vergroot wordt. Niet met 'Zoek het zelf maar uit' maar wel door aan te sluiten bij de oplossingsmogelijkheden van de deelnemers: 'Hoe zouden we dat kunnen oplossen, denken jullie?';*
 - moedigt de deelnemers aan kwetsbaarheden te tonen, bijvoorbeeld naar mededeelnemers ;*
 - is in staat om eigen kwetsbaarheid te tonen en in te zetten (wederkerigheid en voorbeeldrol);*
 - stelt zich als rolmodel kwetsbaar op ('Ik weet het niet, ik vind het lastig') ;*
 - probeert bij conflicten en spanningen de achtergrond van bepaald gedrag in kaart te brengen en bespreekbaar te maken, zodat wederzijds begrip ontstaat;*
 - kan deelnemers en ervaringswerkers betrekken bij het maken van afwegingen;*
 - kan deelnemers verleiden om hun eigen ervaringskennis in te zetten;*
 - kan anderen ondersteunen bij hun reflectie op handelen (bijvoorbeeld door het bespreken van gevallen die zich voor hebben gedaan);*
 - kan meerzijdige partijdigheid / diversiteit en metacommunicatie erover begeleiden*
-

Het groepsproces binnen zelfbeheer is continu in beweging. Als sociaal werker stimuleer je gelijkwaardige participatie, bijvoorbeeld wanneer je signaleert dat minder assertieve deelnemers door anderen gedomineerd worden. Het zoeken naar een balans in veiligheid, ruimte en regels binnen de groep draagt bij aan een goed groepsklimaat. Waar nodig probeer je subtiel de interacties tussen deelnemers (en ervaringswerkers) te beïnvloeden. Dus niet: 'Omdat Piet nooit wat zegt, vragen we voortaan bij alles wat Piet ervan vindt', maar terloops: 'Hé Piet, wat vind jij hier nou van?' Bij conflicten kijk je samen met de betrokkenen en de groep: 'Hoe kunnen we hier nu van leren?'

Waar mogelijk stimuleer je het zelfoplossend vermogen van de groep om kwesties aan te pakken. Als dit niet lukt, bijvoorbeeld als een deelnemer uit de groep dreigt te vallen, is het soms nodig dat je je met de individuele ontwikkeling van deelnemers bemoeit. Tegelijk gaat je ook met de groep in gesprek: 'Hoe verhoudt deze situatie zich tot onze waarden en uitgangspunten?' Het is regelmatig nodig om de groep te confronteren en alternatieven voor te stellen aan de groep. Dit kan bijvoorbeeld in situaties waarin de groep te harde sancties opstelt of juist de confrontatie met een bepaalde situatie vermijdt. Op zulke moment fungeer je als sociaal werker als *tegenhanger* of als *aanjager*. Een goede relatie met de groep is hierbij de basis. Als deze kwetsbaar is, investeer je daar eerst in.

Naast de ondersteuning op groeps- en individueel niveau ben je als sociaal werker ook alert op de sociale structuur binnen de zelfbeheerde voorziening. Als deze structuur onvoldoende ruimte biedt voor alle deelnemers en ervaringswerkers om een zinvolle rollen te spelen, kan dat een aanleiding zijn om in te grijpen.

Praktijk

In een opvangvoorziening ontstond een tegenstelling tussen enerzijds de voorzitter en de beheerdersgroep en anderzijds de rest van de groep, vooral nieuwe deelnemers. De sociaal werker zorgde ervoor dat de voorzitter en de beheerdersgroep versneld konden uitstromen, zodat er ruimte ontstond voor de andere deelnemers om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de voorziening.

Naast de sociale structuur van de voorziening heb je ook aandacht voor de fysieke inrichting van zelfbeheer. Je probeert deelnemers en ervaringswerkers samen verantwoordelijk te maken voor de voorziening. Dit kan bijvoorbeeld door te vergaderen in de huiskamer, samen de voorziening op te knappen of oog te hebben voor een goede balans tussen gezamenlijke en privéruimtes.



Een sociaal werker:

- *werkt vanuit een goede relatie met deelnemers en de groep;*
- *is alert op het groepsklimaat;*
- *biedt alternatieve ideeën en oplossingen;*
- *volgt en faciliteert het groepsproces;*
- *zoekt een balans tussen individuele en collectieve ondersteuning;*
- *grijpt zo nodig in in de sociale structuur van de groep;*
- *gebruikt de fysieke structuur.*

4.3 De samenwerking tussen ervaringswerkers en sociaal werkers

De rollen van ervaringswerkers en sociaal werkers bespreken wij in deze handreiking naast elkaar. In de praktijk lopen deze rollen deels door elkaar, bijvoorbeeld doordat de sociaal werker ook projectleider is en administratieve verantwoordelijkheden heeft of omdat de ervaringswerker zich net als de sociaal werker ook richt op de empowerment van de groep. Deze combinatie van enerzijds verantwoordelijk zijn voor de voorziening naar de moederorganisatie, en anderzijds te werken aan een gezamenlijk empowermentproces, is niet altijd gemakkelijk.

Praktijk

In de meeste Amerikaanse respijthuizen is geen sociaal werker actief, maar wordt deze functie door ervaringswerkers vervuld, vaak samen met een projectleider. Dit blijkt niet altijd eenvoudig. Bij 2ndStory trad de oorspronkelijke projectleider af, omdat zij er onvoldoende in slaagde om leiding te geven en die rol met ondersteuning te combineren. De voorziening stapte hierna over op een gedeeld leiderschapsmodel, waarbij verschillende getrainde ervaringswerkers samen leiding geven en ondersteuning bieden.

In de meeste Nederlandse voorzieningen werken ervaringswerkers en sociaal werkers samen. Over het algemeen waarderen beide partijen deze samenwerking en erkennen ze elkaars meerwaarde door de verschillende perspectieven.

Sociaal werkers waarderen van ervaringswerkers dat:

- zij het leefwereldperspectief inbrengen;
- zij hun eigen oplossingsstrategieën gebruiken;
- zij een rolmodel kunnen zijn voor deelnemers;
- zij de waarden van zelfbeheer ter discussie stellen.

Ervaringswerkers waarderen van sociaal werkers dat:

- zij goed luisteren;
- zij zich gelijkwaardig opstellen;
- zij kwetsbaarheden, spanningen en conflicten bespreekbaar maken;
- zij aanjager zijn in het bewaken van de waarden.

De wederzijdse waardering neemt niet weg dat er zich spanningen kunnen voordoen tussen jullie als ervaringswerkers en sociaal werkers. Deze spanningen ontstaan vooral door verschillen in visie op de ondersteuning. De verschillen in perspectief blijken vooral gezamenlijke leerprocessen te stimuleren. Bij conflicten proberen sociaal werkers vaak terug te grijpen op de waarden van zelfbeheer en stimuleren ervaringswerkers en deelnemers om anders om te gaan met hun vrijheid en macht.

Praktijk

Een kerngroep in een Vriendenhuis kwam steeds meer los te staan van de andere deelnemers. De ondersteuner beschrijft hoe zij deze kerngroep ophief, zodat iedereen weer betrokken kon worden. Zij deed dat met een verwijzing naar de uitgangspunten van zelfbeheer door het collectief, in plaats van zelfbeheer door een kerngroep.

Als sociaal werker probeer je aan te sluiten bij de ontwikkeling van de ervaringswerker. De sociaal werker kan en wil de ervaringswerker niet dwingen te leren hoe te ondersteunen, maar kan wel de condities creëren waarin de ervaringswerker hierin een keuze kan maken. Wil jij als ervaringswerker doorgroeien in je functie binnen het zelfbeheer dan kan je ondersteund worden bij het ontwikkelen van de noodzakelijke vaardigheden.

Jullie samenwerking als sociaal werkers en ervaringswerkers wordt beïnvloed door de sociale context van het zelfbeheer en door de fase waarin het zelfbeheer verkeert. Als er een actieve deelnemersgroep is, is het minder storend als een ervaringswerker zich dominant opstelt dan wanneer de deelnemersgroep kwakkelt of passief is. De relatie tussen de sociaal werker en de ervaringswerker verschilt per voorziening en in de tijd: soms ben je bevriend, soms gewoon collega, soms aanjager of tegenhanger en soms hulpvrager of leerling. Als sociaal werker dien je te beschikken over een sterke persoonlijke identiteit om zo van rol en positie te kunnen wisselen. Tegelijkertijd moet je ook jezelf blijven én het belang van het collectief in het oog te houden. Op het moment dat jij als ervaringswerker ervoor kiest om je in de ondersteunende rol verder te ontwikkelen, komen daar dezelfde punten bij kijken als we die hiervoor voor de sociaal werker beschreven hebben.



- *Neem de ervaringswerkers mee in je streven de collectieve verantwoordelijkheid van de deelnemers te bevorderen.*
 - *Stimuleer elkaar in de herbezinning op de waarden van het zelfbeheer.*
 - *Als ervaringswerker is het soms ook nodig om de sociaal werker aan te spreken op zijn handelen in relatie tot zelfbeheer, bijvoorbeeld als de sociaal werker te veel macht naar zich toe trekt.*
 - *De sociaal werker dient zich daarnaast ook direct te richten op de samenwerking met de individuele ervaringswerker. Bespreek elkaars rolverwachtingen met de ervaringswerker zodat hij of zij kan kiezen om mee te doen in het leren ondersteunen of ergens anders te gaan werken.*
-

4.4 Relatie met de moederorganisatie

De meeste sociaal werkers en betaalde ervaringswerkers zijn direct in dienst van de moederorganisatie en staan zo in een hiërarchische relatie tot beleidsmedewerkers. Zo kan je positie als sociaal werker en ervaringswerker in het gedrang komen. Als de moederorganisatie iets oplegt aan de voorziening in zelfbeheer en jou hier op aanspreekt, kom je klem te zitten tussen de groep en de moederorganisatie. Andersom kan het moeilijk zijn voor jou om op te komen voor de belangen van de zelfbeheerde voorzieningen ten opzichte van de moederorganisatie. De hamvraag is: aan wie ben je als ervaringswerker en sociaal werker uiteindelijk verantwoording verschuldigd? In het volgende hoofdstuk beschrijven we welke rol beleidsmedewerkers hierin kunnen spelen.

Tip! *Laat de communicatie tussen de moederorganisatie en de zelfbeheerde voorziening niet (alleen) via ervaringswerkers of sociaal werkers lopen. Maak afspraken over aan wie de ervaringswerker en sociaal werker verantwoordelijkheid afleggen. Overweeg via een externe organisatie een ondersteuner in te huren zodat er geen hiërarchische relatie is.*

4.5 Intervisie en coaching

Het werken als ondersteuner in zelfbeheer vraagt veel van jou als sociaal werker of ervaringswerker, terwijl je vaak weinig collega's hebt waarmee je even kunt overleggen. Je moet je handelen (of niet-handelen) vaak vormgeven in onduidelijke en onzekere situaties. Kritische reflectie op je handelen is daarom belangrijk. Deze reflectie kan eventueel individueel plaatsvinden, maar van belang is ook intervisie met collega's, andere ervaringswerkers, sociaal werkers en deelnemers.

Tijdens de intervisie kun je dilemma's en uitdagingen doorspreken, niet om te komen tot altijd geldende oplossingen, maar om scherper na te denken over bepaalde situaties en de bijbehorende handelingsmogelijkheden. Hiervoor kunnen verschillende werkvormen gebruikt worden, bijvoorbeeld aan de hand van een inbreng of met de focus op een specifiek thema.

Soms is het vertrouwd om eerst met beroepsgenoten uit te wisselen, bijvoorbeeld ervaringswerkers of sociaal werkers onderling. Ook is er veel te leren van verschillende perspectieven. Voor ingewikkeldere kwesties, zoals problemen in de samenwerking, kun je een coach inschakelen, die helpt te reflecteren en zo nodig als mediator kan fungeren.



Organiseer uitwisseling over dilemma's en uitdagingen, met vakgenoten, collega's en deelnemers. Betrek zo nodig een coach.

4.6 Samenvatting

In dit deel zijn we specifiek ingegaan op de rollen van de ervaringswerker en de sociaal werker die samen in nieuwe verhoudingen vorm proberen te geven aan het ondersteunen van zelfbeheer. Belangrijkste punten daarbij zijn:

- het werken vanuit de waarden van zelfbeheer;
- het gebruiken van elkaars kennis, vaardigheden en inzicht;
- het benoemen van elkaars rollen en verwachtingen;
- het met elkaar reflecteren;
- het gezamenlijk ondersteunen van het gezamenlijk leren en gezamenlijk verantwoordelijk zijn binnen zelfbeheer.

5. HET FACILITEREN VAN ZELFBEHEER: WELKE ROL SPELEN BELEIDSMEDEWERKERS EN BESTUURDERS?

Zelfbeheer heeft niet alleen consequenties voor deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers, maar ook voor beleidsmedewerkers, bestuurders en zorgorganisaties. Zelfbeheerde voorzieningen zijn zelden volledig autonome organisaties, meestal zijn de voorzieningen onderdeel van een moederorganisatie die ook reguliere zorg aanbiedt. De voorzieningen hebben daarnaast te maken met zorgfinanciering door de overheid en/of zorgverzekeraars.

Beleidsmedewerkers en bestuurders staan hier tussenin. Ze hebben enerzijds te maken met de formele regels en de systeemwereld, anderzijds met de informele leef- en beleevingswereld van deelnemers en ervaringswerkers. De uitdaging voor beleidsmedewerkers of bestuurders is dan ook om de formele en de informele wereld op elkaar aan te laten sluiten. Die uitdaging is niet uniek voor zelfbeheer, maar dient zich aan in veel praktijken in wat intussen 'de participatiesamenleving' is gaan heten.

Binnen de visie op de participatiesamenleving dienen mensen meer zelfstandig en samen te doen, zonder aanspraak te maken op directe steun van de overheid. Om deze grotere aanspraak op eigen kracht te kunnen benutten, moet deze gekoppeld zijn aan meer ruimte voor eigen regie, zowel individueel als collectief. Op basis van de praktijkervaringen met het zelfbeheer en ons onderzoek daarnaar, hebben we een aantal uitgangspunten geïdentificeerd waarmee zelfbeheer gefaciliteerd kan worden.

Tip! *Wat helpt in het faciliteren van zelfbeheer is als je zelfbeheer niet ziet als iets dat lastig is, waar je je werkwijze op moet aanpassen, maar als een mogelijkheid om als organisatie van te leren. Zelfbeheer is dan een proeftuin, waar je inzicht opdoet hoe je ook in andere onderdelen van je organisatie meer kan werken vanuit de eigen kracht, eigen regie en eigen verantwoordelijkheid van cliënten en medewerkers.*

Praktijk

De bestuurder van HVO-Querido noemt de zelfbeheervoorziening Je Eigen Stek 'een zelfgekozen paard van Troje'. Hij hoopt dat zijn organisatie door JES gedwongen wordt om de organisatieprocessen zo aan te passen dat deze beter aansluiten bij de doelstellingen van Welzijn Nieuwe Stijl.

5.1 Onderschrijven en uitdragen van waarden

Zelfbeheer vraagt veel van organisaties in vergelijking met reguliere zorgvoorzieningen³. De basisvoorwaarde is daarom dat de moederorganisatie en de financier de visie en waarden van zelfbeheer onderschrijven (zie 2.4) en zich daaraan actief committeren. De gedeelde visie en waarden fungeren als ankerpunt bij spanningen en discussies. Als deze visie er niet is, komt zelfbeheer snel in het gedrang bij incidenten.



Bespreek vooraf met de betrokkenen en met collega's wat de waarden en uitgangspunten van zelfbeheer zijn en hoe je daar in concrete situaties vorm aan geeft. Hier kun je later op terugvallen.

Als je als beleidsmaker nog geen ervaring met zelfbeheer hebt, ga dan op werkbezoek bij verschillende bestaande voorzieningen⁴. Bespreek de praktijk van het zelfbeheer met zowel de deelnemers, professionals als het management. Zo raak je op de hoogte over wat er bij zelfbeheer komt kijken en hoe complex het kan zijn. Let vooral op de spanningen tussen de bureaucratische systeemeisen en de eisen die aan het bewaken van zelfbeheer gesteld worden.

Praktijk

Tussen Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen (NUNN) en het bestuur van de moederorganisatie ontstaat een conflict over de toegang van honden van deelnemers en bezoekers. Het bestuur stelt, na klachten over overlast, onveilige en onhygiënische situaties, dat er geen honden bij de NuNN meer naar binnen mogen. De deelnemers, met de ondersteuners achter zich, verzetten zich hiertegen. Ze vinden de waarde van de honden voor deelnemers belangrijk en menen dat het bestuur zich hier niet mee dient te bemoeien. Ook hebben ze oplossingen gevonden, zoals het drastisch terugbrengen van het aantal honden. De gedeelde visie op de uitgangspunten van het zelfbeheer en de bereidheid van het bestuur om van de situatie te leren, voorkomen dat het conflict escaleert.

5.2 Werken vanuit betrokkenheid

Ten onrechte kan door de term 'zelfbeheer' de indruk ontstaan dat bestuurders en beleidsmedewerkers zich afzijdig zouden moeten houden. Zelfbeheer vraagt juist betrokken bestuurders en beleidsmedewerkers, die bij willen dragen aan de ontwikkeling ervan. Naast een gedeelde visie kan een goede relatie tussen voorziening en moederorganisatie helpen om bij conflicten te werken aan een oplossing of aan de-escalatie. Bestuurders die mee wil-

3. De benodigde organisatieveranderingen voor zelfbeheer lopen gedeeltelijk parallel aan de opkomst van zelfsturende teams (al lopen bij zelfsturende teams middel en doel minder door elkaar).

4. Op www.krachtwerkontour.nl wordt een overzicht bijgehouden van organisaties in zelfbeheer, voor zover bekend

len denken over hoe om te gaan met beleidsveranderingen kunnen rekenen op waardering. In een aantal voorzieningen neemt de manager (gedeeltelijk) de rol van ondersteuner over om zo de ontwikkeling van zelfbeheer te stimuleren. In de praktijk blijkt het dan soms lastig om tegelijk onafhankelijk ondersteuning te bieden en bestuurlijk verantwoordelijk te zijn.

Tip! *Laat als beleidsmaker regelmatig je gezicht zien als het goed gaat. Toon oprechte interesse in de ervaringen van deelnemers en ervaringswerkers. Zo ontstaat een band waar vanuit je kan werken als het eens wat minder goed gaat.*

5.3 Een helder kader

Zelfbeheerde voorzieningen hebben een helder kader nodig waarbinnen zij kunnen handelen. Daarbij hoort ook duidelijkheid over de mogelijkheden en onmogelijkheden van het zelfbeheer. Zo wordt voorkomen dat betrokkenen geen initiatieven meer nemen omdat het 'toch wel niet zal kunnen'. Afspraken over wat wel en niet overlegd hoeft te worden, de professionele handelingsruimte, wettelijke voorwaarden (bv. brandveiligheid), omgang met incidenten en de financiële toekomst voorkomen een hoop misverstanden, frustratie en passiviteit. Het is dus zeker niet zo dat binnen zelfbeheer alles maar moet kunnen. Daarbij mag de productiviteit van deelnemers niet worden onderschat. Voorwaarde is wel dat de 'productiviteitseisen' aansluiten bij de doelstellingen van de voorziening en dat de ervaringswerkers zelf de administratieve verwerking aankunnen.

Tip! *Door kaders aan te geven, weten deelnemers en ervaringswerkers ook welke ruimte ze wel hebben. Maak duidelijke afspraken en spreek betrokkenen ook aan hun op verantwoordelijkheid.*

Het bieden van helder kaders wordt bemoeilijkt door de onzekerheid en onvoorspelbaarheid over de gevolgen van de decentralisaties. Beleidsmakers die nog niet of ze volgend jaar wel geld hebben, vinden het moeilijk om al concrete afspraken te maken met de voorziening in zelfbeheer. Toch is het raadzaam om afspraken te maken over communicatie- en besluitvormingslijnen.

Zelfbeheervoorzieningen hebben een voorkeur voor een platte beheerstructuur. Vaak zijn de betaalde ervaringswerker en de sociaal werker het aanspreekpunt voor de organisatie. In sommige organisaties mogen bijvoorbeeld alleen betaalde medewerkers bepaalde administratieve handelingen uitvoeren. Daardoor kan de platte beheerstructuur in de knel komen en komen de ervaringswerker en de sociaal werker tussen de organisatie en de voorziening in te staan. Daarom is het van belang dat beleidsmedewerkers en bestuurders zoveel mogelijk met de groep als geheel of met een vertegenwoordiging ervan contact hebben.

5.4 Ruimte bieden en maken

Voorzieningen in zelfbeheer hebben ruimte nodig. Organisaties kunnen op verschillende manieren de nodige ruimte bieden.

5.4.1 Geen standaardwerkwijze, samen passend maken

Vaste werkwijzen en methoden zoals een specifieke ondersteuningsmethode of verantwoordingsstructuur, die in de rest van de organisatie gebruikt worden, kunnen vaak niet zomaar gebruikt worden in zelfbeheervoorzieningen.

Tip! *Probeer in samenwerking met de deelnemers, de ervaringswerkers en de sociaal werker te kijken hoe de standaardwerkwijze kan worden vertaald naar de uitgangspunten van zelfbeheer.*

5.4.2 Geen micromanagement, maar sturen op vertrouwen

Bij eigen regie hoort ook eigen verantwoordelijkheid. Dit betekent dat de primaire verantwoordelijkheid voor de dagelijkse uitvoering bij deelnemers en ervaringswerkers ligt. Het is dan ook niet passend dat beleidsmakers zich hiermee bemoeien, zelfs niet als zich incidenten voordoen die in een normale voorziening tot schorsing kunnen leiden. Pas als de deelnemers en ervaringswerkers er onderling, en met de sociaal werker, niet uitkomen en bestuurders of beleidsadviseurs om hulp vragen, is bemoeienis op zijn plaats. Pas dan is het mogelijk advies te geven, zorgen te delen en deelnemers en ervaringswerkers aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd hoort daarbij dat bestuurders hun vertrouwen uitspreken dat deelnemers en ervaringswerkers in staat zijn om met elkaar tot een oplossing te komen.

Praktijk

Een deelnemer heeft 's nachts op een publieke computer in de voorziening porno gekeken. De ervaringswerkers zijn hiervan geschrokken, en willen hierover in gesprek met de deelnemer en de groep. De deelnemer biedt zijn excuses aan en ze voeren met een open gesprek over seksualiteit, veiligheid en wat wel en niet past.

Een beleidsmedewerker van de moederorganisatie hoort hier ook van en schorst de deelnemer, ondanks het pleidooi van ervaringswerkers dat ze het intern hebben opgelost. De dialogische oplossing waarvan alle betrokkenen hebben geleerd, wordt zo ondermijnd door de bureaucratische benadering dat overtreding van regels altijd consequenties moeten hebben. De ervaringswerkers ervaren wantrouwen en een beperking van hun verantwoordelijkheid door de actie van de beleidsmedewerker.

5.4.3 De onvoorspelbaarheid en onzekerheid van zelfbeheer te accepteren

Veel grote organisaties werken met een *planning and control* cyclus als manier om het werk te organiseren. Door op deze manier planmatig te werken kan de effectiviteit en efficiëntie vergroot worden. Zelfbeheer en herstelprocessen zijn echter per definitie onvoorspelbaar en daarmee onzeker in proces en uitkomst. Beleidsmedewerkers moeten daarmee om kunnen gaan: in zelfbeheer is niet van te voren te voorspellen hoe een bepaalde ontwikkeling uitpakt en welk resultaat dat zal hebben. Lastig hierbij is dat beleidsmedewerkers wel door bestuurders en financiers aangesproken worden op de verwachte resultaten.

5.4.4 Werkprocessen decentraliseren

De opkomst van ICT en de veranderingen in de publieke financiering hebben veel organisaties gestimuleerd om hun werkprocessen te centraliseren. Door de centralisering hebben zij meer controle en kunnen zij efficiënter omgaan met middelen, bijvoorbeeld door centrale inkoop. Zelfbeheer vraagt echter juist om een decentralisatie van de werkprocessen, waardoor de inkoop juist door de voorziening zelf georganiseerd kan worden. Op deze manier wordt meer recht gedaan aan de principes van eigen kracht, eigen regie en lokaal maatwerk binnen de organisatie. Bovendien kan ook blijken dat de extra aandacht van deelnemers en ervaringswerkers de kosten omlaag brengt, omdat ze efficiënter inkopen doen.

Praktijk

Bij het starten van een woonvoorziening voor jongeren willen de jongeren een internetverbinding aanvragen, maar al snel blijkt dat de organisatie dit centraal heeft georganiseerd. De jongeren mogen dit niet zelf organiseren en moeten lang wachten op hun internet.

Een opvangvoorziening krijgt na herhaald vragen inzicht in de abonnementen die afgesloten zijn. Het blijkt dat er tien telefoonlijnen betaald worden, terwijl er maar twee gebruikt worden. De andere acht worden afgesloten, waarmee geld wordt bespaard.

5.4.5 De voorziening zelf deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers laten kiezen

Een belangrijke voorwaarde is dat voorzieningen in zelfbeheer de ruimte hebben om zelf deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers aan te trekken. Door een beddentekort of boventaligheid van medewerkers kan het idee ontstaan om deelnemers of medewerkers over te plaatsen naar de zelfbeheervoorziening, zoals dat ook naar een andere voorziening zou gebeuren.

5.4.6 Handelingsruimte maken

De organisatie kan ook handelingsruimte maken, bijvoorbeeld door administratieve processen zo in te richten dat deze ook toegankelijk zijn voor niet-professionals en door actief in te zetten op het verminderen van de administratieve lasten. Voorbeelden hiervan zijn: verzekeringen afsluiten, helpen kwaliteitstandaarden te waarborgen, verantwoordingseisen te versimpelen. De organisatie fungeert zo als hitteschild waardoor de zelfbeheerde voorziening meer ruimte heeft.

Praktijk

Ervaringswerkers in een nachtopvang mogen niet in het administratiesysteem, omdat zij geen professional zijn en anders toegang krijgen tot privacygevoelige informatie. Daarom moet een professional voor de ervaringswerkers de registratie verwerken die zij aan de professional geven. Dubbel werk en demotiverend.

5.4.7 Krachtgerichte en duurzame financiering

Voorzieningen in zelfbeheer starten nu vaak met een projectsubsidie, buiten de reguliere financieringsstromen om, in de marge van reguliere zorg. Als deze subsidie afloopt, moet gezocht worden naar een vorm van reguliere financiering, die de kracht van zelfbeheer niet ondermijnt.

Reguliere zorg wordt meestal individueel en probleemgericht gefinancierd, zoals in de psychiatrie, bij verslaving en dakloosheid. Met andere woorden: iemand krijgt een indicatie voor zorg op basis van een bepaalde mate van problematiek, met soms het ‘perverse effect’ dat in het indiceringsgesprek de mate van problematiek sterker aangezet wordt om meer zorg te krijgen.

Op basis van de indicatie heeft een persoon recht op een bepaalde hoeveelheid zorg. Deze probleemgerichte benadering staat haaks op de krachtgerichte werkwijze die vaak uitgangspunt is van zelfbeheer. Reden is ook omdat de mate van psychiatrische of verslavingsproblematiek niet één-op-één verbonden is aan de zorg die nodig is. Zo hebben mensen met een zware psychiatrische problematiek maar weinig sociale problemen, misschien minder zorg nodig dan mensen met weinig psychiatrische problematiek met veel sociale problemen. Zorgfinanciering is daarmee niet alleen probleemgericht, maar werkt ook individualiserend: er wordt gekeken naar individuele problemen, individuele zorg en individuele uitkomsten, terwijl het zelfbeheer ook fungeert als een collectieve voorziening met collectieve uitkomsten.

Wanneer zelfbeheer gefinancierd wordt met reguliere zorggelden, ontstaat ‘schuring’ met de uitgangspunten: de focus komt dan meer op het individu en zijn problemen te liggen en minder op de krachten van het collectief. Ook in de verantwoording ‘schuren’ smal gedefinieerde uitkomsten (zoals symptoomafname, aantal uren arbeidsparticipatie) met de uitgangspunten van zelfbeheer, waarin uitgegaan wordt van krachten en processen die onvoorspelbaar zijn in duur en uitkomst. Een te sterke nadruk op de formele financierings- en verantwoordingseisen beperkt het zelfbeheerproces.

Daarmee willen we niet betogen dat zelfbeheer vrijgesteld moet worden van verantwoordings-eisen, maar eerder dat gezocht moet worden hoe de uitgangspunten van zelfbeheer beter kunnen aansluiten op meer geformaliseerde procedures. Om zelfbeheer een succes te laten worden en breder in te zetten is het nodig dat de voorgenomen bestuursverandering naar meer lokaal krachtgericht maatwerk ook wordt doorgevoerd. Anders blijft zelfbeheer een project in de marge.

Tip! *Probeer financieringsbronnen te combineren, dat maakt je minder kwetsbaar en minder afhankelijk van één financier. Denk aan bijvoorbeeld: een basissubsidie voor de voorziening, subsidie voor individuele ondersteuning deelnemers, subsidie voor arbeidsparticipatie beheerders/ervaringswerkers, subsidie voor verblijf deelnemers, fondsen/subsidies voor specifieke deelprojecten (bijvoorbeeld voor de buurt) en eigen bijdrage/huur van deelnemers.*

Zowel betrokkenen bij zelfbeheer als beleidsmakers pleiten soms voor verzelfstandiging van de zelfbeheerde voorzieningen uit de moederorganisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een coöperatieve vereniging of een stichting. Op die manier zouden veel van de hiervoor beschreven spanningen opgelost worden. Tegelijkertijd zou daarmee de volledige druk voor alle financierings- en verantwoordingseisen op de voorziening zelf komen te liggen. De vraag is of dat niet teveel druk is, zeker gezien de intrinsieke kwetsbaarheid van zelfbeheerde voorzieningen. De vorming van een koepelorganisatie van verschillende voorzieningen die dit centraal regelt, zou de draagkracht kunnen vergroten.

5.5 Samenvatting

In dit deel zijn de belangrijkste uitgangspunten voor het faciliteren van zelfbeheer door beleidsmedewerkers en bestuurders:

- onderschrijf en bespreek de waarden van zelfbeheer;
- werk vanuit een actieve, relationele betrokkenheid;
- creëer een helder samenwerkingskader;
- bied en maak ruimte;
- draag bij aan krachtgerichte en duurzame financiering.

Verder lezen:

- Kooiman, A., Wilken, J., Stam, M., Jansen, E., Biene, M. van (2015). *Leren transformeren*. Utrecht: Movisie.
- 'Handreiking Zelfsturende teams in de thuiszorg' (2014)

6. INNOVATIEPRINCIPES VAN ZELFBEHEER

Zelfbeheerde voorzieningen zijn een bron van leren en innoveren voor alle betrokkenen. Om hier optimaal gebruik van te maken, kunnen de volgende innovatieprincipes van het zelfbeheer gehanteerd worden.

1. *Zorg voor een doorlopend gesprek over definities, doelen, werkwijze en waarden met alle betrokkenen (zoals [oud-]deelnemers, ervaringswerkers, sociaal werkers, beleidsmedewerkers en bestuurders).*

Samen werken in zelfbeheer begint met het besef dat je met elkaar werkt aan een belangrijke zaak. Dat je overeenstemming zoekt over visie en doelen, dat je vanuit 'onzeker weten' samen zoekt naar invulling van het begrip zelfbeheer en aanverwante definities. Dat je samen een groter belang dient dan je eigen belang. Daarvan durven uitgaan en elkaar daarin vertrouwen, veronderstelt dat deelnemers eigen keuzes mogen maken en veerkrachtig genoeg zijn om conflicten te benutten voor een zinvolle dialoog. Als de dialoog tussen perspectieven en belangen stopt, stopt ook snel de ontwikkeling van zelfbeheer en het leren van de betrokkenen. De onderliggende waarden en de concrete betekenis van die waarden in de dagelijkse praktijk dienen als anker en leidraad om zelfbeheer levend te houden.

2. *Gebruik onzekerheid en spanningen als bron van leren en innoveren.*

De natuurlijke neiging van mensen is om onzekerheid en spanningen te vermijden of 'op te lossen' met procedures of protocollen. Het onderzoek naar zelfbeheer leert, aansluitend bij de literatuur, dat onzekerheid (niet weten wat te doen) en spanningen (tegenstrijdige belangen of ideeën) juist gebruikt kunnen worden als bron voor leren en innoveren, individueel, collectief en structureel. Nieuwe, onverwachte, oplossingen en mogelijkheden ontstaan als niet te snel gezocht wordt naar zekerheden en een procedurele oplossing.

3. *Benoem rollen en verantwoordelijkheden, zonder ze te laten stollen.*

De samenwerking tussen deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers wordt vormgegeven vanuit gelijkwaardigheid, maar niet vanuit gelijkheid. Onduidelijkheden of misverstanden over ieders rol en verantwoordelijkheden kunnen stagnerend werken, bijvoorbeeld doordat betrokkenen op elkaar wachten wie als eerst het initiatief neemt (de 'paradox van zelfbeheer'). Betrokkenen nemen zaken niet over van elkaar, schrijven elkaar niet de les voor en negeren elkaar ook niet. Vanuit het gesprek over ieders krachten en talenten ontstaan mogelijkheden voor innovatie. Tegelijkertijd is het van belang om de rol- en taakverdeling regelmatig te evalueren, zodat er geen ongewenste ingesleten patronen ontstaan, bijvoorbeeld een verdeling tussen leiders en volgers.

4. *Maak ruimte voor ieders bijdrage.*

Een belangrijk kenmerk van 'empowerende' organisaties is dat zij ruimte maken voor alle deelnemers om nieuwe rollen op zich te nemen, talenten te ontwikkelen en bij te dragen aan de organisatie. Binnen zelfbeheerde voorzieningen geldt dit ook. Ervaringswerkers en sociaal werkers zijn daarom alert op talenten van deelnemers en ervaringswerker die ingezet en aangesproken kunnen worden. Structureel is er altijd ruimte (of zou die er altijd moeten zijn) voor mensen om zich extra in te zetten. Het ruimte maken voor ieders bijdrage, net zoals het stimuleren van gedeeld eigenaarschap vraagt om een bijzondere vorm van inclusief en faciliterend leiderschap.

5. *Sluit aan bij oplossingen vanuit de deelnemers en ervaringswerkers en stimuleer gedeeld eigenaarschap.*

Een groep die zich eigenaar voelt van een voorziening en zelf met oplossingen komt voor problemen of vraagstukken, is meer betrokken en heeft meer draagkracht. Zo kunnen de voorgestelde oplossingen beter uitgevoerd worden en werkt de groep al doende aan zelfvertrouwen en probleemoplossend vermogen. Zo wordt ook de verantwoordelijkheid voor de voorziening gedeeld en ontstaat ruimte voor nieuwe, creatieve oplossingen die anders mogelijk niet bedacht zouden worden. Individuele deelnemers en ervaringswerkers merken zo dat door als collectief op te treden, zij zich individueel kunnen ontwikkelen.

6. *Betrek verschillende stakeholders en hun belangen erbij.*

Door verschillende stakeholders te betrekken, juist ook mensen of partijen die een ander belang of perspectief hebben, kun je voorkomen dat je als groep in een groef vastloopt, of dat je je als individu verschanst in je eigen gelijk. Door de luiken open te zetten wordt het mogelijk dat nieuwe informatie, inzichten, creatieve ideeën als zuurstof binnenstromen en de processen van leren en ontwikkelen blijven bruisen. Door verbindingen met andere partijen te onderhouden en zoveel mogelijk deelnemers daarin te betrekken wordt de 'fuik van zelfbeheer' omzeild en de mogelijkheden voor ontwikkeling en doorstroom vergroot. De tegenstellingen die kunnen ontstaan met andere stakeholders zijn brandstof voor verdere ontwikkeling.

7. *Zoek een goede balans tussen ruimte voor een uniek individueel proces en een bewuste leerervaring voor deelnemers.*

De kracht van zelfbeheer is dat het individuen de ruimte biedt om op hun eigen manier vorm te geven aan hun eigen leerproces, wat impliciet gebeurt zonder dat daar veel over gesproken wordt. Niet iedereen gebruikt de ruimte om te leren en doordat het leren niet expliciet gedeeld wordt, beperkt dat het leren herstellen ('Hoe werkt dat voor jou?') en het van elkaar leren ('Hoe doe jij dat?').

Daarnaast bestaat vaak weinig zicht op hoe de leer- en herstelprocessen precies lopen en hoe zelfbeheerde voorzieningen hier eventueel beter aan kunnen bijdragen. Door een meer bewust proces te stimuleren, is dit wel mogelijk. Hierbij hoort ook het (h) erkennen van ontwikkelingen die iemand doormaakt zonder zich daar zelf bewust van

te zijn of het zelfs maar toe te willen geven ('de non believers'). Dit kan door stil te staan bij en het vieren van successen door die in termen van trots en vooruitgang te benoemen. Een andere mogelijkheid is om meer doelgericht te werk te gaan, door van tevoren persoonlijke leerambities te formuleren. Andere deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers kunnen een rol spelen in het stimuleren van een meer bewuste leerervaring.

8. *Reflectieve, dialogische en op waarden gebaseerde professionaliteit is nodig om 'de paradox van zelfbeheer' te doorbreken.*

Bovenstaande leerprincipes vragen om een ander soort professionaliteit dan een technisch-instrumentele, gericht op helder geformuleerde vragen van cliënten. Ook vergt het een andere dan de meer paternalistische of bureaucratische professionaliteit, die meent te weten wat het beste is voor cliënten. Sociaal werkers in zelfbeheer kenmerken zich door een reflectieve en dialogische houding gebaseerd op de waarden van zelfbeheer en 'onzeker weten.' Zo dragen zij bij aan het bewaken en realiseren van die waarden. Dit stelt ook hoge eisen aan sociaal werkers op het gebied van persoonlijkheid en professionaliteit, zoals we hebben beschreven.

7. DISCUSSIEPUNTEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERDERE ONTWIKKELING

Zelfbeheer is nog volop in ontwikkeling. Op basis van de ervaringen tot nu hebben wij een aantal discussiepunten en aanbevelingen voor verdere ontwikkeling geformuleerd.

7.1 Discussiepunten

Naar aanleiding van de losse onderzoeken zijn verschillende discussiepunten naar voren gekomen die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van zelfbeheer. De bespreking van de discussiepunten hier heeft niet als doel om deze 'op te lossen', maar eerder om bij te dragen aan de discussie. Elke voorziening zal hier haar eigen afwegingen in maken, afhankelijk van de context en de doelen.

Een **eerste discussiepunt** is dat niet alle deelnemers aan herstel werken in een zelfbeheervoorziening. Sommigen trekken hun eigen plan en werken bijvoorbeeld vooral aan materieel herstel. Anderen komen terecht in de eerder genoemde 'fuik van zelfbeheer' en gebruiken de ruimte die ze krijgen om tot stilstand te komen. We hebben verschillende mogelijkheden genoemd om daarmee om te gaan. Sommigen stellen dat iedereen in zijn eigen tempo aan herstel moet kunnen werken en dat je daar niet op kunt sturen. Anderen vinden juist wel dat ondersteuners hier meer op moeten sturen:

- door instrumenten voor zelfregie in te zetten;
- deelnemers voor zichzelf doelen dienen te formuleren;
- deelnemers die 'niks' doen dienen eruit gezet te worden, omdat ze de plaats innemen van iemand die wel aan herstel wil werken en een negatief effect hebben op het groeps-klimaat.

Hoe herstelprocessen binnen zelfbeheer er precies uit zien en wat daarin 'werkt' zal onderwerp zijn van verder onderzoek.

Een **tweede discussiepunt** is dat de kracht van zelfbeheer - zelf het beheer doen en zelf besluiten nemen - ook heel kwetsbaar maakt. Deze discussie roept de vraag op of er niet nog een variant naast zelfbeheer nodig is: een vorm waarbij ervaringswerkers ondersteuning bieden, maar niet zozeer het beheer in handen hebben. Een aantal organisaties lijkt deze beweging te maken, waarbij naast de ervaringswerkers ook de rol van professionals en de organisatie bij het beheer en de ontwikkeling van de voorziening groter wordt. Daardoor kan het bestaan en de doorontwikkeling van de voorziening gewaarborgd worden, terwijl er ook nog steeds ruimte is voor de ontwikkeling van eigen kracht en een beperkte vorm van eigen regie.

De kritiek op deze visie is dat daarmee het lerend vermogen van deelnemers beperkt wordt, los van de meer principiële vragen over de eigen regie van deelnemers. Binnen voorzieningen met veel deelnemers of een grote diversiteit aan deelnemers lijkt enige mate van hiërarchievorming onvermijdelijk, met de genoemde risico's voor het collectief zelfbeheer en het empowerment van alle betrokkenen. Maar is de hiërarchievorming vermijdbaar? Of is het vooral zoeken naar inclusieve werkwijzen, waarbij iedereen die dat wil een eigen rol kan blijven spelen? Het is ook de vraag of alle deelnemers wel zo'n behoefte hebben aan een rol in het zelfbeheer, of dat de ervaring van het wonen of werken in een zelfbeheervoorziening al voldoende is. Tegelijk bestaat dan ook het risico, dat juist mensen die veel kunnen leren van zelfbeheer, gaan vermijden een actieve rol te spelen.

Een **derde discussiepunt** gaat over de inzet van ervaringsdeskundigheid. In dit onderzoek spreken wij van ervaringswerkers binnen zelfbeheer, omdat het overgrote deel van hen geen opleiding of traject heeft gevolgd gericht op het ontwikkelen van hun ervaringsdeskundigheid en de inzet daarvan voor anderen. Binnen de maatschappelijke opvang wordt ervaringsdeskundigheid nog maar beperkt ingezet en ook in de geestelijke gezondheidszorg is de inzet nog geen uitgekristalliseerde praktijk. Tegelijkertijd kan explicietere inzet van de ervaringsdeskundigheid bijdragen aan de herstelondersteuning van deelnemers en de ervaringswerkers een duidelijkere rol geven. Een risico is dat zo het vaak impliciete onderscheid tussen deelnemers en ervaringswerkers hiermee wel groter kan worden, al kan een meer expliciete inzet van ervaringsdeskundigheid gericht op herstelondersteuning ook juist bijdragen aan meer gelijkwaardige relaties.

Betrokkenen bij het onderzoek zijn unaniem over de waarde van de presentiebenadering door sociaal werkers binnen zelfbeheer, als tegenhanger van een teveel op interventies gerichte werkwijze in andere omgevingen. Tegelijkertijd kan de presentiebenadering ook doorslaan in *presentionisme*⁵, dat wil zeggen het volledig afwezig zijn van interventies. Dit betekent dat sociaal werkers in zelfbeheer weinig tot helemaal geen instrumenten of methodieken gebruiken. Er zijn instrumenten en methodieken beschikbaar die krachtgericht zijn op individueel niveau en herstelondersteunend werken, die goed lijken aan te sluiten bij de principes van zelfbeheer (Driessen e.a., 2013; Wolf, 2012). Op collectief niveau kunnen inzichten uit het opbouwwerk gebruikt worden om bij te dragen aan een krachtgerichte gemeenschapsontwikkeling (Staples & Gradener, 2012; Kretzmann & McKnight, 1993). Een volledig interventiegerichte aanpak past niet bij sociaal werk binnen zelfbeheer, maar mogelijk kan de inzet van een meer methodische benadering als aanvulling op het handelingsrepertoire bijdragen aan de verdere ontwikkeling.

Als **vierde discussiepunt** wordt in het onderzoek 'Tussen zelf en samen. Zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg' (Huber, 2016) gepleit voor verzelfstandiging van de zelfbeheervoorzieningen, buiten de moederorganisatie in de vorm van een coöperatieve vereniging of een aparte stichting. Daarmee zouden veel van de hiervoor beschreven spanningen tussen voorzieningen en de moederorganisatie opgelost

5. Een term die wij leven van Wolf (2004)

kunnen worden. Tegelijkertijd wordt daarmee de druk van de financierings- en verantwoordingseisen volledig bij de voorziening gelegd. De vraag is of dat niet teveel druk is, gezien de intrinsieke kwetsbaarheid van zelfbeheervoorzieningen. De oprichting van een koepelorganisatie voor verschillende voorzieningen die dit centraal regelt, zou de draagkracht kunnen vergroten.

7.2 Aanbevelingen voor verdere ontwikkeling

Zelfbeheervoorzieningen richten zich op de individuele en collectieve empowerment van deelnemers en beheerders. Dat vraagt veel van alle betrokkenen, de groep, de ondersteuners, de ervaringswerkers en moederorganisatie, zoals we hiervoor hebben laten zien. Waar het lukt om een goede balans te vinden tussen de uitdagingen, maken individuen en groepen sprongen in hun ontwikkeling. Vanuit de genoemde discussiepunten willen we hier een aantal aanbevelingen formuleren.

- De **eerste aanbeveling** is om in de praktijk te verkennen hoe zelfregie versterkende en herstelondersteunende instrumenten kunnen bijdragen aan het individuele herstel en empowerment van deelnemers. Daarbij is het wenselijk te verkennen hoe de inzet van de instrumenten ook bij kan dragen aan een collectief herstelondersteunend klimaat. Vanuit de literatuur over organisatie-empowerment en opbouwwerk zijn veel bouwstenen beschikbaar om processen van collectief empowerment en gemeenschapsopbouw verder te ontwikkelen. Sociaal werkers kunnen hier het initiatief toe nemen, door inclusief en faciliterend leiderschap te stimuleren en te bewaken dat er taken en rollen voor iedereen zijn.
- De **tweede aanbeveling** is het verder ontwikkelen van de inzet van ervaringsdeskundigheid. Het Beroepscompetentieprofiel Ervaringsdeskundigheid (GGZ Nederland, 2013) kan houvast bieden om de inzet van ervaringswerkers verder te ontwikkelen. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van herstelondersteunende modellen (zoals een cursus 'Wellness Recovery Action Plan' of 'Herstellen doe je zelf' (Driessen e.a., 2013; Desain e.a., 2013)).
- De **derde aanbeveling** is het doorvoeren van de bestuursverandering naar meer lokaal krachtgericht maatwerk, om zelfbeheer een succes te laten worden en breder in kunnen te zetten. Zolang dit niet gebeurt, blijft zelfbeheer een project in de marge. In het onderzoek 'Tussen zelf en samen. Zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg' (Huber, 2016) is enkele keren gepleit voor verzelfstandiging van de zelfbeheervoorzieningen vanuit de moederorganisatie. Mogelijk kan worden verkend of via een coöperatief model zelfbeheervoorzieningen opgezet kunnen om administratieve druk te beperken, al dan niet in samenwerking met reguliere organisaties.

- De **vierde aanbeveling** is het pleidooi voor meer onderzoek naar het verloop van individuele herstelprocessen en wat daarin wel en niet 'werkt'. Op collectief niveau is meer zicht nodig op hoe interactieprocessen tussen deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers vorm krijgen en hoe die zich verhouden tot individueel en collectief empowerment. Met het boek *Samensturing* (Huber & Bouwes, 2011) hebben wij een eerste poging gedaan om de individuele en collectieve empowermentprocessen binnen zelfbeheer te vertalen naar de context van reguliere zorgorganisaties. Dit onderzoek en de bijbehorende handreiking bieden aanknopingspunten om ook binnen meer reguliere contexten te werken aan individueel en collectief empowerment.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Akkermans, C. en M.A. Huber (2015). *Oud-bewoners over hun ervaring in en na Je Eigen Stek*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Boumans, J. (2015). *Naar het hart van empowerment II*. Utrecht: Movisie/Trimbos
- Boumans, J., Muusse, C., Planije, M., en Tuynman, M. (2012). *Nu leef je zelf. Een onderzoek naar zelfbeheer in de maatschappelijke opvang*. Utrecht: Trimbos-instituut.
- Desain, L., Driessen, E., Graaf, W., van de, Holten, J., Huber, M., Jansen, M., Metze, R., Sedney, P. (2013). *Ervaringen met de inzet van ervaringsdeskundigheid*. Amsterdam: HvA.
- Driessen, E., Holten, J., Huber, M., Passavanti, E., Sedney, P. & Vado Soto, X. (2013). *Begrippenkader: Ervaringsdeskundigheid en aanverwante begrippen*. Amsterdam: HvA
- GGZ Nederland. (2013). *Beroepscompetentieprofiel Ervaringsdeskundigheid*. Amersfoort: GGZ Nederland
- Goffman, E. (1961). *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. London: Pelican Books.
- Huber, M.A. (2016). *Tussen zelf en samen. Zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg*. Amsterdam: HVA/Wmo-werkplaats Amsterdam.
- Huber, M.A. & Bouwes, T. (red.) (2011). *Samensturing in de maatschappelijke opvang*. Utrecht: Movisie.
- Jongepier, N., Struijk, M., & van der Helm, P. (2010). Zes uitgangspunten voor een goed pedagogisch klimaat. In: *Jeugd en Co Kennis*. Vol. 4, no.1. Pp. 9-18.
- Kooiman, A., Wilken, J., Stam, M., Jansen, E., Biene, M. van (2015). *Leren transformeren*. Utrecht: Movisie.
- Kretzmann, J. en McKnight, J. (1993). *Building Communities from the Inside Out*. Chicago: ACTA Publications.
- Sedney, P. & Driessen, E. (2015). *Praktijk- en implementatiebeschrijving ervaringswerk in FACT- en ACT-teams*. Amsterdam: HvA
- Staples, L. en Gradener, J. (2012). De effectiviteit van politisering. Drie Amerikaanse lessen van community organizing. In: J. Uitermark, A-J. Gielen en M. Ham (red.) (2012). *Wat werkt nu werkelijk. Politiek en praktijk van sociale interventies*. Amsterdam: Van Gennep.
- Tuynman, M. en Huber, M. (2012). *Wij kunnen het beter. Handreiking zelfbeheer in de maatschappelijke opvang*. Utrecht en Amsterdam: Trimbos-instituut en Hogeschool van Amsterdam.
- Van Regenmortel, T. (2011). *Lexicon van empowerment*. Utrecht: Marie Kamphuis stichting.
- Wolf, J. (2004). Presentie, maar geen presentionisme. In: Brinkman, F. (ed.). *Presentie in de praktijk. Een verkenning in de maatschappelijke opvang*. Utrecht: NIZW.
- Wolf, J. (2012). *Herstelwerk, een krachtgerichte basismethodiek voor kwetsbare mensen*. Nijmegen: Impuls - het Onderzoekscentrum Maatschappelijke Zorg Radboud UMC.

SAMEN DOEN WE HET ZELF

Handreiking zelfbeheer in de residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg

'Zelfbeheer moet je gewoon steeds weer uitvinden'.

In zelfbeheerde residentiële maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg werken deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers samen aan empowerment van deelnemers en ervaringswerkers. Doordat zij zelf vormgeven aan de zelfbeheerde voorziening, laat zelfbeheer zich niet als een simpel model beschrijven. Zelfbeheer heeft verschillende vormen, zoals nachtopvang, doorstroomvoorziening of zorghotel. De gezamenlijke noemer is het innovatieve basisprincipe van mensen in een kwetsbare positie die zelf en samen voorzieningen beheren voor zichzelf en voor elkaar, inclusief alle ingewikkeldheden die daarbij komen kijken. Waar het lukt om een goede balans te vinden tussen de uitdagingen, maken individuen en groepen sprongen in hun ontwikkeling.

Door de vrijheid die mensen hebben om zelfstandig de dingen aan te pakken, zie je ook overduidelijk, dat mensen de regie die zij verloren hadden over hun leven weer in handen krijgen

Zelfbeheer is een inspirerende en beloftevolle praktijk, waar alle betrokkenen veel van (kunnen) leren. Zelfbeheer is ook een alternatief voor reguliere residentiële zorg in het kader van de vermaatschappelijking van de zorg. Daarnaast is zelfbeheer een proeftuin voor de verschuivende verhoudingen tussen burgers, ervaringswerkers, sociaal werkers en beleidsmedewerkers in de participatiesamenleving. Sinds 2009 wordt daarom vanuit de Wmo-werkplaats Amsterdam onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van zelfbeheer, in samenwerking met organisaties in zelfbeheer, de stichting Eropaf!, het Trimbos instituut en andere partners.

Met deze handreiking willen wij mensen ondersteunen die een zelfbeheervoorziening op willen zetten of die betrokken zijn bij een al bestaande voorziening. In deze handreiking vind je praktische tips, discussiepunten en verdieping. We hebben de handreiking vooral geschreven voor mensen die een actieve bijdrage hebben in de opzet en het beheer van de voorziening, maar de handreiking is ook relevant voor andere betrokkenen.

Bij het schrijven van deze handreiking hebben wij ons vooral gericht op residentiële voorzieningen in zelfbeheer. Veel van wat wij beschrijven is ook relevant voor andere cliënt- of bewonersgestuurde projecten zoals inloop- en dagbestedingsvoorzieningen. Wij hopen dat de handreiking ook een inspiratie vormt voor reguliere residentiële voorzieningen om met bewoners en medewerkers aan de slag te gaan om eigen kracht en eigen regie meer aan te spreken.

Samen met deze handreiking is het onderzoeksrapport 'Tussen zelf en samen' verschenen, waarin de tot nu bekende kennis en ervaring over zelfbeheer is beschreven en geanalyseerd, ter verdieping en onderbouwing van deze handreiking.

Al onze publicaties over zelfbeheer, samen met achtergrondinformatie, links naar zelfbeheerde praktijken, filmpjes over zelfbeheer en updates over bijeenkomsten en nieuwe publicaties, zijn te vinden op www.krachtwerkontour.nl.