

# UIT DE STRIJD

Begeleiden met model WKS binnen  
GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie



*Ik luister*

## Luisteren...

*Als ik je vraag om naar me te luisteren  
En jij begint me raad te geven  
Heb je niet gedaan wat ik je vroeg.*

*Als ik je vraag naar me te luisteren  
En jij denkt dat je iets moet doen  
Om mijn probleem op te lossen  
Heb je me niet goed begrepen,  
Hoe vreemd dat ook klinkt.*

*Als je iets voor me doet  
Wat ik voor mezelf kan doen  
Draag je bij aan mijn angst  
En inadequaatheid.*

*Maar wanneer je accepteert als een  
Simpel feit dat ik voel wat ik voel, hoe irrationeel ook,  
Dan kan ik stoppen met proberen je te overtuigen  
En kom ik toe aan begrip vragen  
Voor wat achter dit irrationele gevoel ligt.*

*En als dat duidelijk is, zijn de antwoorden  
Duidelijk en hoef ik geen goede raad  
Irrationele gevoelens slaan nergens op  
Als we begrijpen wat er achter ligt.*

*Misschien werkt bidden daarom soms wel  
Voor sommige mensen.... Omdat  
God zwijgt en geen advies geeft  
Of oplossingen aandraagt.  
Hij (of Zij) luistert alleen maar en laat jou  
Zelf het werk doen.*

*Dus luister alsjeblieft en hoor me slechts aan  
En als jij wilt praten, wacht dan even  
Op je beurt ..... Dan luister ik naar jou.*

# INHOUDSOPGAVE

*Inleiding door Erik Kuijpers*

## **1. Model WKS: een mens en zijn zelfregie**

- 1.1 Visie op zelfregie en zelfbepaling
- 1.2 Zelfregie en het model WKS
- 1.3 Zelfregie en contextgericht werken
- 1.4 Zelfregie en jongeren
- 1.5 Zelfregie en pedagogisch leerklimaat

## **2. Werken met het model WKS: rollen en hun toepassing**

- 2.1 Begeleiden met rollen
- 2.2 Rollen zaakwaarnemer, procesbegeleider en ondersteuner
- 2.3 De zaakwaarnemer
- 2.4 De procesbegeleider
- 2.5 De ondersteuner
- 2.6 Groepszaakwaarnemer en groepsprocesbegeleider
- 2.7 Feedback in samenwerking

## **3. Communicatie en vaardigheden**

- 3.1 Kwaliteiten en vaardigheden
- 3.2 Zaakwaarnemer: kaders stellen en oplossingen toetsen
- 3.3 Ik-boodschappen
- 3.4 Procesbegeleider: actief luisteren en ruimte geven
- 3.5 Werken met video

## **4. Werken met het model WKS in team en organisatie**

- 4.1 Regie
- 4.2 Inhoudelijke regie
- 4.3 Organisatorische regie
- 4.4 Samenvatting

## **5. Implementatie: Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden**

- 5.1 Teamontwikkeling: leren door verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen
- 5.2 Rol WKS-coach
- 5.3 De do en dont's van verankeren in de praktijk

Uit de strijd  
Begeleiden met model WKS binnen  
GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie

GGZ Eindhoven en De Kempen  
GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie

GGzE, Eindhoven  
Bureau Ben Venneman, Jeroen Evers, Ontwerp groep

mei 2013

## INLEIDING

In het voorjaar 2007 start het project 'Het Roer Om'. Na een voorbereidende fase begin ik 2008 als projectleider. De eerste tijd heb ik gezocht naar een draagvlak bij collega's om samen werk te maken van minder separeren en nieuwe oplossingen te vinden bij het toepassen van dwang en drang in de behandeling.

In die zoektocht en de gesprekken die ik voerde over dit thema ontdekte ik de diepe gevoelens van onmacht die er leefde binnen de GGzE. Binnen veel teams werd al jaren gezocht naar oplossing om strijd met cliënten en daarmee 'Dwang & Drang' te voorkomen. Strijd die zich veelal eerst tussen cliënt en behandelaar of begeleider manifesteerde en uiteindelijk een heel team kon uitputten.

In deze zoektocht naar oorzaken en alternatieven was het Zuidelijk Netwerk ook (Dwang & Drang samenwerking tussen GGz-instellingen in de regio Brabant en Limburg) een positief instrument. Delen van kennis, samen zoeken en bij elkaar op bezoek gaan in goede praktijken werkte erg stimulerend op het genoemde draagvlak. Tijdens een zuidelijk netwerk bijeenkomst in Helmond, januari 2010, kwam ik zo samen met enkele collega's in een workshop terecht van Willem Kleine Schaars. Na enkele uren stonden we enigszins verward, maar ook enthousiast weer buiten. Kon de oplossing om cliënten zeggenschap te geven en tegelijkertijd uit de strijd te blijven echt zo eenvoudig zijn. Waar waren we dan al die jaren mee bezig geweest in de zorg? Er was op een aantal punten ook herkenning, daar in de organisatie gebeurde dit al en daar gebeurde dat al. Echter de eenvoud en de volledigheid maakten diepe indruk.

In de projectgroep werd eensgezind besloten dat dit model een pilot verdiende binnen de GGzE. In de daarop volgende weken ben ik actief op zoek gegaan naar een afdeling die met dit model aan de slag wilde gaan.

Binnen De wederik vond ik als snel een groot draagvlak om aan de slag te gaan. In september 2010 startte De wederik met de training van Willem kleine Schaars met zijn model. Daarna ging het enthousiasme over het model eigenlijk heel snel binnen de GGzE, vanuit De wederik werd De catamaran aangestoken. Daarna kwamen GGzE centrum psychotische stoornissen en 'De Woenselse Poort' in beeld. Tegelijkertijd werden behandelaren en managers betrokken en ook zij vielen voor het model.

Toch was de implementatie niet eenvoudig! Enthousiasme verandert nog geen diep ingesleten patronen van 'weten wat goed is voor een ander'. Andere rollen in een team aannemen geeft ook veel onzekerheid. Zie je zelf daarnaast maar eens terug op een filmpje terwijl collega's meekijken. Veel nieuwe zaken, waarbij loslaten misschien wel de vreemdste is. De motor waarop de implementatie draaide was het directe effect dat het model had op vast gelopen situaties. Ook al wisten we niet precies hoe we het model gingen implementeren, één ding was voor iedereen zeker: Het werkt! Weg strijd, minder onmacht en veel minder separaties!

Door het gaan werken met het model ontstond er bij de betrokken teams de behoefte aan ondersteuning. Besloten werd om drie GGzE medewerkers op te leiden tot WKS-coach. Vanaf midden 2011 worden ze ingezet bij alle leervragen die teams hebben en trainen ze zelfstandig teams om met het model te gaan werken.

Het is nu 2013. Verschillende afdelingen zijn geraakt door het WKS-virus en wordt het model toegepast in de behandeltrajecten en in de organisatie van het multidisciplinair samenwerken.

De behoefte werd gevoeld om alle ervaringen met het model WKS te bundelen. Dit boekje is het resultaat van experimenteren met het gedachtegoed van het model, de praktische manier van werken en het proces van borgen van de nieuwe aanpak. Dagelijks wordt nog gezocht naar oplossingen. Wat werkt, wat moeten we vooral wel doen of loslaten. Vandaar dit boekje. Het kan dienen als naslagwerk voor teams die het model al toepassen, als informatiebron voor teams die overwegen om met het model te gaan werken. Of voor professionals die geïnteresseerd zijn naar een innovatieve GGz-praktijk.

Het toepassen van het model WKS is een doorgaand leerproces. Het stopt niet bij het implementeren. Dit boekje is geschreven door collega's en is een weergave van hun ervaringen tijdens de zoektocht. Elk hoofdstuk geeft informatie over een aspect van het werken met model WKS. In samenhang met elkaar vormen ze een volledig verhaal over de het model WKS binnen de GGzE. Het leerproces stopt niet, het is nooit af! Dit boekje is een groeidocument, het groeit mee met alle nieuwe (leer) ervaringen die we komende jaren gaan opdoen.

Erik Kuijpers, projectleider implementatie WKS

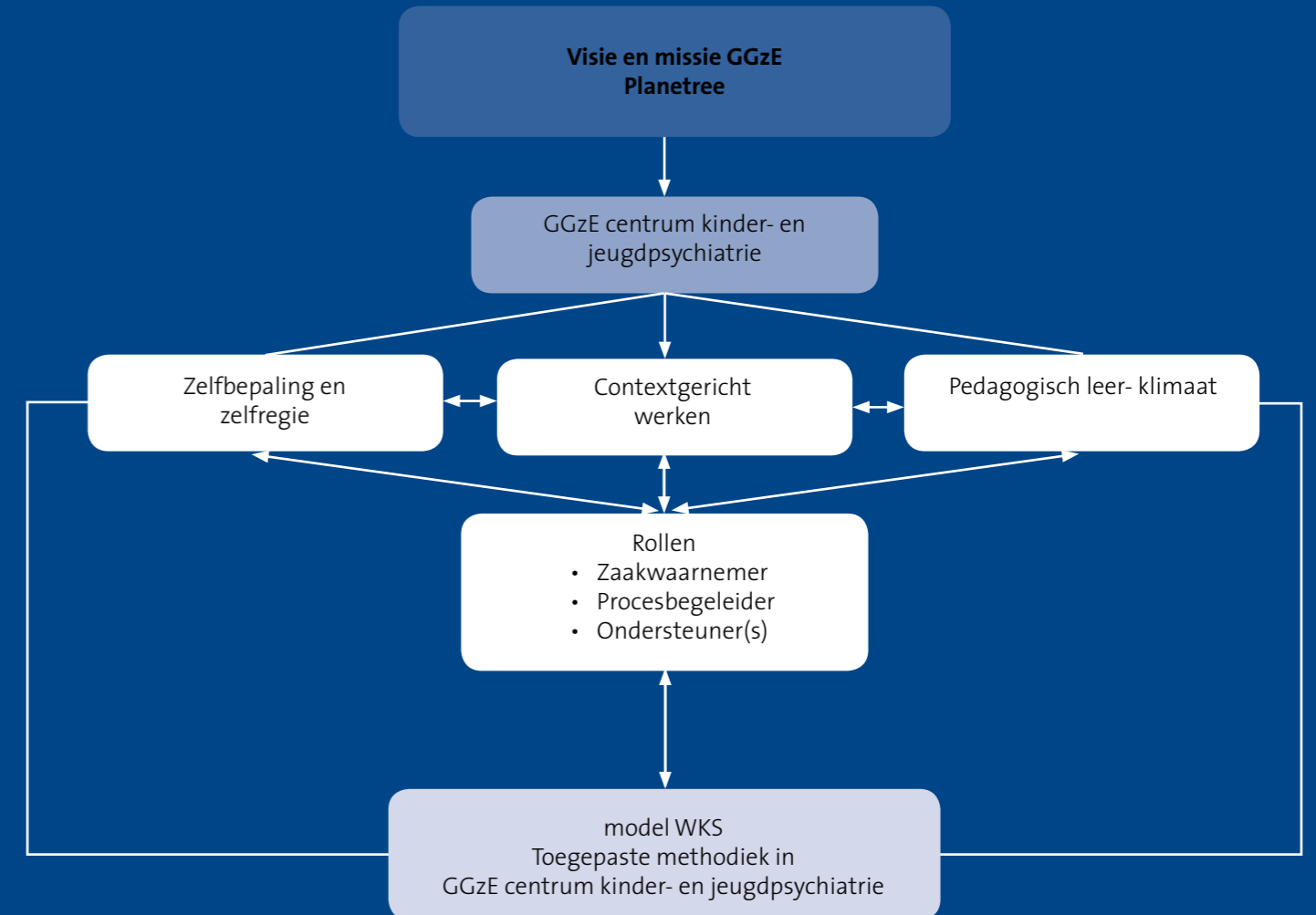




# HOOFDSTUK 1. MODEL WKS: EEN MENS EN ZIJN ZELFREGIE

## Van GGzE visie en missie naar toepassen model WKS: de bouwstenen

De GGzE brengt haar visie en missie tot uitdrukking in het concernbreed werken met de uitgangspunten van Planetree. Het model WKS biedt methodische en communicatie handvatten om Planetree in GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie in praktijk te brengen.









## 1.1 VISIE OP ZELFREGIE EN ZELFBEPALING

Keuzes zijn belangrijk in het leven. Elke dag worden we geconfronteerd met talloze beslissingen en keuzes. En hoe we ook ons best doen, we kiezen vaak niet datgene waarvan we weten dat het ‘goed voor ons is’. Dit komt deels door het feit dat de ‘juiste keuze’ vaak de moeilijkste keuze is. Soms maken we een keuze waarbij we iets van wat we zelf belangrijk vinden moeten opofferen of iets laten omdat de omgeving daar om vraagt.

Hoe een keuze ook uitvalt, elk mens zal proberen de regie over zijn eigen leven te behouden.

Hoe een mens vorm geeft aan zelfregie is mede afhankelijk van drie menselijke basisbehoeften, samen het begrip ‘Zelfbepaling’ genoemd. Zelfbepaling biedt het theoretische en wetenschappelijke fundament voor zelfregie.

Zelfbepaling ligt vanaf de geboorte in de mens opgesloten en wordt omschreven als drie menselijke basisbehoeften, te weten

- De behoefte aan autonomie: Het gevoel zelf je leven te kunnen sturen. Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd voor taken en activiteiten waarbij ze ervaren zelf controle te hebben over wat ze doen en over het resultaat. Dit wordt uitgedrukt in de fundamentele behoefte om eigen keuzes te maken.
- De behoefte aan verbondenheid met andere mensen: Het gevoel samen met anderen in het leven te staan en steun te ondervinden. Verbondenheid geeft een positief gevoel van identiteit, en geeft betekenis en zin aan de omgeving waarin je leeft.
- De behoefte aan competentie: Het gevoel de wereld aan te kunnen, de vaardigheden en mogelijkheden van jezelf kennen en gebruiken. Het vertrouwen hebben in eigen vaardigheden ( Ryan & Deci, 2000)

De theorie stelt dat het vervullen van deze behoeften een positieve invloed heeft op het zelfbeeld van een mens, relaties met anderen, gevoel van autonomie en zelfacceptatie, persoonlijke groei, het gevoel controle over de omgeving en een doel in het leven.

Als deze behoeften om wat voor reden niet worden vervuld gaat het welzijn, welbevinden en zelfbeeld omlaag. Als reactie hierop probeert elk mens zelfwaardering of invulling van behoeften via andere wegen te verhogen. Soms door veel goedkeuring bij anderen te zoeken, zich volledig op werk of hobby te storten of zich te gaan afzonderen.

### Zelfregie

Elk mens, jong, oud, met of zonder beperkingen heeft de natuurlijke behoefte om zelf te bepalen hoe zijn leven inhoud krijgt. Zelfregie betekent een balans vinden tussen de zeggenschap over eigen mogelijkheden, de behoefte aan zelfbepaling én de grenzen die worden aan gegeven door de samenleving of omgeving.

## 1.2 ZELFREGIE EN HET MODEL WKS

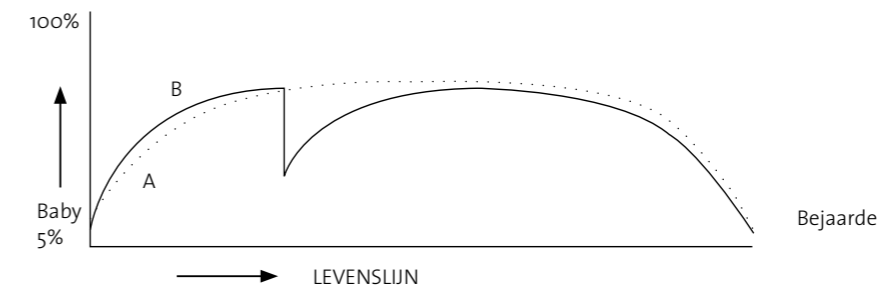
De Kern van het model WKS is dat elk mens de regie over zijn eigen leven heeft. ‘Zelfbepaling’ is het centrale begrip in het model WKS.

Mensen, jong of volwassen, willen zeggenschap hebben over het eigen leven, zelf het leven vorm geven en beslissingen nemen. Veel mensen met een beperking of psychiatrische ziekte hebben de ervaring dat hun regie en grip op hun leven afnemen. Naarmate je meer afhankelijk wordt van hulp, zorg en ondersteuning komt de zelfregie onder druk te staan. Is er nog genoeg vrijheid om zelf te bepalen? En hoe wordt die vrijheid ingeperkt. Soms door de omgeving waar je bent (behandelsetting), soms door je eigen motivatie om iets wel of niet doen. Het model WKS helpt bij de zoektocht naar zelfregie en helpt antwoorden te vinden bij vragen als: wie helpt mij, wanneer je geholpen wordt, wat de hulp inhoudt, waar die geboden wordt, hoe die geboden wordt, hoeveel er geboden wordt en waarom hulp nodig is?

De regie over je eigen leven hebben ontwikkelt zich met vallen en opstaan. Het is een proces dat je hele leven doorloopt. Keuzes leren maken, verantwoording nemen, mogelijkheden en grenzen van zelfregie ontdekken, het hoort er allemaal bij.

Zelfregie, de mogelijkheden en de verantwoordelijkheden die daarbij horen, worden in het model WKS voorgesteld als een kader. Hoe groter het kader des te meer mogelijkheden heeft een mens. In een normale ontwikkeling zie je een stijgende lijn in mogelijkheden van iemand (WKS noemt dat een 100% kader) en weer een dalende lijn naarmate je ouder wordt en je mogelijkheden weer afnemen (voorbeeld figuur 1, Lijn A

Ook zijn er mensen die van jongs af aan minder mogelijkheden hebben, bijvoorbeeld door een lichamelijke of verstandelijke beperking. Of mensen die ergens in hun leven te maken krijgen met ernstige somatische of psychische problemen waardoor hun kader tijdelijk kleiner wordt of ingeperkt. (Voorbeeld figuur 1, lijn b, ontwikkelingslijn bij iemand die een psychose doormaakt)



**Figuur 1**

Lijn A: normale ontwikkelingslijn van baby – volwassen – bejaard

Lijn B: ontwikkelingslijn bij iemand die een psychose doormaakt

Voor mensen die tijdelijk of hun leven lang minder mogelijkheden hebben geldt dat ze afhankelijk zijn van ondersteuning in hun onmogelijkheden. Daarbij zijn niet iemands beperkingen het uitgangspunt, maar zijn mogelijkheden. Het credo is: 'Alles wat een mens zelf kan, doet hij ook zelf, we ondersteunen alleen in de onmogelijkheden'.

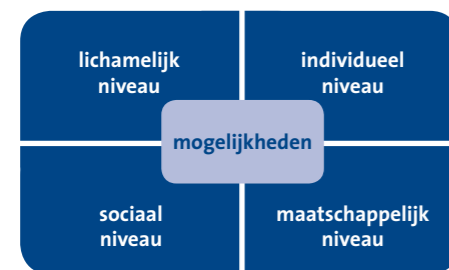
Zelfregie is een groot goed, het benadrukt dat een mens zijn leven sturing geeft, het stuur zelf in handen heeft en de eigen richting aangeeft.

Het ondersteunen van dit proces vraagt van begeleiders en hulpverleners om een persoon ruimte en tijd te geven in zijn zoektocht naar zelfregie. Respect te hebben voor de waarden en normen van een persoon, vaardigheden of keuzes die iemand maakt.

In het proces van ondersteunen is het belangrijk om stil te staan bij vragen over zelfregie, grenzen aan mogelijkheden of de balans tussen betutteling en overvragen. Begeleiders en hulpverleners komen telkens weer in de verleiding om zaken van een persoon over te nemen, te bepalen wat de beste oplossing is of de eigen of professionele visie belangrijker maken dan die van de persoon.

### 1.3. ZELFREGIE EN CONTEXTGERICHT WERKEN

Mensen hebben de aangeboren kracht om te ontwikkelen en te groeien. Deze kracht kan door de omgeving worden gestimuleerd of tegengewerkt. Mensen zijn geen passief product of speelbal van hun omgeving. Het is belangrijk om een persoon te zien als deel van een groter geheel. Een mens is nooit alleen en op zichzelf aangewezen; rond een persoon staan familieleden, vrienden, collega's, medebewoners, hulpverleners. Bij elkaar noemen we dat de context (Kleine Schaars, 2009). In die context onderscheiden we vier niveaus van functioneren: lichamenlijk, individueel, sociaal en maatschappelijk.



**Figuur 2.**

Kleine Schaars, 2009

De vier niveaus vormen het individuele kader van een jongere. Op alle niveaus heeft hij zijn mogelijkheden, beperkingen en uitdagingen. Het samenspel tussen de niveaus zorgt ervoor dat een mens als geheel wordt benaderd. Een probleem van een jongere staat namelijk nooit op zichzelf. Gebruikt iemand bijvoorbeeld medicatie (lichamelijk niveau), dan kan hij daardoor concentratieproblemen hebben (individueel) bij het werk (maatschappelijk niveau), en in contacten met familie en vrienden (sociaal niveau). Met andere woorden: een probleem op een bepaald niveau kan het functioneren op andere niveaus beïnvloeden.

Contextgericht werken binnen het model WKS helpt begeleiders en behandelaren om een jongere te beschouwen als een individu in de context waarin hij functioneert.

Dit kan terugkomen in bv de opzet van behandelplannen of structureren van rapportages en handvaten geven voor onderwerpen voor bv zaakwaarnemer gesprekken.

### 1.4 ZELFREGIE EN JONGEREN

Voor veel mensen die afhankelijk zijn van hulp en zorg, is kiezen en daarmee de grenzen van zelfregie ontdekken, een langdurig proces. Zelfbepaling betekent ook: je realiseren dat je iets niet zelf kunt bepalen. Om te kunnen kiezen moet je de mogelijkheden en keuzes overzien, consequenties afwegen, alternatieven kennen en vrijheid ervaren om te kiezen (Kleine Schaars, 2009).

Net zoals elk mens heeft een jongere recht om eigen beslissingen in het leven te nemen. Dat geldt ook in de behandeling en begeleiding die ze krijgen in GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie. Ook al heeft een jongere beperkingen, ook voor hem geldt dat zelfregie centraal staat.

Er zijn ook grenzen aan zelfregie. Volgens Kleine Schaars (2000) zijn er twee valkuilen die de zelfregie, dus ook van de jongere, in de weg kunnen staan. Enerzijds is dat betutteling, waarbij de verpleegkundig begeleider teveel geneigd is om beslissingen voor de jongere te nemen die hij zelf zou kunnen nemen. Anderzijds bestaat in de begeleiding van de jongere het gevaar van overvragen. Met overvragen wordt bedoeld dat jongeren zelf beslissingen moeten nemen op gebieden waar ze dat zelf niet kunnen, of de gevolgen van keuzes en acties niet overzien. Zowel betutteling als overvraging zorgt voor strijd, waardoor de samenwerking of het zoeken naar oplossingen, verloren gaat.

Hoe een balans te vinden tussen geen betutteling en voorkomen van overvraging?

Een antwoord op deze vraag begint met de vaststelling dat elk mens op basis van gelijkwaardigheid respect verdient voor beslissingen die zijn eigen leven betreffen. Zelfbepaling veronderstelt vrijheid van keuzes, verantwoordelijkheid krijgen en nemen, maar kent ook grenzen. Wat doe je als een jongere besluiten neemt die hij naar jouw mening niet kan overzien? Moet je dan ingrijpen of de situatie nog even aanzien?

Hulpverleners hebben de taak om samen met de jongere de grens tussen betutteling en overvraging op te zoeken. Daarbij is het fundamenteel dat de keuze en oplossing van de jongere altijd als vertrekpunt wordt genomen.



### Een jongere vertelt

In de Damloper, een woongroep van De catamaran, was ik de eerste persoon die kennismakte met de rol van zaakwaarnemer en procesbegeleider, door begeleiders. Het werd mij uitgelegd dat een persoon afspraken met mij maakte en dat de ander contact hield.

Vanaf het begin merkte ik dat er al snel minder misverstanden waren over mijn afspraken, ik niet alles dubbel hoefde af te spreken; scheelde me een hoop energie.

Ik was meer op mezelf aangewezen, zelf regelen, zelfstandiger, meer openheid en dat vond ik meteen fijn. Ik denk dat veel jongeren worden onderschat en medewerkers nemen dan de beslissing. Ik vind het fijn zelf te beslissen en meer zeggenschap te hebben. andere cliënten vinden dat ook.

Ook de groep cliënten kreeg meer verantwoordelijkheid. Op de Damloper hadden ze ook een groepszaakwaarnemer. We moesten van hem een afspraak maken over het gamen. Eerst mochten we een half uur gamen, later kwamen we als groep tot de afspraak om 1 uur te gamen. De zaakwaarnemer keurde dat goed.

Na een tijdje ben ik binnen De catamaran overgeplaatst naar De klipper. Hier voel ik me tussen leeftijdsgenoten meer op de plek. Ik ben 17, maar voel me ouder. Ook hier wordt gewerkt met zaakwaarnemer en procesbegeleider. Dat is het zelfde, toch kunnen ze hier beter loslaten. Ik ben bijvoorbeeld in gesprek over mijn kamerprogramma. Ik kan zelf aangeven wanneer ik op mijn kamer wil zijn. Voel me hierin serieus genomen. Mogelijk ga ik binnenkort zonder proberen.

Als er grotere vragen zijn dan betreft mijn zaakwaarnemer de behandelaar erbij. We bespreken dan zaken als vrijheden, een keer extra naar de stad, etc.

Niet alle cliënten vinden de nieuwe manier van werken fijn. Sommige vinden het fijner dat het personeel veel beslist. Ik zeg dan: "Vroeg of laat sta je buiten dan moet je het zelf doen, maar dan is de stap van zelf doen in eens heel groot."

In de groep gaat het ook anders. Vroeger was er een cliënt die wilde iets anders, de rest sribbelde tegen. Nu wordt het meer door de groep besproken en beslissen we samen. Een keer in de week is er een groepsgesprek. Personeel zegt tegen ons als jullie dit samen goed aanpakken, kan er ook meer. Het personeel is van daaruit volgens mij ook blij met WKS.

Ik vind onderschatting heel erg. Als ik iets zelf kan zoals kamer poetsen en mensen nemen dat over dan word ik boos. Dan bekijk jij het maar!

Ik doe al van mijn 11de zelf mijn kamer en ben nu 17. Ik wil graag laten zien wat ik zelf kan.

Dat is mijn ding!



## 1.5 ZELFREGIE EN PEDAGOGISCH LEERKLIMAAT

Volgens het model WKS is zelfregie ontwikkelen zowel de kern als het doel van het behandelen en begeleiden van jongeren. Daarvoor is een omgeving nodig waarin jongeren kunnen leren en een veilig, uitdagend en open behandel en pedagogisch klimaat ervaren.

Van der Helm (samenvatting proefschrift, First do no harm, 2011) noemt een aantal factoren, die een open leef-klimaat waarin jongeren worden behandeld, positief beïnvloeden:

- Het ervaren van steun in de relatie tussen de jongeren en de hulpverlener; aandacht geven als die dat nodig heeft, het kunnen vertrouwen van de hulpverlener, geven van complimenten.
- De jongere moet het idee hebben dat het leren, behandelen en hun verblijf zin heeft en ze een perspectief biedt op een beter leven.
- Een eerlijke, consequente structuur van regels, afspraken en open overleg ervaren jongeren als prettig en biedt een kader waarmee ze weten waar ze aan toe zijn.
- De ‘atmosfeer’ tussen jongeren onderling; het is belangrijk dat ze elkaar onderling kunnen vertrouwen.

Het model WKS biedt een helder kader voor het ontwikkelen en bewaken van een open leefklimaat (Gerits, 2012) in een behandelsetting. Het model richt zich zowel op het leren en de groei van een individueel persoon als op een groep personen. Zowel Gerits (2012), de Handreiking Pedagogisch Klimaat (VOBC, 2011) als het model WKS benoemen een aantal pedagogische uitgangspunten die daarbij behulpzaam zijn:

1. Emotionele steun en met gevoel reageren.  
Oog hebben voor signalen die een jongere afgeeft en het ervaren van emotionele steun en veiligheid maakt de weg vrij voor ontwikkeling en groei, vergroting van veerkracht en ontwikkeling van adequaat sociaal gedrag.
2. Zelfregie: autonomie en ruimte.  
Zelf keuzes maken, ruimte en kansen krijgen om initiatieven te nemen en te leren bevordert zelfregie. Het betekent ook ruimte voor de eigenheid van een persoon, ruimte bieden aan het experimenteren met nieuw gedrag en positieve ervaringen opdoen.
3. Structureren en grenzen stellen.  
Structuur bieden en grenzen stellen betekent duidelijk maken wat van jongeren of een groep jongeren verwacht wordt in situaties, bij activiteiten en het uitvoeren van taken.
4. Informatie, advies geven en uitleggen.  
Uitleg en informatie geven helpt jongeren bij het reflecteren op hun eigen gedrag en de gevolgen daarvan. Daarmee worden ze geholpen oplossingen te vinden bij het anders omgaan met alledaagse situaties.
5. Begeleiden van interacties in groepen.  
Jongeren leren veel van en met elkaar als dat in een positieve, open en zelfregie respecterende omgeving gebeurt. Samen oplossingen zoeken voor groepssituaties of ‘storend’ individueel gedrag in een groep versterkt het gevoel van zelfcontrole en zelfredzaamheid. Deze groepssituaties helpen ook om zicht te krijgen op de individuele leervragen van de jongere, bijvoorbeeld met betrekking tot luisteren, grenzen stellen, omgaan met emoties, etc.

6. Stimuleren en ondersteunen van interacties met de omgeving (jongere en ouders). Een opgenomen jongere blijft verbonden met zijn natuurlijke omgeving, gezin, ouders, familie, vrienden. Om de zelfregie van een jongere optimaal te kunnen ondersteunen is aandacht voor deze banden en de mogelijkheden de ‘eigen krachten’ gewenst. Het gaat vaak om het delen van elkaars visie, stilstaan bij zorgen en belemmeringen, oog hebben voor wat lukt, dat een positieve bijdrage levert aan het herstel van een jongere.

### Nuttige adviezen en tips voor het organiseren van een pedagogisch leerklimaat:

- Praat met de jongere(n) in plaats van over de jongeren.
- Wees terughoudend met het overnemen van taken en activiteiten.
- Richt je op wat de jongere(n) kan of (nog) kan leren.
- Leg keuzes voor aan jongeren(n) en zijn omgeving.
- Stel duidelijke en eenduidige kaders en laat jongere of jongerengroep zijn eigen oplossingen en regels maken.
- Stimuleer eigen oplossingen en initiatieven van jongere(n) en naastbetrokkenen.
- Respecteer de ‘eigen agenda’s van jongere(n) en naastbetrokkenen.
- Biedt betekenisvolle leersituaties aan die relevant zijn voor de eigen doelen en ontwikkeling van de jongere of groep jongeren.





## HOOFDSTUK 2. WERKEN MET HET MODEL WKS: ROLLEN EN HUN TOEPASSING

### 2.1 BEGELEIDEN MET ROLLEN

Het model WKS richt zich op het steunen, helpen en verzorgen van mensen die - tijdelijk, periodiek of permanent - minder kunnen zodat ze in staat zijn om binnen hun mogelijkheden vorm te geven aan de zelfregie in hun leven. Vertaald naar de jongeren op de afdeling betekent dit het bevorderen van de zelfbepaling, ongeacht hun niveau of mogelijkheden. In het begeleidingsproces wordt gezocht naar een goede balans tussen betutteling en overvraging. Uitgangspunt is dat alles wat een jongere zelf kan, ook zelf uitvoert. De jongeren die worden opgenomen hebben op verschillende levensgebieden vragen en problemen. Ook ouders en naastbetrokkenen zoeken veelal naar antwoorden bij de ontstane situatie en oplossingen die de jongere weer verder helpen.

Het doel in de begeleiding is dat de jongere:

- leert binnen zijn of haar mogelijkheden die keuzes te maken die helpen om zelf de regie in het leven te nemen;
- begrijpt en accepteert op welke momenten ondersteuning nodig of noodzakelijk is (bijvoorbeeld in een gedwongen kader);
- leeft in een goede balans tussen enerzijds grenzen van een gegeven situatie (thuis, woonsituatie, opname in kliniek) en de eigen wensen, behoeften en belangen.

### Ervaring op De wederik

De wederik is binnen de GGzE de eerste afdeling die het model WKS is gaan toepassen. Ze hebben met vallen en opstaan een leerproces doorlopen. Het proces van: "wij zorgen goed voor jou!" naar "waar het kan de regie bij de jongere laten en alleen ondersteuning bij de onmogelijkheden geven."

Het team had voorheen de ervaring dat 'wij' heel hard aan het werk waren en dat dit vaak veel strijd opleverde met de jongeren en de groepen. De cliëntbesprekingen werden gevuld met lange discussies met meningen en visies van leden uit het multidisciplinaire team. Niet alleen werd er veel gepraat over de jongeren. Ook werd veel tijd gestopt in het bedenken van oplossingen voor de jongere en de groep. Het model WKS gaf het team handvaten om dit proces anders te doorlopen. Door de zelfregie van de jongeren centraal te stellen en bij hen de oplossingen te zoeken, ontstond er meer rust in het team en bij de jongeren.

Dit leerproces van loslaten van onze meningen en oplossingen kost energie en tijd. Daarnaast is het ook een zoektocht van het team naar nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en communicatielijnen die de zelfregie van jongeren op de afdeling ondersteunt. De successen die met de nieuwe werkwijze werden behaald geven energie om het proces van veranderen te blijven aangaan. Niets is zo mooi om als team te ervaren dat er minder strijd is, dat overleggen kort en bondig worden én bovenal de jongeren meer zelfregie tonen en aangeven welke ondersteuning zij nodig hebben.

Om dit begeleidingsproces vorm te geven worden in het model WKS drie rollen onderscheiden:

1. zaakwaarnemer;
2. procesbegeleider;
3. ondersteuner(s).

## 2.2 ROLLEN ZAAKWAARNEMER, PROCESBEGELEIDER EN ONDERSTEUNER

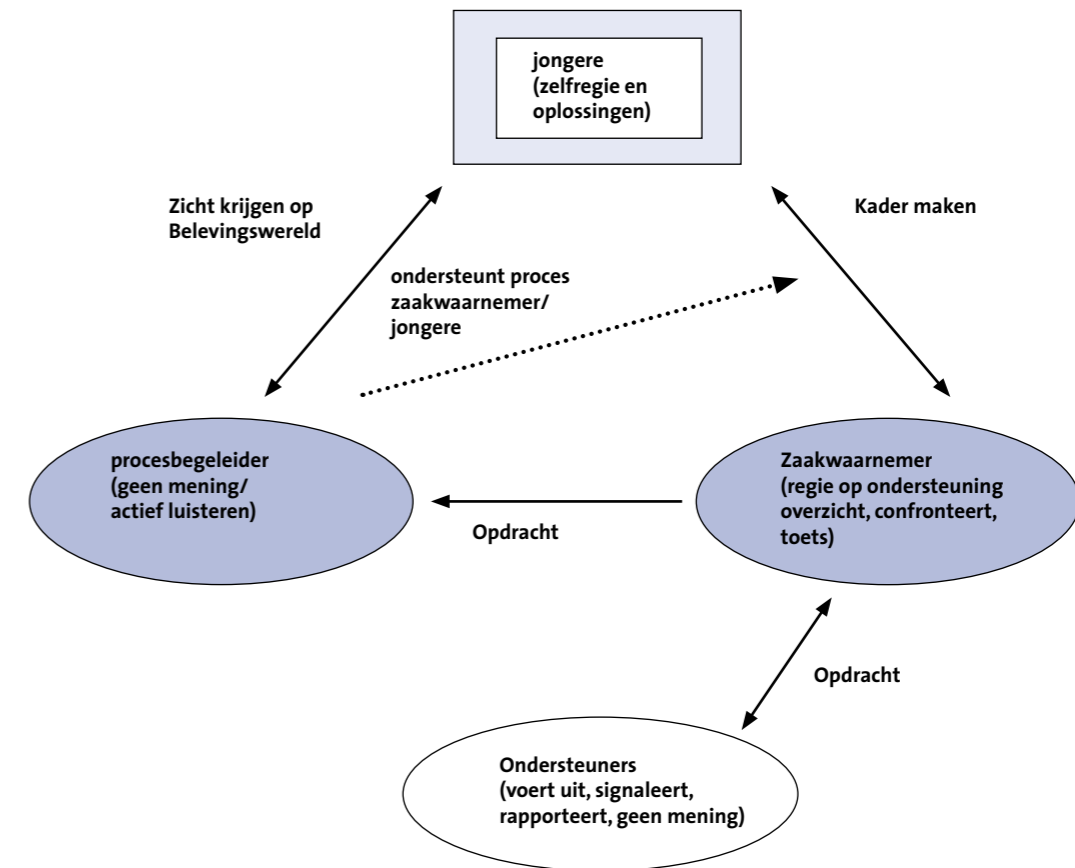
In het model WKS heeft de jongere te maken met 3 type begeleiders. Een zaakwaarnemer, voor regie en inhoudelijke zaken en een procesbegeleider, voor communicatieve ondersteuning. Ze zijn in de begeleiding de gesprekspartners van de jongere.

De overige leden van het multidisciplinaire team vormen de groep ondersteuners. Ze geven uitvoer aan afspraken en opdrachten die de zaakwaarnemer met de cliënt heeft afgesproken.

De rollen van zaakwaarnemer en procesbegeleider worden in principe verdeeld onder de groep verpleegkundigen in het multidisciplinaire team. Als de situatie daar om vraagt kan dit eventueel door een andere discipline uit het team worden gedaan. Zowel bij de keuze van een verpleegkundige in de rol van zaakwaarnemer of in de rol van procesbegeleider wordt rekening gehouden met de kwaliteiten die passen bij deze rollen.

De procesbegeleider kan medewerker zijn van de afdeling waar de jongere verblijft. Maar hij kan ook uit een ander team of afdeling komen. Wanneer er in een begeleidingssituatie sprake is van veel en regelmatig fysieke begrenzing van een jongere, dan kan een procesbegeleider van buiten de afdeling de voorkeur hebben.

De zaakwaarnemer is verantwoordelijk voor de regie en heeft overzicht over de dagelijkse ondersteuning van de jongere. Hij probeert zoveel mogelijk zicht te hebben op de mogelijkheden en onmogelijkheden en is de enige die kaders stelt aan een jongere of een groep jongeren. De procesbegeleider ondersteunt de communicatie tussen een jongere en zijn zaakwaarnemer. Hij geeft geen eigen mening, maar zorgt ervoor dat beide gesprekspartners zicht krijgen op hun communicatie en elkaar begrijpen. De ondersteuner is verantwoordelijk voor zaken waarbij de jongere hulp nodig heeft en heeft een signalerende en rapporterende taak.



**Figuur 3.** Kleine Schaars, 2009, bijgesteld door ontwerpgroep



## 2.3 DE ZAAKWAARNEMER

Als zaakwaarnemer zet je in samenspraak met de jongere een begeleidingstraject uit. De kracht van het model WKS is, dat er gezamenlijk doelen worden afgesproken waaraan actief gewerkt wordt. Als zaakwaarnemer stel je daarvoor kaders. Je wijst de jongere op afspraken en grijpt in wanneer grenzen worden overschreden. Je bent dus zowel confronterend als begeleidend bezig. Het uitgangspunt is overleg. Het doel van de zaakwaarnemer is, dat hij de jongere serieus neemt en hem ondersteunt. De jongere gaat zelf actief op zoek naar eigen oplossingen. Dit wordt het 'kader maken' genoemd. De aandacht is dus gefocust op zelfregie. De jongere kan zich niet meer verschuilen achter een passieve houding of het antwoord 'ik weet het niet'. Vaak betekent het voor de jongere het begin van een leerproces om zelf regie te nemen in zijn leven.

Als zaakwaarnemer ben je in de begeleiding het eerste aanspreekpunt voor de jongere. Er worden wel taken gedelegeerd bij afwezigheid. Een belangrijk werkprincipe is dat andere begeleiders geen strijd met jongeren aangaan, van wie ze geen zaakwaarnemer zijn. Als bijvoorbeeld een jongere 's morgens niet uit zijn bed wil komen, gaan andere begeleiders op dat moment niet de confrontatie aan. Ze rapporteren de situatie wel aan de zaakwaarnemer. Er wordt alleen ingegrepen in situaties waarin de persoonlijke of groepsveiligheid gevaar loopt.

Zoals gezegd is het belangrijk om met de jongere actief te zoeken naar zijn oplossingen om een situatie anders aan te pakken of nieuw gedrag te tonen. Dit gaat niet altijd zonder slag of stoot. De zaakwaarnemer kan besluiten een procesbegeleider in te schakelen als er bijvoorbeeld veel strijd ontstaat in de samenwerking met de jongere, of als de communicatie maar niet goed op gang komt. De procesbegeleider kan met een gerichte opdracht de zaakwaarnemer en jongere ondersteunen om meer zicht op de situatie of op de communicatie te krijgen.

De zaakwaarnemer krijgt op zijn beurt ook ondersteuning. Over het regie nemen in de begeleiding en alles wat daarbinnen gebeurt legt hij verantwoordelijkheid af aan zijn behandelaar. Dit zorgt ervoor dat begeleiding en behandeling voortdurend op elkaar worden afgestemd. Zo houden de jongere, de zaakwaarnemer en de behandelaar overzicht op de koers van de behandeling. De behandelaar is dus in feite de zaakwaarnemer van de zaakwaarnemer.

## 2.4 DE PROCESBEGELEIDER

Als er sprake is van strijd tussen de zaakwaarnemer en de jongere, dan wordt de communicatie en samenwerking verstoord. Dit is vaak het moment dat de zaakwaarnemer de procesbegeleider inschakelt. Dit is in onze instelling, team een nieuw en belangrijk persoon. In deze rol is de begeleider vooral de ondersteuner van het leerproces van de jongere. De procesbegeleider lost geen problemen op, geeft geen oordeel over de situatie. Hij luistert actief en geeft de jongere ruimte om zijn eigen mening te vormen. Een procesbegeleider heeft dus geen mening. Hij onderzoekt ook of de opdrachten van de zaakwaarnemer aansluiten bij de jongere en of ze begrepen worden. De procesbegeleider krijgt door de procesondersteunende gesprekken veel informatie en signalen over de belevingswereld van de jongere, over zijn oplossingsstrategieën en hoe hij denkt over de zaakwaarnemer en andere betrokkenen in de behandeling. Hij houdt veel van wat hij hoort en weet in principe voor zichzelf, rapporteert niet

aan de zaakwaarnemer. Wel stimuleert hij de jongere(n) om zelf actief te worden en contact met zijn zaakwaarnemer te zoeken en zaken bespreekbaar te maken. De procesbegeleider kan dat doen door de jongere te helpen bij het verwoorden van wat hem bezighoudt en hoe dat in het gesprek aan de zaakwaarnemer over te brengen. Het doen van een rollenspel kan daarbij helpen, soms kan het gesprek op video worden opgenomen of de jongere maakt de afspraak dat de procesbegeleider hem ondersteunt in het gesprek.

De procesbegeleider start veelal nadat de zaakwaarnemer de jongere een concrete opdracht heeft gekregen om met een bepaalde situatie aan de slag te gaan, oplossingen te bedenken. Soms geeft de zaakwaarnemer juist een directe opdracht aan de procesbegeleider. Bijvoorbeeld als hij meer zicht wil krijgen of de jongere wel alles heeft begrepen of als hij onvoldoende het gedrag en de belevingswereld van de jongere begrijpt. De procesbegeleider kan dan de gerichte opdracht krijgen een aantal gesprekken te voeren of dat hij meer informeel en op verschillende momenten contact legt met de jongere.

Daarbij houdt de procesbegeleider in zijn achterhoofd dat hij geen onderdeel van het probleem wordt of mee gaat denken over een oplossing. Het vinden van de oplossing is de taak van de jongere, de zaakwaarnemer toetst deze.

## Een jongere bepaalt zijn eigen reisdoel, ik reis een tijdje mee.

Mijn werk bestond er voorheen uit dat ik gedurende de dag vele beslissingen moest nemen. Veelal ad hoc besluiten, voor collega's, voor jongeren. Dat betekende dat ik extra (denk) werk voor moest verrichten, om tot een gedegen beslissing te kunnen komen waarbij alle belangen recht werd gedaan.

De dagen dat ik werkte hadden een hectisch en chaotisch karakter. Verwarring over afspraken, onduidelijkheid over wie wat had gezegd, jongeren die er onrustig van werden. Vooral het feit dat keuzes vóór een jongere werden gemaakt, bracht veel onvrede met zich mee.

Sinds de invoering van het model WKS, is er nu plaats voor duidelijkheid, het overdenken en uitstellen van keuzes. Jongeren kunnen zelf nadenken hoe ze hun eigen zaken graag zouden willen regelen en daarvoor plannen maken. Stapje voor stapje meer zelfstandigheid, op weg naar volwassenheid. Dit creëert een gevoel van autonomie, maar tevens een band waarin samenwerking en vertrouwen centraal staat.

In mijn werk ben ik voornamelijk procesbegeleider. Dit past beter bij mijn kwaliteiten als professional en als mens. Toegankelijkheid en openheid in het contact met de jongere is voor mij de basis om actief te luisteren.

Het model WKS en het toepassen van de rollen, geeft mij de ruimte, de rust en het geduld om echt te luisteren naar jongeren en hun ervaringen: écht horen wat ze te zeggen hebben, het is het enige wat ik kan en wil doen. Ik krijg te horen welke ideeën ze er op na houden en hoe ze kijken naar hun toekomst, hun leven. Nu kan ik volledig met mijn gedachten bij het gesprek zijn, zonder tegelijkertijd al na te denken over acties of besluiten. Door alleen al de ruimte te krijgen om te spreken of soms zelfs te zwijgen, merk ik, dat een jongere inzicht krijgt in de eigen belevingswereld. Ik voel me bevoorrecht om hier deel van te kunnen uitmaken, de jongeren geven me dit vertrouwen.

Het meest waardevol in het model WKS en mijn rol als procesbegeleider vind ik dat ik geen mening of oordeel heb. Dit is niet alleen een 'manier' waarop het model werkt, het is voor mij een gevoel wat ik overbreng. Hierdoor geef ik de boodschap dat de jongere er mag zijn zoals hij is, niet zoals ik denk wat hij of zij kan worden. Dat is een reis die ze zelf mogen afleggen, met keuzes die ze zelf maken, waarin ik voor een periode een medereiziger ben.

Marjolein Aarts-Baas, Verpleegkundige GGzE





## 2.5 DE ONDERSTEUNER

In het model WKS wordt een grote rol toebedeeld aan het team van ondersteuners.

Dit kunnen in principe alle overige disciplines van het multidisciplinaire team zijn. In vergelijking met vroeger gaan ze niet op eigen houtje aan de slag met een jongere.

De zaakwaarnemer geeft de ondersteuners opdrachten waarmee ze precies weten wat ze wel of niet aan activiteiten moeten uitvoeren en hoe de jongere de ondersteuning krijgt. Aan het team van verpleegkundig(begeleiders) kan bijvoorbeeld door de zaakwaarnemer gevraagd worden om een jongere elke ochtend te wekken en te ondersteunen bij het ochtendritueel om op tijd op school te komen.

De ondersteuners zijn een belangrijke informatiebron voor de zaakwaarnemer. Ze signaleren en rapporteren over wat ze zien en ervaren bij de uitvoering van de opdrachten. Net zoals de procesbegeleider geeft de ondersteuner daarbij ook geen mening. Het gaat om feitelijke informatie. In de beginfase van het werken met model WKS moet iedereen nog wennen deze manier van werken in de begeleiding. Elkaar feedback geven helpt om steeds minder je mening te ventileren bij de jongere en vooral de zaakwaarnemer op de hoogte te brengen van je ideeën, meningen of opvattingen.

Overlegmomenten kunnen worden benut om de zaakwaarnemer feedback te geven en vragen te bespreken die gaan over het functioneren van de zaakwaarnemer. Het gesprek kan gaan over: 'Hoeveel ruimte krijgt een jongere om met zijn zelfregie te experimenteren? En hoe houden we daarbij rekening met zijn vaardigheden? Wat is een passend kader voor een probleem, dat geconstateerd is bij een jongere? Hoe bewaken we de scheidslijn tussen betutteling en overvraging? Wat is acceptabel gedrag en wat is gewenst gedrag?'

De ervaringen met dit alles zijn positief. Het loslaten van het geven van een mening zorgt voor minder strijd in de contacten met de jongere of een groep jongeren. Een jongere kan zich in de nieuwe situatie alleen richten op die ene mening van de zaakwaarnemer.

De cliëntbesprekingen, voorheen een plek waarin alle meningen over tafel gingen, zijn nu een plek geworden waarin gesignaleerd en gerapporteerd wordt naar de zaakwaarnemer en behandelaar. Dit scheelt erg veel tijd en frustraties binnen deze bijeenkomsten. De mening van de zaakwaarnemer, met ondersteuning van de behandelaar is nu voldoende.

De zaakwaarnemer legt verantwoordelijkheid af aan zijn behandelaar en stelt zo nodig zijn doelen bij. Dat kan door middel van het vergroten of verkleinen van gestelde kaders.

## Dag en nachtritme in de war

Op de afdeling verblijft een jongen die zijn totale dag- en nachtritme omgedraaid heeft. Dit heeft hij thuis ook al eens gedaan. In het begin gaat het redelijk goed, maar al snel gooit hij zijn ritme weer om. De zaakwaarnemer neemt dit signaal serieus en gaat in gesprek. De jongere krijgt de opdracht om voor deze situatie, 's nachts wakker en overdag slapen, een oplossing te bedenken. De jongen vindt dit allemaal overdreven en gaat hierover de strijd aan. De zaakwaarnemer houdt voet bij stuk en schakelt de procesbegeleider in om in gesprek te gaan met de jongere.

In het gesprek met de procesbegeleider geeft de jongen aan dat hij het overdag erg druk vindt, waardoor hij niets kan doen en dus maar gaat slapen. 's Nachts vindt hij het rustig en kan hij zijn dingen doen zoals computeren, tekenen en lezen.

De procesbegeleider vraagt of hij deze informatie ook al heeft gedeeld met zijn zaakwaarnemer. Dat is niet het geval. De jongere stemt in om zijn verhaal aan de zaakwaarnemer te vertellen.

De zaakwaarnemer geeft de jongen een compliment dat hij vertelt wat er aan de hand is. Hij geeft de jongen in hetzelfde gesprek een nieuwe opdracht om na te denken over hoe hij overdag meer rust kan ervaren. De jongen wil over deze nieuwe opdracht de strijd aangaan. De zaakwaarnemer is duidelijk in het stellen van zijn grens en schakelt opnieuw de procesbegeleider in. In het gesprek met de procesbegeleider geeft de jongen aan overdag wat vaker naar buiten te willen, om de drukte op de afdeling te vermijden. Hij stimuleert de jongen met een oplossing te komen die hij bij de zaakwaarnemer kan voorleggen. Al pratende komt hij met een idee over de frequentie en invulling van zijn tijd buiten de afdeling.

De zaakwaarnemer toetst de oplossing en gaat akkoord en maakt de afspraak dat dit voor de komende week geldt. Hij geeft de opdracht aan de ondersteuners deze afspraak te ondersteunen en terug te signaleren hoe de afspraak verloopt. Op deze manier wordt het kader bijgesteld en wordt gewerkt aan het uiteindelijke doel dat hij overdag wakker zal zijn en in de nacht zal slapen.

## 2.6 GROEPSZAAKWAARNEMER EN PROCESBEGELEIDER

Jongeren verblijven als groep op een afdeling. Net zoals dat voor een individuele jongere geldt wordt hier ook de regel toegepast om de (leef)groep zoveel mogelijk op zelfregie aan te spreken: “Wat de groep zelf kan, doet de groep zelf”.

Door het werken met het model WKS leert de begeleiding om niet vanzelfsprekend taken over te nemen. Bijvoorbeeld het bestellen van de boodschappen of verdelen van corveetaken, werd eerder geregeld door de begeleiders. Terwijl de groep dit zelf best kan regelen. Het voor de groep regelen en hen niet betrekken bij oplossingen om het anders te organiseren, levert vaak strijd op. Het zorgt voor een wij-zij gevoel waarbij jongeren en begeleiders voortdurend over dit soort onderwerpen met elkaar in conflict raken.

Wanneer bijvoorbeeld de sfeer op een afdeling slecht is vinden de jongeren het vanzelfsprekend om de begeleiding te vragen wat zij er aan gaan doen, terwijl de oplossing vaak bij de jongeren zelf ligt.

Elke groep heeft een groepszaakwaarnemer en twee groepsprocesbegeleiders. Deze rollen worden door de verpleegkundigen uitgevoerd. De groepszaakwaarnemer is de enige in het team die de (leef) groep aanspreekt, kaders stelt op zaken die niet goed gaan. Of om de groep verantwoordelijkheid te geven over groepsregels, afspraken over opruimen, enzovoort.

Het wonen in groepsverband vergt veel vaardigheden van de jongeren: overleggen, rekening houden met een ander, samen oplossingen zoeken, afspraken nakomen, kritiek geven en ontvangen. Een groepszaakwaarnemer kan een opdracht geven aan de groep, waarbij hij altijd de groep aanspreekt en nooit een individu: Het afruimen en afwassen na het avondeten gebeurd niet goed”. Ik wil dat jullie hierover in gesprek gaan en volgende week verwacht ik van jullie een oplossing”. De jongeren gaan dan zelf met de oplossingen aan de slag. Als het nodig is kunnen de groepsprocesbegeleiders dit overleg in de groep ondersteunen. Het is de taak van de groepsprocesbegeleiders om de jongeren met elkaar in gesprek te laten gaan over een oplossing. Zelf zijn ze geen onderdeel van de oplossing. Hierdoor kunnen ze ook uit de strijd blijven. Waar voorheen de jongeren via de begeleiders spraken, communiceren ze nu rechtstreeks. Met ondersteuning van een groepsprocesbegeleider en met elkaar.

Door een groep aan te spreken op eigen regie en hun proces van overleggen te observeren, wordt ook duidelijker hoe de individuele kaders binnen de groep zijn. Een jongere laat zich bijvoorbeeld snel door beter bespraakte groepsleden in het groeps gesprek overvleugelen. Hier kan mogelijk een individuele leervraag van de jongere, om zijn mening te laten horen, achter schuil gaan. De zaakwaarnemer van de jongere kan deze informatie weer gebruiken om de jongere daarover aan te spreken en een leerproces in gang te zetten om deze vaardigheid aan te leren.

## 2.7 FEEDBACK IN SAMENWERKING

Binnen de behandeling van de jongeren, ondergaan jongeren een veranderingsproces. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is de intensieve samenwerking tussen de verschillende rollen van het model WKS. Feedback is belangrijk bij het toetsen van elkaars kwaliteiten en de onderlinge samenwerking.

### Feedback voor zaakwaarnemer en procesbegeleider

Tussen de zaakwaarnemer en zijn jongere vinden regelmatig gesprekken plaats. Hij kan gericht gebruik maken van de procesbegeleider wanneer hij te weinig zicht heeft op de belevingswereld van de jongere. De procesbegeleider luistert naar de mening van de zaakwaarnemer en stimuleert de jongere om zelf feedback aan de zaakwaarnemer te geven.

Het komt ook voor dat procesbegeleiders feedback krijgen van de jongeren of het team. Deze feedback richt zich meestal op het niet loslaten van zijn eigen waarden en normen, een eigen mening geven of te directief zijn in plaats van een actieve luisterhouding aan te nemen.

### Feedback geven

In een gesprek van de procesbegeleider en vertelt Sanne dat ze de gesprekken met de zaakwaarnemer moeilijk vindt. Hij laat haar niet uitpraten en neemt het gesprek snel over. Zij zou meer rust en ruimte in de gesprekken willen, om beter te kunnen uitleggen wat ze bedoeld. De procesbegeleider ondersteunt Sanne om haar beleving van de gesprekken rechtstreeks aan de zaakwaarnemer te vertellen.

De uitkomst kan zijn dat Sanne met wat ‘droog oefenen’ dit zelf doet. Een andere uitkomst kan zijn dat de procesbegeleider, ter ondersteuning van haar feedback, mee gaat naar het gesprek. Een mogelijkheid kan ook zijn om samen een videoboodschap voor haar zaakwaarnemer te maken. Het doel blijft hetzelfde: de communicatie tussen zaakwaarnemer en jongere bevorderen.

### Feedback naar ondersteuners

De ondersteuners hebben de opdracht te werken binnen de kaders die de zaakwaarnemers gesteld heeft aan de jongere. De ondersteuners kunnen feedback ontvangen op het neutraal opstellen, het uitvoeren van opdrachten en de discussies die ontstaan bij het uitvoeren van de opdrachten.



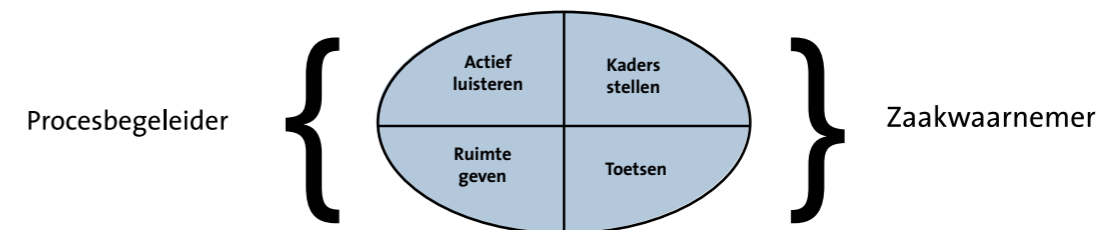


## HOOFDSTUK 3 COMMUNICATIE EN VAARDIGHEDEN

Werken met het model WKS legt een grote nadruk op de communicatie én de relatie tussen begeleiders en de jongere(n). Het doel van de communicatie is respect te hebben voor elkaar, voor de verschillen die er zijn tussen mensen en elkaar leren begrijpen in hoe je denkt en doet. De rollen van zaakwaarnemer, procesbegeleider en ondersteuner helpen daarbij. Bij die rollen horen specifieke kwaliteiten en vaardigheden. Welke dat zijn wordt in de komende paragrafen toegelicht.

### 3.1 KWALITEITEN EN VAARDIGHEDEN

Als zaakwaarnemer of procesbegeleider gebruik je bij de begeleiding van jongeren verschillende vaardigheden. In de praktijk blijkt dat niet iedere begeleider over alle kwaliteiten beschikt die hem tot een geschikte zaakwaarnemer of procesbegeleider maken. De ene begeleider is beter in de rol van zaakwaarnemer. De ander in de rol van procesbegeleider. De één kan beter confronteren en kaders stellen, de ander is beter in actief luisteren en geen mening hebben. Tijdens de training en de borging van model WKS krijgen de begeleiders beter zicht op hun eigen kwaliteiten en hoe ze deze kunnen inzetten in de verschillende rollen. Medewerkers ervaren vaak minder stress en meer werkplezier wanneer ze vooral op hun kwaliteiten ingezet kunnen worden. Zo kan het zijn dat de een zaakwaarnemer en procesbegeleider is, terwijl bijvoorbeeld de ander alleen zaakwaarnemer of procesbegeleider is.



**Figuur 4.**  
Kwaliteiten zaakwaarnemer en procesbegeleider

Figuur 4 geeft een overzicht van de kwaliteiten, eigenschappen, die passen bij beide rollen. Bij elke eigenschap horen ook vaardigheden. Actief luisteren en ruimte geven zijn eigenschappen van een procesbegeleider en enkele bijpassende vaardigheden zijn open vragen stellen, stiltes laten vallen, een open luisterhouding aannemen, feedback geven.

Kaders stellen en toetsen veronderstelt de vaardigheid van een zaakwaarnemer om grenzen te stellen, confronterende ik-boodschappen te geven, grenzen van aanvaardbaar gedrag te onderkennen.

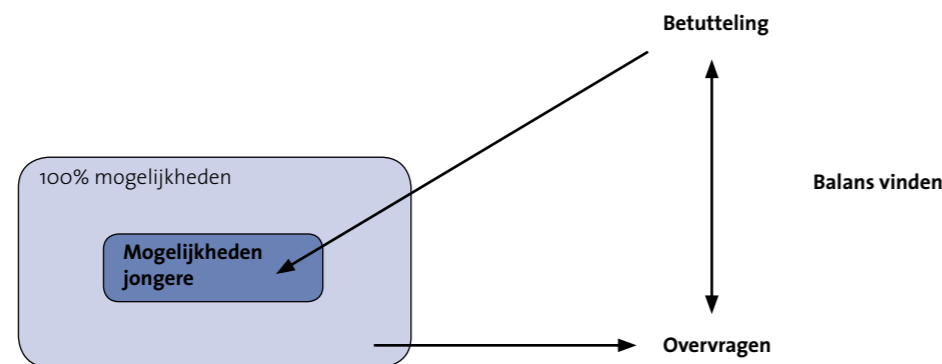
Voor elke rol in de begeleiding geldt dat het ontwikkel- en groeiproces van de jongere wordt gevolgd. De rollen en de kwaliteiten zijn een nuttig middel om de communicatie over zelfregie, gedrag en veranderingen op gang te brengen of te sturen, zowel individueel als in de groep.

### 3.2 ZAAKWAARNEMER: KADERS STELLEN EN OPLOSSINGEN TOETSEN

Het model WKS gaat ervan uit dat de zaakwaarnemer degene is die de confrontatie met de jongere aangaat. Daarvoor gebruikt hij een 'kader'.

Een kader is een raam waarbinnen een persoon zelf verantwoordelijk is voor zijn doen en laten. Een kader is niet statisch, maar het hele leven in ontwikkeling. Om de ontwikkeling van iemands kader te volgen is het belangrijk om zijn vaardigheden en eigen mogelijkheden te respecteren. Soms betekent het dat de zaakwaarnemer een kader stelt, of de grens aangeeft, om overvraging te voorkomen. Op andere momenten kan een kader worden gesteld om een jongere te stimuleren om na te denken over oplossingen voor de problematische situatie waarin hij zich bevindt.

Wanneer je in het kader van een individu gaat zitten, neem je verantwoordelijkheden over die de persoon zelf aankan. Je betuttelt de persoon, met strijd als gevolg. Als iemand aangeeft dat hij zich betuttelt voelt dan is dit altijd waar. Stel je geen grenzen, dan is er sprake van overvraging.



Figuur 5.

In de praktijk zijn begeleiders geneigd om zelf oplossingen aan te dragen. Zij gaan daarbij uit van de eigen waarden en normen en weten wat het beste is voor de ander. Uitgangspunt van het model WKS is de mens die ondersteuning nodig heeft zelf oplossingen aandraagt, passend binnen zijn of haar mogelijkheden (zie figuur 5., binnenste kader). De zaakwaarnemer zal de jongere de opdracht geven om zelf met de oplossing te komen afhankelijk van de grootte van zijn kader. Is het kader bijvoorbeeld groot dan kan de jongere zelf waarschijnlijk met een oplossing komen. Is het kader van de jongere klein dan helpen keuzemogelijkheden de jongere om na te denken over oplossingen.

Wanneer de jongere met zijn oplossing komt is het aan de zaakwaarnemer om te toetsen of de oplossing binnen de mogelijkheden van de jongere valt.

Wanneer er strijd ontstaat, betekent dit dat de jongere wordt overvraagd of betutteld. Het is dan aan de zaakwaarnemer om de kaders opnieuw te bekijken en aan te passen. Hierbij kan hij de hulp inschakelen van de procesbegeleider. De zaakwaarnemer komt vervolgens met een nieuwe opdracht voor de jongere waarbij rekening is gehouden met een kleiner of groter kader. Dit is een herhalend proces waarbij het kader steeds aangepast wordt passend bij de situatie van de jongere.

Bij het stellen van kaders zal je als zaakwaarnemer veel aandacht geven aan duidelijke communicatie. Dat betekent dat in de boodschappen die je afgeeft de jongere hoort en weet wat er op dat moment in je omgaat. Omdat kracht bij te zetten moet ik vooral over mezelf praten. Bijvoorbeeld: Ik zie dat het niet goed gaat met het huiswerken. Ik maak me daar zorgen over omdat jouw schoolprestaties achteruitgaan en je mogelijk blijft zitten. Ik wil dat je nadenkt over het huiswerk maken.

Ik-boodschappen zijn een nuttig middel om de ander duidelijk te maken wat je van een situatie vindt. Je zegt wat je voelt, ziet en ervaart.

### 3.3. IK-BOODSCHAPPEN

De duidelijkste benadering in het werken met jongeren is communicatie via de ik-boodschap. Er zijn vijf verschillende ik-boodschappen:

- verklarende ik-boodschap;
- preventieve ik-boodschap;
- positieve ik-boodschap;
- antwoordgevende ik-boodschap;
- confronterende ik-boodschap (Kleine Schaars, 2009).

#### Confronterende ik-boodschap

Voor de zaakwaarnemer zal de confronterende ik-boodschap gebruiken. Dat neemt niet weg dat in onveilige situaties op een afdeling en bij afwezigheid van de zaakwaarnemer een begeleider de confronterende ik boodschap kan gebruiken om duidelijkheid te scheppen.

In de communicatie tussen jongeren en begeleiders komen misverstanden, tegenstrijdige belangen en



conflicten voor. Als dit tot onaanvaardbaar gedrag leidt, dan heeft de begeleiding een probleem. Via de zaakwaarnemer wordt een kader gesteld. De confronterende ik-boodschap is dan een goed middel om de jongere te laten weten dat je het gedrag niet accepteert en hem vraagt na te denken om de situatie anders aan te pakken.

#### Voorbeeld:

*Erica wil niets eten tijdens het avondeten. Ze vindt het niet lekker. Ze vindt het vervelend dat ze dan aan tafel moet blijven zitten, terwijl de andere jongeren wel lekker zitten te eten. Begeleider Jos luistert actief naar wat Erica moeilijk vindt. Jos heeft geen probleem met haar gedrag, het probleem ligt bij Erica.*

*Erica blijft toch aan tafel zitten, ondanks dat ze niks eet en probeert er het beste van te maken. Jos geeft haar een compliment dat ze, ondanks haar tegenzin, het goed vol gehouden heeft. Beide hebben geen probleem.*

*Na het eten gaat Erica in de huiskamer in het bijzijn van de groep een zak chips eten. Jos geeft met een ik-boodschap aan dat hij dit gedrag niet OK vindt. Het probleem ligt bij Jos. Wanneer Erica dit gedrag niet verandert zal Jos de zaakwaarnemer vragen om dit gedrag met Erica te bespreken.*

In dit voorbeeld is Jos probleemeigenaar rondom zijn probleem dat hij het niet akkoord gaat met Erica's gedrag: Niets eten tijdens de groepsmaaltijd en vervolgens in de groep chips gaat eten.

Erica heeft geen probleem. Zij vindt haar gedrag prima aanvaardbaar. Het probleem ligt bij de ander. Begeleider Jos in dit geval (zie figuur 6.)

|                       |                     |  |
|-----------------------|---------------------|--|
| Aanvaardbaar gedrag   | Probleem bij ander  | Actief luisteren, zet de ander in de schijnwerpers |
| Aanvaardbaar gedrag   | Geen probleem       | Ok situatie benoemen, compliment geven             |
| Onaanvaardbaar gedrag | Probleem bij jezelf | Geven van een ik-boodschap                         |

**Figuur 6.**

In bovenstaand voorbeeld kan het zijn dat Jos van Erica verlangt dat ze iets aan haar gedrag verandert. Wanneer Erica dit niet ziet zitten is het aan de zaakwaarnemer en niet aan Jos, om Erica te confronteren met een ik-boodschap, een kader te stellen en Erica om een oplossing te vragen.

Om het effect van een kader stellen te versterken moet de confronterende boodschap van de zaakwaarnemer in ieder geval gericht zijn op: een positieve en haalbare verandering, het niet onderuithalen van het zelfrespect van de jongere, en de jongere voldoende ruimte geven om zelf met een eigen oplossing te komen.

Bij het formuleren van een confronterende boodschap houdt je rekening met:

- Een niet-beschuldigende beschrijving van het gedrag; probeer daarbij zoveel mogelijk in het nu te blijven. Pot niet alles op en doseer voor welk gedrag, situatie of klacht je een kader stelt. De zaakwaarnemer zal degene die het onaanvaardbare gedrag vertoont precies vertellen welke van zijn gedragingen of woorden een probleem voor hem zijn.
- Een concreet en voelbaar gevolg van het gedrag; als je uit bent op verandering van gedrag, zal de zaakwaarnemer moeten praten over het gedrag, over wat die persoon doet of zegt.
- De gevoelens die jij ervaart; als de zaakwaarnemer wil dat de jongere hem begrijpt, dan moet hij wel over zichzelf praten.

In het voorbeeld van Erica kan dit als volgt gaan:

Jos spreekt Erica aan op het eten van chips op de groep nadat ze aan tafel niks heeft gegeten:

*“Dag Erica, je hebt tijdens het avondeten niks gegeten en vervolgens ben je op de groep chips gaan eten. Iedereen doet zijn best om hier te eten wat de pot schaft en ziet jou dan niets eten om vervolgens chips te gaan eten. Ik vind dit niet fijn en niet respectvol naar je andere groepsleden.”*

Wanneer Erica hier niet op reageert, rapporteert Jos naar de zaakwaarnemer. Deze zal ook een confronterende ik-boodschap geven en Erica een opdracht geven om een oplossing hiervoor te bedenken.

Als zaakwaarnemer houd je altijd voor ogen: Het gewenste doel kan alleen bereikt worden door het veranderen van gedrag. De confronterende boodschap is niet bedoeld om de ander een lesje te leren. Het is ook geen toverspreuk. De boodschap is een effectieve manier om iemand te laten weten, dat zijn of haar gedrag voor jou of de omgeving een probleem kan zijn. Hierdoor verklein je de kans op misverstanden bij de andere en op strijd over zaken die niet over het probleem gaan.

Advieseren en keuzes voorleggen zijn manieren om een jongere of groep te helpen bij het nadenken over veranderingen in de situatie of gedrag. Als gedrag niet acceptabel is, kan het verhelderend werken een jongere uit te nodigen na te denken over alternatieven. In het veranderingsproces is het van belang dat de jongere keuzes maakt om zijn situatie anders aan te pakken. Het voorleggen van duidelijke keuzes helpt een jongere daarbij. Deze keuzes zijn altijd gericht op gewenst gedrag. Voor een jongere is het prettiger om na te denken over gewenst gedrag, dan het beperken van ongewenst gedrag.

#### Gesprek zaakwaarnemer en Erica

Erica vindt het moeilijk om zelf met een oplossing te komen. De zaakwaarnemer ondersteunt haar door een aantal keuzemogelijkheden te geven. Bijvoorbeeld, Erica overlegt vooraf wat ze kan eten, wanneer ze iets niet lust, of wanneer Erica haar chips eet zo dat anderen hier niet mee worden geconfronteerd.

De zaakwaarnemer kan bijvoorbeeld in een vervolg gesprek ingaan op het eetpatroon van Erica en met behulp van een ik-boodschap haar nieuwe opdrachten geven.

Ook al kunnen begeleiders de juiste ik-boodschappen gebruiken. Het is niet altijd gezegd dat het ook werkt. Als de jongere strijd blijft zoeken, helpt het niet om met een nieuwe ik-boodschap je ongenoegen kenbaar te maken. De kans is groot dat de zaak escaleert. Want niemand vindt het leuk om te horen dat zijn gedrag als storend wordt ervaren.

Wat kun je dan doen als begeleider?

Door opnieuw actief te luisteren en de gevoelens van de jongere serieus te nemen, zal de emotie bij een jongere dalen. Je schakelt dus over van confrontatie naar actief luisteren. Als de emotie wegzakt, kun je opnieuw de ik-boodschap toepassen.

### 3.4 PROCESBEGELEIDER: ACTIEF LUISTEREN EN RUIMTE GEVEN

We willen maar al te graag problemen voor anderen oplossingen. Dat is een natuurlijke reactie. Vaak blijkt dat hoe meer hulp ik bied, des te hulpelozer of machtelozer de ontvanger van die hulp wordt. Wanneer er problemen opgelost moeten worden, ga je op zoek naar de sterke kanten en eigen oplossingen van de jongere. Hierbij waak je ervoor zelf oplossingen aan te dragen. Voor de procesbegeleider geldt dat de beste manier om dit te doen actief luisteren is. Je bent nieuwsgierig wat een jongere vindt. Hoe lost hij problemen op binnen het kader die je als zaakwaarnemer hebt gesteld?

Actief luisteren is moeilijk. We staan hier vaak niet bij stil. Wanneer anderen slecht naar ons luisteren, voelt dit niet goed. Wanneer je in een afhankelijke situatie verkeerd, zoals een jongere op een afdeling in gesprek met zijn zaakwaarnemer, is het nog belangrijker dat je echt gehoord en gezien wordt!

Actief luisteren is een belangrijke vaardigheid bij het verkennen van de belevingswereld van de jongere. Doel is blij te geven van begrip, de jongere te assisteren bij het spreken over opdrachten en het zoeken van oplossingen. Jongeren zijn gevoelig voor de manier waarop je op hen reageert en in gesprek gaat. Ze gaan vaak af op non-verbale gedragingen. Een onverschillige houding onverschilligheid wordt opgemerkt ook al zeg je dat je de jongere wilt begrijpen.

In de praktijk van alle dag op onze afdelingen zijn we met veel zaken bezig en moet er een hoop gebeuren. Luisterfouten voor een procesbegeleider kunnen zijn: Je hoofd zit vol met allerlei zaken met dingen die nog geregeld moeten worden voordat je dienst er op zit. Van groot belang is dat je 'leeg' het gesprek in gaat met de jongere. Los van verleden of toekomst of andere sturende gedachten. Waar moet je dan aan denken en wat zijn eventuele valkuilen;

Bij het actief luisteren pas je als procesbegeleider onder andere de volgende vaardigheden toe:

- stellen van open vragen;
- samenvatten;
- gebruik maken van stiltes;
- opmerken en benoemen van non- verbaal gedrag;
- geven van complimenten;

- reageren op gevoelens;
- niet te doen alsof, maar echt jezelf zijn;
- de hele boodschap af te luisteren;
- aandacht geven;
- niet alleen positieve dingen te horen maar ook dingen die niet prettig of onwelkom zijn.

Mogelijke valkuilen:

- niet opletten, aan iets anders denken, of snel afgeleid zijn;
- doen alsof je luistert;
- horen wat je verwacht te horen;
- denken dat je weet wat de bedoeling van de ander is;
- gespitst zijn op punten van onenigheid.

Door het aannemen van een actieve luisterhouding en de jongere de ruimte te geven om zijn eigen mening te vormen, wordt er stapje voor stapje gewerkt aan een dialoog waarin verandering ter sprake komt.

#### Mijn hart luchten

De procesbegeleider zorgt er in principe voor dat de samenwerking tussen mij en de zaakwaarnemer soepel verloopt. Door deze band ontstaat er in de loop van de tijd wel meer communicatie over en weer met elkaar. De procesbegeleider weet, in verhouding tot andere verpleegkundigen, meer van mij. Ik hoef bij deze persoon niet alles uit te leggen en mijn verhaal voor de zoveelste keer vertellen. Dat geeft een gevoel van veiligheid. Het is daarom voor mij gemakkelijker om naar de procesbegeleider gaan, als ik mijn hart wil luchten.

Ik heb een klik met mijn procesbegeleider, er is vertrouwen tussen ons. Omdat hij meer van mij weet, kan hij in bepaalde situaties ook beter inschatten wat voor mij goed werkt en mij afleiden.

Met deze ervaring in mijn achterhoofd heb ik bij mijn tweede opname heel bewust mijn procesbegeleider kunnen kiezen.

Een jongere, opgenomen op De wederik

### 3.5 WERKEN MET VIDEO

Je leert het meest door jezelf te zien op een video-opname. Het gebruik van een video is standaard bij het toepassen van het model WKS. Medewerkers oefenen met de nieuwe rollen en bijbehorende vaardigheden. Video-opnames maken en deze analyseren is een belangrijk hulpmiddel bij dit leerproces. Het gebruik maken van video-opnames heeft verschillende functies:



Om behandelaren inzicht te geven in bepaald gedrag of leervragen van jongeren. Een zaakwaarnemer kan in plaats van een mondelinge rapportage een video-opname tonen waarin bepaald gedrag van een jongere in gesprekken of in de leefgroep tot uitdrukking komt.

Een procesbegeleider kan de video inzetten, om met een jongere te oefenen hoe hij feedback aan zijn zaakwaarnemer kan geven. Of een videoboodschap maken voor ouders waarin hij iets aan de ouders mededeelt wat hij nu nog te moeilijk vindt om dit rechtstreeks te vertellen.

Een groepszaakwaarnemer kan video opnames van een groepsgesprek gebruiken om met de groep terug te kijken waarom het bijvoorbeeld vaak op ruzie uitdraait. En de groep een gerichte opdracht te geven hoe zij met meer respect voor elkaars verschillen in gesprek kunnen zijn. Soms levert dit ook weer Individuele leervragen van een jongere op. De desbetreffende zaakwaarnemer zal dat gaan bespreken met de jongere.

Uit de eerste ervaringen met het werken met video blijkt dat verschillende medewerkers de combinatie van leren en video als ongemakkelijk en lastig ervaren. Hoewel bijna iedereen aangeeft dat het werken met video een meerwaarde heeft, betekent het gebruikmaken van deze mogelijkheid en jezelf aan het werk te zien een compleet nieuwe ervaring. De video laat onverbloemd zien hoe je werkt, wat de kwaliteit van je gesprekken is en hoe in gesprekken de zelfregie van de jongeren wel of niet tot uitdrukking komt.

Diegenen die over de eerste schroom heenstappen, zijn erg enthousiast over de resultaten. Zowel over de persoonlijke leermomenten en ontwikkeling van basis vaardigheden, als over de leermomenten die het jongeren geeft. Iedereen leert ervan en de observaties van medewerkers worden gericht en veel specifiek.

Er ligt dan ook voor iedereen een grote uitdaging om het gebruik van video als standaard in te voeren op onze afdelingen.

## HOOFDSTUK 4 WERKEN MET HET MODEL WKS IN TEAM EN ORGANISATIE

In de afgelopen twee jaar heeft het trainen en werken met het model WKS de nodige inzichten binnen GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie opgeleverd. Bij de start was de focus gericht op de jongere en de behandeling. Er werd veel met elkaar nagedacht over een optimale benadering van de jongeren en hoe de principes van model WKS toe te passen. Al snel werd duidelijk dat praten over de grenzen en mogelijkheden van zelfregie, ook van toepassing is op het team zelf.

Voor alle teams die met het model WKS aan de slag zijn gegaan geldt dat zelfregie van jongeren ondersteunen een nieuwe benadering van behandeling, begeleiding en organisatie oplevert. Zowel de opgenomen jongeren, teams en de organisatie ondergaan een leerproces.

### 4.1 REGIE

Werken met model WKS zet een organisatie in beweging. Gaat de aandacht aanvankelijk naar het WKS-proof begeleiden van cliënten, na een tijdje komen organisatorische vragen aan de orde. Deze richten zich in eerste instantie op de dagelijkse werkzaamheden van het team. Hoe passen we de rollen in binnen de bestaande werkafspraken, zijn de overlegmomenten aan herziening toe, wat doen we met de verhouding tussen de behandelaar en begeleiders in de rol van zaakwaarnemer?

Het verrassende element is dat de vragen om verandering niet via de lijn van het management komen. Ze borrelen op zodra een team werk maakt van de zelfregie van cliënten of groepen cliënten. Vanzelfsprekendheden worden in de dagelijkse routines van het multidisciplinaire team plotseling onderwerp van gesprek. Langzaam dringt zich de gedachte bij een team op dat zelfregie ook ingrijpt op de manier van samenwerken, het organiseren van het werk of het managen van de afdeling of het team.

#### Inhoudelijke regie

Een behandelaar kan bijvoorbeeld de zaakwaarnemer (verpleegkundige begeleider) een opdracht geven om met een jongere aan de slag te gaan rondom hygiëne. De zaakwaarnemer gaat met de jongere in gesprek. Oplossingen en afspraken rondom dit gespreksonderwerp worden gerapporteerd. Ondersteuners weten op welke wijze de jongere ondersteund wordt bij het verbeteren van de hygiëne. Een behandelaar toetst achteraf of de ingezette benadering passend is in het totale beleid van de behandeling.



## 4.2 INHOUDELIJKE REGIE

### Zaakwaarnemer

Binnen de afdeling is de zaakwaarnemer verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning van de jongere. Hij heeft de regie in de ondersteuning en overzicht op de voortgang van de begeleiding. Hij maakt zelfstandig inschattingen van situaties, de grootte van het kader van een jongere en geeft leiding aan de ondersteuning aan de toegewezen jongere. De gesprekken met de jongere, ouders en partijen van buiten de afdeling, zoals school, werk, een ambulante behandelaar leveren (nieuwe) afspraken en opdrachten op.

De zaakwaarnemer zorgt ervoor dat deze bij de betrokken hulpverleners, begeleiders binnen de afdeling komen. De groep van ondersteunende begeleiders voeren opdrachten in de directe begeleiding uit en de procesbegeleider is er voor de ondersteuning van het proces tussen jongere en zaakwaarnemer.

De regierol van de zaakwaarnemer staat niet op zichzelf. Alles wat hij onderneemt, initieert en afsprekt valt onder de eindverantwoordelijkheid van de behandelaar. Deze is uiteindelijk verantwoordelijk voor het totale aanbod en de kwaliteit in de behandeling van de jongere.

De behandelaar is als het ware de zaakwaarnemer voor de totale behandeling. Naast zijn eigen specifieke ondersteunende functie, bijvoorbeeld diagnostiek, medicatie, advies, ziet hij toe op de uitvoering van de ondersteuning van de zaakwaarnemer en de overige disciplines in het multidisciplinaire team.

Belangrijk daarbij is dat de behandelaar niet in het kader komt van de andere disciplines. Iedere discipline heeft binnen de professionele kaders van het eigen vakgebied verantwoordelijkheid om een optimale ondersteuning aan de jongere en de behandeling te bieden. De behandelaar laat zich informeren, signaleert zelf en toetst oplossingen van de zaakwaarnemer. Afhankelijk van de mogelijkheden en vaardigheden van een zaakwaarnemer zal hij inschatten welke ondersteuning nodig is en bijsturen. Net zoals bij een jongere geldt hier: Zoek naar een goede balans tussen teveel betutteling en overvraging van de zaakwaarnemer. Wanneer in deze relatie strijd ontstaat, kan een procesbegeleider ingezet worden om deze relatie te ondersteunen.

Voor een optimale, inhoudelijke afstemming en gezamenlijke behandelingslijn hebben zaakwaarnemer en behandelaar regelmatig contact met elkaar. Die gesprekken zijn nodig om de grenzen van het autonoom werken van de zaakwaarnemer te kaderen. Wat is een juiste koers bij het zoeken van oplossingen voor dagelijkse situaties met een jongere, of welke afspraken zijn nodig om een heldere koers met jongeren en ouders te varen.

De behandelaar kan ook opdrachten geven aan andere disciplines uit het team voor ondersteuning van de zaakwaarnemer.

Een behandelaar krijgt op zijn beurt weer kaders aangereikt door de bovenliggende laag, de programmaleider. Deze toetst op zijn beurt de oplossingen van de behandelaar. In de hiërarchische lijn wordt de werkwijze en oplossingen van de programmaleider door de 1e geneeskundige getoetst.

Zo wordt voor de hele of delen van de organisatie een transparante communicatie opgetuigd. Op elke hiërarchische laag zijn de verantwoordelijkheden duidelijk en geldt de regel dat iedereen binnen het aangereikte kader verantwoordelijk is voor een eigen invulling en uitvoer van opdrachten.

### Team

In het multidisciplinaire team komt een proces op gang om een gezamenlijke visie te ontwikkelen hoe jongeren in hun proces van zelfbepaling te ondersteunen.

De spanning tussen wat jongeren willen en de mogelijkheden van de organisatie om daaraan te voldoen, is voortdurend aanwezig.

De zaakwaarnemer en procesbegeleider kunnen niet onafhankelijk van elkaar te werk gaan. Beiden leggen in het team verantwoording af over het begeleidingsproces. De ondersteuners, die op basis van gerichte opdrachten van de zaakwaarnemer werken, vangen signalen op over de persoonlijke ontwikkeling van de jongere. Deze geven ze terug aan de zaakwaarnemer.

Het is belangrijk om informatie en ideeën over het begeleidingsproces terug te geven aan de zaakwaarnemer. Op deze manier wordt duidelijk of de gestelde kaders haalbaar zijn voor een jongere. Moet hij afgeremd of juist gestimuleerd worden? Zijn er zorgelijke signalen die de zaakwaarnemer noodzakelijk een confronterend kader te stellen of contact te zoeken met zijn behandelaar? Hoe reageert bijvoorbeeld een groep bewoners op het niet nakomen van afspraken?

De procesbegeleider heeft een bijzondere rol in het team. Hij vertegenwoordigt de jongere tijdens overlegmomenten. Hij voert geen inhoudelijke discussie, maar stelt vragen om er voor te zorgen dat de argumenten van de jongere gehoord worden. De procesbegeleider legt een verband tussen een besluit door de gevolgen daarvan voor een jongere of groep jongeren te verhelderen.

### Regie nemen en lijnen uitzetten

In deze nieuwe manier van werken verandert de inrichting van behandeling en begeleiding. De zaakwaarnemer zet samen met de jongere (en zijn systeem) en in overleg met de behandelaar, de lijn uit. De rest van het team zijn uitvoerders en hebben de taak om te observeren, te signaleren en te rapporteren aan de zaakwaarnemer. De procesbegeleider (verpleegkundige) heeft een belangrijke rol bij het ondersteunen van de communicatie tussen de zaakwaarnemer en de jongere.

Ook kan een procesbegeleider worden ingezet als de relatie en communicatie tussen de zaakwaarnemer en de behandelaar stroef verloopt.

Voor de communicatiestructuur betekent dit dat er in overleggen niet meer met het hele team wordt gediscussieerd over de te volgen behandeling. De zaakwaarnemer en behandelaren geven in overleg met de jongere en zijn systeem vorm aan de behandeling. Er is wel een plek nodig waar het team zijn observaties en adviezen aan de zaakwaarnemer en behandelaar kwijt kan. Of waar zij informatie, advies en ondersteuning kunnen vragen. Of dit in een overleg, tijdens een overdracht of schriftelijk gebeurd kan per afdeling anders georganiseerd zijn. Dit betekent dat overlegvormen veranderen, van vorm en inhoud. De ervaring leert dat er veel tijdswinst behaald wordt en overleggen met meer structureel verlopen.



## 4.3 ORGANISATORISCHE REGIE

### Teammanager als zaakwaarnemer

Zoals bij de inhoudelijke regie worden ook de verschillende rollen en communicatielijnen van het model WKS gebruikt om het dagelijkse werk en de behandeling te organiseren.

In de organisatorische regie heeft de teammanager de pet op van zaakwaarnemer.

Het team ontvangt de kaders van de teammanager, waarbinnen ze samen het werk moeten organiseren. Soms kan dat een kader zijn gericht op efficiënt vergaderen, of bijvoorbeeld over het budget van voeding.

De teammanager heeft nauw contact met het team, weet wat er speelt, en houdt overzicht op het bereiken van de doelen van een team of afdeling. Om als zaakwaarnemer te kunnen functioneren en te kunnen toetsen, maakt hij geen deel uit van het team.

In het teamproces om zelfregie te ontwikkelen geeft de teammanager duidelijke kaders, maar komt niet zelf met oplossingen. Net zoals bij de jongere(n) wordt het team gestimuleerd om samen tot oplossingen en keuzes te komen. Zou de teammanager ook de oplossingen al geven dan wordt dat ervaren als betutteling, wat wordt bestempeld als 'in het kader van het team komen'. De uitkomst van betutteling is veelal strijd, machtspelletjes of collegiale twisten.

Opdrachten van de teammanager is het bewaken van goede balans tussen betuttelen en overvragen van het team door aansluitende kaders te stellen, en zicht hebben op individuele processen en kwaliteiten van teamleden.

De teammanager krijgt zelf, vanuit de hiërarchie gezien, opdrachten en kaders aangereikt van de centrummanager. Zijn oplossingen worden eveneens getoetst door de centrummanager. Zo helpt het model WKS ook in organisatorische zin om heldere communicatie en regielijnen te ontwikkelen.

### Team en procesbegeleider

Bij onduidelijkheden, misverstanden of conflicten in het team, tussen behandelaar en zaakwaarnemer van een jongere of tussen teamleden worden de personen ondersteund door een procesbegeleider. Voor de procesbegeleider op teamniveau geldt ook de gouden regel 'Geen mening geven en buiten het probleem blijven'.

Met een actieve luisterhouding en het geven van ruimte steunt hij het team bij het zoeken naar oplossingen bij teamaangelegenheden.

Soms zal de teammanager een procesbegeleider inzetten bij strijd tussen een behandelaar en teamlid. Ondersteunen van gesprekken tussen medewerkers of manager en teamlid kan ook tot de mogelijkheden behoren.

Als algemene regel geldt dat een procesbegeleider op teamniveau geen directe banden kan hebben met het team. Want dan is zijn onafhankelijke positie niet gewaarborgd. Soms kan een procesbegeleider afkomstig zijn uit een ander team of onderdeel van de organisatie. Hoe meer teams volgens WKS werken, des te gemakkelijker zal dit te organiseren zijn.

### Organisatorische regie: manager stelt kader

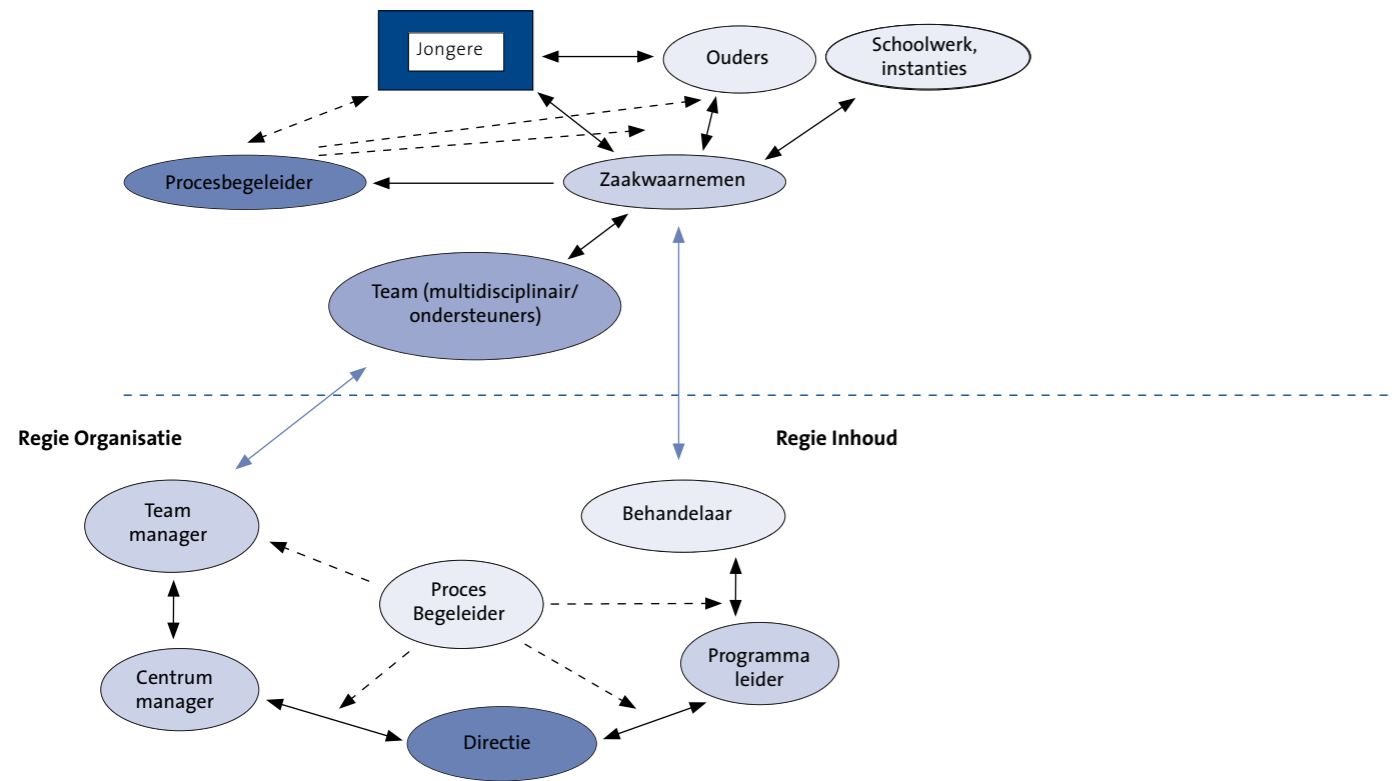
Het team wil het model WKS gaan invoeren. De manager stelt een kader waarmee het team met elkaar in overleg gaat. Met het kader stimuleert hij het team om met oplossingen te komen voor het implementeren van het model WKS. Een onderdeel van het kader is bijvoorbeeld: Het team kan voor deskundigheidsbevordering vier hele dagen gedurende een half jaar om met het hele team bijeen te komen. om met team gaat met een oplossing aan de gang. Ze komen met het voorstel om zes keer een middag samen te komen en dat ze binnen het team twee senior verpleegkundigen extra willen laten coachen, zodat deze zorg kunnen dragen voor de betere invoering.

De manager toetst deze oplossing en geeft aan of dit mogelijk is. Is de manager akkoord dan is er een afspraak. Is hij/zij niet akkoord komt er een opdracht aan het team om aan een nieuwe oplossing te werken.

**Zelfregie van jongere en ondersteunende communicatie bij implementatie model WKS**

In onderstaand figuur wordt het onderscheid tussen het primaire proces van begeleiden en de inhoudelijke en organisatorische regie gevisualiseerd. De pijlen geven de communicatielijnen aan die er zijn in de regie-structuur van GGzE centrum kinder- en jeugdpsychiatrie. Basis is de jongere en zijn zelfregie.

*Regie primair proces van begeleiden*



**Figuur 7.**

Drie manieren van regie: primair proces, organisatie en inhoud.

- >  
Deze lijn verwijst naar een functionaris of persoon die een kader kan stellen en toetsen ( opdrachten geven en oplossingen toetsen)
- - - - ->  
De stippellijn met pijl verwijst naar de communicatie ondersteunende functie van de procesbegeleider
- · · · ·  
Deze stippellijn markeert het gebeid van het primaire proces en de inhoudelijke en organisatorische regie in de organisatie

**4.4 SAMENVATTING**

De teams die het afgelopen paar jaar zijn gaan werken met het model WKS ervaren dat bestaande structuren en werkafspraken veranderen. Het is een nieuwe kijk op de zorg waarbij de jongere de spil is waar alles om draait. Zij bepalen niet alleen zelf hoe hun leven eruit gaat zien, maar zijn ook een gelijkwaardige gesprekspartner hoe de behandeling en begeleiding afgestemd moet worden op hun wensen en behoeftes. De rollen van zaakwaarnemer en procesbegeleider en de plaats van het team geven een duidelijke structuur. Wanneer de organisatie de 'WKS-knop' aanzet blijkt dat zelfregie van alle betrokkenen in de behandeling een vanzelfsprekendheid wordt.



## HOOFDSTUK 5    IMPLEMENTATIE: MENSEN WILLEN WEL VERANDEREN, MAAR NIET VERANDERD WORDEN.

### 5.1    TEAMONTWIKKELING: LEREN DOOR VERBETEREN, VERNIEUWEN EN ONTWIKKELEN

Het gaan werken met het model WKS luidt een leerproces in voor alle disciplines en het voltallige team. Bestaande regels, procedures, inzichten en werkprincipes worden aan de hand van dagelijkse vragen, stapje voor stapje onder het vergrootglas gelegd. Vragen als: “Waar ligt de grens van zelfbepaling van een jongere?”, “Hoeveel rekening moeten we houden met tijdelijke of blijvende beperkingen?”, “Hoe brengen we als begeleiders het proces van onafhankelijkheid op gang, zonder te betuttelen of te overvragen?”, zijn aanleiding om binnen het team na te denken over hoe zelfregie het beste georganiseerd kan worden.

Het is een boeiend en leerzaam proces om als team aan de slag te gaan met het model WKS. Niet alleen “Wat moeten we leren?”, maar ook “Hoe gaan we als team om met de visie en principes. Wat betekent het voor we ons gaan organiseren?”

Om de ervaringen die zijn opgedaan te ordenen kiezen we voor het gebruiken van het fasenmodel van het Waarderend Vernieuwen (Masselink & Ijbema, 2011). Het gaan werken met het model WKS is te begrijpen als een proces waarin het team het beste wat het al doet waardeert, vanuit de WKS inzichten verbeeld wat er mogelijk is. En vandaar uit aan de slag gaat om te vernieuwen wat nodig is en tenslotte de nieuwe werkwijze te gaan borgen. De volgende fasen zijn daarin herkenbaar: verkennen, verbeelden, vormgeven en verankeren. Per fase worden de meest in het oog springende zaken besproken. De WKS-training zet het proces van team-ontwikkeling in gang.

#### **Fase 1. Verkennen**

Vanaf de eerste trainingsdag komt er binnen het team een proces op gang van doen, nadenken, bezinnen, besluiten en weer doen. Maar nu volgens de principes van het model.

Het wordt ook wel het drieslag leerproces genoemd: bestaande regels, inzichten, overtuigingen en principes worden ter discussie gesteld. Het team begint te ruiken aan het model. In het begin vooral de verpleegkundigen. Er ontstaan interactiepatronen: wie willen direct aan de gang en wie wachten even af, wie zeggen veel en wie weinig, wie stellen vooral vragen en wie geven antwoorden. En: wie slingeren de discussie aan, wie neemt het initiatief om aan de slag te gaan met video's, wie letten vooral op de inhoud en wie maken grapjes en sfeerbepalende opmerkingen?



Enkele thema's die in het begin op de voorgrond staan:

1. Mening geven en besluiten nemen: Wat moet ik met mijn mening, mag ik nu nergens meer iets van vinden als ik geen zaakwaarnemer ben? Hoe gaan we om met afspraken maken met de jongeren?  
Voorbeeld: Als een jongere een boer aan tafel laat, mag ik hem dan naar zijn kamer sturen? Mag ik er iets van zeggen? Moet ik dit storende gedrag voorleggen aan de zaakwaarnemer? Moet ik er een video van maken, als het vaak voorkomt?
2. Rolinvulling: Wie voelt zich geroepen om zaakwaarnemer of procesbegeleider te zijn?  
Elkaar veel feedback geven: Ben jij niet aan het betuttelen? Is het kader niet te groot voor deze jongeren? Kan de zaakwaarnemer deze situatie het beste bespreekbaar maken? Wat doen we als de zaakwaarnemer een aantal dagen niet aanwezig is? Mogen we dan zelf beslissen?
3. Procesbegeleider: Wat doe ik met de informatie uit de gesprekken met de jongeren, terwijl ik het niet mag rapporteren?
4. In deze fase zijn vooral de begeleiders aan de slag. De overige leden van het multidisciplinaire team houden zich nog wat afzijdig of hebben de neiging om zich als coach voor de begeleiders op te stellen.

## Fase 2. Verbeelden

Na de tweede dag van training wordt het team even los gelaten, de volgende trainingsdag is gemiddeld genomen een half jaar verder in de tijd.

In deze - vaak stormachtige - fase gaan teamleden zich realiseren hoeveel werk er te verzetten valt en dat kan leiden tot paniecreacties, of terugvallen op de bekende routines. Teamleden en disciplines gaan elkaar meer aftasten, soms beschuldigen en verwijten maken. Sommigen worden ongeduldig en overijverig. Men kan zo kort na het begin, al ongeduldig zijn over het gebrek aan voortgang, zonder te weten hoe daaraan iets te doen. Er komen nu meer gesprekken over wat de taakverdeling precies inhoudt. Er is nog weinig sprake van echte samenwerking rondom het gebruiken van het model.

Enkele thema's die in deze fase op tafel komen zijn:

1. De rol van de behandelaren wordt meer gespreksonderwerp. Behandelaren zijn op zoek naar de eigen rol in het model WKS: Wie is de zaakwaarnemer en heeft regie in de behandeling? Wat zijn verantwoordelijkheden van behandelaar en begeleider?
2. Het team wil graag vooruit, maar de jongeren blijven 'achter'. Het blijkt voor de jongeren een grote omslag om verantwoordelijkheid te nemen voor eigen oplossingen. Het gemis aan vaardigheden om eigen regie te nemen in het leven wordt ervaren. Dit gaat gepaard met gevoelens van angst, onbegrip en strijd. Het team gaat leren hoe dit proces te volgen, zonder zelf weer met allerlei oplossingen, adviezen of beslissingen te komen of de strijd aan te gaan! Het team wordt zich steeds meer bewust van het toepassen van nieuwe vaardigheden en rollen.
3. Terugslag: Het model wordt ter discussie gesteld. De neiging kan zijn om terug te verlangen naar hoe men gewend was te werken. Collega's die het moeilijk vinden, grijpen gemakkelijk terug naar oude routines en overtuigingen ("Dit moet je niet overlaten aan de jongere."). Discussies gaan veelal over hoe WKS toe te

passen: Is dit wel WKS? Wat we nu aan het doen zijn? Heb ik de jongere wel goed geconfronteerd of niet te veel overgelaten aan de groep?

4. Kwaliteiten: met behulp van de begeleidingstest wordt duidelijker wie welke rol en bijbehorende kwaliteiten het beste kan inzetten in de begeleiding.

## Fase 3 Vormgeven

De trainingsdag drie is de opmaat voor team om aan de slag te gaan met het maken van afspraken en om nieuwe routines te laten inslijten. In deze fase gaan de cliënten, teamleden en verschillende disciplines wennen aan de nieuwe regels in de samenwerking. De weerstand ebt weg. Men begint elkaar aan te vullen en er is sprake van echte samenwerking in plaats van strijd zoals in de vorige fase. Misschien is nog niet alles tot in de finesses bekend en geregeld. De teamleden beginnen elkaar te vertrouwen en te accepteren in nieuwe rollen en procedures. Het team begint zich langzaam neer te leggen bij bepaalde nieuwe regels, de zogenoemde teamtaken, met de afgesproken normen op het gebied van directe zorg aan de jongeren en het organiseren van de zelfregie op team niveau. Het wordt in deze fase mogelijk om constructief met kritiek te komen en elkaar te helpen in het leerproces. Er komt enige ontspanning in het team en vertrouwen in de werkwijze. In plaats van het 'Wat' van het model wordt nu vooral het 'Hoe' van het model onderwerp van gesprek.

Thema's die belangrijk zijn:

1. Overleggen: hoe gaan we met onze overleggen en casuïstiekbespreking om? Wie neemt het initiatief? Hoe gebruiken we de rapportage? Hoe bepalen we op de nieuwe wijze gezamenlijk het behandelbeleid? Etc.  
Casuïstiek bespreken: veel discussie over waarden en normen en hoe deze te hanteren (jongere komt met een suïcidegeste, wat te doen als zelfregie op de voorgrond staat?)
2. WKS-coach. In deze fase komt de WKS-coach meer in beeld. Na de eerste periode van worsteling met de materie, worden er (leer) vragen gesteld door het team of de individuele medewerker. De WKS-coach biedt ondersteuning aan in de vorm van consultatie, intervisie, teamondersteuning en deskundigheidsbevordering.
3. Cliënten raken er aan gewend dat ze zelf oplossingen mogen zoeken. Zowel individueel als groep. Ze spreken begeleiders erop aan wanneer zij in oude patronen terugvallen. Er is minder strijd tussen begeleiders en jongeren.
4. Er komt discussie over de aansturing van een team. Er kan strijd ontstaan met management waarbij termen als 'betutteling' en 'dat is niet onze oplossing, etc.', op de voorgrond staan.
5. Kwaliteiten rondom zaakwaarnemer en procesbegeleider worden duidelijk. Begeleiders geven elkaar hierop feedback en rollen worden ingevuld.

## Fase 4 Verankeren

Nog lang niet alle teams, die met het model WKS aan de slag zijn, zitten in deze fase. De onderlinge verhoudingen, verwachtingen en regels in het team zijn duidelijker en er wordt naar gehandeld.

Problemen worden sneller geanalyseerd en opgelost. De teamleden kennen en accepteren steeds beter elkaars

sterke,- en zwakke kanten. Ze weten wat hun rol is. Het model WKS biedt telkens een houvast bij het omgaan met problemen en vragen in het team. Of hoe de bejegening van de groep jongeren op de afdeling is, met nadruk op zelfregie constructief wordt opgepakt.

Ook blijkt dat de nieuwe manier van werken de bestaande afspraken met de organisatie onder druk zet.

Onderwerpen die nu op de voorgrond staan:

1. Het team voelt steeds meer de drang om zelf oplossingen te zoeken voor organisatorische kwesties. Oplossingen van het management wordt sneller ervaren als ‘betutteling’. Zowel team als management leren hoe het overleg hierover beter te voeren.
2. Het team voelt zich op veel fronten steviger, wat onder andere tot uiting komt in minder vergadertijd. Er is meer ruimte om observaties en signalen met elkaar te delen en duidelijke afspraken te maken wie tot actie overgaat.
3. Management: komt met vragen over hoe kunnen we beter aansluiten met onze manier van managen. De WKS-coach wordt ingezet om deze leervragen om te zetten naar nieuwe manieren van regievoeren.
4. Betrekken van derden: hoe gaan we ouders, verwijzers, interne en externe professionals, onderwijs betrekken bij de visie en de uitgangspunten van het model WKS? Het dilemma is vaak: In de behandeling leren de jongeren zelfregie te gebruiken, maar de omgeving is daarin nog niet meegegroeid.
5. Cliënten nemen hun ervaringen rondom zelfregie op de afdeling mee naar andere plekken, zoals thuis, school, werk, etc.

## 5.2 ROL WKS-COACH

Het proces van ‘wij zorgen goed voor jou’ naar “de mens met minder mogelijkheden heeft de regie” is niet altijd gemakkelijk. Medewerkers leren nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en vaardigheden. Het werken met video wordt geïntroduceerd. De nieuwe communicatiestructuur vraagt om een andere manier van feedback geven en vertrouwde patronen en verhoudingen maken plaats voor nieuwe.

Coördinatoren en managers maken kaders en toetsen oplossingen in plaats van dat ze die aandragen.

Om deze veranderingsprocessen te begeleiden en te ondersteunen wordt een WKS coach aangesteld en opgeleid.

De WKS coach kan vier functies vervullen:

1. individuele en team ondersteuning;
2. training, consultatie en begeleiding;
3. organisatorische ondersteuning;
4. workshops en voorlichting.

De WKS-coach heeft de taak om de inhoudelijke invoering van het model door de begeleiders en de teams te begeleiden. Hij nodigt zichzelf uit bij overlegmomenten om de voortgang te toetsen en bouwt evaluatie-momenten in. Of hij laat zich uitnodigen wanneer teams of begeleiders vragen hebben rondom de inhoud. Dit kan zijn naar

aanleiding van een casuïstiekbespreking waarbij er inhoudelijke vragen worden beantwoord: of het aangeboden kader te groot of te klein is, of samen een video-opname van een groepsgesprek analyseren, waarbij groepsprocesbegeleider het idee heeft teveel onderdeel van het probleem te worden. De ondersteuning van de WKS-coach kan dus worden ingeroepen door het team of door een individuele medewerker die specifieke vragen heeft.

Het invoeren van het model gaat gepaard met allerlei leervragen. Afhankelijk van de fase van invoering zal de WKS-coach ondersteunen met training, begeleiding of consultatie.

Een andere taak van de WKS-coach is begeleiden naar een nieuwe manier van aansturing en communicatie vormen. Hij begeleidt overlegmomenten van management met team of overlegmomenten in het multidisciplinaire team waarin besproken wordt hoe kaders eruit komen te zien, waar verantwoordelijkheden en dus ook oplossingen liggen of hoe bepaalde overlegmomenten er uit kunnen gaan zien.

Zodra het model meer bekendheid krijgt ontstaat ook de vraag naar kennis over en toepassing van het model. De WKS-coach is actief in het geven van workshops, trainingen en voorlichting aan afdelingen die kennis willen maken met het model WKS. Soms ook in de vorm van advies over de wijze waarop een afdeling met WKS aan de slag kan gaan.

Voor nieuwe medewerkers en leerlingen/stagiaires (opleidingen) kan de WKS-coach bijeenkomsten organiseren om met het model te leren werken.

Het opleiden van WKS-coaches is dus een belangrijk onderdeel voor de implementatie van het model WKS en is meteen ook stuk borging dat dit proces op gang blijft.

## 5.3. DE DO'S EN DONT'S VAN BORGEN EN VERANKEREN IN DE PRAKTIJK

Een verandering in de praktijk bewerkstelligen is geen eenvoudige zaak. Het begint met de bewustwording hoe een team of begeleider de dagelijkse zorg en ondersteuning organiseert. De training van een aantal teams bij GGzE centrum kinder en jeugdpsychiatrie was het startsein om aan de slag te gaan met de nieuwe werkwijze. Inmiddels maken meer onderdelen van de GGzE kennis met het model en wordt er nagedacht over het verspreiden van het model binnen de organisatie. De implementatie heeft inmiddels verrassende inzichten en ervaringen opgeleverd. De randvoorwaarden en bevorderende en belemmerende factoren zetten we op een rij.

Randvoorwaarden bij de borging en verankering van het model:

1. Trek per afdeling gemiddeld drie tot vier jaar uit om het WKS-proof te maken. Onderdeel van dit traject is de start met een algemene training van drie dagen voor het multidisciplinaire team. Tijdens het veranderproces zijn er verschillende leer en reflectiemomenten, soms gevuld met intervisie, video analyse, workshops met een specifiek onderwerp of een gerichte training. De ervaring leert dat in de beginfase veel geoefend en getraind wordt met de vaardigheden, die nodig zijn voor het werken met de rollen binnen het model. Dit kan in teamverband of individueel gebeuren. Om de implementatie succesvol te laten verlopen is het belangrijk dat iedereen de basisvaardigheden volledig beheerst.
2. Stel een kwartiermaker/kartrekker aan als er meerdere teams aan de slag gaan met het trainen en implementeren. Deze is op de hoogte van alle ontwikkelingen per team, is bewaker van het modelgetrouw werken, en kan signalen uit de praktijk omzetten naar beleidsvragen.
3. Stel een stuurgroep samen die met duidelijke kaders - organisatorisch en inhoudelijk - regie geeft aan de ontwikkeling van het model in de GGzE. En de opdracht heeft om alle verwickelingen met het model te koppelen aan organisatiedoelen en af te stemmen op andere innovaties.
4. Leidt WKS-coaches op die teams en organisatie kunnen ondersteunen bij alle leer en implementatievraagstukken rondom het model WKS.
5. Train tijdens het veranderproces de verschillende managementlagen, zodat ze in hun aansturing meegroeien naar een ondersteuningscultuur.
6. Zorg voor een passende balans van zaakwaarnemers en procesbegeleiders binnen de verschillende teams. Afhankelijk van de setting (meer of minder gestructureerd, meer of minder open) kan er voor gekozen worden welke rollen de nadruk moeten krijgen.

#### Bevorderende factoren bij de borging en verankering van het model:

1. De toename van zelfbepaling van de cliënten; cliënten maken steeds vaker duidelijk dat begeleiders minder sturend hoeven te zijn en in te vullen.
2. De taak- en werkverdeling verbeteren door de herkenbare rollen van zaakwaarnemer, procesondersteuner en ondersteuners.
3. Het nadenken over de mate van zelfbepaling van cliënten zorgt voor meer reflectie op het professioneel handelen door de begeleiders; het werken met model WKS wekt nieuwsgierigheid naar wat er allemaal nog meer mee mogelijk is in het begeleiden van cliënten.
4. De WKS-coach heeft in de beginfase, samen met de teammanager, een belangrijke rol bij het aansturen van de veranderingen.
5. Het ervaren van successen met cliënten zorgt voor enthousiasme in het team, waardoor het gemakkelijker is om eigen routines ter discussie te stellen.

Naast het enthousiasme, blijkt de praktijk ook weerbarstig als het om de veranderingen gaat. Enkele belemmerende factoren zijn:

1. Verandering in de praktijk kost tijd en gebeurt naast alle vaste routines en activiteiten. In het begin is er een toename van werkdruk; oefenen met het stellen van kaders, werken met video-opnames, zoektocht naar de juiste rolverdeling en gebruikmaken van elkaars kwaliteiten.
2. Als snelle successen uitblijven bij een groep cliënten is de valkuil om terug te grijpen op oude vertrouwde manieren van werken.
3. Het in teamverband reflecteren op de werkwijze zorgt in het begin voor meer spanning; begeleiders voelen zich kwetsbaarder en voelen veelvuldig de blik van de collega's: "Jezelf terugzien op video is niet voor iedereen een gemakkelijke situatie".
4. De invoering van het model richt zich in eerste instantie op het proces van cliënten en begeleiders en behandelaren. Het beleid van het management moet nog worden aangepast aan de veranderende verhoudingen tussen cliënten, begeleiders, team en teamcoördinator.

#### Werken met model WKS

##### Do's

Maak jongeren en hun systeem onderdeel van de oplossing

Geef elkaar positieve feedback

Durf fouten te maken en geef deze ook toe

Geef elkaar complimenten

Durf te experimenteren en sta open voor nieuwe ervaringen

Maak normen en waarden bespreekbaar

Vertel je ervaringen rond, zodat de WKS werkwijze als een olievlek haar weg vindt in de organisatie

##### Dont's

Geef overal een mening over

Actief luisteren verwarren met oplossingen geven

Draag je deskundigheid uit: Ik weet wat goed voor jou is!

Leg alles zoveel mogelijk vast in regels en protocollen

Denk dat zelfbepaling grenzeloos is: de cliënt heeft in alles een eigen verantwoordelijkheid



## Geraadpleegde bronnen

- GGZ Eindhoven en De Kempen, 2012, interne rapporten, o.a. planetree
- Gerits, L, Boomen van den, B., Evers, J., 2011, e.a. Klinische behandeling in de Jeugd GGz; een pleidooi voor de verbetering van het pedagogisch klimaat en de ondersteuning van groepsbegeleiders, In: *Metaforum*, december 2011, nr 18, 31-38
- Jongepier, N., e.a., 2010, Zes uitgangspunten voor een goed pedagogisch klimaat, In: *Jeugd en Co*, 9, 01
- Jongepier, N, 2011, Gesloten residentiële jeugdzorg als veilige haven, In: *Jeugd en CO*, 19, 04
- Kleine Schaars, W., 2009, *Gewoon een kwestie van respect; Ondersteuning in zorg, onderwijs en opvoeding*, Zutphen
- Kleine Schaars, W., 2009, Tussen betuttelen en te weinig ondersteuning, In: *Sozio*, 19; nr 90 oktober, 14-19
- Masselink, R., Ijbema, J, 2011, Het waarderend werkboek; appreciative inquiry, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel
- Ryan, R.M., Deci, E.L., 2000, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, In: *American Psychologist*, 55 (1): 68 -78
- Stone, D.N., Deci, E.L., Ryan, R.M., 2008, *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*, publicatie University of Kentucky
- Vansteenkiste, M. Soenens, B. Sierens, E, Lens, W., 2005, Hoe kunnen we leren en presteren bevorderen? Een autonomie-ondersteunend versus controlerend schoolklimaat. In: *Caleidoscoop*, 17, 18-25
- Vansteenkiste, M. Simons, J., E, Lens, W., Soenens, B. 2004, De kwaliteit van motivatie telt: over het promoten van intrinsieke doelen op een autonomieondersteunende wijze, In: *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 59: 119-131
- Vansteenkiste, M. Soenens, B. Sierens, E, Lens, W., 2007, Willen, moeten en structuur in de klas: over het stimuleren van een optimaal leerproces, In: *Begeleid zelfstandig leren*. aflevering 16, febr 2007, 37, Katholieke Universiteit Leuven
- Venneman, B.J.M., 2009, *Herstel door zelfbepaling, Leidraad voor methodisch werken in een RIBW-instelling*, Uitgave RIBW Twente, Hengelo
- Venneman, B.J.M., 2009, *Handboek de Ambelt Lesgeven aan cluster-kinderen; een uitgebreide beschrijving van het model WKS en de onderwijsmethodiek, waarbij zelfbepaling centraal staat*, Uitgave de Ambelt, Deventer
- Verbeek, K., 2010, Op eigen vleugels; autonomie voor kinderen in het basisonderwijs, uitgave KPC groep, 's-Hertogenbosch
- VOBC. 2011. *Handreiking Pedagogisch klimaat*, uitgave Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra, Utrecht

## Colofon

Uitgave:  
GGZ Eindhoven en De Kempen, Eindhoven

Tekst:  
Ben Venneman MSc.N en Jeroen Evers  
i.s.m. Ontwerpgroep: Jikke Menting, Jolanda Vlassak, William van Dinther, Caroline Cardol

Eindredactie en vormgeving:  
Afdeling communicatie GGzE

foto's:  
Marjolein Aarts-Baas

Druk:  
250 Exemplaren

© 2013, GGz Eindhoven en De Kempen / Bureau Ben Venneman i.s.m. AKS  
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van GGzE en Bureau Ben Venneman.



GGzE  
Bezoekadres  
Boschdijk 771  
5626 AB Eindhoven

T (040) 297 01 70  
E [info@ggze.nl](mailto:info@ggze.nl)  
I [www.ggze.nl](http://www.ggze.nl)

Postadres  
Postbus 909  
5600 AX Eindhoven

Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen