

WEER LEREN LEVEN

Een praktijkgericht onderzoek naar het ondersteunen van individuele en collectieve processen en de samenwerking met (formeel en informeel) ervaringswerkers.



L. E. Rimmelink
M. E. Passavanti
M. A. Huber
E. J. P. Desain

COLOFON

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

Amsterdam, januari 2016

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

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



Auteurs

L. E. Rimmelink
M. E. Passavanti
M. A. Huber
E. J. P. Desain

Vormgeving

Gé grafische vormgeving

Afbeelding omslag

Henrike Kowalk, www.henrikekowalk.nl

INHOUDSOPGAVE

1 Inleiding 4

2 Methodologische verantwoording 6

- 2.1 Onderzoeksdoel en vraagstelling 6
- 2.2 Selectie van de deelnemers aan het onderzoek 6
- 2.3 Onderzoeksmethode 7
- 2.4 Onderzoeksactiviteiten 8
- 2.5 Leeswijzer 9

3 Presentatie van de deelnemende praktijken 10

4 Empirie 13

- 4.1 Waarden van zelfbeheer 14
 - 4.1.1 Veiligheid, tijd en ruimte 14
 - 4.1.2 Samenredzaamheid 17
 - 4.1.3 Empowerment 20
 - 4.1.4 Gezamenlijk leren 24
 - 4.1.5 Gelijkwaardigheid 28
- 4.2 Hoe dragen ondersteuners bij aan een herstelondersteunend klimaat en collectieve empowerment? 32
 - 4.2.1 Individuele ondersteuning 33
 - 4.2.2 Individueel leren in de groep 37
 - 4.2.3 Beïnvloeden van groepsprocessen 40
- 4.3 Hoe werken ondersteuners samen met formele en informele ervaringswerkers? 50
 - 4.3.1 Verschillende soorten kennis vullen elkaar aan 52
 - 4.3.2 Uitdagingen in de samenwerking 53
 - 4.3.3 Kerngroep of niet? 56
 - 4.3.4 Doorgroeien leidt mogelijk tot loyaliteitsconflict 57
- 4.4 'Welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities hebben zij voor vraag 1 en 2 tot hun beschikking?' 61
 - 4.4.1 Competenties en persoonlijke kwaliteiten 61
 - 4.4.2 Condities 67

5 Conclusies 70

- Literatuurlijst 77
- Bijlage: casus 78

1 INLEIDING

Sinds 2007 is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) van kracht, gericht op volwaardige maatschappelijke participatie van alle burgers. Hiermee wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de burger wat betreft zijn zelfredzaamheid en participatie in de samenleving. Gemeenten hebben in de afgelopen jaren steeds meer verantwoordelijkheid gekregen om kwetsbare groepen burgers zoals ouderen, gehandicapten en mensen met een psychiatrische kwetsbaarheid volwaardig mee te laten doen in de samenleving. Onder de noemers kanteling, transitie, transformatie (en bezuinigingen) worden gemeenten verantwoordelijk voor meer participatie, sociale cohesie en zelfredzaamheid van hun ingezetenen (Stam et al., 2012).

Woonvormen in zelfbeheer passen in de geest van de Wmo. Voor ‘klassieke’ woonvoorzieningen is het moeilijk om vorm te geven aan de uitgangspunten van de Wmo. Hoewel er in reguliere zorg- en welzijnsinstellingen veel kracht- en herstelgerichte initiatieven gaande zijn, lukt het maar moeizaam om cliënten regie te laten nemen over hun leven en hulpverlening, hen sociale rollen te laten innemen en vaardigheden te (her-)ontwikkelen. Het probleem is dat instellingsstructuren veelal de krachtgerichte benadering tegenwerken. Als alternatief worden voorzieningen in (gedeeltelijk) zelfbeheer opgezet, waar de regie en beslistmacht (grotendeels) wordt overgedragen aan de groep bewoners van de voorziening, of aan ervaringsdeskundigen die voor lotgenoten een voorziening beheren. Doelstelling van dit type voorzieningen is bijdragen aan het herstel van de deelnemers. Het gaat hierbij vaak om het herstel van zowel de bewoners als de ervaringsdeskundige beheerders.

Hoewel woonvormen in zelfbeheer goed binnen de Wmo passen, wil dat niet zeggen dat zij sinds de Wmo pas bestaan. Organisaties in zelfbeheer, ook cliëntgestuurde organisaties genoemd, zijn oorspronkelijk ontstaan uit de emancipatiebeweging van cliëntorganisaties in de GGZ rond de jaren '70 en vanuit de kraakbeweging vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw. De kanteling van verzorgingsstaat naar participatiestaat moet plaatsvinden op verschillende niveaus: zowel bestuurders, beleidsmakers als sociaal werkers moeten de eigen kracht, vraagsturing en oplossingsrichting vanuit de leefwe-

reld van burgers meer tot uitgangspunt van hun werk maken. In plaats van 'zorgen voor' moet men 'zorgen dat'.

Organisaties in zelfbeheer bieden een proeftuin voor cliënten, professionals en ook zorg- en welzijnsorganisaties, waarin de kantelingen en daarbij horende dilemma's en spanningen verkend kunnen worden. Door betrokkenen wordt wel gezegd dat 'zelfbeheer geen vanzelf beheer' is: het samenwonen en samenwerken in en het runnen van een organisatie in eigen beheer kent een spannende en soms spanningsvolle dynamiek. De rol van de professional is in zelfbeheer essentieel, maar door de dynamiek lastig te expliciteren. Hiermee wordt bedoeld dat het onduidelijk is wat de precieze rol van de ondersteuners is en wanneer en hoe hij moet handelen. De rol van de ondersteuner wordt vaak omschreven als faciliterend. Dit houdt in dat ondersteuners ondersteuning bieden waar nodig: bij individuele zorg, samenwerking tussen deelnemers en het bevorderen van collectieve verantwoordelijkheid. Daarbij staat empowerment centraal. Ten opzichte van reguliere voorzieningen vraagt dit een handelingsomslag voor de professional. Niet alleen de rol van de professional verandert, maar ook die van burgers: er wordt van hen verwacht dat zij meer verantwoordelijkheid nemen voor hun herstel. Deelnemers zijn binnen zelfbeheer dus de verantwoordelijken rondom het reilen en zeilen van een voorziening, waardoor zij zelf eigenaar zijn. Daardoor moeten zij zelf en met elkaar komen tot oplossingen. Dit betekent dat deelnemers op elkaar aangewezen zijn en in samenwerking hun individuele talenten en krachten (her)ontdekken (Croft, 2012; Brown, 2005).

2 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

2.1 Onderzoeksdoel en vraagstelling

Doel

Met het voorliggend onderzoek willen wij het handelingsrepertoire van de ondersteuners in zelfbeheer expliciteren en verder ontwikkelen. Het onderzoek is gericht op kennis- en praktijkontwikkeling. Met het onderzoek leveren wij een bijdrage aan de ontwikkeling van praktijktheorie over de nieuwe sociale professional als ondersteuner van zelfsturing van mensen in kwetsbare situaties. Binnen het beroepsonderwijs leveren we input voor twee van de met de WMO-werkplaats beoogde producten: de handreiking zelfbeheer en samensturing en een bijdrage voor een verbeterde versie van de onderwijsmodule herstelgericht outreachend werken.

Vraagstelling

De hoofdvraag voor ons onderzoek hebben we als volgt geformuleerd: *“Hoe dragen ondersteuners bij aan de doelstellingen van zelfbeheer en wat hebben zij daarvoor nodig aan attitude, vaardigheden, kennis en facilitering?”* Daaruit afgeleid, stelden we onderstaande deelvragen:

- Hoe dragen ondersteuners bij aan het herstel-ondersteunend klimaat en collectieve empowerment?
- Hoe werken ondersteuners samen met formele en informele ervaringswerkers?
- Welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities geven zij aan daarvoor nodig te hebben?

2.2 Selectie van de deelnemers aan het onderzoek

Voor ons onderzoek waren we op zoek naar praktijken die voldoen aan:

- organisatiesturing door de deelnemers zelf
- ondersteuning door een sociale professional

- deelorganisatie van een overkoepelende zorg- of welzijnsinstelling
- het langer dan een jaar goed doen en een tijdelijke woonfunctie hebben voor burgers

Vanuit eerder onderzoek waren al enkele praktijken in zelfbeheer bij ons bekend. Naar ons weten waren er bij aanvang van ons onderzoek acht zelfbeheerpraktijken in Nederland die aan deze omschrijving voldoen, waarbij de doelgroepen, doelstelling en werkwijzen wel van elkaar verschillen. Dit betrof de volgende praktijken:

- NUNN (Nachtopvang uit Noodzaak, Nijmegen),
- NoiZ (Nachtopvang in Zelfbeheer, Utrecht),
- JES (Je Eigen Stek, Amsterdam),
- Zorghotel Pitstop (cliëntgestuurd zorghotel, Haarlem),
- Vriendenhuis Velp van VriendGGZ
- Huisje-boompje-beestje (Opvang daklozen in zelfbeheer, Deventer),
- Klaverblad (Bezinningshuis voor mensen met een doodswens, Eindhoven) en
- VOVEND-J (Veilig Onderdak Voor En Door Jongeren, Almere).

Al deze praktijken zijn benaderd om aan ons onderzoek deel te nemen. Van deze praktijken hebben VOVEND- J en Huisje-boompje-beestje niet deelgenomen. De reden hiervoor was dat zij nog maar kort bestonden. In hoofdstuk 3 lichten wij de verschillende praktijken toe.

2.3 Onderzoeksmethode

Als methode hanteerden we de Responsieve evaluatie, een voorbeeld van een participatief, interactief en evaluatief handelingsonderzoek (Abma, 1996). Centraal in de responsieve evaluatie staat de dialoog tussen belanghebbenden. De dialoog vormt een middel om de thema's van betrokkenen te articuleren en uit te diepen onder gelijkgestemden (mensen met convergerende belangen), en vervolgens om die in te brengen voor gesprek met andere partijen, zodat wederzijds begrip kan ontstaan (Abma & Widdershoven, 2006). Rekening houdend met de machtsverschillen tussen deelnemers heeft Abma (1996) het responsieve evaluatieonderzoek uitgewerkt in verschillende stappen:

1. Er worden verhalen verzameld. De betrokkenen wordt de gelegenheid gegeven de persoonlijke (ervarings-) verhalen met betrekking tot het onderwerp/de context in te brengen (casuïstiek).
2. In homogene en daarna in heterogene groepen worden de onderwerpen gesproken. 'In een responsieve evaluatie gaat het niet om het streven naar consensus, maar om het faciliteren van doorgaande interactie met oog voor andersheid' (Abma, 1996, p. 113). De rol van de onderzoekers is faciliterend, zij creëren de condities voor de dialoog.

2.4 Onderzoeksactiviteiten

Ons onderzoek bestond uit een viertal fases die wij hier onder toelichten:

Fase 1: Vooronderzoek

In deze fase hebben we documenten bestudeerd van organisaties in zelfbeheer in Nederland. Daarnaast hebben we verder literatuuronderzoek gedaan om thema's rondom zelfbeheer nader uit te diepen. Ook hebben we in deze fase oriënterende gesprekken gevoerd met professionals en ervaringswerkers met wie wij reeds samenwerken binnen de Wmo- werkplaats of kennen van eerdere onderzoeken.

Fase 2: Verhalen verzamelen en opstellen casus

In deze fase hebben we een werkbezoek afgelegd bij Vriendenhuis Velp. We hebben daar gesprekken gevoerd met bewoners, een ervaringswerker en een ondersteuner. Ook heeft er een consultgesprek plaatsgevonden met medewerkers van het Zorghotel Pitstop. Zij maakten melding van een slechte sfeer in het hotel. In het gesprek is in gezamenlijkheid een probleemanalyse gemaakt. Een samenvatting van dit gesprek aangevuld met een analyse van de spanningen is naderhand gebruikt als input voor het opstellen van een casus (zie bijlage 1). Ten behoeve van het opstellen van de casus hebben we alle deelnemers een stuk gestuurd met daarin de formulering van de onderzoeksvraag en een eerste analyse van spanningen binnen het werk in zelfbeheer. We hebben de deelnemers uitgenodigd om aanvullende praktijkvoorbeelden aan te leveren om de casus te voeden. Van één ondersteuner hebben we aanvullende praktijkvoorbeelden gekregen. Op basis van de literatuurstudie en de oriënterende

gesprekken uit fase 1 en de activiteiten ondernomen in fase 2 hebben we een casus opgesteld. Deze casus is aan alle deelnemers opgestuurd en heeft als opstart gediend van het gesprek in de focusgroepen.

Fase 3: Houden focusgroepen

Om de tijdsinvestering en het reizen voor de deelnemers zo beperkt mogelijk te houden hebben we besloten om zowel de homogenen focusgroepen als de heterogene focusgroepen op één middag te houden. We hebben dus twee homogene focusgroepen gehouden; één met ervaringswerkers en één met ondersteuners. Daarnaast is er één heterogene focusgroep gehouden waarin beide groepen vertegenwoordigd waren.

Fase 4: Analyse en rapportage

De bevindingen (transcripten) van de focusgroepen zijn geanalyseerd; de data zijn gelabeld, gecodeerd en geclusterd door de onderzoekers afzonderlijk. Vervolgens is dit meerdere keren besproken in het team en opnieuw geclusterd. De analyse heeft geresulteerd in een concept rapportage met daarin discussiepunten. Er is een valideringsbijeenkomst georganiseerd waarin de deelnemers uitgenodigd werden om a) het concept-rapport kritisch onder de loep te nemen en b) een verdiepend gesprek over de discussie punten te voeren. De bevindingen van zowel de eerste ronde focusgroepen als van die van de valideringsbijeenkomst vinden hun beslag in dit eindverslag.

2.5 Leeswijzer

Het onderzoeksverslag is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 3 presenteren wij kort de projecten in zelfbeheer die deel hebben genomen aan het onderzoek. In hoofdstuk 4 gaan we ten eerste nader in op de waarden, uitgangspunten en het doel van zelfbeheer. Vervolgens beantwoorden we in §4.2 de vraag hoe ondersteuners bijdragen aan het herstelondersteunend klimaat en collectief empowerment. Dan beschrijven we in §4.3 hoe de samenwerking verloopt tussen informele en formele ervaringswerkers en ondersteuners. In §4.4 gaan we vervolgens in op welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities er nodig zijn voor ondersteuners om hun werk uit te voeren. Ten slotte presenteren wij in hoofdstuk 5 de conclusies.

3 PRESENTATIE VAN DE DEELNEMENDE PRAKTIJEN

De praktijken in zelfbeheer die aan ons onderzoek hebben meegewerkt, hebben allen een eigen ontstaansgeschiedenis en een eigen doelgroep. Daarnaast geven zij ieder op hun eigen manier vorm aan zelfbeheer. In dit hoofdstuk lichten we de verschillende projecten kort toe.

NUNN (Nachtopvang uit Noodzaak Nijmegen)

De NuNN is een initiatief van een groep dak- en thuislozen mannen. Eind jaren negentig hadden zij de behoefte aan zelfstandigheid en de mogelijkheid zelf verantwoordelijkheid te dragen. Er was voor hen een noodzaak om een opvang op te richten waarbij deze mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid gerealiseerd kon worden. Sinds 1996 heeft de NuNN een eigen pand en sinds 2006 is het onderdeel van de RIBW Nijmegen en Rivierland. Vanuit dit pand wordt gewerkt aan nieuwe (onderdaks-)voorzieningen en aan de resocialisatie van dak- en thuislozen. De NuNN wordt gerund door dak- en thuisloze mannen. Er is plaats voor 24 mannen vanaf 18 jaar. De lotgenotencontacten dragen bij aan het ontwikkelen en inzetten van persoonlijke kwaliteiten. Ieder wordt geacht een positieve bijdrage te leveren in de nachtopvang.

NoiZ (Nachtopvang in Zelfbeheer) Utrecht

De NoiZ is onderdeel van De Tussenvoorziening en biedt een slaapplek voor dak- en thuislozen. De opvang wordt voornamelijk beheerd door mensen die zelf dakloos zijn geweest. Het aantal plaatsen bedraagt normaliter 30 gasten per nacht, in de winter kunnen er 40 gasten overnachten. Het aantal nachten per jaar dat gasten kunnen blijven slapen is onbepaald. NoiZ is overdag gesloten. Gasten helpen met huishoudelijke taken om NoiZ draaiende te houden, zoals schoonmaken, koken of het ontbijt verzorgen. Door het uitvoeren van deze taken kunnen gasten een nacht vergoed krijgen of ontvangen ze een consumptiekaart. Gasten kunnen zich aanmelden voor het uitvoeren van taken bij de dienstdoende beheerder. Het is mogelijk om beheerder te worden bij NoiZ. Beheerders kunnen een kamer krijgen in een van de woonpanden van NoiZ. Daarvoor is het van belang dat de beheerder verbonden is aan de regio

Utrecht, aangemeld is bij de beheerdersgroep en een BCT (Brede Centrale Toegang)-indicatie heeft. Dit is een indicatie voor woonvoorzieningen en ambulante woonbegeleiding in Nieuwegein en Utrecht.

Zorghotel Pitstop Haarlem

Pitstop is in 2003 geopend en is een hotel dat bedoeld is voor gasten met een psychiatrisch verleden en/of met psychische problematiek in het heden. In dat geval zijn ze nog onder begeleiding van een GGZ- instelling. Het hotel biedt de gasten gelegenheid voor een time-out van hun dagelijkse omgeving of voor een korte vakantie. De voorziening is een re-integratieproject van de stichting Roods en wordt volledig in zelfbeheer gerund door ± 60 cliënten/vrijwilligers, die hetzelfde profiel hebben als de gasten (d.w.z. een psychiatrisch verleden en /of nog in begeleiding bij een GGZ instelling voor een re-integratietraject). De voornaamste functie van Pitstop is – naast gastvrijheid bieden – het bieden van een werkplek aan de 60 deelnemers. Door te werken in het hotel, werken de deelnemers aan hun herstel.

JES (Je Eigen Stek) Amsterdam

Eind 2007 is JES vanuit HVO-Querido opgezet met subsidie van de gemeente Amsterdam. JES is een voorziening in zelfbeheer voor en door (voormalig) dak- en thuislozen. Contra-indicaties zijn ernstige psychiatrische- of verslavingsproblematieken. JES is voor mannen en vrouwen vanaf 23 jaar. Zij moeten een vast inkomen (werk of uitkering) hebben, 2 jaar regiobinding met Amsterdam, in het bezit zijn van geldige identiteitspapieren en ingeschreven zijn bij woning-net. Je Eigen Stek is een plek waar bewoners werken aan het verbeteren van hun maatschappelijke positie. Dit houdt in dat zij leren zien waar hun kwetsbaarheden en talenten liggen en dat gebruiken om weer baas te worden over hun eigen leven. Zij zetten hun eigen kennis en kunde in om elkaar te ondersteunen. De bewoners hebben twee ondersteuners in dienst genomen om het zelfbeheer te ondersteunen en faciliteren. Een is in dienst bij HVO-Querido, de ander bij Coöperatie Eropaf! & Co. De ondersteuners hebben geen stem- of beslissingsrecht. Hun belangrijkste taak is het bewaken van zelfbeheer en het stimuleren daarvan door individuele, groeps- en projectondersteuning te bieden. Zodoende vormen ze een brug de reguliere zorg.

Klaverblad. Bezinningshuis voor mensen met een doodswens in Eindhoven

Bezinningshuis Het Klaverblad is in 2004 opgezet. Het is bedoeld voor mensen die al langere tijd met de gedachte rondlopen om hun leven te beëindigen. In 2008 is het huis om financiële redenen gesloten en in 2010 is het weer geopend. In het huis kunnen bewoners bij zichzelf nagaan of de dood écht de enige uitweg is. Ze kunnen hun levenservaringen met anderen uitwisselen en zonder taboes praten over hun wens niet langer te leven. De maximale verblijfsduur is één jaar. Indien dit niet lang genoeg is, kan de indicatie verlengd worden. Het bezinningshuis wordt volledig gerund door bewoners. Er komen dus geen hulpverleners bij kijken, wel een aantal ervaringsdeskundigen. Naast onderlinge gesprekken biedt Het Klaverblad dagelijks een klein programma aan, onder andere bestaande uit themaochtenden. Ervaringsdeskundige vrijwilligers begeleiden dit programma. Verder voeren bewoners gezamenlijk de huishoudelijke taken uit.

Vriendenhuis Velp

VriendGGZ Velp is cliëntgestuurd. Het is een eigentijdse combinatie van zorghotel en activiteitscentrum, waar mensen met een psychische of sociale beperking de middelen krijgen om, al naar hun vermogen en beperking, te kunnen meedoen in de samenleving. Vriend GGZ biedt ondersteuning, dagbesteding, werk en scholing, maar ook crisisopvang, schuldhulpverlening, huisvesting en behandeling. Vriendenhuis Velp biedt veiligheid, ontspanning, een time-out, gevoel voor eigenwaarde, een niet veroordelende omgeving en een luisterend oor. Naast een hotel wil het Vriendenhuis ook een inlooplek zijn voor mensen uit de buurt. Voor de klanten die gaan werken in het zorghotel, biedt het Vriendenhuis vele werkzaamheden, zoals in de administratie, de keuken, bij de receptie, gastheer en gastvrouw zijn, facilitaire zaken, etc. Al deze werkzaamheden bieden mogelijkheden om in deeltijd en naar draagkracht te experimenteren met nieuwe rollen, uitdagingen en vaardigheden, op basis van kwaliteiten en rekening houdend met de kwetsbaarheden. De meeste, betaalde en onbetaalde, medewerkers van het Vriendenhuis zijn mensen met ervaringen in de psychiatrie, die werkervaring op willen doen of een betekenisvolle dagbesteding zoeken. Het Vriendenhuis is een oefen- en stageplek voor medewerkers, maar is ook een echt hotel. In het Vriendenhuis is de vraag van de individuele klanten sturend en worden de projecten en activiteiten gerund door de deelnemers zelf (zelfregie)

4 EMPIRIE

Alvorens de onderzoeksvragen te beantwoorden, is het van belang om de waarden en uitgangspunten van zelfbeheer helder te krijgen:

'ik vind het belangrijker dat we terug gaan naar de essentie, waarom is zelfbeheer ontstaan....Ik denk echt dat we ons heel goed moeten realiseren [...] wat is voor ons zelfbeheer? Welke rollen en hoe pakken we dat aan? Dat mensen zich er bewust van zijn, waar we mee bezig zijn, waar we naartoe willen'.
[ondersteuner]

Andere ondersteuners vinden het ook essentieel hierbij stil te staan:

'Ik kan niet alleen bepalen wat zelfbeheer is en hoe dat bewaakt moet worden, dat doen we dan samen [...] wat is er nodig om mensen zich te laten ontwikkelen en zo [de voorziening] ook te laten groeien?'

Daarom wordt in dit hoofdstuk eerst teruggegaan naar de waarden van zelfbeheer, die dienen als richtinggevende handelingsrichtlijnen voor ondersteuners. Daarna worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- 4.2 Hoe dragen ondersteuners bij aan een herstelondersteunende klimaat en collectieve empowerment?
- 4.3 Hoe werken ondersteuners samen met formele en informele ervaringswerkers?
- 4.4 Welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities (organisatorisch) geven zij aan daarvoor (ondersteunen van een herstelondersteunend klimaat en collectieve empowerment + samenwerken met formele en informele ervaringswerkers) nodig te hebben?

NB. In §4.2 wordt gesproken over ondersteuners, waar ook informele/formele ervaringswerkers mee bedoeld worden. In §4.3 wordt de samenwerking tussen ondersteuners en informele/formele ervaringswerkers beschreven, waarbij deze twee functies gescheiden worden.

Een deel van de taken van ondersteuners, kunnen ook ingevuld worden door ervaringswerkers.

4.1 Waarden en uitgangspunten van zelfbeheer

Gedurende het onderzoek is nagegaan wat de betekenis van zelfbeheer is volgens ervaringswerkers en ondersteuners. Dit beschrijven we in termen van waarden en uitgangspunten. Waarden wijzen mensen in de richting van 'wat goed is', maar zijn in veel situaties te abstract en te algemeen om concreet weer te geven wat ermee bedoeld wordt. Daarom worden deze waarden uitgedrukt in kaders, uitgangspunten en handelingsrichtlijnen door middel van concrete aanwijzingen en voorbeelden. Het kan zijn dat organisaties zich in min of meerdere mate herkennen in deze waarden en uitgangspunten. Dit komt doordat er op verschillende wijzen invulling gegeven wordt aan de vorm en inhoud van zelfbeheer. In dit eerste deel wordt getracht de waarden en uitgangspunten van zelfbeheer weer te geven en verschillende voorbeelden aan te halen om de diversiteit binnen zelfbeheer over het voetlicht te brengen. Naar aanleiding van de themamiddag en de valideringsbijeenkomst zijn een vijftal waarden en uitgangspunten te onderscheiden, namelijk:

- veiligheid, tijd en ruimte
- samenredzaamheid
- empowerment
- gezamenlijk leren
- gelijkwaardigheid

In zekere zin overlappen deze kernwaarden onderling en kan meer van het een leiden tot meer van het ander. De kernwaarden worden hieronder nader toegelicht.

4.1.1 Veiligheid, tijd en ruimte

Rust, veiligheid, vrijheid voor nieuwe gasten

Wanneer nieuwe gasten bij zelfbeheer binnenkomen is het volgens ondersteuners en ervaringswerkers nodig dat er veiligheid, tijd en ruimte is. Het gaat erom dat gasten niet alleen maar bezig zijn met overleven, maar dat hij of zij 'met rust gelaten' wordt, zodat hij/zij kan bijtanken en persoonlijke kwaliteiten (weer) erkend worden. Een ervaringswerker zegt:

'deze rust, vooral in de hoofden van mensen wordt gebruikt om weer normaal na te kunnen denken. Hierdoor gaan mensen weer gebruik maken van dat wat ze kunnen'.

Het (weer) tot rust komen kan gecreëerd worden wanneer er veiligheid heerst:

'het gaat erom dat mensen hier kunnen wonen en dat de sfeer veilig is'
[ondersteuner]

Een andere ondersteuner ziet, naast rust en veiligheid, ook het belang van (onbepaalde) tijd en ruimte in:

'je hebt daarvoor wel de tijd en ruimte nodig om dat proces te laten gaan, want als je met verplichte tijd zit, ik weet niet hoe dat bij jullie zit, maar dat is wel een van de krachten van [de organisatie], wetende dat je zolang mag zitten als je nodig hebt om verder te komen, kan blijven, geeft wel zoveel rust en tijd en hoop om ergens mee te beginnen'.

'ergens mee beginnen' gaat volgens een ondersteuner gepaard met fouten mogen maken. Dit lijkt, samen met tijd en vrijheid die bewoners ervoor krijgen, een stimulerende werking op persoonlijke groei te hebben:

'mensen krijgen de tijd om te leren (van hun fouten). Door de vrijheid die mensen hebben om zelfstandig de dingen aan te pakken, zie je ook overduidelijk, dat mensen de regie die zij verloren hadden over hun leven weer in handen krijgen'.

Ook andere ondersteuners zien het belang van tijd, veiligheid en ruimte voor het maken van fouten:

'...de ruimte krijgen om door vallen en opstaan weer zichzelf te hervinden. De ruimte zodat als je bepaal gedrag vertoont, je er niet direct eruit geknikkerd wordt [...] te oefenen met gedrag [...] en het experimenteren met nieuw gedrag'.

'het moet een veilige plek zijn waar je moet kunnen leren met vallen'.

Zelfbeheer is zoals beschreven een omgeving waarin mensen tot rust mogen en kunnen komen, veiligheid en vrijheid gecreëerd wordt en waarin mensen door middel van het maken van fouten en experimenteren met (nieuw) gedrag tot leren komen.

Na de eerste periode van tot rust komen

Wanneer deelnemers voor langere tijd binnen zelfbeheer wonen en werken zijn ruimte en tijd ook essentieel. Ondersteuners geven aan dat het benoemen van gedrag van anderen en gezamenlijke reflectie van belang zijn:

'[...] ik zag dat het belangrijk was dat de gasten de bewoners, dat die zichzelf uit gingen spreken omdat ze dingen, in alle eenvoud ontzettend goed wisten te benoemen, en dat ze ook veel beter naar elkaar luisterden' [ondersteuner].

Een ondersteuner vertelt dat het belangrijk is dat bewoners elkaar onderling kunnen aanspreken op hun minpunten:

'Het is krachtiger om door lotgenoten aangesproken te worden op je minpunten'.

Het is bij het benoemen van andermans gedrag van belang te letten op de manier waarop bewoners elkaar aanspreken en daarbij veiligheid te creëren, waardoor meer openheid ontstaat. Soms helpt het om degene die het gedrag benoemt een spiegel voor te houden:

'Iedereen komt vanuit een zelfde situatie, soms gaat iemand met wie het nu wel goed gaat heel minachtend doen tegenover iemand die net binnenkwam en dan zeg ik: weet je nog dat we voor jou ook de ontruimingsdienst moesten laten komen, en jij kunt met jouw ervaring begrijpen en eventueel helpen, als je wilt' [ondersteuner].

Het lijkt erop dat het expliciet benoemen van de verschillende perspectieven waarin mensen zich bevinden een manier is om te komen tot wederzijds begrip. Dit is een proces en kent soms een lange duur:

'je kunt niet als ondersteuner zeggen: 'jullie hebben geen oog voor elkaar, volgende week is dat een vast agendapunt'. Van die frustrerende dingen ben je soms maanden of jaren bezig om de groep überhaupt dat inzicht te laten krijgen' [ondersteuner].

Het heeft dus tijd nodig om ruimte en veiligheid te creëren. Wanneer er genoeg veiligheid, tijd en ruimte is kunnen bewoners elkaar aanspreken op hun gedrag en op hun minpunten. Ook kunnen zij begrip genereren voor de verschillende perspectieven.

4.1.2 Samenredzaamheid

Als de veiligheid gewaarborgd is, kunnen deelnemers samen verantwoordelijkheden dragen en komen tot gezamenlijk leren waarin conflicten benut worden. Samenredzaamheid is: *'het samen (door deelnemers en eventueel externe betrokkenen zoals een professionele ondersteuner) vormgeven aan een steunend en stimulerend leefklimaat door bewoners, waarbinnen ruimte is om op een opbouwende manier met conflicten om te gaan'*. (Tuytman & Huber, 2012, p. 8).

Ook zal tijd nodig zijn om te komen tot sociale cohesie en lotgenotensteun. Het gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de organisatie uit zich in afstemming en keuzes rondom de besluitvorming. Dit gebeurt zoveel mogelijk door de bewoners en ervaringswerkers. Een ervaringswerker stelt:

'ik denk heel erg dat de mensen die er wonen zo veel mogelijk de vrijheid krijgen om keuze te maken om hun eigen leven in te richten, samen met medebewoners van het huis [...] dat die keuzes zo min mogelijk gemaakt worden door de professionals of de beleidsmakers.'

Hierbij wordt ook het gezamenlijk opstellen van regels bedoeld: *'Het beleid of de regels die met elkaar worden opgesteld, dat samen te doen'*.

Volgens een ondersteuner is dit kenmerkend voor de organisatie: *'Dat zit ingebed in de organisatiestructuur, de keuzevrijheid, de autonomie. Het zeggenschap'*.

Ook worden binnen verschillende voorzieningen bewoners (steeds meer) betrokken bij vergaderingen:

'een heel goede stap vind ik dat sinds een paar weken ook de gasten zijn uitgenodigd bij vergaderingen. Dat was eerst maar een keer in de maand, dan mochten ze aan het begin vijf minuten praten en moesten ze dan weer naar buiten en ging het in een besloten club verder'.

De besluitvorming richt zich, naast het organiseren van regels, ook op het fysiek vormgeven van de voorziening. Een ondersteuner benoemt het belang hiervan:

'de maakbaarheid van je eigen omgeving, want als je je eigen omgeving hebt, ga je er ook met meer respect mee om'. Een andere ondersteuner stelt dat er voor deelnemers zoveel mogelijk vrijheid moet zijn 'om hun eigen leven in te richten'.

Onderlinge steun en betrokkenheid

Samenredzaamheid wordt concreet vertaald in gezamenlijke steun en betrokkenheid vanuit eerdere opgedane ervaringen. Hierdoor leren deelnemers van elkaar. Dit wordt in het volgende citaat duidelijk:

'als je bij ons binnenkomt [...] de intake wordt gedaan door de vrijwilliger, dus een ervaringsdeskundige [...] zij laten hun hun weg vinden, dus die eerste periode zijn deze heel erg afhankelijk van informatie die ze van onze vrijwilligers krijgen hoe je een uitkering aanvraagt [...] iedereen heeft daar ervaring mee bij ons in huis hartstikke handig en die kleine eerste regelingen worden heel veel onderling opgepakt en als iemand naar de sociale dienst moet loopt iemand met hem mee, de eerste stap richting concrete hulpvraag; de richting die je je leven wilt beginnen, gebeurt bij ons met ervaringsdeskundigheid...

[Ondersteuner]

Naast het bieden van praktische ondersteuning aan elkaar betreft samenredzaamheid volgens een ervaringswerker ook betrokkenheid bij elkaar:

'het ontstaat spontaan, als iemand bij de sociale dienst gekort is of geschorst en je weet dat hij daar 's morgens naar toe moet, dan wens je hem 's morgens succes en 'zet m op'. En hij komt 's avonds terug en dan krijg je weer een gesprek. Dat wil niet zeggen dat ik dan iets van mijzelf laat zien, ik heb alleen belangstelling voor hem'.

Lotgenoten zoeken elkaar op om elkaar te ondersteunen bij problemen. Het (bewust of onbewust) inschakelen van lotgenoten komt doordat er vaak wantrouwen is ten opzichte van de ondersteuner. Dit gebeurt vooral in het begin, wat veiligheid creëert om uiteindelijk een band op te kunnen bouwen met de ondersteuner. Een ondersteuner licht toe:

'De professionele ondersteuners komen pas veel later in beeld. Dan hebben ze [de nieuwe bewoner] al een vrijwilliger gesproken, [...] als er een nieuw iemand is dan duiken ze [de overige bewoners en ervaringswerkers] daar bovenop en iemand krijgt daar een gevoel van veiligheid door waardoor je juist op de lange termijn als ondersteuner, denk ik, een intensere [...] een dieper relatie met iemand kan aangaan, omdat er [op het begin] een heleboel wantrouwen is jegens hulpverleners'.

Ondersteunen als de groep 'on gezond' is

Ondersteuners hebben dus een bescheiden rol en proberen waar nodig mensen met vergelijkbare problemen aan elkaar te koppelen. Volgens een ondersteuner ontstaan dit soort processen (elkaar vinden en onderling ondersteuning bieden) gaandeweg als de groep 'gezond' is, wat betekent dat er geen ondersteuner aan te pas hoeft te komen. Een 'gezonde' groep kenmerkt zich door samenwerking, sociale cohesie, zorgen voor elkaar en onderlinge empathie:

*'als de groep gezond is, als ik dat zo mag zeggen, als het zelfbeheer gezond is en de groep functioneert, dan gaan dit soort dingen automatisch. Je draait diensten samen, je trekt met elkaar op, en van het een komt het ander [...] anders heb je een ongezonde groep, die schijt aan elkaar heeft, dan krijg je groepsvorming, en voor je het weet is er nauwelijks sprake van zelfbeheer'.
[ondersteuner].*

Een ervaringswerker bevestigt: *'Het is van essentieel belang dat die samenhang en onderlinge empathie er is'.*

Het gaat er daarbij om het helpen van elkaar ongeacht de hoeveelheid inspanning: *'Elkaar helpen om dingen weer te gaan dragen hoe klein of hoe groot ook'.* [ondersteuner].

Deelnemers zorgen voor elkaar ter bevordering van empowerment

In zelfbeheer gaat het om te zorgen voor elkaar en om het elkaar ondersteunen in het dragen van verantwoordelijkheden voor het leven en het bevorderen van individueel empowerment. Een ondersteuner zegt:

'belangrijkste bij ons, pluspunt van zelfbeheer: empowerment, de activerende werking van empowerment, het zorgen voor elkaar, als je je om iemand anders bekommert, bekommer je je eigenlijk ook meer om jezelf, je zet je eigen problemen in perspectief'.

Een andere ondersteuner voegt toe: *'Elkaar helpen om dingen weer te gaan dragen hoe klein of hoe groot ook [...] is vooral het leren leven belangrijk, van eten tot besluiten nemen'.*

Zoals in dit deel over samenredzaamheid beschreven, gaat het binnen zelfbeheer om het gezamenlijk komen tot het nemen van besluiten, zeggenschap en onderlinge steun creëren. Deelnemers doen dit door nauw samen te werken, begrip te hebben voor elkaar, te zorgen voor elkaar en empathie en betrokkenheid te tonen. Expliciet of impliciet draagt dit bij aan het individuele empowerment van deelnemers. In het volgende deel zal dit beschreven worden.

4.1.3 Empowerment

Empowerment wordt als belangrijk uitgangspunt binnen zelfbeheer gezien. Empowerment wordt door Van Regenmortel (2011) omschreven als een proces op meerdere niveaus (individueel, gemeenschap, organisatie) waarbij men greep krijgt op de situatie en de omgeving. Dit gebeurt middels controle, bewustzijn en participatie. Volgens ondersteuners heeft empowerment een groot voordeel:

'belangrijkste bij ons, pluspunt van zelfbeheer: empowerment, de activerende werking van empowerment.'

'Weer leren leven' wordt door ondersteuners gezien als een belangrijk onderdeel van empowerment:

'ik noem het eigenlijk weer leren leven, echt leren leven, de eigen waarden en normen leren voelen in contact met elkaar en daar handen en voeten aan geven, ik bedoel het begrip empowerment dat spreekt eigenlijk allemaal voor zich, wat mensen goed doet is, dat ze op een veilige manier verantwoordelijkheid weer leren nemen, zonder in oude gewoontes te schieten, of dat ze te veel verantwoordelijkheid nemen en dat ze weer gaan drinken omdat ze het niet aan kunnen'.

Ook andere ondersteuners zien empowerment als 'leren leven': *'leren leven is wel heel mooi gezegd, ik zou daarnaast zeggen de ruimte krijgen om door vallen en opstaan weer zichzelf te hervinden'.*

Empowerment door experimenteren en autonomie

Volgens ondersteuners is het daarbij zoals in voorgaand citaat beschreven van belang dat deelnemers de ruimte krijgen om te experimenteren met gedrag:

'de ruimte om als er bepaald gedrag wordt vertoond niet direct eruit wordt geknikkerd, dat zou niet mogen in huis, en [...] dus heel veel kansen krijgen om zichzelf daarin weer te hervinden, of te zoeken of te oefenen met gedrag, [...] dat vind ik wel heel erg belangrijk. Keuze, de vrijheid.' [ondersteuner].

Een andere ondersteunster vult aan dat het bij het weer leren leven ook gaat om het *'hervinden van je eigen normen en de juiste mate van verantwoordelijkheid nemen'*. Daarvoor is ruimte voor autonomie nodig om te bepalen wat je als bewoner zelf wilt. Dit blijkt ook uit een uitspraak van een ervaringswerker:

'het belangrijkste is dat je zelf mag bepalen wat je wilt zeggen. Je mag zelf bepalen hoe je het doet, niemand zegt hoe je het zou moeten doen. Dus je mag er zelf over nadenken hoe je het aan wilt pakken'.

Het vervullen van rollen

Het wonen en werken binnen zelfbeheer draagt bij aan het (her)ontdekken van de eigen kracht van bewoners en de rol die zij innemen. De vrijheid in het vervullen van rollen en het leveren van een bijdrage in de organisatie kan leiden tot het (her)ontdekken en ontwikkelen van interesses, talenten en krachten. Sommige van deze rollen zijn expliciet en hebben een naam, andere zijn impliciet en sommige rollen worden op gegeven moment functies tot en met betaalde functies aan toe. Door in samenspel met anderen rollen te vervullen wordt er 'macht gegeven aan eigenschappen' van de deelnemers:

'[...] is de ene heel sterk om mensen rustig te houden en het luisteren en de ander heeft zijn kracht zitten in de regelingen erom heen.' [ervaringswerker]

Deze koers wordt door de deelnemers zelf bepaald, gaandeweg, passend bij de organisatie, en zo min mogelijk met professionals. Een ervaringswerker verwoordt het als volgt:

'[...] denk ik dat deze persoon meer tijd nodig heeft om zich werkelijk te acclimatiseren aan de omgeving [organisatie]. Hij zal er mogelijk achter komen dat eigenschappen die je nodig hebt op straat om te overleven andere eigenschappen zijn dan de eigenschappen die je bij [organisatie] nodig hebt.'

Talent- en rolontwikkeling lijkt een belangrijk proces binnen zelfbeheer. De verschillende voorzieningen willen graag bijdragen aan de talentontwikkeling van betrokkenen, ook door het bieden van de 'rust, tijd en hoop om ergens mee te beginnen'. Vanuit daar kan stap voor stap gewerkt worden aan persoonlijke ontwikkeling. Eén van de ervaringswerkers vertelt hoe dat bij hem is gegaan, al was de eerste stap 'eigen belang' om een stabielere plek binnen de voorziening te krijgen:

'eerst kom je binnen als gast, ga je taken doen, en dan wordt er gevraagd of je beheerder wilt worden of je kunt zelf aangeven dat je jezelf ziet in die rol.'

Belangrijk bij het vervullen van taken is volgens deze ervaringswerker het zoeken naar krachten en talenten:

'het echt aanwijzen. Zo van: hij heeft zijn sterkte daar, hij daar, en dat je dus als hele groep gaat zien waar elkaars krachten zijn [...] en daar vullen we elkaar in aan en kunnen we elkaar versterken'.

Een andere ervaringswerker geeft aan dat het daarbij zoeken is naar de juiste personen voor een specifieke rol of taak:

'[...] waar ligt iemands sterkte? Ik heb nu twee collega's gevonden, met wie ik nu nog aan het meehelpen ben, met het creëren van de roosters. Met een ander ben ik veel meer bezig met het inzicht krijgen in dit zijn de tweeweekelijkse inkopen die we moeten doen bij de groothandel. Zo probeer ik het her en der dingen neer te leggen'. [ervaringswerker].

Ook ondersteuners geven aan dat het van belang is om te zoeken naar rollen waar iemand ervaring in heeft:

'Wie heeft welke ervaring vanuit een werkverleden, bijvoorbeeld iemand [...] die heeft iets met financiën, kan die niet helpen met de financiën op orde te brengen, of logistiek, noem het maar op, om dat in te zetten in die rollen en functies'.

Een ondersteuner benadrukt dat het niet altijd vanzelfsprekend is wie welke taak op zich neemt:

'in sommige gevallen zijn mensen daar heel verrassend in. Die lopen dan al een tijd rond als gast. Er is er één, bijvoorbeeld die op- en- af 20 jaar op straat geleefd heeft en die is bij toeval weer bij ons binnengekomen. Die hebben we deze keer wat taken gegeven en blijkt dat heel goed te kunnen.'

Bij empowerment gaat het dus om het actief worden, 'weer leren leven', verantwoordelijkheden nemen en eigen keuzes maken. Dit gebeurt middels het innemen van rollen, het (her) ontdekken van krachten en talenten. Ook de groep, het gezamenlijk leren, speelt een grote rol in het individueel empowerment:

'Mensen worden mondiger en komen op voor zichzelf. Dit alles gaat gepaard met veel strubbelingen weliswaar, maar het zelfstandig denken en handelen en

verantwoordelijk zijn voor je eigen acties wordt bewerkstelligd door de groepsdynamiek wat emanciperend werkt'.

4.1.4 Gezamenlijk leren

Bij het bevorderen van empowerment, gelijkwaardigheid en samenredzaamheid speelt gezamenlijk leren een belangrijke rol. Door zowel ondersteuners als ervaringswerkers wordt leren als een belangrijk uitgangspunt van zelfbeheer genoemd. Een voorbeeld illustreert dit:

'Volgens mijn analyse, zien vele bewoners [de voorziening] als een instituut waar ze een tijdje gebruik van kunnen maken en meer niet. Het wij-gevoel ontbreekt vaak totaal. Maar doordat [organisatie] een leeromgeving is waar mensen dezelfde fouten mogen maken zonder dat ze daarvoor gestraft worden, zie je overduidelijk dat mensen toch leren (van hun fouten). Mensen krijgen de tijd om te leren (van hun fouten). Door de vrijheid die mensen hebben om zelfstandig de dingen aan te pakken, zie je ook overduidelijk, dat mensen de regie die zij verloren hadden over hun leven weer in handen krijgen. Na een tijd van apathie zie je dat mensen actief worden omdat ze zich realiseren dat als ze niets doen, er ook niets gebeurt'.

Gezamenlijk leren gebeurt in de praktijk blijkbaar vooral onbewust, niet zichtbaar gestructureerd (bijv. m.b.v. doelen stellen) en bijvoorbeeld door gezamenlijk te zoeken naar oplossingen:

'heel belangrijk is een sfeer creëren, dat er wel oplossingen gezocht worden. We komen er niet uit, volgende week verder, of nu een oplossing zoeken voor het probleem wat veel frustraties geeft. Belangrijk wordt ook gevonden: 'dingen met elkaar bespreken, iedere dag [...] waarin ze zelf besluiten ik ga iets doen, ik wil iets veranderen, ik spreek af dat ik dit deze week ga doen. Als middel is dat overleg heel belangrijk.'

Een ervaringswerker constateert dat mensen niet gedwongen kunnen worden om aan zichzelf te werken. Toch ziet hij dat mensen leren en uiteindelijk ook verantwoordelijkheden oppakken:

'mensen worden socialer na verloop van tijd, je ziet mensen veranderen. Door het samenwonen en samen zijn ontstaat synergie. Ruzies en gekibbel leiden dan uiteindelijk toch tot resultaat, een leeromgeving: "het moet opgelost worden uiteindelijk" en door oplossingen te zoeken leren mensen. Individuele belangen en het groepsbelang gaan samen in een bepaalde dynamiek.'

[Ervaringswerker]

Omgeving als voertuig

Voertuig voor het gezamenlijk leren is de omgeving. Eén van de ondersteuners omschrijft dit aan de hand van een voorbeeld:

'Je wil zoveel mogelijk een natuurlijke omgeving, bijvoorbeeld kinderen die uit huis gezet worden wil je het liefst in pleeggezin. In maatschappelijke opvang wordt gezegd: het is je eigen schuld het is misgegaan, we moeten je in het gareel houden. Dat is eigenlijk raar, waarom zou je in de M.O. niet ook diezelfde gedachte neerzetten. Door omstandigheden kan je even niet je plek in de samenleving vervullen, maar de plek waar je heen gaat moet zoveel mogelijk lijken op de plek waar je straks weer in komt. Vanuit die gedachte moet je het leren.'

Elkaar aanspreken bevordert leren

De omgeving speelt dus een belangrijke rol in het leren binnen zelfbeheer. Leren doet zich voor op zowel op individueel als collectief niveau. Daarbij is het onderling aangesproken worden door peers van essentieel belang:

'Dat is heel confronterend, maar dat zet wel iets in beweging. Meer dan als ondersteuners dat zeggen' [ondersteuner]

Een andere ondersteuner zegt: '

Het is krachtiger om door lotgenoten aangesproken te worden op je minpunten. Als ik dat voorstel, dan steigeren ze allemaal, nee we gaan niet in de groep bespreken. Maar de keren dat het is gebeurd, was het meest effectief. Namelijk dat het vanuit lotgenoten, dit zien, we zijn niet stom, er moet wat gebeuren, die ervaring hebben we ook gehad'.

Continu het wiel opnieuw uitvinden

De in- en uitstroom van gasten speelt, naast de omgeving, ook een belangrijke rol bij het leren binnen zelfbeheer. Dit komt doordat *'het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden'*. Een ondersteuner zegt hierover:

'als er mensen weggaan en kennis weggaat, moet je telkens weer opnieuw beginnen. Dan maak je telkens weer het proces mee, van enthousiastelingen, die raken teleurgesteld, dat het niet zo gaat als het zou moeten, of het gaat niet snel genoeg, mensen die niet mee willen werken, raken passief, doen een stap terug en dan weer de discussie met ondersteuners die niks doen, het riedeltje herhaalt zich'.

Voor bewoners kan dit als negatief ervaren worden, omdat zij telkens weer gezamenlijk op zoek gaan naar een manier om het zelfbeheer vorm te geven. Dit kan, zoals in bovenstaand citaat beschreven, gepaard gaan met teleurstelling en passiviteit. Het steeds opnieuw *'uitvinden van het wiel'* wordt door ondersteuners en ervaringswerkers als positief ervaren:

'[...]ik denk ook dat juist omdat de gasten groep bij ons in de loop der tijd ook veranderd is [...] dat die aanpassingen die er zijn, dat dat ook gewoon goed is. Je hoeft ook niet in het verleden te blijven hangen, of ook steeds maar weer hetzelfde te doen. Hetzelfde wiel uit te vinden. Je moet het wel blijven zien als een klok met allemaal radartjes erin, alleen de pasvorm voor die radartjes is elke keer anders. Zolang die klok maar blijft lopen. Soms is dat sneller, dan weer langzamer, maar dat maakt niet uit. Als het maar blijft lopen. Tijd is in dat geval irrelevant [...]' [Ervaringswerker]

Als de uitstroom hoog is, is het zo dat de huidige/nieuwe bewoners gezamenlijk opnieuw moeten nadenken over het invullen van zelfbeheer en het bedenken van oplossingen voor kwesties die spelen:

'dat alles opnieuw bediscussieerd moet worden dat daarmee mensen ook weer gaan nadenken, andere oplossingen gaan zoeken, bedenken hoe verhoud ik me daartoe, en dat daar misschien ook weer het leren in zit in het [...]'

[ondersteuner].

Ook op het gebied van het (aan)leren van praktische/sociale vaardigheden en rollen wordt het zich herhalende proces van zelfbeheer als positief gezien:

'de voorzitter, is loyaal heeft passie, wil dingen opzetten en ontwikkelen, is teleurgesteld dat anderen dat niet hebben, gaat weer dingen naar zich toe trekken, vinden anderen dat hij dictator wordt, wordt hij afgezet en dan herhaalt zich dat. En op een gegeven moment, als er een nieuwe voorzitter komt, kan je vragen, goh wat kan je nou leren van die vorige voorzitter? Of als iemand eerst boodschappenman is, vragen van kan je niet aan de vorige boodschappenman vragen hoe die dat heeft gedaan'.

Geen vaststaande afspraken en regels

Een ander belangrijk aspect, naast de omgeving en de in- en uitstroom, voor het gezamenlijk leren binnen zelfbeheer is dat er (weinig tot) geen regels opgesteld worden. Gaandeweg met behulp van reflectie komen bewoners en ervaringswerkers tot inzichten en worden er afspraken gemaakt. Een ondersteuner zegt hierover het volgende:

'als er ontzettend veel regels en ontzettend veel structuren zijn en veel taakgericht gewerkt wordt, dan kan dat er voor zorgen dat je veel minder met elkaar in gesprek hoeft te gaan over de essentie van wat maakt nou dat we het op deze manier doen. [...] (dan) leer je denk ik ook veel minder als groep dan wanneer je continu met elkaar in een reflectief gesprek moet over wat zijn we aan het doen en waarom maken we deze beslissing.' 'Heel veel structuur en heel taakgericht te werk gaan dat kan belemmeren'.

Blijkbaar wordt, zoals het beschreven citaat, het gezamenlijke leerproces belemmerd wanneer sprake is van meer regels en structuur:

'iedereen is meer bezig met individuele taken in plaats van het collectieve proces en dat is wat ik binnen [de organisatie] heel erg heb zien gebeuren en ja dat is ook wel in een periode gebeurt waarin de roep om regels en structuur groter is geworden en ik vind dat zeker wel een gevaar.' [Ondersteuner]

De waarde 'gezamenlijk leren' is hierboven nader beschreven. Het gaat erom dat er binnen zelfbeheer een sfeer gecreëerd wordt waarin deelnemers fouten

mogen en kunnen maken. Dit gebeurt soms onbewust, omdat deelnemers vanuit rust vanzelf verantwoordelijkheden oppakken en daardoor (weer) leren. Het aanspreken van peers op hun handelen blijkt een belangrijk aspect, evenals de omgeving, de hoge in- en uitstroom en de relatief weinig regels die opgesteld worden.

4.1.5 Gelijkwaardigheid

Wanneer regels en structuren toch de overhand nemen, zien ondersteuners dit als een gevaar voor het ontstaan van hiërarchische structuren. Dit zal nader toegelicht worden in dit deel over de waarde gelijkwaardigheid.

Gelijkwaardigheid wordt door deelnemers beschreven als het op een eigen manier een bijdrage leveren aan de uitvoering binnen zelfbeheer. Dit gebeurt ongeacht de rol van de desbetreffende persoon. Betrokkenen binnen zelfbeheer pleiten ervoor om iedere rol naast elkaar te plaatsen en niet de een boven of onder de ander. Een ondersteuner maakt dit kenbaar:

'sommige mensen willen alleen maar de boodschappen doen en eten koken en op die manier willen ze wat bijdragen en dat mag ook'.

Een andere ondersteuner ziet hierin het ontbreken van hiërarchische structuren als belangrijk uitgangspunt voor zelfbeheer:

'Het ontbreken van hiërarchische verhoudingen ter bevordering van het met zijn allen op een gelijkwaardige manier samen doen, en iedereen binnen zijn eigen mogelijkheden en op zijn eigen manier bijdrage leveren om de voorziening draaiende te houden en het beleid of de regels die met elkaar worden opgesteld ook dat samen heel erg te doen'.

Een andere ondersteuner geeft zijn mening hierover:

'de een is meer in staat om met beleid bezig te zijn, de ander wil gewoon dat het met de afwas goed geregeld is, maar dat het allemaal even belangrijk is'.

Hiërarchische structuren als gevaar

Tegelijkertijd zien ondersteuners een nadeel als het innemen/toekennen van rollen en hiërarchische structuren de overhand nemen:

'[...]dat is een van de valkuilen, denk ik, van zelfbeheer, dat een van de grondbeginselen is gelijkwaardigheid, alleen als je [er] niet op let, ontstaat er toch een hiërarchie'. [ondersteuner].

In de praktijk blijkt dit niet altijd zo te werken en dat wordt ook zichtbaar in de woordkeuze bij het beschrijven van de sanctie als een ervaringswerker stelselmatig de regels overtreedt:

'[...]dat hoort bij je verantwoordelijkheid als je vrijwilliger bent, als je stelselmatig niet komt word je gedegradeerd tot gast.' [Ondersteuner]

Daarnaast staat, zoals beschreven, collectieve verantwoordelijkheid hoog in het vaandel, maar door het ervaren van verschillende rollen en de bijbehorende ervaren machtscultuur, wordt dit soms belemmerd. Volgens een ervaringswerker komt dit doordat verantwoordelijkheden bij een ander worden gelegd, waardoor ongelijkwaardigheid ontstaat:

'Gedeelde verantwoordelijkheid leidt [bij ons] vaak tot geen verantwoordelijkheid nemen door de individuele bewoner. Sterker nog, bewoners worden apathisch. Iedereen schuift de verantwoordelijkheid door naar de ander. Het komt er op neer dat maar enkelen de kar trekken en velen niets uitvoeren.'

Een andere ondersteuner spreekt haar zorgen hierover uit:

'[daarmee is] bij veel mensen het collectieve aspect van zelfbeheer een beetje verloren gegaan'.

Het verminderende gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel voor de organisatie leidt tot een wij-zij cultuur, verslechterende sfeer, roddelen en manipulatief gedrag:

'ik zag gewoon dat gasten dan meer op hun kamer gingen zitten, terug vielen

op hun oude patronen van terugtrekken, ruzies niet aan willen gaan. De sfeer werd slecht, de sfeer werd echt heel slecht, nou ja, wat hier staat (in de casus) roddelen, manipuleren, clubjes vormen,' [ondersteuner].

Het organiseren van een kerngroep

Binnen een van de organisaties is een kerngroep samengesteld, waardoor de collectieve verantwoordelijkheden belemmerd worden en individuen meer op zichzelf gericht zijn:

'[...] een soort traditionele structuur is ontstaan waarbij de kerngroep eigenlijk de baas is geworden en de inspraak van de andere deelnemers eigenlijk heel erg laag is en eh tijdens eh in dat proces is, denk ik ook bij veel mensen het collectieve aspect van eh zelfbeheer een beetje verloren gegaan, zijn mensen eigenlijk heel individueel gericht bezig dat maakt dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid en de betrokkenheid en dat eigenaarschap van die voorziening met elkaar op dit moment eigenlijk op een heel laag pitje is beland.'

[Ondersteuner]

Het gevaar van een traditionele structuur is dat de roep om meer autoriteit (van een ondersteuner/ervaringswerker) sterker kan worden:

'Er wordt veel meer geschreeuwd de ondersteuners moeten meer met de vuist op tafel slaan en meer mensen aanspreken, echt een sturende rol krijgen, terwijl wij dan zo iets hebben, daar maar daar gaat dan het zelfbeheer, van wat willen jullie?' [Ondersteuner]

Een andere ondersteuner zegt dat ervaringswerkers meer boven de groep gingen staan: *'ik zag dat medewerkers [ervaringswerkers] zich autoritair op gingen stellen'*

Om te voorkomen dat hiërarchische structuren en autoriteit de overhand nemen, is het dus van belang om de waarde gelijkwaardigheid te waarborgen. Gelijkwaardigheid staat voor vervullen van rollen op een gelijkwaardige manier, waarin iedereen op zijn eigen manier en binnen zijn eigen capaciteiten een bijdrage levert.

In dit hoofdstuk zijn de kernwaarden van zelfbeheer beschreven. Ten eerste is de kernwaarde veiligheid, tijd en ruimte beschreven, wat nodig is om te komen tot individuele- en collectieve leerprocessen. De tweede kernwaarde is samenredzaamheid, wat inhoudt dat er gezamenlijke verantwoordelijkheden gedragen worden omtrent de invulling en uitvoering binnen zelfbeheer. Vervolgens is de kernwaarde empowerment omschreven als het 'weer leren leven'. De vierde kernwaarde behelst gezamenlijk leren: het onderling ondersteunen, stimuleren en leren van elkaars talenten en rollen. Als vijfde en laatste kernwaarde beschreven we gelijkwaardigheid, waarmee de gelijkwaardige posities van alle deelnemers bedoeld worden. Het streven is om deze kernwaarden te waarborgen binnen zelfbeheer. De rol van de ondersteuner speelt hierin een essentiële, maar bescheiden rol en blijkt niet altijd eenvoudig. In het volgende deel wordt daarom de rol van de ondersteuner beschreven: de bijdrage aan een herstelondersteunend klimaat en collectieve empowerment.

4.2 Hoe dragen ondersteuners bij aan een herstelondersteunend klimaat en collectieve empowerment?

Het streven naar de waarden zoals deze zijn beschreven in het vorige hoofdstuk blijkt in de praktijk lastig. Hierbij is de rol van de ondersteuner essentieel en onmisbaar. Het is daarom van belang om duidelijke handvatten voor ondersteuners te beschrijven en welke spanningen zij tegen kunnen komen op de werkvloer wanneer zij werken volgens herstelondersteuning en empowerment. Hoe de rol van de ondersteuner invulling krijgt in zelfbeheer, wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht.

NB. Er wordt in dit hoofdstuk over ondersteuners gesproken, waaronder zowel ondersteunende ervaringswerkers als ondersteuners met een professionele achtergrond vallen.

Alvorens over te gaan op het weergeven van de empirie, maken we een kanttekening rondom de begrippen herstel en empowerment. Deze twee begrippen vormen een zeker continuüm in hun betekenis, maar het verschil zit in het gebruik van de begrippen. Zo wordt binnen de GGZ meer gesproken in termen van herstel en in de Maatschappelijk Opvang meer van empowerment. Herstelondersteuning wordt door Boevink, Plooy, en Rooijen (2009) beschreven als: present, terughoudend, bescheiden, aansluiten bij het eigen verhaal van de cliënt en herkennen/stimuleren de eigen kracht en autonomie (zowel individueel als collectief). Ook erkennen, benutten en stimuleren zij de ervaringsdeskundigheid en het collectief empowerment van de bewoners als groep. Van Regenmortel (2008) omschrijft empowerment als: *‘Een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritische bewustzijn en het stimuleren van participatie’*. Beide begrippen lijken dus onder andere de eigen verantwoordelijkheid, het benutten van eigen kracht, aansluiten bij behoeften/wensen van cliënten en het stimuleren van activatie als uitgangspunten te hebben.

De rol van de ondersteuner bevindt zich op drie niveaus:

- creëren van condities en handelingswijzen voor het ondersteunen van individuen;
- het stimuleren van individuele leerprocessen binnen de groep;
- het beïnvloeden van groepsprocessen die spelen, om de waarden en uitgangspunten te bewaken.

4.2.1 Individuele ondersteuning

In principe gaat men er bij zelfbeheer niet vanuit dat de ondersteuner individuele ondersteuning biedt. Het uitgangspunt is dat door middel van groepsprocessen het individueel leren gestimuleerd wordt. Van ondersteuners wordt verwacht dat zij deelnemers kunnen ondersteunen als de groep het niet doet.

De verschillende ondersteuners willen bijdragen aan de talentontwikkeling van individuen, ook door het bieden van de *'rust, tijd en hoop om ergens mee te beginnen'*. Vanuit daar kan stap voor stap gewerkt worden aan ontwikkeling: *'[...] de ruimte krijgen om door vallen en opstaan weer zichzelf te hervinden. De ruimte om als er bepaald gedrag wordt vertoond niet direct eruit wordt geknikkerd [...] te oefenen met gedrag'*.

Het is dus van belang dat ondersteuners aansluiten bij het tempo van de bewoner zelf. Eén van de ervaringswerkers vertelt hoe dat bij hem is gegaan, al was de eerste stap voor het bijdragen aan de organisatie in 'eigen belang', om een stabielere plek binnen de voorziening te krijgen:

'eerst kom je binnen als gast, ga je taken doen, en dan wordt er gevraagd of je beheerder wilt worden of je kunt zelf aangeven dat je jezelf ziet in die rol.'

Kracht- en talentgericht

Belangrijk daarbij is volgens deze ervaringswerker het zoeken naar individuele krachten en talenten: *'het echt aanwijzen. Zo van: hij heeft zijn sterkte daar, hij daar'*

Een andere ondersteuner ziet dat het bij het zoeken naar talenten van de bewoner belangrijk is vrijheid te creëren en de keuze zoveel mogelijk bij de bewoner zelf te laten: *'denk ik dat de mensen die er wonen zo veel mogelijk de vrijheid krijgen om keuze te maken om hun eigen leven in te richten'*.

En deze ondersteuner omschrijft zijn aandeel als zo minimaal mogelijk, op de achtergrond en bescheiden: *'dat die keuzes zo min mogelijk gemaakt worden door de professionals of de beleidsmakers'*.

Keuzes wel of niet overlaten aan bewoners en de fuik van zelfbeheer

Tegelijkertijd ervaren ondersteuners het overlaten van keuzes aan de bewoner als voor- en nadelig:

'[...] wat je toch ziet bij [organisatie], omdat diegenen die toch een wat moeilijker situatie en zwaardere problematiek hebben, die blijven toch vaker onzichtbaar. Diegene waar het redelijk goed mee gaat die gaan van zelf, maar degenen die meer aandacht behoeven, blijven toch langer zitten of modderen aan; wat niet slecht kan zijn: kan wel nog steeds in dat proces van zoeken, accepteren, framen'.

Het lijkt er dus op dat de ene bewoner juist profiteert van de vrijheid en daarmee zijn eigen leven weer oppakt, terwijl er ook bewoners zijn die door vrijheid, ruimte en tijd minder grote sprongen maken naar meer verantwoordelijkheden. Voor ondersteuners blijkt dit niet altijd even makkelijk:

'[...] ja, maar het is inderdaad: daar [wel stimuleren of verantwoordelijkheid bij bewoner laten] moet je echt een persoonlijke weg in vinden, om mee te kunnen dealen, heel erg zoektocht bij mij ook geweest een jaar lang'.

Dit werd in eerder onderzoek beschreven als de 'fuik van zelfbeheer'. Tuynman en Huber (2014) beschrijven dat binnen de kracht van zelfbeheer een dilemma verschuilt. Het ontbreken van protocollen en productiedoelen kan namelijk leiden tot geen stappen zetten in de richting van uitstroom en participatie in de samenleving en daarmee niet de verantwoordelijkheden over eigen leven (her) pakken. Een ondersteuner zegt daarover:

'we zijn één van de meest laagdrempelige voorzieningen in Nederland, alleen de drempel om eruit te komen is heel erg hoog [...] we hebben mensen die er al 10 jaar wonen [...] dat is onderdeel van onze visie, om er geen druk uit te oefenen [...] onbeperkt verblijven, wat ook een probleem is.'

Zowel ondersteuners als ervaringswerkers signaleren deze ontwikkeling, waarbij één van de aanwezigen er ook op wijst dat de financiële prikkel ook niet groot is, omdat in zelfbeheer wonen in veel gevallen goedkoper is dan zelfstandig wonen. Ook een andere voorziening heeft twee bewoners die al lang in de voorziening wonen, wat door deze ondersteuner als positief ervaren wordt:

'die eigenlijk ook al vanaf hun jeugd na dienstperiode [op straat zwierven], zij [hebben] wel rust gevonden, weer veel meer kwaliteit van leven hebben, aanzienlijk minder alcohol zijn gaan drinken, minder schulden, stabiel zijn, ja dan is eigenlijk is zelfbeheer een ideale plek voor hun.'

Hospitalisatie en de rol van de ondersteuner

Volgens een andere ondersteuner leidt de *'veilige gewaarborgde manier'* van werken binnen zelfbeheer bij sommige bewoners tot *'hospitalisatie'* (de fuik van zelfbeheer). Dit is een uitdaging voor ondersteuners, omdat deze personen (ogenschijnlijk) zich niet meer ontwikkelen en daarmee mogelijk ook anderen demotiveren.

Volgens Tuynman en Huber (2014) ligt hier een belangrijke taak voor de ondersteuner weggelegd, om deelnemers te ondersteunen bij het vinden van een weg in de maatschappij, buiten de (relatieve) veiligheid van de groep en de voorziening. Onder de aanwezigen is hier discussie over, in hoeverre ondersteuners zich actiever moeten bemoeien en de bewoners stimuleren tot actie, of de groep dat moet doen, of dat mensen daar zelf verantwoordelijkheid in hebben. Een van de ondersteuners zegt:

'sommigen, die zie ik echt heel lang proberen, 'ik wil het per se zelf doen', dat vind ik dan zo belangrijk, en ook moedig, maar aan de andere kant, als iemand dat telkens zegt en telkens lukt het niet, wat doet dat met iemands vertrouwen in zichzelf, waarbij het misschien erger wordt, wanneer is het dan gelegiti-

meerd als ondersteuner om te zeggen [...] misschien is het toch een idee om het anders aan te pakken dan wat je zelf voor ogen hebt.'

Bovenstaand citaat illustreert dat het soms dus noodzakelijk is om in te grijpen als ondersteuner, zodat het zelfvertrouwen van de bewoner niet geschaad wordt. Een ondersteuner geeft aan dit veel te doen:

' [...] ik heb heel veel individuele gesprekken met mensen , als ik zie dat iemand ondergesneeuwd wordt of in de hectiek van de groep voor iemand te veel wordt ga ik één-op-één met iemand daarover praten'.

Het individueel begeleiden door ondersteuners is soms dus essentieel, maar volgens een andere ondersteuner niet altijd op zijn plaats:

'Bewoners zijn er niet over uit in hoeverre ik me als ondersteuner actiever zou moeten bemoeien met mensen die in de ogen van de bewoners niet vooruit komen. De persoon zelf in kwestie kan vanuit zijn beleving wel heel ver zijn. Daarnaast moeten ze echt naar jou toe komen met hun vraag [...] en dat vind ik heel lastig [...] in hoeverre je nou klassiek outreachend moet werken, misschien wel bemoeien. Want heel vaak is het 'nee wil ik niet', maar diep van binnen geef je me continu signalen dat je wel wilt. Dan probeer ik ook wel echt te kijken met een kamergenoot, wat die van hem weet: zouden jullie niet dat kunnen doen wat mij niet lukt of zouden jullie me niet inderdaad die informatie kunnen geven, dat ik daar weer verder mee kan. Het is ook af en toe partners zoeken om weer iemand verder te helpen.'

Ondersteuners doen regelmatig een beroep op medebewoners om individuele processen te bevorderen en zodat lotgenotencontacten gestimuleerd worden. Daarbij gaat het erom dat bewoners als het ware aan elkaar verbonden worden, zodat ze van elkaar kunnen leren. De volgende paragraaf zal ingaan op het individueel leren in de groep en de rol van de ondersteuner.

4.2.2 Individueel leren in de groep

'bij veel mensen is het collectieve aspect van zelfbeheer een beetje verloren gegaan, zijn mensen eigenlijk heel individueel gericht bezig [...] dat maakt dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid, de betrokkenheid en dat eigenaarschap van die voorziening op dit moment eigenlijk op een heel laag pitje is beland. Ik als ondersteuner worstel er heel erg mee van hoe kan ik er nou voor zorgen dat [...] de nadruk weer meer op het collectieve komt, hoe doen wij het met jou samen?'

Een ondersteuner spreekt hier zijn zorgen uit over het collectieve aspect van zelfbeheer. Hij ziet dat het bij zijn organisatie meer naar individualisme (ipv collectief) neigt. Er blijkt dus een belangrijk uitgangspunt in de ondersteuning die ondersteuners bieden binnen zelfbeheer: het stimuleren van collectieve processen, zodat ook het individueel leren van pas komt.

Stimuleren van lotgenotencontacten

Eén van de ondersteuningstaken is volgens een ondersteuner het koppelen van mensen met vergelijkbare issues:

'...als iemand bijvoorbeeld ook lange tijd drugs heeft gebruikt, lang clean is, ook vragen: "goh zou je niet diegene die daarmee worstelt kunnen ondersteunen?'

Dit stimuleren van lotgenotencontact wordt door ondersteuners als meerwaarde gezien, omdat daardoor gekomen wordt tot collectief leren en samenredzaamheid:

'daar ligt jouw kracht, daar ligt jouw kracht en daar vullen we elkaar in aan en kunnen we elkaar versterken....'

Volgens één van de ondersteuners is een voorwaarde voor het collectief leren dat er veiligheid (zie §4.1.1 veiligheid, tijd en ruimte) gecreëerd wordt en dat dan pas succesvolle lotgenotencontacten kunnen ontstaan. Deze ondersteuner ervaart hier echter moeite mee:

‘waar we enorme moeite mee hebben, is om mensen zich veilig genoeg te laten voelen om met elkaar te delen wat ze hebben mee gemaakt, dat ze elkaar ondersteunen in plaats van ‘dat wordt tegen me gebruikt’’.

Veilige sfeer als voorwaarde

Het komt dus wel eens voor dat deelnemers misbruik maken van de veilige sfeer, waardoor de sfeer onveiliger wordt. Ondersteuners proberen daarom onderling contact te stimuleren, maar in een onveilig klimaat krijgen ze dan als antwoord:

‘wij hebben het al zo vaak geprobeerd, maar ons lukt het niet meer, we doen het niet meer’ [ervaringswerker]

Een veilig klimaat blijkt dus, zoals beschreven, een voorwaarde om te komen tot lotgenotencontact en het dragen van collectieve verantwoordelijkheden. Bij het creëren van veiligheid speelt de ondersteuner een belangrijke rol. Een ondersteuner geeft aan het gesprek aan te gaan met bewoners die onveiligheid ervaren in het contact met andere bewoners:

‘als ik merk dat iemand bijvoorbeeld graag iets wil zeggen en zich laat overrulen, meteen ondersteunen: goh wat wou je zeggen [...] Daarnaast begrip proberen te genereren, dat sommige mensen verder zijn dan andere’.

Ondersteuners nemen de tijd en hebben geduld waardoor ze met bewoners in gesprek kunnen gaan. Zoals bovenstaand citaat weergeeft is het ook belangrijk dat ondersteuners bewoners een spiegel voor durven te houden, waardoor bewoners de verschillende perspectieven (al langer in zelfbeheer vs. nieuweeling) gaan zien. Het stimuleren van uitwisseling van ervaringen en praktische tips is leerzaam voor zowel bewoner als nieuweeling.

Zoals beschreven blijkt het creëren van veiligheid het individueel en collectief leren te stimuleren. Daarnaast draagt het stimuleren van rol- en talentontwikkeling bij aan het individueel leren van bewoners onderling. De rol van de ondersteuner is bij het ontwikkelen van rollen en talenten zeer op de achtergrond: alleen daar waar nodig vullen zij de ervaringswerkers aan en bekrachtigen zij de deelnemers in het vervullen van hun taken, stimuleren, vragen na, vragen door en sturen eventueel bij:

'wie heeft welke ervaring vanuit een werkverleden, bijvoorbeeld iemand [...] die heeft iets met financiën, kan die [de ander] niet helpen met de financiën op orde te brengen, of logistiek, noem het maar op. Om dat in te zetten in die rollen en functies.'

Leren van andermans ervaring

Een andere ondersteuner ziet ook mogelijkheden om onderling leren te stimuleren, door bijvoorbeeld, zoals we eerder zagen, een nieuwe voorzitter in gesprek te laten gaan met een oude voorzitter over hoe die dingen aanpakte:

'de voorzitter, is loyaal heeft passie, wil dingen opzetten en ontwikkelen, is teleurgesteld dat anderen dat niet hebben, gaat weer dingen naar zich toe trekken, vinden anderen dat hij dictator wordt, wordt hij afgezet en dan herhaalt zich dat. En op een gegeven moment, als er een nieuwe voorzitter komt, kan je vragen: 'goh wat kan je nou leren van die vorige voorzitter?'. Of als iemand eerst boodschappenman is, vragen: 'kan je niet aan de vorige boodschappenman vragen hoe die dat heeft gedaan?''.

Dit citaat laat zien dat deelnemers onderling van elkaar kunnen leren door eerder opgedane ervaringen. Een ondersteuner kan fungeren als facilitator in het bij elkaar brengen van deelnemers met soortgelijke rollen/ervaringen. Het faciliteren van rol- en talentontwikkeling brengt dilemma's met zich mee, namelijk bij het vinden van balans in het invullen van individuele rollen en hoe zich dat verhoudt tot het collectief. Zoals in bovenstaand citaat beschreven kunnen leiderschapsrollen zorgen voor het verminderen van democratische structuren (bijv. besluiten nemen):

'ik zag dat medewerkers [ervaringswerkers] zich autoritair op gingen stellen'
[Ondersteuner]

Wanneer ervaringswerkers zich autoritair gaan opstellen, wordt de roep om het inspelen van een ondersteuner groter. Het ontstaan van deze hiërarchische structuren wordt nader toegelicht in het volgende deel over groepsprocessen.

De rol van de ondersteuner gericht op individuele en collectieve talent- en rolontwikkeling blijkt dus niet eenvoudig. Het is van belang dat ondersteuners lotgenotencontact, en daarmee gezamenlijk en individueel leren, stimuleren. Dit doen zij door peers met gelijksoortige problemen te koppelen en in te grijpen wanneer nodig. Daarbij speelt het creëren van veiligheid een essentiële rol. Door het innemen van rollen kunnen leiderschapstructuren ontstaan, wat het democratische aspect van zelfbeheer teniet doet. De dynamiek waarbij meer autoriteit ontstaat, heeft effect op iedere deelnemer die een rol vervuld in de groep als geheel en kan het collectieve empowerment van de groep in de weg staan. Daarom is het voor ondersteuners ook van belang de groepsprocessen binnen zelfbeheer te bewaken.

4.2.3 Het beïnvloeden van groepsprocessen die spelen, om de waarden en uitgangspunten te bewaken

In vorig deel werd duidelijk dat talent- en rolontwikkeling leiderschapsrollen als gevolg kunnen hebben, wat meer autoriteit als gevaar heeft. Als dit het individueel en collectief leren belemmert, neigen bewoners ernaar om ondersteuners in te schakelen. Ondersteuners vinden juist dat de verantwoordelijkheden en besluiten zoveel mogelijk bij de groep bewoners liggen. De taak aan ondersteuners is daarom om groepsprocessen op een dusdanige manier te beïnvloeden dat het collectief leren en empowerment tot zijn recht komt. Dit alleen indien nodig en bij voorkeur in samenspraak met de deelnemers/ervaringswerkers.

Tijd en geduld voor groepsprocessen

Allereerst is het bij het ondersteunen van groepen van belang om processen de tijd te geven en dus geduld te hebben als ondersteuner. Een ondersteuner geeft aan dat het soms langer duurt dan verwacht:

'je kunt niet als ondersteuner zeggen: 'jullie hebben geen oog voor elkaar, dus volgende week is dat een vast agendapunt.' Van die frustrerende dingen ben je soms maanden of jaren bezig om de groep überhaupt dat inzicht te laten krijgen.'

Het lijkt erop dat processen meer tijd in beslag nemen om dat het bij elkaar brengen van de groep niet altijd vlekkeloos gebeurt. Er is namelijk onder andere veiligheid en een goede sfeer nodig om groepsprocessen in goede banen te leiden. Een middel om dit te bewerkstelligen is het organiseren van teamdagen. Eén van de ervaringswerkers heeft binnen zijn organisatie voorgesteld om teamdagen te organiseren, maar twee ondersteuners van andere voorzieningen reageren dat dit in het verleden niet tot gewenste resultaten leidde:

'Iedereen wil iets anders doen, dan moet je meerderheid van stemmen, en dan krijg je nog weer: 'dat clubje mag ik niet'. En uiteindelijk melden zich tien mensen aan van de zestien en dan komen er gemiddeld vier opdagen.'

De andere ondersteuner vult aan: *'We gaan zeevissen, bowlen.. Maar diegene die de negatieve sfeer veroorzaken gaan niet mee'.*

En juist diegene die een negatieve sfeer veroorzaken dienen volgens ondersteuners meer opgenomen te worden in de groep, zodat er meer begrip en acceptatie ontstaat voor de achtergrond van bepaald gedrag. Een ondersteuner ziet acceptatie voor gedrag ook als aandachtspunt:

'In een groepsoverleg voel je die sfeer wel dat er begrip kan zijn en dat mensen eigenlijk best wel horen (wat de achtergrond is) en het kunnen verdragen dat iemand 's nachts wel eens met de deuren slaat omdat die het moeilijk heeft, maar dat moet je wel benoemen.'

Bespreekbaar maken van ongewenste gedragingen en spanningen

Het is dus de taak van de ondersteuner om gedragingen te benoemen en kwesties die spelen op tafel te leggen. Indien dit niet gebeurt, komt het voor dat bewoners die 'lastig/storend' gedrag vertonen uitgesloten worden of dat er conflicten ontstaan. Het benoemen van gedragingen blijkt voor ondersteuners soms lastig, omdat zij soms meer weten dan de rest van de groep en privacy van bewoners niet willen schenden:

'ze vertellen me iets in vertrouwen, waar ik echt zorgvuldig mee om moet gaan, sommigen weten niet wat er met diegene is. Dan heb ik het sterke vermoeden dat als ze het zouden weten dan zouden ze zich heel anders gedragen, maar de

andere persoon wil het niet delen. Als het niet wordt gedeeld, dan wordt die persoon uitgesloten of het leidt tot conflicten. Dan zit ik met het dilemma van privacy versus het welzijn van die persoon, twee heel belangrijke waarden [...] dan bedenk ik: hoe vertel ik het dan op een zodanige manier, door een beetje cryptisch te hinten [...]. Dan gebeurt soms dat ze zich kwetsbaar opstellen. Dan blijft het wel een uitdaging om ervoor te zorgen dat die openheid niet gekwetst wordt'.

Zoals in bovenstaand citaat wordt beschreven, komt het voor dat bewoners zich kwetsbaar durven op te stellen, waardoor meer begrip gegenereerd wordt. Wanneer bewoners zich niet kwetsbaar opstellen, is de kans op interpersoonlijke conflicten of ongewenst gedrag groter, omdat de achtergrond van diegene niet in acht genomen wordt. Dan wordt vanuit de groep regelmatig gekozen voor een bestraffende opstelling ('regels zijn regels', 'hij moet worden geschorst'). Voor ondersteuners is dit een uitdaging, zeker als de persoon in kwestie spijt betuigt, inzicht geeft in achterliggende processen en misschien wel een leerervaring voor zichzelf en anderen kan creëren. Het begint met aandacht voor de achtergrond van een conflict:

'het wordt de hete brei genoemd. Hoe komt het gedrag naar voren? Het heeft in sommige gevallen ook gewoon te maken met de achtergrond. De groep heeft soms de neiging om gelijk te straffen, willen waarschuwingen uitdelen of uitsluiten, zonder dat men daarbij, vermoed ik, voldoende weet wat de reden is van het gedrag van die persoon. Bijvoorbeeld er is iets ernstigs gebeurd, iemand dreigt zijn kind te verliezen, vader is net overleden of iemand heeft een niet zo goede periode. In plaats van dat men vraagt: 'waar komt het nu vandaan? Hoe gaat het met je'. En dan vinden ze mij (als ondersteuner) zo'n softie, als ik het daarover wil hebben, terwijl zij hem eruit willen knikkeren' [ondersteuner]

Negatieve sfeer door geen aandacht te hebben voor de achtergrond van gedrag

Ondersteuners blijken het belangrijk te vinden om aandacht te hebben voor het motief achter bepaald gedrag. Verschillende ondersteuners beschrijven dat het beoordelen van gedrag zonder de achtergrond van iemand in ogenschouw te nemen kan leiden tot een negatieve sfeer in de groep. In het volgende citaat komt naar voren hoe die negatieve sfeer zich uit:

'daar had iedereen last van, gasten en medewerkers. Roddelen, geen zin hebben: 'als jij het niet doet doe ik het niet en als die niet komt bij het overleg dan kom ik ook niet''. [ondersteuner]

Deze toegenomen afstand tot elkaar belemmert samen met een negatieve sfeer het onderling kwetsbaar durven opstellen. Eén van de ondersteuners vertelt hoe zij hiermee omgaat:

'dan zeg ik [tijdens een overleg]: 'jongens ik vind het niet leuk om te doen, jullie roddelen allemaal tegen mij, maar ik ga het nu gewoon op tafel leggen'. Dan ben ik degene die zich richt tot de persoon waar de ergernis over gaat en dan wel mensen actief uitnodigen: 'jongens nou moet je ook wat zeggen', maar dan gaan ze voelen. Dan moet je er wel bij zijn, veiligheid, [zodat] als ze boos worden dat je in kunt grijpen.'

Ondersteuners blijken een essentiële rol te spelen in het openbreken van (onderliggende) conflicten. De waarde 'veiligheid' is daar een vereiste voor:

'Het gaat erom dat mensen hier kunnen wonen en dat de sfeer veilig is. En dat is waar ik een besluit in heb genomen, dat ga ik ondersteunen. Dat de gasten zich durven uitspreken, dat zij aan tafel komen en dat een gast tegen een medewerker durft te zeggen wat hem dwars zit, wat niet goed gaat, wat hij nodig heeft' [ondersteuner].

Afwegen: ingrijpen of loslaten?

De rol van de ondersteuner is diffuus en niet eenduidige te beschrijven. Ondersteuners gaan dialoog aan tijdens vergaderingen en sporen bewoners aan hun stem te laten horen of zelf taken op te lossen. Ze maken een afweging of het gesprek individueel gevoerd moet worden, of juist in de groep. En hoe ermee om moet worden gegaan als de groep juist aan de ondersteuner gevraagd wordt om met een bepaalde situatie of een bepaalde persoon iets te doen. Hoewel de ondersteuners aangeven dit wel te doen, hebben zij hier tegelijkertijd bezwaar bij, omdat ze eigenlijk vinden dat de groep het zelf moet oplossen. Ondersteuners zien hier een voorbeeldrol in weggelegd:

'ik vind die waarden [verantwoordelijkheid bij de groep] belangrijk en stuur daarin: laten we een afspraak maken, er uitkomen, ik ben wel diegene die dat aangeeft. Totdat ik zie dat iemand anders dat inbrengt, uitspreekt. Maar ik denk dat ik daarin wel het voorbeeld moet geven'.

Meerdere ondersteuners wijzen er daarnaast op dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor signalen, subtiel of openlijk, die wijzen op issues die spelen in de groep buiten het gezichtsveld van de ondersteuner

'Als er dat soort groepjes ontstaan, dan is het heel moeilijk als ondersteuner om nog de vinger op de problemen te krijgen'.

Met onderlinge issues worden ook wel wrijvingen en conflicten in de groep bedoeld en ondersteuners zien deze momenten als kansen om van te leren. Daarbij is het, zoals in vorig citaat beschreven, van belang dat de betrokkenen gestimuleerd worden erover te praten en er samen uit te komen:

'dingen met elkaar bespreken – iedere dag. [...] heel belangrijk is een sfeer te creëren dat er wel oplossingen gezocht worden [...] ik ben wel degene die dat aangeeft.' [ondersteuner]

Wrijving zoveel mogelijk bij de groep leggen

En ook als iemand zich wel kwetsbaar durft op te stellen, dan is het toch regelmatig zo, volgens één van de ondersteuners, dat *'[...] ook vanuit onzorgvuldigheid of onmacht, gebeurt er weer iets van misbruik of tegen of roddel en dan wordt de muur gelijk dubbel zo dik en zo hoog weer opgebouwd [...] het is niet we hebben een uurtje een praatgroep en dan gaan we weer veilig naar huis en als iemand iets verkeerd zegt, dat de gespreksleider dan zegt dat moet je niet doen [...] zij wonen echt met elkaar, anderhalf jaar lang.'*

Ook een andere ondersteuner ziet dat door onzorgvuldigheid of onmacht dingen wel eens tot wrijving kunnen leiden. Hij geeft aan het dan bij de groep neer te leggen en het los te laten:

'[...] volgens mij is dat ook als ondersteuner, ook al vertrouw je het niet en je het gevoel hebt het zou wel eens fout kunnen gaan [...] dan geef ik dat aan de mensen terug en dan ga ik ook wel naar huis, van ik zie jullie weer'.

Een andere ondersteuner zegt dat een proces is geweest om los te kunnen laten:

'dat heb ik ook moeten leren: 'nou, mensen dat is niet mijn probleem, dat is jullie probleem'.

Onderlinge issues kunnen te maken hebben met het dynamische aspect van de groep. Hiermee wordt de komst van nieuwe bewoners en het overdragen van taken bedoeld:

'dat alles opnieuw bediscussieerd moet worden, dat daarmee mensen ook weer gaan nadenken, andere oplossingen gaan zoeken, bedenken hoe verhoud ik me daartoe, en dat daar misschien ook weer het leren in zit.'

[ondersteuner]

Vrijheid lokt het opstellen van regels uit

De rol van de ondersteuner bij het invullen van taken is zeer op de achtergrond. Het gaat erom dat een ondersteuner kan accepteren dat iedereen zijn eigen keuzes maakt in het innemen van taken. In deze keuzevrijheid ligt een risico verscholen, namelijk dat er ongepaste besluiten (regels, procedures en sancties) genomen worden:

'dat de groep soms de neiging heeft om gelijk te straffen en consequenties of waarschuwing uit te delen of uit te sluiten'. [ondersteuner]

Ondersteuners richten zich niet op regels, procedures en sancties als oplossing. Soms wordt door de groep bepaald om toch een sanctie op te leggen. De rol van ondersteuners is daarbij om sancties te voorkomen en de groep aansturen om met elkaar in gesprek te gaan:

'de sanctie zou afhankelijk moeten zijn van hoever ze naar elkaar toe zijn gekomen. Ik zoek een tussenweg. Dat wat zij gedaan heeft kan niet zomaar door de beugel. [...]. Eigenlijk is in dat soort situaties de regel dat ze eruit gezet worden, maar we kregen het voor elkaar dat ze met elkaar en andere bewoners om tafel gingen zitten, voor het eerst waarom dat was gebeurd, ik zat te genieten.'

Deze situatie schetst een succes, maar ondersteuners delen ook de frustratie over de manier waarop sommige maatregelen door de groep genomen worden:

'soms is de groep zo ontwricht dat ze er zelf niet meer uitkomen en bij ons is het pas geleden gebeurd dat een vrijwilliger twee andere vrijwilligers heeft geslagen. De volgende ochtend wordt een spoed vergadering belegd door de vrijwilligers. Mag niet, kan niet. Die persoon is daar zelf niet bij. Vervolgens is er een vergadering: moet er gestemd worden? Nee, het is allemaal wel te begrijpen hoe het gelopen is. Dan probeer je als ondersteuner: 'leg dat eens uit? Hoe loopt het proces dat het ok is om twee vrijwilligers te slaan?''.

[ondersteuner]

Het niet betrekken van de betrokkenen heeft als risico dat de situatie als onduidelijk of onveilig wordt ervaren, waardoor zij dus niet openlijk durven praten over het probleem. Zoals beschreven experimenteren sommige ondersteuners daarom met het kantelen/veranderen van de overlegstructuur – zodanig dat de bewoners weer centraal staan in het besluitvormingsproces en iedereen betrokken wordt. Dit is van belang, omdat de neiging naar het besluiten in formele vergaderingen soms toe kan nemen en daarmee de veiligheid en openheid beperkt wordt. Dit kan ook zorgen voor ongelijkheid en het ont-nemen of verminderen van het gevoel van collectieve verantwoordelijkheid en samenredzaamheid. Daarom worden bij twee organisaties bewoners en gasten tegenwoordig weer uitgenodigd bij de deelnemersvergadering en bij een andere organisatie is het wekelijkse bewonersoverleg weer ingesteld. Het effect was dat langzaam aan de bewoners weer zeggenschap namen en met elkaar in gesprek gingen:

'ik zag dat het belangrijk was dat de gasten, de bewoners, dat die zichzelf uit gingen spreken, omdat ze dingen, in alle eenvoud ontzettend goed wisten te benoemen, en dat ze ook veel beter naar elkaar luisteren'. [Ondersteuner].

Het uitspreken, benoemen en luisteren naar elkaar is dus van belang voor het oplossen of uit blijven van conflicten. Dit is niet altijd vanzelfsprekend en eenvoudig, zoals hierboven beschreven. Soms maken ondersteuners dan ook de afweging om in te grijpen. Dat doen zij door het bespreekbaar maken

van spanningen, door open te communiceren en door te bewaken dat iedere bijdrage van deelnemers evenveel waarde heeft. Zij proberen voorbeeld te zijn, kwetsbaarheid te tonen, openlijk te communiceren vanuit 'onzeker weten'

Paradox van zelfbeheer

Als er te veel wrijvingen zijn in de beleving van de deelnemers kan het gevoel ontstaan dat het samen leven en samen werken te zwaar is en veel energie kost. Een ondersteuner vindt het paradoxaal: enerzijds kijken naar waar krachten zitten bij deelnemers en de organisatie en anderzijds een nadruk op het leren van conflicten:

'Zelfbeheer wordt benoemd als krachtgericht werken, het is allemaal positief, maar wat is er dan eigenlijk positief aan zelfbeheer? Dat zit ingebed in de organisatiestructuur, de keuzevrijheid, de autonomie, de zeggenschap. Het gaat gepaard met zoveel conflicten dat de aandacht gaat naar wat er allemaal niet goed gaat en dat is eigenlijk weer niet wat we willen, dat is ontzettend paradoxaal. Kan je eigenlijk nog wel spreken van een krachtgerichte benadering binnen zelfbeheer?'

Het leren binnen zelfbeheer is grotendeels gebaseerd op het benutten van spanningen. Eén van de ondersteuners zegt daarover:

'....zelfbeheer is een krachtig gerichte benadering maar in de praktijk ligt de focus op een conflictbenadering, niet willen controleren of beheersen, maar benutten. Dat kost heel veel energie om en op een gegeven moment heb je daar geen zin meer in (als bewoner).'

Voor ondersteuners betekent het dat conflicten niet worden vermeden, maar juist benut. Daarbij is het van belang dat de ondersteuner afweegt een kwestie direct te bespreken of naar een later moment verplaatst en de deelnemers mede-problemeigenaar maakt: *'mede-eigenaar maken en zo kwamen ze met heel creatieve oplossingen'* [ondersteuner]

Het mede- eigenaar maken vraagt een creatieve, onderzoekende en ondernemende houding van de ondersteuner. Een andere ondersteuner vult aan:

'creatief, ondernemend, onderzoekend [...] dat ik thuis nog lig te piekeren: hoe ga ik dat nu oplossen? Ik vind dat de rol van ondersteuner en dat vind ik wel een kwaliteit die erbij hoort dat je het aandurft samen met mensen te doen, dat je het aandurft niet met hiërarchie: van boven naar beneden. En dan ook je kwetsbaar opstellen: 'ik weet het niet, zeg maar hoe ik beter moet ondersteunen'. Dat bedoel ik met ondernemen, dat mensen in zelfbeheer steeds meer het gevoel krijgen dat het ook van hun wordt'.

Soms neemt een ondersteuner, zoals in bovenstaand citaat aangegeven, het voortouw in het bespreekbaar maken van een conflict. Daarbij is het volgens een ondersteuner van belang om te reflecteren:

'handvatten om conflict oplossend vermogen en reflectie eigen te maken. Ik zie het bij mij ook dagelijks gebeuren dat mensen elkaar niet aan durven te spreken. Dat leidt er dan bijvoorbeeld toe dat de ondersteuner het voortouw neemt. Als mensen instaat zijn conflicten met elkaar aan te gaan, dan zal die rol van de ondersteuner ten aanzien van dat groepsproces een stuk kleiner kunnen worden.Ik denk dat het überhaupt voor ieder mens handige vaardigheden zijn om je tot elkaar en een groep te verhouden.'

Subtiel ondersteunen en coachen

Wanneer het aandeel van de ondersteuner meer op de achtergrond komt te staan, wordt het gezamenlijk oplossen gestimuleerd. De rol van de ondersteuner verschuift dan naar mediator, waarbij hij/zij de groep subtiel aanstuurt om zelf tot oplossingen te komen door middel van voorstellen, suggesties en voorbeelden. Daardoor ligt er meer verantwoordelijkheid in het oplossen van conflicten op de schouders van bewoners zelf.

Afwisselend treden ondersteuners van achtergrond naar voorgrond op. In tegenstelling tot wat hierboven beschreven is, is het soms noodzakelijk om weer meer op de voorgrond aanwezig te zijn om bepaalde processen aan te jagen:

'Soms werkt het [verantwoordelijkheden bij de groep leggen] niet. We maken het bespreekbaar. En dan jaag ik dat aan. En soms gebeurt dat ook wel vanzelf' [ondersteuner].

Het aanjagen van processen (individueel en groep) wordt in het volgende voorbeeld omschreven als ‘provocatief coachen’:

‘beetje provocatief coachen. Als gezegd wordt ‘je gaat er nu uit’, dan wil je niet weten hoe hard mensen gaan rennen en beargumenteren wat ze al hebben bereikt, wat hij wil gaan aanpakken. Dus dat heb ik ook een keer zien gebeuren, nu is de maat vol, nou vlieg je eruit. Toen heeft diegene een sprong voorwaarts gemaakt’. [ondersteuner].

De rol van de ondersteuner kan dus omschreven worden als mediator, waarbij het continu aftasten is: ingrijpen of loslaten?

In dit hoofdstuk is de rol van de ondersteuner op drie niveaus in kaart gebracht, namelijk het faciliteren en ondersteunen van individuen in hun herstelproces, het stimuleren van individuen met betrekking tot de groep en het beïnvloeden van groepsprocessen om de waarden te bewaken.

Het faciliteren en het creëren van condities voor het individueel leren en empowerment vindt plaats door middel van het bieden van rust, geduld en ruimte en het aansluiten bij het tempo van bewoners. Ook sluiten ondersteuners aan bij de keuzes van het individu en zoeken zij naar krachten en talenten. Het gaat erom dat ondersteuners een zoektocht aangaan en schakelen tussen enerzijds regie, verantwoordelijkheden en autonomie bij de bewoner leggen (afwachtende houding van de ondersteuner) en anderzijds het stimuleren van participatie bij deelnemers (outreaching houding) waar nodig. Wanneer ondersteuners bewoners willen stimuleren doen zij dat door het gesprek aan te gaan en aan te sluiten bij het eigen kunnen en belangen van de bewoner. Ondersteuners schakelen soms andere deelnemers in om lotgenotencontacten te stimuleren, waardoor van elkaar geleerd kan worden.

Ondersteuners hebben ook een belangrijke taak in het stimuleren van individuen in de groep, ook wel het bevorderen van lotgenotencontacten. Daarbij koppelen zij peers met gelijksoortige problemen of slaan zij een brug tussen mensen met meer ervaring en ‘nieuwelingen’. Het delen van levensverhalen en ervaringen draagt op die manier bij aan het collectief leren. Het gevoel van

veiligheid is daarbij een voorwaarde. Wanneer ondersteuners signaleren dat iemand iets wilt zeggen, sturen zij aan, en creëren zij veiligheid in de groep door begrip en acceptatie voor de verschillende perspectieven te genereren. Ook houden zij regelmatig iemand een spiegel voor, waardoor bewustwording plaatsvindt: 'je hebt ook in die situatie gezeten, weet je nog?'. Het ontwikkelen en innemen van rollen wordt door ondersteuners gefaciliteerd middels bekrachtiging, stimulering, bijsturing, koppeling en navragen/doorvragen.

Ook bewaken ondersteuners het groepsproces. Daarbij is net als de andere twee niveaus het creëren van veiligheid, tijd en ruimte van belang. Dit is van belang om deelnemers de mogelijkheid te geven om zich te kunnen uitspreken en kwesties te kunnen delen. Het bij elkaar brengen van de groep, bijvoorbeeld door het organiseren van teamdagen, kan helpen voor de samenhang. Verschillende ondersteuners experimenteren met het kantelen van een overlegstructuur, waarbij de inspraak van bewoners centraal komt te staan. Ondersteuners grijpen regelmatig in in de groep door gedragingen van bewoners te benoemen, het dialoog aan te gaan en als voorbeeld te fungeren. Zij moedigen deelnemers aan om conflicten te benutten (ipv vermijden) en leggen de verantwoordelijkheid bij hen neer om tot oplossingen te komen. Ondersteuners voelen zich betrokken bij de groep, fungeren als mediator en pleiten ervoor samen met de deelnemers vorm te geven aan zelfbeheer. Daarbij geven zij aan 'het niet te weten', waardoor geen sprake is van hiërarchie en onderscheid in professional en hulpvrager.

Al met al blijkt de rol van de ondersteuner niet concreet vastgelegd, omdat het voor ondersteuners schakelen is tussen terughoudend/bescheiden opstellen en aanjagen/ingrijpen. Het reflecteren op eigen handelen is daarom op alle niveaus expliciet en continu van belang: meer loslaten/minder loslaten?

4.3 Hoe werken ondersteuners samen met formele en informele ervaringswerkers?

'Nu ik ondersteuner werd, zou ik vanuit een nieuw perspectief gaan kijken, vanuit het perspectief van de ervaringsdeskundige ondersteuner. Dit perspectief blijkt een hele andere te zijn'. [ervaringswerker]

Dit citaat kleurt de dynamiek waar binnen zelfbeheer sprake van is. Doordat binnen zelfbeheer mogelijkheden zijn om door te groeien, kunnen bewoners zich persoonlijk ontwikkelen en werken naar een rol als (betaald) ervaringswerker (ervaringsdeskundige ondersteuner). Ervaringswerkers zijn volgens ondersteuners en ervaringswerkers een meerwaarde, omdat ervaringswerkers zorgen voor meer vertrouwen en een gelijkwaardig gevoel bij de deelnemers. In dit hoofdstuk wordt de dynamiek tussen ervaringswerkers en ondersteuners toegelicht, welke ook spanningen met zich meenemen. Deze spanningen worden benut om van te leren om tot een verbeterde samenwerking te komen. In voorgaande hoofdstukken is al duidelijk geworden wat de meerwaarde is van ervaringswerkers, maar in het eerste deel van dit hoofdstuk wordt daar nogmaals kort op ingezoomd.

De rol van de ervaringswerker wordt door ondersteuners als belangrijk gezien binnen de organisatie. In het eerste hoofdstuk onder 'samenredzaamheid' is een situatie geschetst waarin een ervaringswerker intakes doet en de eerste periode van nieuwe bewoners ondersteuning biedt: *'de richting die je je leven wilt beginnen, gebeurt bij ons met ervaringsdeskundigheid'*. [ondersteuner]. Dit eerste contact wordt als essentieel gezien voor het vinden van je eigen weg binnen zelfbeheer en het vertrouwen krijgen in de ondersteuning.

De ondersteuning binnen zelfbeheer krijgt een andere wending door de doorgroei van bewoner naar ondersteunend ervaringswerker. Door deze rol-differentiatie – van bewoner naar ervaringswerker – sluit een ervaringswerker, meer dan professionele ondersteuners, aan bij de leefwereld van bewoners. Daarnaast doet een ervaringswerker kennis en kunde op vanuit twee perspectieven: bewoner en ondersteuner.

Ervaringswerkers lijken begrip te hebben voor de problemen van bewoners en open te staan voor het gesprek erover. Een ervaringswerker benoemt dat hij het lastig vindt in te schalen of een bewoner over zijn problemen wilt praten. Dit kan vervolgens leiden tot frustratie bij de ervaringswerker, omdat hij het gevoel kan hebben weinig te kunnen betekenen:

'[...] ik ga er altijd vanuit dat iedereen zijn problemen heeft. Dat betekent dus dat ik niet kan inschalen hoe hij met zijn gedachten bij zijn problemen is, of dat

het met de een beter gaat dan met de ander. Dat vind ik dus een heel groot probleem. En daar praten mensen ook heel weinig over. Ik vind het ook moeilijk. Ik ben geen psycholoog of psychiater, ik ben maar een onnozelaar'.

[ervaringswerker]

Dit gevoel is begrijpelijk, maar ervaringswerkers voegen juist veel toe aan de contacten met bewoners. In dit hoofdstuk wordt daarom beschreven welke positie ervaringswerkers innemen, de meerwaarde van beide perspectieven, hoe ondersteuners en ervaringswerkers elkaar aanvullen vanuit verschillende kennisbronnen en welke uitdagingen de samenwerking met zich mee brengt. Ook wordt aandacht besteed aan het nemen van besluiten, al dan niet door het invoeren/afschaffen van een kerngroep. Ten slotte wordt de dynamiek van doorgroeien naar ervaringswerker beschreven en het loyaliteitsconflict wat dit met zich mee kan brengen.

4.3.1 Verschillende soorten kennis vullen elkaar aan

Het samenwerken met formele en informele ervaringswerkers wordt door ondersteuners als waardevol beschouwd. Dit komt doordat ervaringswerkers uit de doelgroep zelf komen en dus veel kleine dingen door hebben vanuit eigen ervaring. Een ondersteuner legt uit:

'hij kan me heel erg erop wijzen: '[...] wees daar niet zo naïef in, let op die trucjes'. En daar heb ik ook heel erg veel aan, ik probeer dat te benutten en hoe wij onze verschillende kennis hebben, onze rollen strategisch kunnen inzetten om de groep in beweging te zetten'.

De twee verschillende soorten kennis, waaronder professionele kennis en ervaringskennis kunnen elkaar aanvullen. Ondersteuners hebben daarbij vaak de neiging om alles te bespreken, terwijl ervaringswerkers juist zo dicht mogelijk bij de 'taal' van de bewoner willen blijven:

'echt verschillende opvattingen in leren en veranderen. Ik wil alles maar bespreken en hij denkt: nee, je moet soms de taal van de straat spreken. Je moet gewoon je machtpositie gebruiken om verder te komen en dat zijn twee

flinke uitdagingen om iedere keer weer opnieuw (mee om te gaan)'.

[ondersteuner]

Ervaringswerkers hanteren blijkbaar een andere manier van omgang met bewoners dan ondersteuners. Naast formele ervaringswerkers, zijn er ook taakvrijwilligers die ondersteuning bieden aan bewoners. Ondersteuners werken samen met hen en vullen hen aan waar nodig. Soms wordt er vanuit de groep om extra ondersteuning gevraagd. Een ondersteuner illustreert dit:

'het gebeurt bij [de organisatie] ook regelmatig dat iemand uit de groep iemand probeert aan te spreken op gedrag, bij het laten van verantwoordelijkheden, het lukt niet, luistert niet, of gaat zich op een bepaalde manier gedragen waardoor mensen zich geïntimideerd voelen, waardoor mensen denken, laat maar zitten [...] dan gaan ze (bewoners) naar de ondersteuners kijken'.

Dit citaat laat zien dat bewoners in lastige situaties meer geneigd zijn om een ondersteuner in te schakelen. Dit maakt dat ondersteuners nauw dienen samen te werken met (informele en formele) ervaringswerkers, wat ook uitdagingen met zich mee brengt.

4.3.2 Uitdagingen in de samenwerking

Zoals hiervoor beschreven wordt de samenwerking tussen ervaringswerkers en ondersteuners als meerwaarde gezien, omdat beiden elkaar in positieve zin kunnen aanvullen. Zij zien echter ook uitdagingen:

'in het begin vond ik het een hele uitdaging in de samenwerking: het vinden tussen twee perspectieven. Een collega die zelf bewoner is geweest, toen voorzitter en toen kreeg hij de rol van ondersteuner. Daarvoor had ik altijd vrijspel, [...] heerlijk de vrijheid van: ik denk wat goed is en nu komt een ervaringswerker met veel meer levenservaring dan ik en die twee andere rollen heeft'.

[ondersteuner]

Ervaringswerkers beschikken over ervaring vanuit twee perspectieven (rollen): de bewoner en ondersteunende ervaringswerker. Dit zorgt, zoals in vorig citaat

beschreven, soms voor botsing tussen ervaringswerkers en ondersteuners:

'en [iemand] die een hele eigen mening en perspectieven heeft over [de organisatie], en ik zeg dan: 'nee, we gaan het op mijn manier doen'. Dat botst enorm, twee mensen die allebei nogal mondig zijn. [...] Je waarheid valt toch een beetje in deugen, ik heb daar twee jaar gewerkt. [...] En nu kom jij zeggen dat dat niet zo is: alles wat ik in twee jaar heb opgebouwd'.

Ondersteuners en ervaringswerkers zoeken dus naar één lijn om te ondersteunen. Een ervaringswerker geeft aan kritisch te zijn op de rol van de ondersteuner:

'[...] of hebben profs te veel geleerd, en hebben daardoor oogkleppen op. Onze deelnemers komen uit alle kanten van de samenleving, hebben veel perspectieven. Terwijl mensen die een opleiding hebben gedaan een tunnelvisie hebben en niet weten wat er in de rest van de samenleving speelt. De andere inzichten hoe dingen opgelost kunnen worden. En het ontbreekt ze aan improvisatievermogen om dingen op te lossen'.

Omgaan met verschillen in mening

Dit voorgaande citaat laat zien dat sommige ervaringswerkers veronderstellen dat ondersteuners een tunnelvisie hebben en vanuit een professionele blik naar de praktijk kijken. Dit leidt ertoe dat ervaringswerkers en ondersteuners soms van mening verschillen en wordt toeschreven aan een verschil in referentiekader. Een ondersteuner benoemt hoe hij het meningsverschil op democratische wijze aan de groep voorlegt, om vervolgens te komen tot de beste optie:

'[...] het komt vaak voor dat we meningsverschil hebben, dan leggen we dat voor. Dan is het simpelweg meerderheid van stemmen. We komen er niet uit, we hebben alle mogelijke opties bedacht, dan gaan we stemmen: wat gaan we doen?'

Onenigheid tussen ondersteuners en ervaringswerkers in de besluitvorming komt regelmatig voor. Zoals hierboven beschreven is het benoemen van de onenigheid een manier om te komen tot een besluit. In geval van incidenten stuiten ondersteuners en ervaringswerkers ook op onenigheid:

'[...]en daarin bots ik natuurlijk ook vaak met mijn collega [EW] of bewoners van: 'nee dat moet opgelost worden' we hebben regels of sancties of [...] nodig. Terwijl ik denk, dat interesseert me eigenlijk niet. En dan is het moeilijk hoor[...]' [ondersteuner]

Zoals in vorig hoofdstuk beschreven geven ondersteuners enerzijds niet de voorkeur aan het opleggen van regels/sancties en in bovenstaand citaat blijkt dat ervaringswerkers (of bewoners) daar soms anders over denken. Anderszijds vinden ondersteuners dat er soms door bewoners en ervaringswerkers te makkelijk om gegaan wordt met (ernstig) regel overtredend gedrag:

'[...] besluiteloosheid van de groep. Er zijn mensen die gruwelijk de regels overtreden, en het wordt zelfs benoemd in een vergadering en dan zijn er een paar die een sanctie voorstellen en dan wordt er overheen geluld, en dan is het uiteindelijk is het alleen maar genoemd.'

Dit onthouden van een sanctie bij iemand die een regel overtreedt, kan mogelijk het gevolg zijn van loyaliteitsconflicten waar ervaringswerkers soms mee kampen. Dit wordt in §4.3.4 (samenwerking ervaringsdeskundigen en ondersteuners) verder uitgewerkt.

Ontstaan van hiërarchische structuren en ontnemen van gezamenlijke verantwoordelijkheden

Door het opleggen van regels, bepaald door een selecte groep (kerngroep/ beheerdersgroep), kunnen bewoners zich minder verantwoordelijk gaan voelen en de keuzes neerleggen bij de ervaringswerkers en ondersteuners:

'[...] bij mij ligt het meer zo dat veel deelnemers ook vinden dat die structuur prima is en dat het wel prettig is als er een groep is die de verantwoordelijkheid draagt. [...] Daarmee krijg je natuurlijk ook dat als situaties voordoen met hele kleine dingen, dat er altijd wordt gewezen: ja maar dat moeten zij [ervaringswerkers/ondersteuners] regelen'.

[ondersteuner]

Een ondersteuner ziet hiërarchische structuren daarom als gevaar en geeft aan hoe hij hiermee omgaat:

'alleen als je niet oplet ontstaat er toch een hiërarchie, dat moet je in ieder geval zien als ondersteuner en hoef je niet altijd gelijk de kop in drukken, maar er heel bewust mee omgaan, of je d'r bewust van zijn'.

In sommige organisaties is gekozen voor het opzetten van een kerngroep/ beheerdersgroep die beslissingen maakt, wat mogelijk meer hiërarchie en bovengenoemde afname van collectieve verantwoordelijkheden tot gevolg heeft.

4.3.3 Kerngroep of niet?

Het organiseren van een kerngroep bleek in eerste instantie een oplossing voor geschetst probleem: wie bepaalt welke sanctie iemand krijgt? Volgens een ondersteuner doet een kerngroep niet ten goede aan het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheden en sociale cohesie en bracht het spanningen tussen ondersteuners en ervaringswerkers met zich mee:

'als de voorzitter en de ondersteuner en de kerngroep niet op één lijn zitten, dan wordt het lastig en wie heeft dan uiteindelijk de zeggenschap of verantwoordelijkheid. Ik zou zeggen kerngroep pak het op en dan geef ik wel mijn mening of advies, dan laat ik het ook gebeuren'.

Ieders inbreng horen

Ondersteuners grijpen in wanneer zij het idee hebben dat er te weinig geluisterd wordt naar de bewoners/gasten en hun medezeggenschap beperkt dreigt te worden:

'ik was alleen maar bezig met medewerkers [ervaringswerkers] van: dat moet je niet doen, luister nou, hoor je wat die zegt? Kom op laat van je horen. Ik had zo iets van dit klopt niet, ik zag gewoon dat gasten dan meer op hun kamer gingen zitten, terug vielen op hun oude patronen van terugtrekken, ruzies niet aan willen gaan'.

Naast bewoners die zich niet gehoord voelen door de kerngroep, zijn er ook ervaringswerkers die moeite ervaren met het inbrengen van hun stem:

'de gehechte orde, het was moeilijk om daar mijn stem bij de krijgen. [...] dan heb je toch de taakvrijwilligers en de beheerders die dan zeggen: 'het gebeurt zo'. En ik merk nu nog dat als ik iets in de vergadering zeg, dan wordt er of overheen gepraat of het is flauwekul' [ervaringswerker]

Opheffen kerngroep bleek oplossing

Een organisatie heeft in samenspraak met bewoners, ervaringswerkers en ondersteuners besloten om de kerngroep op te heffen, wat resulteerde in meer betrokkenheid van ervaringswerkers en meer autonomie en verantwoordelijkheid van bewoners:

'dat was nodig om het zelfbeheer te laten worden en nu komen mensen weer terug, sommige medewerkers zijn weer nieuwsgierig, voelen toch dat ze niet meer zo veel te zeggen hebben, blijven een beetje aan de zijrand. [...] gasten meer zijn gaan doen, waardoor er minder van buitenaf nodig is om alles te regelen'. [ondersteuner]

Het invoeren van een kerngroep blijkt in dit geval dus averechts te werken voor het bevorderen van verantwoordelijkheden van bewoners en het vermijden van hiërarchische structuren. Toch nemen bewoners die doorgroeien naar de functie als ervaringswerkers verantwoordelijkheden op zich. Daarmee lijken meer leiderschapsrollen te ontstaan. Vanwege het feit dat ervaringswerkers uit de groep bewoners zelf komen, kan de roldifferentiatie ingewikkeld zijn voor ondersteuners en ervaringswerkers en leiden tot loyaliteitsconflicten.

4.3.4 Doorgroeien leidt mogelijk tot loyaliteitsconflict

Ervaringswerkers die vanuit de bewonersgroep binnen de organisatie komen, krijgen soms te maken met loyaliteitsconflicten met bewoners. De rol als lid van de kerngroep kan bijvoorbeeld botsen met de rol van vriend/maatje:

'ik denk dat veel mensen bang zijn voor hun eigen positie. Vriendjes zijn onder elkaar. Het is een grote groep die elkaar kent van onder de brug. Dat is een kliek en dat blijft een kliek.'

Vriendschappen kunnen leiden tot verwachtingen van onderlinge loyaliteit en loyaliteit tussen bewoner en ervaringswerker kan opgevat worden als niet verraden en daarmee niet bespreekbaar maken. Een ervaringswerker die ook bevriend is met een bewoner of taakvrijwilliger komt mogelijk in een rolconflict terecht als hij de bewoner op een overtreding van de regels moet wijzen op grond van zijn rol als beheerder, en tegelijkertijd het appèl voelt van de ander op de vriendschap. Ervaringswerkers gaan daar verschillend mee om: twee valkuilen worden door de ervaringswerker genoemd. Eén valkuil is conflict vermijden, zich terugtrekken:

'de bewoners wonen samen in één huis en hebben geen zin in conflicten of spanningen onderling. Elkaar de waarheid vertellen zorgt voor spanningen, dus dat gebeurt vaak niet. Er is vaak geen open communicatie en zaken komen niet aan de orde of worden weggemoffeld om maar de confrontatie niet aan te gaan.'

'er zitten mensen aan de alcohol, ook tijdens hun diensten. Dan kom je op de punten: één beschermt de ander: hier heb je een pilsje, dus ik ga maar niets tegen hem zeggen, want dan krijg ik op mijn donder van hem. Zo werkt het. Ik vind het heel moeilijk.' [ervaringswerker]

Een andere valkuil is boven de ander gaan staan en ge- of misbruik maken van de eigen positie. Een ervaringswerker vertelt over het conflict met een bewoner en ziet dat hij zich door het gedrag van de bewoner heeft laten uitdagen in de 'boven-positie' te gaan:

'die komt van origine wel vanuit de doelgroep. Maar die heeft zich in de loop der jaren door middel van studies opgewerkt. Die denkt nog steeds een beetje dat hij het baasje is [zucht] terwijl hij ons eerder tegenhoudt dan vooruithelpt.' [ervaringswerker]

'ik zie in dat ik in mijn handelen te direct ben geweest en met het vingertje heb gewezen, zijn gedrag afkeurende. Ik was bezig met hem aan te klagen eigenlijk, terwijl ik me meer gelijkwaardig had moeten opstellen. Ik heb wellicht meer mijn positiemacht willen gebruiken, als bewaker van zelfbeheer, als reactie op zijn handelen.'

Ondersteuners signaleren deze valkuilen van ervaringswerkers

Een ondersteuner geeft aan gezien te hebben dat een ervaringswerker zich autoritair opstelde. De ondersteuner heeft toen de bewoners aangemoedigd om uit te spreken dat ze dit als lastig ervaren:

'[...] de gasten zeiden: 'maar ik woon hier'. Er was iemand [ervaringswerker] die in een werktraject zat en heel erg veel last had met autoriteit (hij is ergens anders gaan werken, hij wilde bij de politie). [...] ik heb dat wel ondersteund, ik zag dat het belangrijk was dat de gasten, de bewoners, dat die zichzelf uit gingen spreken. [...] ze dingen in alle eenvoud ontzettend goed wisten te benoemen, en dat ze (bewoners en ervaringswerkers) ook veel beter naar elkaar luisterden'.

Ondersteuners lijken hierin een mediërende rol te spelen, wanneer ervaringswerkers zich autoritair opstellen. Er ontstaan soms spanningen tussen ondersteuners en het optreden van ervaringswerkers binnen de groep:

'[...] het is ook moeilijk voor de groep, want je ziet elkaar ook nog en je bent loyaal, en er gebeurt ook nog zo veel waar wij geen weet van hebben.'

[ondersteuner]

Vriendjespolitiek en daarmee het uitblijven van sancties

Daarbij geven ondersteuners en ervaringswerkers aan het moeite te hebben met 'vriendjespolitiek' en loyaliteiten van (andere) ervaringswerkers naar bewoners toe. Een ondersteuner licht toe dat wanneer de groep besluit om iemand geen sancties op te leggen (o.b.v. loyaliteit), het voor de ondersteuner moeilijk is om in te grijpen:

'[...] signaal is wel gegeven: dit kan niet, dit is de afspraak, je hoort er uit te gaan. Dit is gebeurd, hoe ga je het oplossen? Het dilemma is vervolgens als de groep besluit: we gaan ze niet uitzetten, omdat het vriendjes zijn of loyaal zijn (ze weten hoe het is). Wij hebben niet de positie om mensen eruit te zetten'.

Zoals uit dit citaat blijkt is het niet acceptabel als ondersteuners beslissen of iemand eruit gezet wordt of niet. Toch hebben ervaringswerkers in dit soort gevallen wel een ondersteuner nodig die grenzen stelt en waar nodig ingrijpt:

'hij (ervaringswerker) wijst me erop: nu moet je wel je rug recht houden of je grenzen stellen etc. [...]. En ik ben er helemaal mee eens, je moet een grens aangeven, dit is niet acceptabel, hier niet thuis niet, nergens niet.'

[ondersteuner]

Ondersteuners en ervaringswerkers hebben elkaar dus nodig binnen zelfbeheer, waarbij openheid en het bespreekbaar durven maken essentieel zijn. In sommige organisaties wordt door een externe coach ondersteuning geboden om de ontwikkeling van het samenwerkingsproces tussen ervaringswerkers en ondersteuners, en hoe zij zich verhouden tot bewoners, te ondersteunen.

In dit hoofdstuk is beschreven hoe ondersteuners samenwerken met informele en formele ervaringswerkers. De meerwaarde van ervaringswerkers en de samenwerking met ondersteuners zit vooral in het samenbrengen en aanvullen van verschillende soorten kennis. Dit brengt echter ook spanningen met zich mee. Zo liggen de meningen van de verschillende perspectieven op het gebied van besluitvorming soms ver uiteen. Er worden bijvoorbeeld sancties opgelegd of regels nagestreefd waar ondersteuners of ervaringswerkers niet achter staan. Om tot oplossingen te komen is in sommige organisaties een kerngroep opgericht. Dit kan ertoe leiden dat meer afstand wordt gecreëerd en de collectieve verantwoordelijkheid wordt beperkt. Het afschaffen van de kerngroep lijkt dus een betere optie, want daardoor lijken medewerkers zich meer naar de zijlijn te verplaatsen en nemen gasten/bewoners meer verantwoordelijkheden op zich. Het doorgroeien naar de rol als ervaringswerker gaat soms gepaard met meer hiërarchische structuren, en ook met loyaliteitsconflicten ten opzichte van bewoners. Daar gaan ervaringswerkers verschillend mee om en zij ondervinden de volgende twee valkuilen: terugtrekken/conflict vermijden of juist het mis- of gebruiken van de positie. Ondersteuners signaleren deze omgangsvormen en spelen daarop in, door bijvoorbeeld bewoners aan te moedigen hun stem te laten horen.

4.4 'Welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities hebben zij voor vraag 1 en 2 tot hun beschikking?'

In voorgaande paragrafen is de rol van de ondersteuner meerdere malen benadrukt. In deze paragraaf wordt de rol van de ondersteuner beschreven in termen van competenties, persoonlijke kwaliteiten en de condities (randvoorwaarden) die zij nodig hebben. Eerst worden de competenties en persoonlijke kwaliteiten op het gebied van individueel- en groepsprocessen en de samenwerking tussen ervaringswerker en ondersteuner beschreven. Vervolgens wordt uiteengezet wat de condities zijn die nodig zijn om te kunnen ondersteunen (voor zowel ondersteuner als ervaringswerker) in zelfbeheer.

4.4.1 Competenties en persoonlijke kwaliteiten

✓ **Ondersteuners kunnen rust/tijd bieden en ruimte creëren.**

Van belang is dat ondersteuners deelnemers binnen zelfbeheer de ruimte en tijd geven. Dit betekent dat deelnemers zo veel mogelijk de eigen touwtjes in handen hebben. Het uitgangspunt van de ondersteuning is 'aansluiten bij het tempo van de deelnemer', waardoor deelnemers zelf bepalen wanneer en wat ze willen doen:

'dat betekent dat, als je hebt over een ieder in zijn eigen tempo, dat het tempo langzamer is, dat het veel meer tijd kost. Je leert dat de mensen die echt van de straat komen daar echt ontzettend veel tijd voor nodig hebben'.

[ondersteuner].

Dit vraagt van een ondersteuner dat hij vertrouwen heeft in de bewoner/ervaringswerker, afwachtend is en subtiel vragen stelt, doorvraagt, bekrachtigt en/of aanmoedigt wanneer nodig.

✓ **Ondersteuners kunnen en mogen zoeken naar individuele talenten en krachten.**

Dit doen zij door het gesprek aan te gaan, individuen te wijzen op hun krachten, aan te haken bij eerdere interesses/ervaringen en te bekrachtigen om het gedrag/de taak uit te voeren. Een ondersteuners geeft aan:

'het echt aanwijzen. Zo van: hij heeft zijn sterkte daar [...]. Daar ligt jouw kracht, daar ligt jouw kracht'.

Aansluiten bij eigen kunnen van de deelnemer en het opbouwen van een vertrouwensrelatie is essentieel voor de persoonlijke ontwikkeling, het innemen van rollen en het (her)vinden van een plek in de maatschappij.

✓ **Ondersteuners kunnen veiligheid creëren zodat deelnemers ervaringen (durven) delen en openlijk (durven te) zijn.**

Ondersteuners creëren veiligheid door als voorbeeld te fungeren: zelf kwetsbaarheden te tonen en kwesties/conflicten bespreekbaar maken. Daarmee 'breken zij het ijs' waardoor bewoners meer ruimte voelen om zich te uiten. Ondersteuners proberen ook mensen met elkaar te verbinden om onderlinge betrokkenheid te stimuleren. Dit kunnen zij doen door tijdens vergaderingen een vast agendapunt te hanteren, een rondje: 'hoe gaat het met jou?'.

✓ **Ondersteuners creëren ruimte om te leren door vallen en opstaan**

Bij de gedachte 'van fouten kunnen we leren' is het van belang dat ondersteuners ruimte creëren waarin bewoners en ervaringswerkers kunnen experimenteren met (nieuw) gedrag:

'de ruimte krijgen om weer door vallen en opstaan zichzelf te (her)vinden. De ruimte om als er bepaald gedrag wordt vertoond, je niet direct eruit wordt geknikkerd'.

Bij het vertonen van bepaald gedrag, gaat het voornamelijk om gedrag wat normaliter niet door de beugel kan, niet te bestraffen, maar te zien als situatie om van te leren. Binnen zelfbeheer is het essentieel dat ondersteuners niet direct grijpen of neigen naar straffen, maar kijken wat er uit een dergelijke situatie meegenomen kan worden naar een volgende.

✓ **Ondersteuners kunnen lotgenotencontact stimuleren**

Ondersteuners koppelen deelnemers die soortgelijke achtergronden/ervaringen met taken/rollen hebben, om een brug te slaan tussen de 'nieuweling/onervarene' en de 'ervarene'. Zij benoemen daarbij het nut van deze praktische uitwisseling: leren van een ander en door te doen. Het is dus van belang om

te letten op overdracht aan de nieuwe generatie en het werven van nieuwe leden voor bijvoorbeeld een werkgroep, wanneer uit de huidige werkgroep velen uitstromen. Ook wanneer deelnemers persoonlijke problemen ervaren, proberen ondersteuners onderlinge contacten te bevorderen door mensen met elkaar in gesprek te laten gaan. De ondersteuner is daarbij een soort facilitator en stimuleert bewoners om ervaringen te delen.

✓ **Ondersteuners kunnen omgaan met wrijvingen en spanningen in de groep.**

Het is van belang dat een ondersteuner aandacht heeft voor signalen met betrekking tot wrijvingen en spanningen in de groep. De ondersteuner creëert ruimte voor spanningen, met de gedachte dat het benutten van spanningen bijdraagt aan het leerproces op individuele- groepsniveau. Het bespreekbaar maken, kwetsbaar opstellen en gezamenlijk komen tot oplossingen zijn daarbij uitgangspunten:

'je kwetsbaar opstellen, van jongens, ik weet het niet, zeg maar hoe ik beter moet ondersteunen'. [ondersteuner]

Een ondersteuner kan als voorbeeld dienen in het kwetsbaar opstellen, openlijk communiceren en het 'onzeker weten'. Bij het uitspreken van conflicten is de ondersteuner een soort mediator tussen de verschillende (belangen van) deelnemers. De ondersteuner voorkomt dat er sancties opgelegd worden en stimuleert dat de groep met elkaar in gesprek gaat. Wanneer dit niet vanzelf lukt, leggen ondersteuners wrijvingen en conflicten op tafel:

'Want wat als je het ziet, dat ze het net niet redden, [...] dan ben ik aanwezig bij zo'n overleg en dan zeg ik: 'jongens ik vind het niet leuk om te doen [...] maar ik ga het nu gewoon op tafel leggen''.

✓ **Ondersteuners zoeken naar een middenweg tussen ingrijpen en loslaten**

Het blijkt discutabel op welke momenten ondersteuners in moeten grijpen en wanneer de groep zelf met oplossingen moet komen. Een ondersteuner geeft aan in eerste instantie afwachtend te zijn en wanneer nodig in te grijpen en te waarschuwen:

'en dat maakt ondersteunerschap ook wel erg interessant en spannend. Je moet heel bewust zijn van hoe je over komt op de groep. Heel vaak moet je mee bewegen en op je handen zitten [...] de groep heeft ervoor gekozen, dan gaan we er in mee. Af en toe moet je de groep flink waarschuwen dat het niet goed gaat komen op [een bepaalde] manier' [ondersteuner]

Een andere ondersteuner beschrijft hoe hij de groep een keer gewaarschuwd heeft:

'wat ik afgelopen dinsdag heb gedaan: ik ben echt gewoon gaan schreeuwen tegen de groep. Ik heb er van tevoren wel over nagedacht, dat het wel een keertje tijd wordt om, [...] als ondersteuner [...] ook wel eens emoties te gaan tonen'.

Dit gebeurt bijvoorbeeld in situaties waarin ongewenst regel overtredend gedrag getoond wordt en de groep niet ingrijpt. Volgens ervaringswerkers mogen ondersteuners soms in dergelijke gevallen grenzen aangeven, zoals in voorgaand citaat. Op het moment dat de ondersteuner het aan de groep zelf overlaat, legt hij de verantwoordelijkheden bij de groep neer en benoemt/motiveert deze actie:

'dat je echt, ook al vertrouw je het niet en het gevoel hebt: het zou wel eens fout kunnen gaan, dat geef ik dan aan de mensen terug en dan ga ik ook wel naar huis, van ik zie jullie weer'.

✓ **Ondersteuners kunnen reflecteren op eigen gedrag: ingrijpen of loslaten**

Het is, zoals beschreven, diffuus in hoeverre ondersteuners moeten ingrijpen en het gesprek moeten aangaan of niet. Ondersteuners maken continu een afweging of zij bewoners moeten stimuleren tot actie of dat de groep dat moet doen. Daarbij blijkt reflectie van essentieel belang. Na afloop van het al dan niet ingrijpen blikken ondersteuners daarom terug op hun eigen handelen en gaan regelmatig met de groep in gesprek:

'continu met elkaar in een reflectief gesprek over: wat zijn we aan het doen en waarom maken we deze beslissing'. [ondersteuner]

✓ **Ondersteuners creëren acceptatie en begrip voor verschillende perspectieven**

Het genereren van begrip voor verschillende perspectieven is van belang wanneer een bewoner bijvoorbeeld storend gedrag laat zien. Dit doen ondersteuners door een spiegel voor te houden: 'je hebt ook in die situatie gezeten, weet je nog'. Hierdoor worden bewoners zich bewust van de verschillende perspectieven en posities waarin zij verkeren en wordt het empathisch inlevingsvermogen voor elkaar gestimuleerd. Op individueel niveau proberen ondersteuners persoonlijke kwesties in acht te nemen en individuen aan te moedigen persoonlijke ervaringen en issues te delen. Het benoemen van gedragingen/kwesties kan tevens helpen om het motief achter bepaald gedrag kenbaar te maken. Daardoor durven bewoners zich kwetsbaar op te stellen en ontstaat er meer veiligheid. Ondersteuners accepteren dat iedereen zijn eigen keuzes maakt, dus ook wanneer bewoners bepaalde problemen en/of ervaringen niet willen delen. Daarnaast sturen ondersteuners aan als zij zien dat iemand iets in wil brengen, maar daar de ruimte niet voor krijgt.

✓ **Ondersteuners stellen de groep aansprakelijk voor verantwoordelijkheden/besluiten en het oplossen van conflicten**

Het expliciet neerleggen van besluiten en verantwoordelijkheden bij de groep is een belangrijke competentie van ondersteuners. Zij doen dit door in gesprek te gaan over de invulling van zelfbeheer, telkens weer opnieuw, wat gepast is en wat het gezamenlijke doel van zelfbeheer is. Ook het aan de orde stellen van de waarden en uitgangspunten is essentieel, door het te bespreken, het liefst met het betrekken van één of meerdere deelnemer(s). Wanneer autoriteit (van bijvoorbeeld ervaringswerkers) de overhand neemt, zijn bewoners geneigd om ondersteuners in te schakelen. Ondersteuners benoemen dan dat het in eerste instantie niet hun taak is om in te grijpen en dat bewoners gezamenlijk moeten zoeken naar oplossingen: *'dat heb ik ook moeten leren: 'mensen dat is niet mijn probleem, dat is jullie probleem'*.

Ondersteuners bieden deelnemers handvatten voor reflectie en (conflict) oplosend vermogen. Voor dit soort processen, waarbij de groep gezamenlijk zoekt naar oplossingen, heeft de ondersteuner geduld en tijd nodig, omdat dergelijke processen soms moeizaam en langdurig verlopen.

✓ **Ondersteuner brengt de groep bijeen.**

De ondersteuner brengt de groep bijeen, organiseert teamdagen en overleggen. Dit betekent dat de ondersteuner ondernemend, initiatiefvol en creatief dient te zijn:

'het is niet alleen hulpverleners, het is ook ondernemer zijn, [...] soms juist omdat je het met elkaar doet, dat betekent dat je soms lef moet hebben en dat je het soms moet laten gaan. Dat je creatief moet zijn, dat je soms de boer op moet [...] je moet ook zelf iets ondernemends hebben'.

✓ **Ondersteuner kan signaleren wanneer autoritair wordt opgetreden en de bewoner niet meer centraal staan.**

Wanneer ondersteuners signaleren dat bijvoorbeeld ervaringswerkers zich autoritair opstellen, dan is het kantelen/veranderen van de overlegstructuur een optie, waardoor ze de bewoners weer centraal stellen:

'ik ben gaan benoemen, ook met de gasten: 'hey jullie hebben wel wat te zeggen, jullie wonen hier''.

Alvorens tot een dergelijke actie over te gaan, is het van belang dat de ondersteuner zich bewust is van het ontstaan en voordoen van hiërarchische structuren. Dan pas komt hij in actie door middel van een gesprek. Dit vraagt een creatieve, onderzoekende en ondernemende houding van de ondersteuner. Een ondersteuner kan bewoners aanmoedigen om hun stem te laten horen, waarbij hij proactief coacht en processen aanjaagt.

✓ **Ondersteuners benutten de ervaringskennis van ervaringswerkers en vullen aan met professionele kennis**

Ondersteuners zijn voortdurend op zoek naar hoe professionele kennis en ervaringskennis elkaar aan kunnen vullen. Daarbij creëren zij ruimte voor ervaringswerkers en erkennen zij de verschillen in referentiekaders. Het komt wel eens voor dat ervaringswerkers en ondersteuners niet op één lijn zitten. Wat dan kan helpen is het meningsverschil tussen ervaringswerker en ondersteuner voor te leggen aan de groep en democratisch een besluit te nemen.

4.4.2 Condities

Een goede samenwerking, afstemming en betrokkenheid (commitment) met de moederorganisatie blijkt een belangrijke conditie/voorwaarde om de waarden en uitgangspunten van zelfbeheer na te streven. Zo is de moederorganisatie een externe factor die de motivatie van deelnemers tot collectiviteit (samenredzaamheid, verantwoordelijkheid, lotgenotencontact) kan beïnvloeden. Beperkte bemoeienis van de moederorganisatie en een draagvlak zijn dan ook essentieel. In volgend citaat wordt duidelijk dat de moederorganisatie zich in zekere zin wel bemoeide en anders dacht over een besluit:

'we hebben een keer gehad dat een beheerder (ervaringswerkers) zwaar over de scheef gegaan is. We hebben toen als groep gezegd: 'jij draait voorlopig even niet meer mee, jij gaat op non-actief voor onbepaalde tijd'. Toen werd er dus gezegd vanuit de unitmanager: 'dat zullen we in overweging nemen'. Sorry, dat is niet iets wat je in overweging kan nemen, dat is ons besluit geweest'. [ervaringswerker]

Het citaat geeft weer dat een ondersteuner/ervaringswerker in een lastige positie staat: de eisen die de moederorganisatie stelt aan de ondersteuner/ervaringswerker wijken af van hetgeen de deelnemers van hem verwachten. De positie van de ondersteuner kan dus in het gedrang komen wanneer er geen consensus is over de besluitvorming met de moederorganisatie. Aan de andere kant kan de ondersteuner/ervaringswerker de vertegenwoordiger naar de moederorganisatie zijn van groepsbelangen:

'vanuit mijn organisatie worden we (de betaalde krachten), ook wel gezien als de eindverantwoordelijken' [ondersteuner]

Doordat de meeste ondersteuners in dienst zijn bij de moederorganisatie, kan het eigenaarschap van de groep en de handelingsruimte van de ondersteuner in gevaar komen. Ondersteuners kunnen dan de collectieve besluitvorming bevorderen door minder actieve deelnemers te stimuleren hun stem te laten horen, door oog te hebben voor hiërarchische machtsdynamiek en door de groep aan te sporen zeggenschap en eigenaarschap op te eisen. In die zin worden ondersteuners gezien als 'de bewakers van zelfbeheer'. Ondersteuners

hebben geen vaste handelingsrichtlijnen of protocollen en handelen veelal vanuit intuïtieve inschatting gecombineerd met kennis en ervaring. Handelingsruimte en betrokkenheid is wat ondersteuners nodig hebben van een moederorganisatie:

'ik kan niet alleen bepalen wat zelfbeheer is en hoe dat bewaakt moet worden, dat doen we dan samen. [...] Ik denk dat ik wel telkens aanjager en initiatiefnemer ben om dingen in beweging te zetten. Wat is er voor nodig om mensen zich te laten ontwikkelen en zo [de organisatie] ook te laten groeien'.

Het kan ondersteuners helpen om een sparringpartner aan de zijlijn te hebben, die via intervisie samen met de ondersteuner reflecteert op situaties. Dit kunnen situaties zijn op individueel-, groeps-, of organisatorisch niveau.

In dit hoofdstuk zijn ten eerste de competenties en persoonlijke kwaliteiten die ondersteuners nodig hebben beschreven. Het ondersteunen van zelfbeheer kent geen vaststaand takenpakket, maar wordt gevormd door de uniciteit in intuïtief vermogen, ervaring en kennis van de ondersteuner. Daarom is in dit onderzoek gezocht naar een aantal competenties en kwaliteiten die ondersteuners beschikken die als bewaker in zelfbeheer fungeren.

Een ondersteuner kan rust, veiligheid en ruimte creëren op zowel individueel niveau als groepsniveau. Op individueel niveau betekent deze kwaliteit dat ondersteuners deelnemers kunnen en mogen ondersteunen in het zoeken naar individuele talenten en krachten. Daarbij is het van belang dat er voldoende veiligheid ervaren wordt door deelnemers om te kunnen experimenteren met (nieuw) gedrag en het maken van fouten. Ondersteuners zorgen voor genoeg ruimte en genereren begrip voor gedragingen vanuit verschillende perspectieven, zodat er meer acceptatie is naar elkaar. Tevens kunnen ondersteuners lotgenotencontacten stimuleren, verbinden deelnemers met elkaar en maken thema's als gelijkwaardigheid en besluitvorming bespreekbaar. De conflicten en spanningen die in de groep ontstaan weten ondersteuners te benutten en daarmee als uitgangspunten te zien om van te leren. Soms laten zij conflicten en spanningen escaleren, en soms grijpen zij in. Ondersteuners kunnen aanvoelen wanneer de groep gebaat is bij tussenkomst van een ondersteuner of

juist bij samenredzaamheid – het gezamenlijk (met de groep deelnemers zelf) komen tot oplossingen. Het uitgangspunt van ondersteuner is dat de groep zelf kan komen tot oplossingen en eigen verantwoordelijkheden/ besluiten op zich neemt. Wat bij het wel of niet ingrijpen van belang is, is het reflectief vermogen van de ondersteuner: waarom handelde ik (niet) op die manier? Wat kan helpen is het openlijk bespreken van gedragingen in de groep. Ook het bespreken van signalementen rondom hiërarchische structuren is een kracht van de ondersteuner. Ten slotte zien ondersteuners de samenwerking met ervaringswerkers als meerwaarde, omdat beide bronnen van kennis elkaar kunnen versterken.

Om als ondersteuner binnen zelfbeheer goed te kunnen functioneren zijn een aantal condities noodzakelijk. Een goede samenwerking, afstemming en betrokkenheid (commitment) met de moederorganisatie zijn van belang. Beperkte bemoeienis rondom besluitvorming, handelingsvrijheid en een draagvlak voor de ondersteuner zijn essentieel. De mate van consensus tussen de moederorganisatie en de ondersteuner bepaald in hoeverre de ondersteuner op moet komen voor de belangen van de deelnemers. Wanneer er voldoende consensus is, wordt meer ruimte gemaakt voor collectieve verantwoordelijkheid, autonomie en eigenaarschap van de deelnemers binnen zelfbeheer. Ten slotte werd in het onderzoek aangegeven dat ondersteuners baat kunnen hebben bij een sparringpartner, om onder andere te brainstormen en reflecteren op situaties.

5 CONCLUSIE

Dit onderzoek sluit aan bij kwesties die zich voordeden in de praktijk. Daarbij trachtten we antwoord te geven op de volgende centrale vraag: 'hoe dragen ondersteuners bij aan de doelstellingen van zelfbeheer en wat hebben zij daarvoor nodig aan attitude, vaardigheden, kennis en facilitering? Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag stelden we de volgende deelvragen:

- hoe dragen ondersteuners bij aan een herstelondersteunend klimaat en collectief empowerment?;
- hoe werken ondersteuners samen met formele en informele ervaringswerkers?;
- welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities hebben zij voor vraag 1 en 2 tot hun beschikking?

Door middel van het verzamelen van verhalen ter identificatie van de thema's, de themamiddag en de valideringsbijeenkomst hebben we gepoogd, in samenspraak met de deelnemers, antwoord te krijgen op bovenstaande vragen.

Waarden en uitgangspunten van zelfbeheer

Ondersteuners noemen zelf het werken vanuit de kernwaarden en uitgangspunten van zelfbeheer als belangrijke basis. Deze waarden en uitgangspunten kunnen volgens de deelnemers van dit onderzoek onderverdeeld worden in veiligheid, tijd en ruimte, samenredzaamheid, empowerment, gezamenlijk leren en gelijkwaardigheid, grotendeels in overeenstemming met wat uit eerder onderzoek en andere literatuur bekend is.

Allereerst is *veiligheid, tijd en ruimte* nodig om tot een optimale individuele- en groepsontwikkeling te komen, als ook een samenwerking tussen ervaringswerkers en ondersteuners. De geboden ruimte en de gecreëerde veiligheid kan tevens bijdragen aan de sociale cohesie en het solidariteitsgevoel van een groep, begrippen die in de literatuur ook als belangrijk worden genoemd.

Ten tweede wordt onder *samenredzaamheid* verstaan hoe samen met elkaar en door middel van elkaars inzet geleerd en ontwikkeld kan worden, waarbij elkaars talenten benut worden. Vervolgens is het uitgangspunt *empowerment* omschreven als het 'weer leren leven'. De vierde kernwaarde behelst *gezamenlijk leren*: het onderling ondersteunen, stimuleren en leren van elkaars talenten

en rollen. Als vijfde en laatste waarde in dit onderzoek beschreven we *gelijkwaardigheid*, wat volgens deelnemers inhoudt dat iedereen gelijke rechten heeft en ieders inbreng even waardevol is.

Uit zowel uit de literatuur als dit onderzoek komt naar voren dat organisaties in zelfbeheer als *doel* hebben het individuele herstel te bevorderen en zowel het collectief als het individu te stimuleren in empowerment en verantwoordelijkheden. Individueel en collectief leren spelen daarbij een belangrijke rol. Op individueel niveau spreken de deelnemers van *'(weer) te leren leven'*, waarbij de omgeving deze ontwikkeling stimuleert. Met de omgeving worden de gezamenlijke invulling van de voorziening en onderlinge relaties bedoeld. Het gezamenlijk leren binnen zelfbeheer wordt bevorderd door lotgenotensteun, het (her) ontdekken van talenten en kwaliteiten en het vervullen van (nieuwe) rollen. Daarnaast streven de organisaties naar de uitstroom van bewoners. In het volgende deel wordt besproken hoe hier in de praktijk vorm aan gegeven wordt.

Hoe dragen ondersteuners bij aan een herstelondersteunend klimaat en collectief empowerment?

Er is sprake van een continuüm in de betekenis van herstel en empowerment. Onder de deelnemers was echter wel een verschil te herkennen. Waar in de GGZ meer gesproken wordt van 'herstel', wordt in de Maatschappelijke Opvang over het algemeen 'empowerment' gehanteerd. Om dit onderscheid te maken, worden deze begrippen eerst toegelicht aan de hand van gevonden literatuur.

Ondersteuners die werken volgens herstelondersteuning zijn present, terughoudend, bescheiden, sluiten aan bij het eigen verhaal van de cliënt, en herkennen/stimuleren de eigen kracht en autonomie (individueel en collectief) (Boevink, Plooy, & Rooijen, 2009). Ook erkennen, benutten en stimuleren zij de ervaringsdeskundigheid en het collectief empowerment van de groep bewoners. Empowerment wordt door Van Regenmortel (2011) als volgt gedefinieerd: *'Een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritische bewustzijn en het stimuleren van participatie'*.

Door taken, beslissingen en het invulling geven aan zelfbeheer neer te leggen bij bewoners, dragen ondersteuners impliciet bij aan het herstel van de bewoners en het collectief empowerment, op de manier zoals beschreven. Empowerment dient als denkkader binnen zelfbeheer en leiderschap over het eigen leven (weer) te (her)vinden, het *'weer leren leven'*. Hierbij gaat het om het herpakken van verantwoordelijkheden, keuzes maken en oefenen met moeilijke situaties door bewoners. Een ondersteuner doet dit door de autonomie, regie en verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de deelnemers te leggen, aansluiten bij het tempo en de behoeften van de bewoners.

Ondersteuners zouden daarnaast bij kunnen dragen aan de rolontwikkeling van bewoners en ervaringswerkers. Wanneer ondersteuners samen met de bewoners inventariseren welke rol het meest gepast is, spreken we van *'role-making'* (Verhaeghe, 2011). De keerzijde is dat bewoners zelf komen tot het invullen van een specifieke rol, *'role-taking'*. Van deze laatste vorm is over het algemeen meer sprake. Binnen de onderzochte voorzieningen blijkt namelijk dat ervaringswerkers veelal nieuwe deelnemers kiezen. Deze deelnemers worden op die manier aangespoord om een bepaalde rol in te nemen. Het proces van de invulling van rollen heeft een dynamisch karakter en heeft invloed op het individuele herstel en collectieve empowerment binnen een voorziening. De dynamiek zorgt ervoor dat geput wordt uit de diversiteit van kwaliteiten en talenten onder bewoners, zodat bewoners elkaar aan kunnen vullen in hun kennis en vaardigheden ten opzichte van een rol. Ondersteuners worden bij dit proces dus doorgaans niet betrokken. In de dagelijkse praktijk bevinden ondersteuners zich op de achtergrond en vullen ondersteuners bewoners waar nodig aan en/of bekrachtigen hen in hun rol. Het invullen van rollen verloopt niet vlekkeloos en brengt spanningen met zich mee. Een spanning treedt op in het vinden van een balans tussen individuele rollen en hoe deze rollen vorm krijgen in het collectief. Zo heeft het nemen van leiderschapsrollen het risico dat taken weggenomen worden van andere bewoners of van de groep als geheel. Daardoor kan een hiërarchische machtsstructuur ontstaan, wat dan volgens de deelnemers kan leiden tot een slechte sfeer, een wij-zij-cultuur en vriendjespolitiek. Dit is een belangrijke bron van conflicten, zij het niet de enige.

Een andere belangrijke bron van spanningen is de besluitvorming binnen zelfbeheer. Hiermee wordt bedoeld dat door zogenaamde *'kartrekkers'* in formele

vergaderingen besluiten nemen zonder stem van de bewoners. Dit kan uitmonden in ongelijkheid, en daarmee een hiërarchische machtsstructuur, als ook het ontnemen of verminderen van het gevoel van collectieve empowerment en samenredzaamheid. Ondersteuners (veelal in samenspraak met ervaringswerkers) dienen de overweging te maken van het wel of niet ingrijpen. Wanneer zij ingrijpen, interveniëren zij op conflicten door het dialoog aan te gaan met de groep in vergaderingen, maar ook door het voeren van individuele gesprekken met deelnemers. Daarbij moedigen zij gasten en bewoners aan om hun stem te laten horen. Bij het bespreekbaar maken van conflicten is het uitgangspunt om gezamenlijk op te lossen, waarbij het gelijkwaardig benaderen voorop staat, evenals de gedachte van 'onzeker weten'. Daarbij pretendeert de ondersteuner niet de oplossing voor het conflict te hebben, maar probeert deze eerder als mediator de groep zelf tot een oplossing te laten komen. Het veelal bespreken van conflicten kan leiden tot conflictmoedigheid onder bewoners. Als ondersteuners dit merken dan kunnen zij meedenken met de groep. Het aandragen van voorstellen, suggesties en voorbeelden kan daarbij helpen.

'Hoe werken ondersteuners samen met formele en informele ervaringswerkers?'

Deelnemers kunnen binnen de voorziening doorgroeien naar formele en informele posities. Deze mogelijkheid tot doorgroeien hangt af van de persoonlijke kwaliteiten en de mogelijkheden in de organisatie. De samenwerking tussen ervaringswerkers en ondersteuners is divers en alleen waar nodig vullen ondersteuners de ervaringswerkers aan. Een informele ervaringswerker heeft, net als de ondersteuner, te maken met verwachtingen vanuit meerdere perspectieven, waaronder de deelnemers, collega's en in sommige gevallen de moederorganisatie. Vanuit de literatuur was de verwachting dat er spanningen zouden zijn in de samenwerking tussen ondersteuners en ervaringswerkers. Op basis van dit onderzoek blijkt dit binnen de context van zelfbeheer minder het geval. Het zijn juist de ervaringswerkers onderling die spanningen ervaren.

Het samenwerken met ervaringswerkers biedt volgens de deelnemers van dit onderzoek mogelijkheden. Zo blijken bewoners met meer vertrouwen tegenover de begeleiding van ervaringswerkers te staan dan tegenover ondersteuners. Dit schept een goede basis voor de invulling van zelfbeheer, omdat er vanuit een gevoel van gelijkheid gehandeld wordt. Tegelijkertijd levert dit ook

spanningen op tussen ondersteuners en ervaringswerkers. De spanningen die zich voordoen, worden door deelnemers in dit onderzoek niet expliciet geschaard onder een botsing tussen ervaringskennis en professionele kennis. Eerder gaat het over bijvoorbeeld onenigheid over de besluitvorming of over de wijze waarop ingegrepen moet worden bij een incident. Ook hier is het bespreekbaar maken van spanningen van essentieel belang om te komen tot oplossingen.

Bij ervaringswerkers blijkt eerder sprake te zijn van loyaliteitsconflicten dan voor ondersteuners. Doordat ervaringswerkers vanuit een bewonersrol doorgroeien, kennen zij de betrokkenen ook op een andere manier. Dit kan leiden tot een rolconflict, omdat bij bijvoorbeeld ingrijpen de ervaringswerker de bewoner wijst op het overtreden van regels op grond van zijn rol. Tegelijkertijd kan dit een ingang zijn voor de bewoner om beroep te doen op de informele verhouding die zij hebben. Ervaringswerkers handelen of vanuit conflictvermijding of juist door in te grijpen.

‘Welke competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities hebben zij voor vraag 1 en 2 tot hun beschikking?’

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal competenties, persoonlijke kwaliteiten en condities beschreven worden voor het werk van ondersteuners. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen individuele ondersteuning, groeps-ondersteuning en de verhouding tot de moederorganisatie.

Ten eerste stimuleren ondersteuners door te *willen* dat bewoners zoveel mogelijk zelf doen en zij hebben er vertrouwen in dat bewoners dat kunnen. Ondersteuners *kunnen* daarnaast mensen waar nodig individueel ondersteunen. Indachtig het principe van de ‘egoloze professional’ (Schout, 2014) kunnen ondersteuners het verdragen dat hun inzet niet altijd even zichtbaar is of gewaardeerd wordt. Daarnaast zijn ondersteuners in dienst van de deelnemers en *mogen* zij invloed uitoefenen op de individuele ontwikkeling van bewoners, op basis van de opgebouwde onderlinge relatie. In samenspraak met deelnemers creëren ondersteuners een stabiele en veilige omgeving voor individuen, waarbij zij het experimenteren van (nieuwe) gedragingen en het innemen van (nieuwe) rollen aanmoedigen. Bovendien is het van belang dat ondersteuners inzicht hebben in en gehoor geven aan de kwaliteiten en talenten van de deelnemers.

Ten tweede oefenen ondersteuners, naast het ondersteunen op individueel niveau, invloed uit op de groepsprocessen en maken zij collectief leren- en empowerment mogelijk. Van ondersteuners wordt verwacht dat zij *kunnen* reflecteren op het groepsproces en het eigen handelen. Ondersteuners maken dan afwegingen in het wel of niet ingrijpen, moedigen deelnemers aan om elkaar te ondersteunen en leggen verantwoordelijkheden (terug) bij de deelnemers. Bij het maken van deze afwegingen stellen ondersteuners zich kwetsbaar op en stemmen af met de inbreng van deelnemers, waardoor zij de afwegingen bespreekbaar maken. Ondersteuners moedigen de deelnemers aan kwetsbaarheid te tonen, ook wanneer er sprake is van conflicten. Ondersteuners benutten conflicten om collectief leren en daarmee collectieve empowerment te bevorderen. Zij slaan daarbij een brug tussen betrokkenen, focussen op waar bepaald gedrag vandaan komt en houden rekening met de belangen en gelijkwaardigheid van alle betrokkenen. Tevens is het soms de taak van ondersteuners om de tegenhanger te zijn van bepaald gedrag bij bewoners of de hele groep, waarmee zij het gedrag van de ander in perspectief zetten en hen uitdagen om te reflecteren.

Ten derde bleek in dit onderzoek het herkennen van de impact van machtsstructuren belangrijk voor ondersteuners. Ondersteuners kunnen ingrijpen in de structuur van de organisatie wanneer de doelen van zelfbeheer in gevaar komen. Dan schaven ondersteuners de structuur bij en bewaken de waarden van zelfbeheer. Dit onder andere in situaties waar het groeien van roldifferentiatie leidt tot hiërarchische verhoudingen, waardoor de gelijkheid niet gewaarborgd wordt. Dit kan zich ook voordoen in de verhouding die ondersteuners hebben met de moederorganisatie, waarbij geen sprake was van gelijkheid in positie, stem en verantwoordelijkheden. Echter, om deze gelijkheid te waarborgen en bij te dragen aan het gevoel van gezamenlijk eigenaarschap van de voorziening, worden ondersteuners ook wel gezien als 'bewakers van zelfbeheer'. Daarbij hebben ondersteuners in zelfbeheer geen vastliggende handelingsrichtlijnen of protocollen en handelen komt veelal voort uit intuïtieve inschatting gecombineerd met kennis en ervaring. Volgens de deelnemers van dit onderzoek is deze handelingsruimte erg belangrijk, zodat zij zich zoekend en experimenterend op kunnen blijven stellen. Idealiter werken ondersteuners direct in dienst van de moederorganisatie, waardoor de positie van de ondersteuner in het gedrang kan komen. Dit kan voorkomen als vanuit de moeder-

organisatie ingrijpt in de handelingsruimte van de ondersteuner, bijvoorbeeld door de ondersteuner richtlijnen op te leggen die niet gedragen worden door de groep.

Ten slotte noemen verschillende ondersteuners het belang van het hebben van een sparringpartner, een mede-ondersteuner of senior-ondersteuner die via intervisie helpt met reflecteren en het bewaken van de onafhankelijkheid. Zeker in spannende situaties, met de groep, met een individu of in de relatie met de moederorganisatie wordt dit als cruciaal gezien.

Slotconclusie

Weer leren leven is regie over eigen leven, normen en waarden weer voelen, verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en voor anderen in de juiste maat. Leiderschapsrollen aannemen en vervolgens samen leren hoe je invloed kunt uitoefenen op basis van gelijkwaardigheid en gelijkheid. Leren beïnvloeden door met elkaar te overleggen en reflecteren, een andere machtsdynamiek leren kennen, dan die van baas bovenbaas.

LITERATUURLIJST

Abma, T. & Widdershoven, G. (2006). Responsieve methodologie: *Interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma.

Boevink, W., Plooy, A., & Rooijen, S. V. (2006). *Herstel, empowerment en ervaringsdeskundigheid*. Amsterdam: Uitgeverij SWP Amsterdam.

Brown, L. (2005). *Making it sane: The participation benefits of consumer-run organizations*. Wishita USA: Wishita State University.

Croft, B. (2012). *The relational organisation in practice: An organisational analysis of Second Story Respite House*. Human Services Research Institute, Draft.

Regenmortel, T. v. (2011). *Lexicon van Empowerment*. Utrecht: Marie Kamphuis Stichting.

Stam, M. (2013). *Het belang van onzeker weten. Over de revisie van de verzorgingsstaat*. Lectorale rede. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Tuynman, M. & Huber, M. (2012). *Wij kunnen het beter. Handreiking zelfbeheer*. Trimbos/HvA: Utrecht/Amsterdam

BIJLAGE: CASUS

Zelfbeheer

Het hotel is een organisatie in zelfbeheer die tijdelijk onderdak biedt aan 12 gasten/ bewoners. Alle deelnemers hebben ervaring met ontwrichtende levenssituaties (denk aan dakloosheid, psychiatrische of psychosociale problemen). Er werken ongeveer 30 deelnemers die de organisatie draaiende houden. De taken zijn in clusters opgedeeld, zoals gastvrouw/ gastheer, keukenploeg, huishouding en receptie. Elk cluster heeft een of twee meewerkende man/vrouw, die samen de kerngroep vormen. De kerngroep vergadert wekelijks. De deelnemersvergadering vindt een keer per maand plaats.

De organisatie is in een impasse beland (zo vinden de ondersteuner en één van de kerngroepleden). Er zijn spanningen en conflicten zowel binnen de kerngroep als ook tussen de kerngroep en de deelnemers. Het geroddel van deelnemers over elkaar en over de kerngroep(leden) neemt toe. Deelnemers hebben het gevoel dat 'zij', de kerngroep alles beslist. De kerngroep vindt dat de deelnemers het steeds maar laten afweten, waardoor zij, de kerngroepleden alsmar meer dingen moeten doen. Deelnemers overtreden regels en er is onenigheid hoe om te gaan met degenen die de regels overtreden.

De neiging om de problemen met protocollering op te lossen neemt toe: nieuwe regels, strenger schorsingsbeleid, aanscherping van aannamecriteria van gasten of deelnemers. Anderen willen zaken bespreekbaar maken, maar weten ook niet zo goed hoe. Bijvoorbeeld: als (een deel van) de kerngroep de kok wil aanspreken op diens ongewenst dominant gedrag, ondermijnt Riet (ook kerngroeplid) de actie, door een bondje te sluiten met de kok en het probleem te bagatelliseren. Zij kan niet tegen confrontaties en conflicten en vermijdt deze eigenlijk altijd. Ook ontstaat er onenigheid tussen Paul (ook kerngroeplid) en de ondersteunster. Zij merken dat zij niet meer op één lijn werken: de een verwijt de ander te grote betrokkenheid en dat de ander te weinig weten van 'hoe het is'. Paul gaat veel meer met de deelnemer mee door diens gevoel te herkennen en neigt tot het verleggen van grenzen terwijl de ondersteunster juist denkt dat er wat meer afstand genomen moet worden.

De spanningen in de kerngroep lopen op, maar worden niet besproken. De angst om de conflicten aan te gaan, ongewenst gedrag bespreekbaar te maken of elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden, verstoren op dit moment de samenwerking. Ook worden onderlinge persoonlijke verhoudingen verstoord, zowel binnen de kerngroep alsook ten aanzien van de deelnemers. Deelnemers worden minder/niet meer betrokken bij het nadenken over oplossingen. Ook kerngroepleden laten het afweten. Op de dag dat er een belangrijke deelnemersvergadering gepland staan, sms'en twee kerngroepleden dat ze niet komen.

De situatie spitst zich steeds meer toe, mede omdat de druk van buiten is toegenomen: met de invoering van de WMO financiering voor dagbesteding wordt het naar verwachting lastiger om op dezelfde manier verder te werken als nu. Het is al aangekondigd, dat de onkostenvergoedingen voor de deelnemers weg zullen vallen en mensen van buiten de gemeente zullen niet meer in het hotel kunnen komen werken. Betekent: met minder mensen en minder geld verder gaan.

WEER LEREN LEVEN

Een praktijkgericht onderzoek naar het ondersteunen van individuele en collectieve processen en de samenwerking met (formele en informele) ervaringswerkers.

In zelfbeheer werken deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers samen aan individueel en collectief leren en het ontwikkelen van de voorziening. In de meeste praktijken is maar één sociaal werker actief, waardoor dit perspectief onderbelicht blijft in onze onderzoeken naar zelfbeheer. Tegelijkertijd spelen de sociaal werkers vaak een belangrijke, faciliterende rol. De sociaal werkers werken niet vanuit een uitgewerkte methodiek of een protocol en moeten telkens zelf reflecteren op hoe te handelen, op basis van de waarden van zelfbeheer. Zelfbeheer is niet 'u vraagt, wij draaien', maar wat dan wel? Met dit onderzoek willen we bijdragen aan het in kaart brengen van het handelingsrepertoire van sociaal werkers binnen zelfbeheer. In ons onderzoek hebben wij voor het eerst expliciet ook gekeken naar de samenwerking tussen de sociaal werkers en ervaringswerkers in zelfbeheerde voorzieningen.

De samenwerking tussen deelnemers, ervaringswerkers en sociaal werkers binnen zelfbeheer is niet eenvoudig, maar is juist daardoor een bron van leren, voor betrokkenen en anderen. Als 'bewakers van zelfbeheer' ontdekken sociaal werkers samen met deelnemers en ervaringswerkers hoe zij vorm kunnen geven aan individueel en collectief leren van alle betrokkenen.

Onderdeel van een serie

Sinds 2009 wordt vanuit de Wmo-werkplaats Amsterdam, in samenwerking met de stichting Eropaf!, het Trimbos instituut, organisaties in zelfbeheer en andere praktijkpartners, onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van zelfbeheer in de maatschappelijke opvang en geestelijke gezondheidszorg. In zelfbeheer geven gebruikers van een voorziening of (voormalig) lotgenoten van gebruikers groten-deels zelf vorm aan het dagelijks beheer en de ontwikkeling van de voorziening. Dit onderzoek maakt deel uit van een serie onderzoeken. Deze serie is digitaal te verkrijgen via o.a. www.krachtwerkcontour.nl.