

Mensen met een verstandelijke handicap hebben recht op een leven waarin zelfbepaling centraal staat

Willem Kleine Schaars

Willem Kleine Schaars kreeg in 1985 de taak een nieuw gezinsvervangend tehuis op te starten in Zwolle (Nederland). Met zijn ideeën en ervaringen die hij in de loop van de jaren had opgedaan ontstond er al werkende een nieuwe methodiek. Hij schreef hierover een boek: „Groeien naar gelijkwaardigheid“. De laatste jaren hield hij zich vooral bezig met de implementatie van zijn ideeën in de praktijk. Verder wordt hij regelmatig gevraagd om trainingen, workshops en colleges te verzorgen.

1. Een in Nederland ontwikkelde methode: Groeien naar gelijkwaardigheid

Mensen met een verstandelijke handicap leven ook nu nog vaak in afhankelijke structuren en worden betutteld of overvraagd. Dit niet omdat hun handicap dat noodzakelijk maakt maar omdat wij, professionele hulpverleners en organisaties, nog te vaak een houding aanmeten van „wij weten wat goed voor je is“ en daar ook naar handelen. Staat de mens met een verstandelijke handicap ons niet teveel in de weg in zijn drang naar gelijkwaardigheid?

Ik kan me voorstellen dat U dit een gewaagde stellingname vindt. Té algemeen en misschien wel veroordelend. Goed, dan wil ik middels dit artikel een discussie op gang brengen door aan te geven waar de mogelijkheden van zelfbepaling tekort schieten. Veel organisaties kunnen in hun hiërarchisch handelen een visie niet implementeren. Ook probeer ik handvaten te geven om via methodisch handelen de zelfbepaling van de cliënt een plek te geven.

2. Een goede basishouding is van belang in elke relatie

Het is overduidelijk dat ieder handelen in de relatie met een ander mens door een basishouding gevormd wordt. In de relatie met mensen met een verstandelijke handicap krijgt deze basishouding bijzondere aandacht. Centraal in de basishouding bij mensen die in een afhankelijke positie verkeren, staat de vaardigheid ‚aktief luisteren‘.

Dat het de belangrijkste vaardigheid is die we in onze bagage moeten hebben om een client te leren begrijpen, weten we allemaal. Maar tussen weten en het hanteren van deze vaardigheid in alledaagse situaties ligt een groot verschil.

Een voorbeeld: om 6.30 uur gaat de wekker voor begeleider Tobias. Hij is verantwoordelijk voor vier bewoners die een volledige verzorging nodig hebben. Samen met het team heeft Tobias een systeem bedacht om op een efficiënte manier en toch respectvol alle bewoners binnen twee uur te wassen, aan te kleden en verantwoord te laten ontbijten. Want om negen uur staat het busje klaar om de bewoners naar het activiteitencentrum te vervoeren. Zolang de bewoners actief luisteren naar het volle programma van Tobias is er niets aan de hand. Maar op het moment dat Merlijn op haar manier duidelijk wil maken dat ze een trui niet aan wil, gaat het mis. Merlijn heeft hier veel tijd voor nodig; ze kan namelijk niet praten en uit zich

enkel met gebaren. De gebaren worden ongecontroleerder, naarmate Tobias druk uitoefent en de trui toch aankrijgt. Als het busje komt, staan de vier bewoners klaar. Het is weer gelukt! De buschauffeur hoeft niet te wachten, Tobias kan naar huis want zijn dienst zit erop, en Merlijn...

We moeten ons constant realiseren dat, wanneer we een client benaderen en met hem willen praten, hij een ander denkniveau, een andere wijze van denken en een andere taalontwikkeling heeft dan wij. Door een luisterende houding aan te nemen, kunnen we uitdrukken dat we de cliënten serieus nemen, dat we hen respecteren en dat we gelijkwaardig zijn.

Het luisteren kan problematisch zijn wanneer mensen niet goed in staat zijn om duidelijk te maken wat ze willen of bedoelen. Een grote groep is niet of slechts in geringe mate in staat tot het gebruiken van de spreektaal. Bij deze groep mensen moeten we meer inspanningen leveren om te luisteren. Er zal 'geluisterd' moeten worden naar non-verbale signalen: gebaren, gelaatsuitdrukkingen, houdingen en dergelijke.

In het voorbeeld van Tobias en Merlijn blijkt dat de voorgrond van Tobias een andere is dan die van Merlijn. Merlijn wil de trui helemaal niet aan maar door de werkdruk ziet Tobias niet dat ze dit aangeeft. Hij gaat aan Merlijns gevoelens voorbij.

In de praktijk zijn dit dagelijkse voorbeelden waarbij actief luisteren naar cliënten maar niet lukt. Werkdruk, alleen op een groep staan, een andere agenda dan cliënten hebben, spanningen in een team, verschillende waarden en normen enz...

Ook cliënten die wel spreektaal gebruiken, hebben vaak moeite om zich duidelijk te maken. Ze kunnen zich zo uitdrukken dat de nadruk valt op datgene wat ze niet bedoelen. Een oppervlakkige luisteraar haalt dan net de verkeerde dingen uit het verhaal en geeft er een foute interpretatie aan, met als gevolg een verkeerde reactie.

Een essentiële voorwaarde om je eigen luistervaardigheid te verbeteren is, dat je je bewust bent van je eigen luistergedrag en gemotiveerd bent om dat te verbeteren. Daarvoor moeten we een zogeheten actieve luisterhouding aannemen. Dit wordt gezien als een communicatieve vaardigheid om anderen te helpen hun eigen problemen op te lossen. Deze houding is niet bedoeld om te manipuleren of om iemand dingen te laten doen of denken die je zelf belangrijk vindt. Om effectief te kunnen luisteren moet je de actieve verantwoordelijkheid op je nemen om hetgeen gezegd wordt, inhoudelijk en gevoelsmatig te begrijpen. De luisteraar kan reageren door in zijn eigen bewoordingen weer te geven wat de ander bedoelt.

Met actief luisteren laat je de cliënt dus merken dat je hem wil begrijpen. Je helpt de cliënt erachter te komen wat zijn eigenlijke probleem is. Door dit inzicht biedt je de client de kans zelf zijn probleem op te lossen.

In de begeleiding van mensen met een verstandelijke handicap hebben we met verschillende kwaliteiten te maken, waarbij het actief luisteren naar elkaar niet goed loopt. De kracht van de begeleider is het verbale vermogen. Wij kunnen gedachten en gevoelens verbaal verwoorden. Veel mensen met een verstandelijke handicap hebben dat niet of hebben hier veel meer tijd voor nodig. Goede communicatie kan alleen als we uitgaan van het belevingsniveau van de persoon die minder kan. Pas wanneer we die persoon echt begrijpen is er contact mogelijk.

Ik wil een situatie nemen uit de dagelijkse praktijk waarin ik me probeer te verplaatsen. Ik stel me voor dat ik leef in een wereld waarbij ik niet of nauwelijks begrepen wordt. Het is kort na het middageten. Ik wil graag een wandeling in de frisse lucht maken; ik ben echter afhankelijk

van hulp van buitenaf. Omdat ik de hele dag al binnen bent geweest word ik wat onrustig. Vanachter het raam kan ik zien dat het buiten lekker voorjaarsweer is. Daarnaast ruikt de huiskamer naar een spruitjeslucht, niet mijn meest favoriete geur.

Eindelijk komt er een begeleider naar me toe. Ik denk: héhé, nu kan ik lekker naar buiten. Ik voel me opgelucht en begin uit enthousiasme te zwaaien met mijn armen omdat ik me verbaal niet kan uiten. De begeleider schuift de rolstoel achter de tafel vandaan en brengt me al zingend naar de toiletruimte waar ik met een moderne lift op de wc word gezet. Eenmaal klaar met de toiletgang word ik met een andere tillift direkt in mijn bed gehesen. Het is een huisregel dat iedereen na het middageten en de hygiënische verzorging een dutje doet.

Ik begin weer heftig te zwaaien, alleen nu niet van blijdschap. Ik kom niet over in wat ik graag wil. Ik bijt nog in mijn handen, maar de begeleider spreekt mij vermanend toe, doet de gordijnen dicht en verlaat mijn slaapkamer. In de overdracht schrijft de begeleider: „Na het middageten was Willem weer onrustig. Ik kan er geen aanwijsbare reden voor vinden. Hij bijt zich tot bloedens toe in zijn hand“.

Hoe vaak moet ik dergelijke situaties ondergaan, waarbij ik steeds meer moet strijden om me begrepen te voelen. Mij wordt immers niet de tijd gegund om uit te leggen waar mijn behoeftes liggen. En die tijd heb ik zo nodig.

Een valkuil in de begeleiding van mensen met een handicap die zich nauwelijks kunnen uiten is, dat al te vaak de vastgelopen communicatie aan de cliënt toegeschreven wordt en niet aan de gegeven situatie. Anders uitgedrukt: wij zijn niet in staat deze mensen te begrijpen zolang we het actieve luisteren niet als uitgangspunt nemen.

Ieder mens met een verstandelijke handicap heeft recht op een leven waarin het uitgangspunt zelfbepaling is. Het fenomeen zelfbepaling is in ons leven een hoog goed waar we altijd voor vechten. Des te pijnlijker is het begrip zelfbepaling als ik kijk naar bovenstaand voorbeeld.

Voor mij geldt in principe: hoe beperkter mensen de mogelijkheid hebben om zich te kunnen uiten, des te meer zelfbepaling als uitgangspunt in het handelen moet zijn. Mensen met een beperkte handicap zijn vaak in staat om verbaal wel voor zichzelf op te komen, zodat wij als begeleiders hier sneller rekening mee houden.

Zelfbepaling is onlosmakelijk verbonden met eigen verantwoordelijkheid. Ieder mens (met of zonder handicap) heeft recht op die eigen verantwoordelijkheid. In hoeverre dit bij mensen met een verstandelijke handicap gebeurt hangt van zijn omgeving af. Om niet verkeerd begrepen te worden: mensen met een verstandelijke handicap moeten op dit punt misschien heel veel ondersteuning hebben omdat ze de gevolgen van de eigen verantwoording niet overzien. Dit betekent echter niet dat ze geen verantwoordelijkheid aankunnen.

Onze eigen waarden en normen moeten onderwerp van ons professionele handelen worden. Alleen door een kritische kijk daarop en niet uit te gaan van de wil om te beheersen, krijgt de cliënt de kans om zijn eigen grenzen in zelfbepaling te ontdekken.

Gelijkwaardigheid

begint met

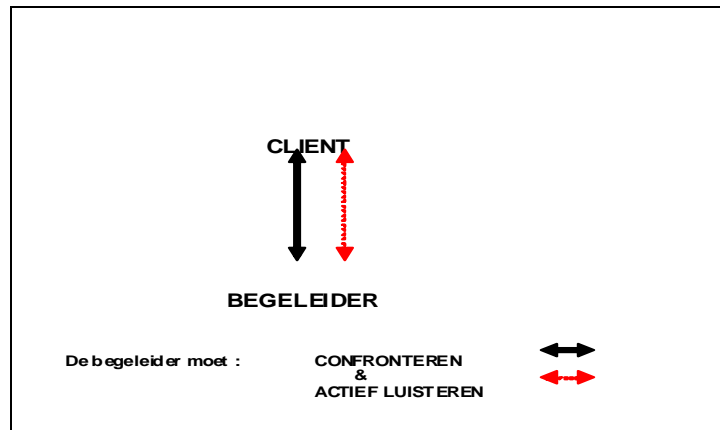
**het loslaten van je eigen mening,
het serieus nemen van de client,
en hem/haar dan te ondersteunen.**

3. De methode: Groeien naar gelijkwaardigheid

Is er wel een methode nodig om mensen met een verstandelijke handicap in een balans te laten leven? „Het gebruik van een methode is toch kunstmatig en onnatuurlijk“, zeggen vaak mensen tegen mij die voor het eerst met de methode Groeien naar Gelijkwaardigheid in aanraking komen. Ik heb hier een duidelijk antwoord op gevonden. Door het werken met deze methode krijgt de mens de mogelijkheid om in een afhankelijke situatie onafhankelijker te handelen. Op die manier kan de mens meer zelf bepalen. Aan de andere kant wordt de professionele begeleider een werkwijze aangeboden, die hem constant toetst op zijn eigen handelen.

Laten we eens de situatie bekijken bij de directe begeleiding tussen de cliënt en begeleider. De begeleider zal in de ogen van de client regelmatig tegenstrijdige handelingen verrichten. De rol van de begeleider houdt namelijk in dat hij enerzijds confronteert - bij overvraging zal hij dat ook moeten doen - en aan de andere kant uitnodigend is naar de cliënt. Zo kan de cliënt met problemen bij de begeleider komen en de begeleider straalt uit dat hij begrip heeft voor die problemen.

We zien hier een rollenconflict, dat gemakkelijk leidt naar misverstanden doordat de communicatie zich op een element concentreert, waardoor de afhankelijkheid van de client blijft bestaan en de begeleiding statisch wordt.



Ligt het accent in de begeleiding op *beheersmatigheid* dan gaat het vaak om het handhaven van regels (hoe zinvol ze misschien ook zijn) en overzicht voor de begeleider. De kans is groot dat er confrontaties ontstaan, die zelfs in geweld kunnen uitbarsten. Bevoogding en betutteling is daarbij een ander gevolg. De begeleiding weet immers wat goed is voor de client.

Is er alleen sprake van *begrip*, dan wordt er veel gepraat en gebeurt er weinig. Mensen met een verstandelijke handicap zullen dit in het begin als een bevrijding ervaren. Ze voelen zich namelijk heel serieus genomen. Maar naar verloop van tijd zullen zinvolle structuren wegvallen en is er snel sprake van overvraging.

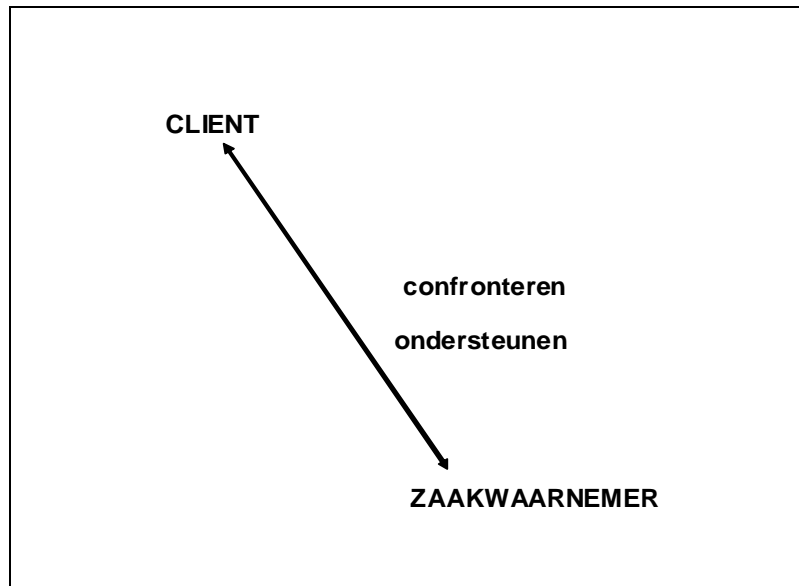
Uiteindelijk zullen beide begeleidingssituaties (betutteling of overvraging) ten kostte gaan van de zelfbepaling van de client. De kunst is om een *balans* te zoeken.

In de praktijk kwamen we er tevens achter dat cliënten té afhankelijk bleven wanneer beide begeleidingsvormen de verantwoordelijkheid van dezelfde begeleider waren. Wie toetst namelijk de interactie tussen de begeleider en de cliënt? De visie, waarden en normen van een begeleider kunnen namelijk bepalend zijn voor de ontwikkeling van een cliënt. En is het ook de ontwikkeling die een client wil? En wat te doen met de verschillende visies in een team en organisatie?

Een wezenlijk aspect van de methode is, dat de (in een persoon verenigde) tegenstrijdige rollen gescheiden worden. Ze worden de verantwoordelijkheid van twee personen: de procesbegeleider en de zaakwaarnemer. In het dagcentrum wordt de zaakwaarnemer werkbegeleider genoemd.

In de begeleiding krijgt iedere cliënt een zaakwaarnemer en een procesbegeleider; waarbij de cliënt indien mogelijk bij de keuze betrokken wordt.

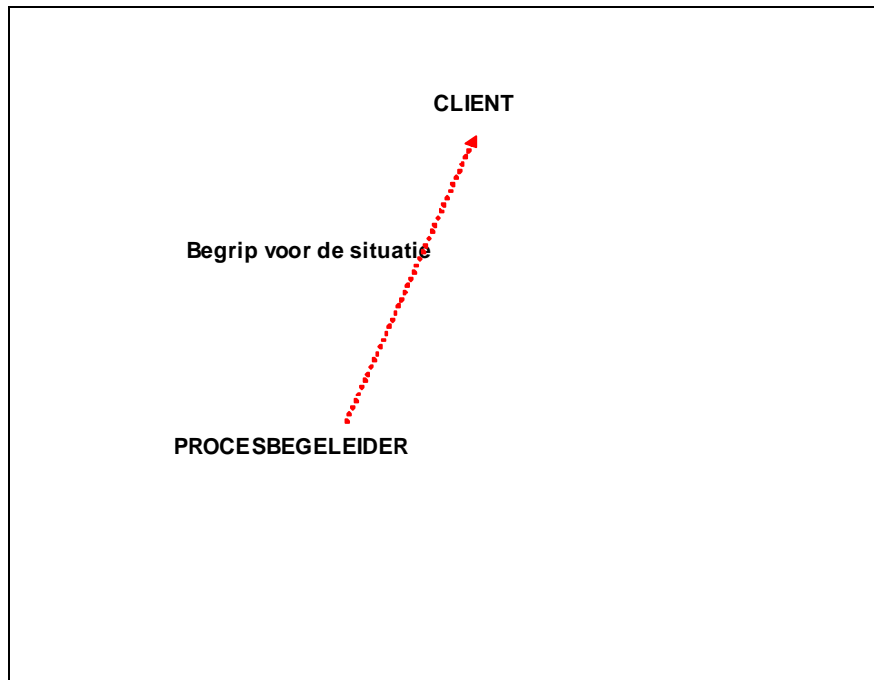
1.1. De zaakwaarnemer



De zaakwaarnemer belast zich in eerste instantie met allerlei zaken rondom de cliënt. Hij is verantwoordelijk voor de balans in het leven van de cliënt, wijst hem op afspraken en grijpt eventueel in als grenzen overschreden worden. Ook voor de zaakwaarnemer staat begrip en ondersteuning naar de cliënt toe centraal. Het uitgangspunt is altijd: kijken naar de mogelijkheden van de cliënt.

Van belang is dat de zaakwaarnemer de persoon is die *confronteert*. Andere begeleiders confronteren niet en ze gaan ook geen strijd aan met cliënten waarvan ze geen zaakwaarnemer zijn. De achterliggende gedachte is dat cliënten met zo min mogelijk begeleiders te maken krijgen die zich bemoeien met de gang van zaken rondom de cliënt. Wel kan de zaakwaarnemer situaties delegeren omdat hij niet altijd aanwezig is, maar de verantwoordelijkheid blijft bij de zaakwaarnemer liggen. In de praktijk kan dit betekenen dat wanneer Jan 's morgens aangeeft dat hij ziek is, ik hem serieus moet nemen ook al heb ik mijn bedenkingen daarbij.

1.2. De procesbegeleider



Een procesbegeleider toetst de balans tussen zaakwaarnemer en cliënt. Zodoende is het een belangrijke taak om op zoek te gaan naar de belevingswereld van de cliënt. Om de cliënt beter te begrijpen, is hij geïnteresseerd in hoe de client zijn omgeving ziet. Een vuistregel is, dat de procesbegeleider altijd buiten het probleem van de cliënt in relatie tot zijn omgeving blijft.

In de dagelijkse begeleiding projecteren we onze waarden en normen vaak naar een cliënt toe. Onder 'we' versta ik naast de zaakwaarnemer, ook begeleiders in een team, familie, de organisatie waar hij verblijft, de maatschappij, medebewoners, enz... Omdat veel cliënten niet in staat zijn hun mening te ventileren en op te komen voor hun belang, blijven ze in een afhankelijke situatie steken. Er zijn immers mensen genoeg die weten wat het beste is voor een persoon die toevallig een verstandelijke handicap heeft. Nog ingewikkelder wordt het voor die persoon wanneer al die mensen het niet met elkaar eens zijn over hoe ze die persoon het beste kunnen ondersteunen. Ik heb het daarbij niet over goed of fout; ik geloof zeker dat éénieder het beste voor heeft met de cliënt, maar ik ben ervan overtuigd dat het de complexiteit in de omgang bevordert.

Door geen mening te geven en niet te confronteren heeft de procesbegeleider continu zicht op interacties tussen de cliënt en zijn omgeving en kan hij indien nodig communicatie tussen personen weer op gang brengen.

De procesbegeleider heeft tijd en geeft daardoor tijd aan de cliënt. In de praktijk loopt de communicatie met mensen met een verstandelijke handicap vaak zeer snel en hectisch. Na een vraag volgt er snel een andere; terwijl bekend is dat mensen met een verstandelijke handicap veel tijd nodig hebben om een vraag in zich op te nemen en daarna een antwoord te formuleren. Regelmatig begrijpen cliënten de vraagstelling niet met als gevolg dat ze maar ja zeggen terwijl ze nee bedoelen.

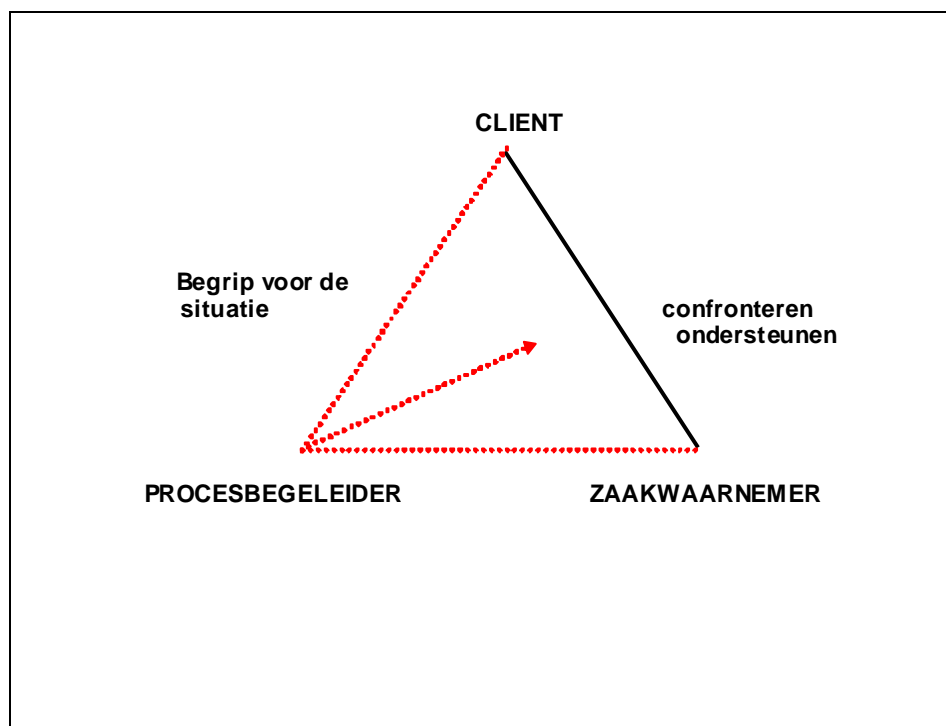
Hoe vaak wordt niet gezegd: „ik heb nu geen tijd“. Veel begeleiders geven aan dat ze door de werkdruk niet in staat zijn om *aktief te luisteren*. Hun werk moet immers af. Maar mag een cliënt de dupe worden van de beheersmatigheid van zijn omgeving? Nee, en daarom is het in

mijn ogen noodzakelijk dat het fenomeen procesbegeleiding ingebed wordt in elke begeleidingsvorm wanneer er sprake is van afhankelijkheid.

Bijzonder belangrijk is procesbegeleiding aan mensen, die wij door hun verbale beperktheid moeilijk kunnen begrijpen. De kans is reëel dat zij ten onder gaan aan de hektiek van alle dag. Alle mensen - al hebben ze een ernstige handicap -, zijn in staat zich op hun niveau uit te drukken. Letten op mimiek, kijken naar lichaamshouding (belangrijk in de nonverbale communicatie), enz.... heeft veel tijd nodig om cliënten te kunnen begrijpen. Tijd, die middels procesbegeleiding gegeven kan worden. De procesbegeleider kan immers kijken naar het gedrag zonder sturing te moeten geven.

1.3. De samenwerking tussen zaakwaarnemer en procesbegeleider

Het werken met de methode is een voortdurend proces. De cliënt heeft regelmatig gesprekken met de zaakwaarnemer en met de procesbegeleider. Het doel is een balans in de relatie tussen cliënt en zaakwaarnemer te verkrijgen. Kenmerkend voor deze balans is dat het de cliënt in toenemende mate lukt zijn stem naar voren te brengen. Dat daar dan ook rekening mee gehouden wordt, is natuurlijk belangrijk. Niet de normen van de zaakwaarnemer staan centraal, maar de mogelijkheden van de cliënt.



De procesbegeleider en de zaakwaarnemer hebben regelmatig overleg. Het doel van dit overleg is dat de communicatie tussen cliënt en zaakwaarnemer goed verloopt. Dit kan op verschillende manieren.

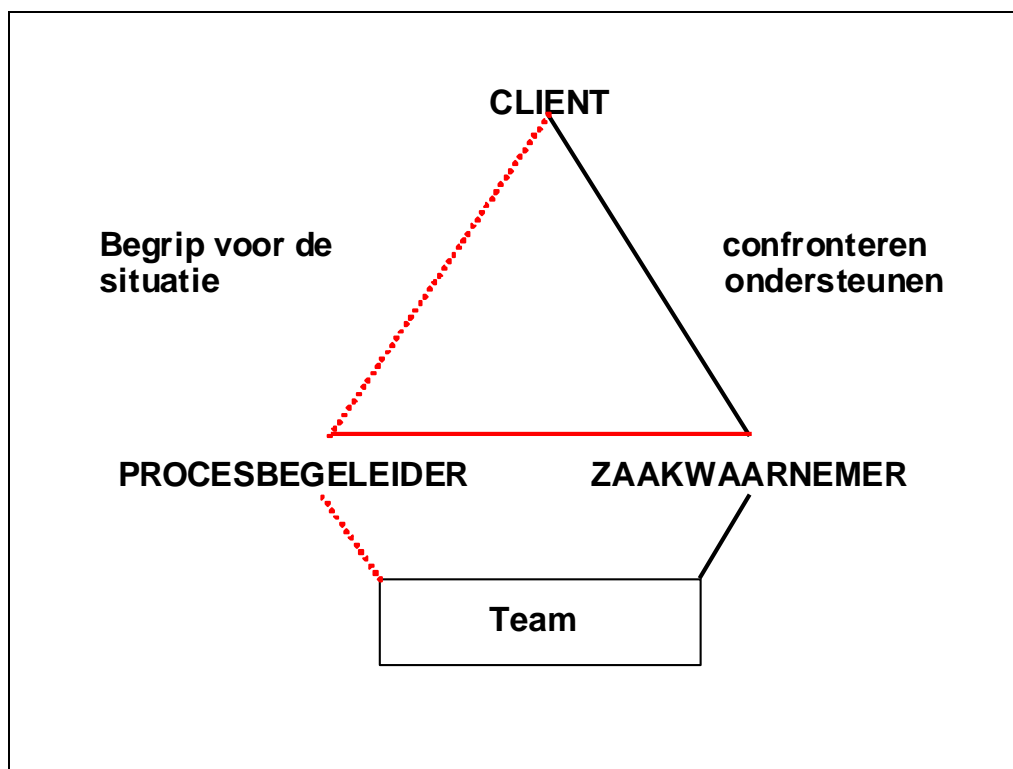
De zaakwaarnemer kan gericht gebruik maken van de functie van de procesbegeleider. Hij zal bijvoorbeeld de procesbegeleider inschakelen als hij de indruk heeft dat hij te weinig zicht heeft op de belevingswereld van de cliënt. Cliënten hebben vaak veel tijd nodig om een eigen

mening te vormen. Bij dit proces kan de procesbegeleider hen ondersteunen. Een goede zaakwaarnemer zal altijd kritisch naar zijn eigen handelen kijken; een voorwaarde die nodig is om de zelfbepaling van de cliënt als uitgangspunt te nemen.

Tijdens trainingen in de methode wordt regelmatig opgemerkt dat de rol van procesbegeleider die van de aardige begeleider is; die nooit hoeft te confronteren. De zaakwaarnemer zou dan altijd de kolen uit het vuur moeten halen. In eerste instantie lijkt dit ook zo. Maar het doel van de procesbegeleider is ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld na een confrontatie tussen zaakwaarnemer en cliënt beide partijen weer leren overleggen en gezamenlijke doelen nastreven.

1.4. De rol van het team

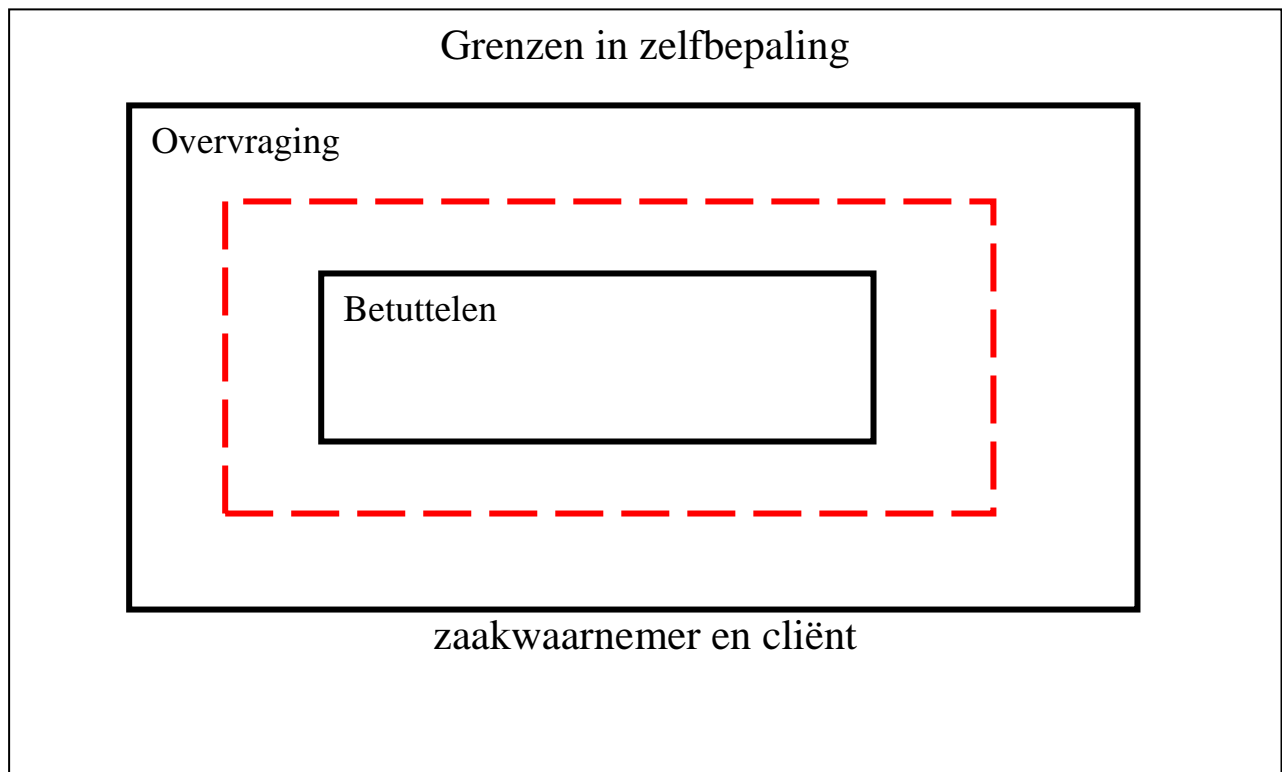
In het werken met de methode neemt het team een belangrijke plaats in. De zaakwaarnemer legt verantwoording af aan het team en in het team worden de doelen eventueel bijgesteld. Omdat in uitvoerende zin de procesbegeleider en zaakwaarnemer verantwoordelijk en dus ook de gesprekspartners van de cliënt zijn, blijven de teamleden op afstand. Toch zullen ze veel observeren en de zaakwaarnemer en procesbegeleider ondersteunen. In de teamvergadering kunnen ze hun bevindingen bespreken waardoor alle ervaringen bij elkaar komen. Zo blijft de toetsing van de implementatie van de visie in de praktijk een doorlopend proces.



Naast de inhoudelijke besprekingen omtrent de cliënt, worden in het team ook de *grenzen* van zelfbepaling van de cliënt en eventueel de groep waarin hij woont of werkt besproken. Klont het tot dusver gelezene té idealistisch en zou het lijken alsof de eigen verantwoordelijkheid bij mensen met een verstandelijke handicap geen grenzen kent; is het goed om het genuanceerder

weer te geven. Zoals dat voor iedereen geldt, bestaan er ook voor mensen met een verstandelijke handicap grenzen in zelfbepaling. Het boeiende is om samen met de cliënt de grenzen van dit kader te ontdekken. Teveel eigen verantwoordelijkheid betekent overvraging. Wordt het kader te klein dan is er sprake van betutteling.

Het *doel* is altijd om een balans te vinden, zodat de cliënt gerespecteerd wordt in zijn mogelijkheden en de juiste ondersteuning krijgt wanneer deze aangeeft hulp nodig te hebben.



De verantwoordelijkheid in het bewaken van de balans ligt bij de zaakwaarnemer (of werkbegeleider). De toetsing wordt gedaan door de procesbegeleider. Een belangrijk voordeel in het werken met bovenstaande kaders is, dat er ongeacht het niveau van de cliënt sprake is van zelfbepaling. Is een cliënt tot weinig in staat, dan zal het kader klein zijn. Toch is hij hierbinnen verantwoordelijk voor zijn eigen keuzes en mogelijkheden.

Ik geef een voorbeeld:

Door de werkbegeleider in een dagcentrum werd aan de groep deelnemers de opdracht gegeven om zelf een takenverdeling voor de corvee rondom de middagpauze op te stellen. In de huidige situatie doen werkbegeleiders allerlei werkzaamheden zonder zich de vraag te stellen of deelnemers zelf verantwoordelijkheden aankunnen. De werkbegeleider geeft aan de procesbegeleider de opdracht de deelnemers te ondersteunen in de kunst van het overleggen met elkaar omtrent de onderlinge taakverdeling. Dit is namelijk een vaardigheid die ze moeilijk kunnen hanteren.

Pieter, wiens mogelijkheden in de groep heel beperkt zijn, kan toch aangeven dat hij zijn bordje van de tafel naar het aanrecht kan brengen. Het kader van van Pieter is dus het afruimen van zijn bordje. De opdracht naar de werkbegeleider en andere deelnemers is dat zij dit nooit van hem mogen afpakken want dan worden zijn mogelijkheden beperkt door in zijn kader te gaan zitten.

Met dit voorbeeld snijden we tegelijkertijd ook het *groeps kader* aan. Ook de groep kan werken aan een kader zonder dat begeleiders zich hier binnen mengen. Cliënten leren daardoor een beroep op elkaar doen. In de praktijk blijkt dat, wanneer ze zich hier - met ondersteuning van procesbegeleiders - verantwoordelijk voor voelen, ze veel meer aankunnen dan we voor mogelijk hielden. Wel is belangrijk dat ze hun eigen proces kunnen volgen.

Opnieuw een voorbeeld:

In de woonvorm zorgden de begeleiders en de kok in de weekends altijd voor extra hapjes voor de bewoners. Een algemene kritiek van begeleiders was dat bewoners altijd passief bij elkaar rondhingen in de huiskamer. Dit leverde vaak spanningen op. Voor begeleiders kwam het erop neer dat ze de veel ruzies moesten sussen; iets wat veel energie kostte. In het team werd uiteindelijk afgesproken om de groep meer verantwoordelijkheden te geven. De zaakwaarnemer kreeg het idee om de verantwoordelijkheid van de hapjes bij de bewoners neer te leggen. Ze kregen op donderdagavond 10 euro, met als doel de hapjes in de weekends zelf te verzorgen.

Accuut veranderde er iets in de groep. Mensen gingen overleggen welke hapjes gebruikt zouden worden, wie ze zouden kopen en wie ze klaar moesten maken. Er kwamen taakverdelingen. Mensen die eerst al strijdende de avonden in gingen moesten nu overleggen met elkaar. Individueel konden bewoners misschien weinig maar als groep konden ze heel goed van elkaars kwaliteiten gebruik maken. In het leren overleggen met elkaar werden ze ondersteund door procesbegeleiders, die verantwoordelijk waren voor de balans in de groep. Wat 10 euro al niet kan doen...

1.5. De kwaliteiten in een team

Wil een team efficiënt werken, dan moet er balans bestaan in kwaliteiten, die zorgen voor een goede begeleiding. Ik ga uit van vier kwaliteiten: *raadgeven* en *bepalen* (de zaakwaarnemer / werkbegeleider) en *aktief luisteren* en *ruimte geven* (de procesbegeleider).

KWALITEITEN IN EEN TEAM

	PROCESBEGELEIDER	ZAAKWAARNEMER
“IDEALE TEAM “	50%	50%
“STRUKTUURGROEP”	40%	60%
“NONVERBALE COMMUNICATIE”	60%	40%

In begeleidingssituaties die een duidelijke structuur verlangen, bijvoorbeeld groepen met gedragsmoeilijkheden, kan men kiezen voor meer zaakwaarnemers. Staat echter de beperkte communicatie in een groep centraal, dan moet het aantal procesbegeleiders in de meerderheid zijn omdat we dan heel actief moeten luisteren om de betekenis van hun gedrag te begrijpen.

1.6. De gevolgen voor de totale organisatie

Het werken met deze werkwijze in de praktijk betekent dat er een veranderingsproces op gang wordt gezet in de gehele organisatie. Dit is een moeizaam proces. De achterliggende reden is vaak dat, ondanks het gezamenlijk vaststellen van de visie, alle medewerkers in de hiërarchie blijven zitten.

Het volgende plaatje ziet er misschien overtrokken uit maar de realiteit is dat de macht bij het hogere management ligt.

HIERARCHISCH MODEL

**DIRECTIE
MANAGEMENT**

TEAMLEIDER

BEGELEIDER

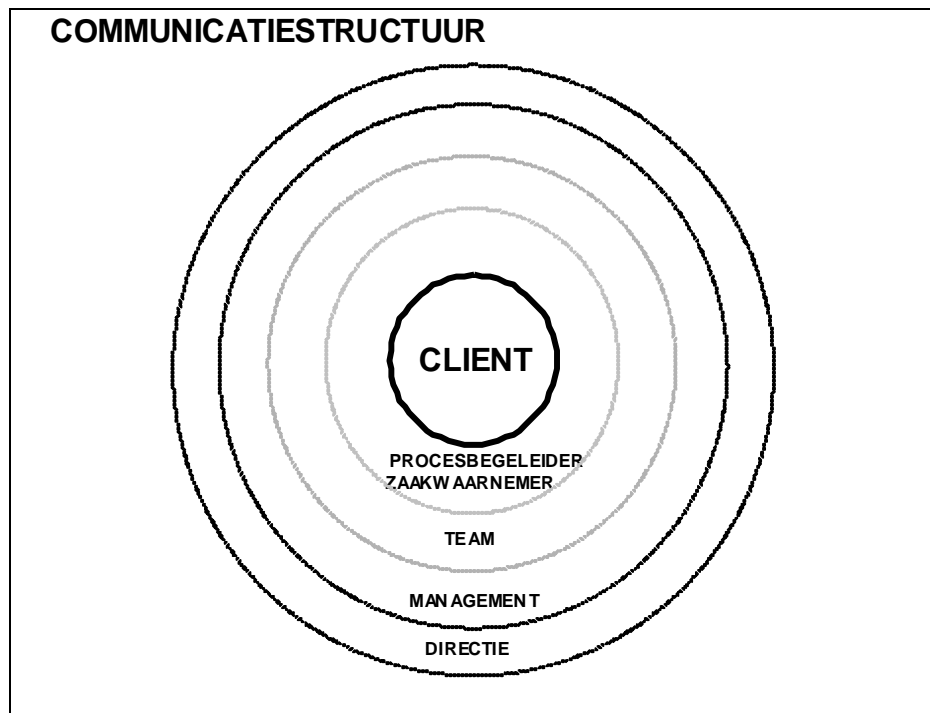
Huishoudelijke Dienst / KOK

↓
CLIENT

Wanneer een organisatie enkel in de hiërarchie blijft, wordt de cliënt ondergesneeuwd. Veel energie gaat verloren in de plaatsbepaling en het beschermen van de eigen positie, terwijl het leveren van kwaliteit uitgangspunt moet zijn. In een hiërarchisch model heeft iedereen zijn eigen machtspositie, waarin beheersmatigheid centraal staat.

De medewerker zal zijn macht blijven uitoefenen naar de cliënt omdat hij niet de voorwaarden krijgt van bovenaf. De manager zal zijn invloeden willen behouden omdat deze aangesproken wordt op het beleid in grote lijnen. Gevolgen zijn dat veel medewerkers alleen maar kijken naar hun eigen verantwoordelijkheden en niet gezamenlijk werken aan de voorwaarden die cliënten nodig hebben.

Natuurlijk is er een hiërarchie nodig om een organisatie goed te kunnen laten functioneren, maar in mijn ogen staat dit los van het leveren van kwaliteit. Willen we ons richten op het leveren van kwaliteit, dan is communicatie de belangrijkste voorwaarde. De stem van de cliënt klinkt namelijk in alle lagen door. De implementatie van de visie begint bij de basis. De medewerkers op „afstand“ creëren voorwaarden om het werk van de uitvoerende mensen mogelijk te maken. Zo'n model ziet er als volgt uit.



Maar, zoals gezegd, is hiërarchie ook noodzakelijk om de visie van zelfbepaling richting te geven en deze te implementeren. Het is een kwestie van anders denken en dat kan met een goede communicatiestructuur.

Beide structuren zijn even belangrijk en van elkaar afhankelijk als het erom gaat visies goed te implementeren. De manager zal moeten weten wat de uitvoerders nodig hebben om dan vervolgens voorwaarden te scheppen. De uitvoerders kunnen vanuit de communicatiestructuur genuanceerd aangeven welke middelen nodig zijn. Zo worden de communicatiestructuur en de lijnorganisatie meer geïntegreerd en ontstaat er een samenhang tussen beide. De communicatiestructuur is de uitvoering en de lijnorganisatie schept voorwaarden.

4. Een slotwoord

Ik heb een methode beschreven, die in mijn ogen de zelfbepaling van de client als uitgangspunt heeft. Zelfbepaling is een recht, dat niet meer afhankelijk is van alleen maar personen maar ook methodisch geïntegreerd is.

Een methode implementeren is een moeizaam proces. Een veel gehoorde vraag is: „Doen we het dan niet goed?“ Het gaat niet om goed of fout. De cliënt is de meest kwetsbare schakel in het geheel en tegelijkertijd de persoon waar alles om draait. Zijn stem zal dus in alle lagen moeten doorklinken en de methode is daarin een ondersteunend middel.

Door de effecten te meten omtrent de gevolgen van het werken met de methode, heeft Dr. J. Kersloot van de universiteit in Delft 10 voorzieningen wetenschappelijk onderzocht. In deze voorzieningen werken een aantal teams gedurende een aantal jaren met de methode; twee teams niet en er waren teams die sinds kort de methode geïmplementeerd hebben.

Dr. J. Kersloot trok daaruit een aantal conclusies:

Ten aanzien van cliënten blijkt dat:

- de zelfbepaling van de cliënt werkelijk wordt vergroot
- door de methode de bejegening naar cliënten anders is
- er meer gerichte tijd is voor cliënten

Ten aanzien van het team blijkt dat:

- er meer openheid en minder spanning is
- er minder ziekteverzuim is
- er nog wel een behoorlijke werkdruk is
- er minder personeelsverloop is
- en er meer cliënten kunnen begeleid worden als er langer met de methode gewerkt wordt.

5. Verdere informatie

In het maandblad Klik is een recentie geplaatst omtrent het onderzoek; uitgave maart 2002. Het volledige rapport is te bestellen bij AKS of via www.kleineschaars.com. De kosten zijn 15,00 € inclusief portkosten.

Willem Kleine Schaars heeft twee boeken geschreven waarin de methode beschreven staat:

- „Groeien naar gelijkwaardigheid“; 1993, Appel – Kleine Schaars, Uitgeverij Nelissen Soest, ISBN: 9024412706
- „Via gelijkwaardigheid naar zelfbepaling“; 2000, Kleine Schaars, Uitgeverij Nelissen Soest, ISBN: 9024414415

Er is een mogelijkheid tot het volgen van trainingen. Willem Kleine Schaars verzorgt met enkele medewerkers trainingen op lokatie. Naast de introductie en implementatie van de methode in de voorziening wordt veel aandacht besteed aan het oefenen van vaardigheden, zoals de ik-boodschap en actief luisteren, het maken en invoeren van een visie, de betrokkenheid van ouders, enz... De trainingen zijn heel praktijkgericht.

Voor informatie:

AKS trainingen
Voorsterallee 100
7203 DR Zutphen
telefoon en fax: Nederland 0031 5755-42248
Website: www.kleineschaars.com