

Emancipatorisch werken in een residentiële voorziening: moeilijk, maar niet onmogelijk.

Hoe men via structurele veranderingen in het organigram van een residentiële voorziening kan evolueren naar een begeleidingsmodel met ambulante inslag. Den Dries vzw te Evergem geeft het (goede?) voorbeeld...

Karel De Corte

Karel De Corte studeerde in 1991 aan de Universiteit Gent af als orthopedagoog. Hij is sedert 13 jaren verbonden aan Den Dries vzw, een voorziening voor volwassenen met verstandelijke beperkingen. Hij maakt ook vanaf de start deel uit van Lamovida, het Oost-Vlaamse meldpunt voor personen met verstandelijke beperkingen en gedrags- of psychische stoornissen, en is sedert jaren betrokken bij het implementeren van Gentle Teaching in Vlaamse onderwijsinstellingen en voorzieningen in de gehandicaptenzorg. Sedert enkele jaren werkt hij als freelance orthopedagoog op het vlak van vorming, training en casemanagement

INLEIDEND

Iedereen die op welke manier ook betrokken is bij de zorg voor mensen met verstandelijke beperkingen in Vlaanderen heeft de mond vol over emancipatie, zelfbepaling en andere burgerschapsmodellen. We zijn allen druk in de weer om mensen met beperkingen als volwaardige burgers te zien met rechten en plichten, en zeker de professionele hulpverleners proberen dit dagelijks in de praktijk te zetten. Betutteling, bevoogding en overbescherming maken plaats voor coaching, keuzevrijheid en zelfbeschikking.

In het dagelijkse leven betekent dit dat we meer en meer zijn gaan luisteren naar de mensen met beperkingen. Meer en meer proberen we hen de regie van hun leven in handen te laten nemen. In onze individuele ondersteuning lukt dit elke dag beter. De tijd dat alle bewoners van één tehuis op straat herkenbaar waren aan hetzelfde kapsel van de hand van de 'instellingskapper', of dat iedereen met de schort van het instituut rondliep, ligt gelukkig achter ons.

Op het moment echter dat keuzevrijheid en zelfbeschikking in conflict komen met de organisatiestructuur van onze voorziening, wordt het heel wat moeilijker. We kennen allemaal de situaties waarbij bewoners net de ontknoping van de weekendfilm moeten missen omdat de nachtdienst iedereen in bed moet krijgen voor tien uur. Of de bewoner die zin heeft in eieren met spek, maar dit niet kan omdat de andere elf in de leefgroep dit ook zouden willen, en dit drie dagen op voorhand in de centrale keuken moet besteld worden...



Karel De Corte - orthopedagoog
Diepestraat 18, 9860 BALEGEM
09 362 35 70 - 0479 91 88 47
info@kareldecorte.be - www.kareldecorte.be

Het gebeurt met andere woorden heel dikwijls dat we op onze emancipatorische weg botsen op structuren, regels en beperkingen op leefgroeps- of instellingsniveau. Zo ook in Den Dries waar nu nog 55 volwassenen met verstandelijke beperkingen wonen. Zij wonen er in huizen met zeven, tien of elf andere mensen, en worden begeleid door een team van woonbegeleiders.

In het onderstaande artikel wordt aangegeven hoe Den Dries via een grondige reorganisatie haar woonbegeleidingsstructuur heeft veranderd om minder groepsmatig, en dus individueler te gaan werken. De weg van het residentiële organisatiemodel met zijn collectieve structuren naar een ambulante begeleidingsstructuur gericht op de levenskwaliteit van ieder individu.

HET EMANCIPATORISCH ONDERSTEUNINGSMODEL: VAN 'ZORG OP MAAT' NAAR 'GEDEGEN ONDERSTEUNING NET ONDER DE MAAT'.

Geen doel op zich, maar een middel tot...

Vooraf is het bijzonder belangrijk te benadrukken dat een emancipatorische benadering van personen met beperkingen enkel zinvol is wanneer het bijdraagt tot een **verhoging van de levenskwaliteit**. Concreet betekent dit dat men niet noodzakelijk bij elke persoon op elk levensdomein moet streven naar ontplooiing en groei. Immers, het gevaar om cliënten over het emancipatorische paard te tillen, is niet ver weg. Alleen als we overtuigd zijn dat groei en ontplooiing van een individu hem/haar gelukkiger maakt, moeten we er voor gaan.

Een grote verandering

...voor de cliënten

In de loop der jaren zijn mensen met een verstandelijke beperkingen meer en meer aangesproken op hun mogelijkheden i.p.v. op hun gebreken. Voor cliënten die reeds decennia in de georganiseerde zorg zijn opgenomen, bestaat de alom gekende *aangeleerde hulpeloosheid*. Als je sinds jaar en dag een team van enthousiaste, gedreven en goed opgeleide hulpverleners rond jou hebt, dan kan zo'n beschermde en helpende omgeving er ongewild voor zorgen dat je niet verplicht bent om al je probleemoplossende vaardigheden die je in je hebt, aan te wenden. Wanneer dit systematisch gebeurt, dan kom je zelden of nooit in situaties terecht waar je zelfstandig een probleem dient op te lossen, en ontwikkel je niet de vaardigheden die intrinsiek binnen je mogelijkheden liggen. Meer plastisch uitgedrukt: "Als er altijd iemand is om je veters te knopen, waarom zou je het dan zelf moeten leren?"

Deze aangeleerde hulpeloosheid zorgt er bij veel bewoners voor dat ze tijd nodig hebben. Tijd om te leren ontdekken dat ze voortaan zelf vat mogen en kunnen krijgen op hun leven, tijd om te ontdekken dat emancipatie samenhangt met een balans tussen rechten en plichten, vrijheid en verantwoordelijkheid.



...voor de hulpverleners

Ook voor de begeleiders is dit een belangrijke omslag in denken en werken. Emancipatorisch werken veronderstelt dat wij in zekere mate moeten ingaan tegen onze eigen natuur. Het is ingebakken om zwakkeren te *helpen*, en daarenboven hebben we vanuit de genoten opleiding en ervaring een zekere deskundigheid ontwikkeld. De wil, en misschien zelfs drang om te helpen is bij velen een deel van onze natuur. Waar de grens ligt tussen teveel en te weinig zorg is niet altijd duidelijk.

Zorg op maat bieden betekent dat men weet welke ondersteuning de betrokkene nodig heeft om goed te functioneren, en deze dan ook aanbiedt. De hulpverlener gaat pro-actief en zonodig preventief risico's en problemen die de zichtbare mogelijkheden van de persoon overstijgen, uitsluiten.

Emancipatorisch werken daarentegen zou kunnen gedefinieerd worden als '*ondersteuning bieden net onder de maat*'. Om de potentiële mogelijkheden van de persoon maximaal te prikkelen, zal men iets minder ondersteuning bieden dan nodig om de situatie probleemloos te laten verlopen. Hierdoor krijgt hij de kans om ervaringsgericht te leren, en eventueel te groeien. Concreet betekent dit dat men permanent op zoek gaat naar de mogelijkheden, en dat men kansen biedt om zelf moeilijkheden en problemen te ervaren, en ze zo mogelijk op te lossen. Als begeleider sta je dan als een coach aan de zijlijn, en grijp je alleen in als het nodig is.

Om de lezer die niet van proza houdt ter wille te zijn, geven we in het eenvoudige onderstaande tabelletje weer wat de overgang van zorg op maat naar gedegen ondersteuning net onder de maat in essentie inhoudt.

	<i>Potentieel van de persoon</i>	<i>Aangeboden ondersteuning</i>	<i>Groei</i>
ZORG OP MAAT	70%	30%	0%
GEDEGEN ONDERSTEUNING NET ONDER DE MAAT	70%	25%	5%

...voor de voorziening

Ook op het niveau van de voorziening heeft de evolutie naar het emancipatorische model zijn gevolgen. Niet alleen de individuele woonbegeleider moet een omslag maken, maar ook de organisatiestructuur waarin hij werkt, kan niet dezelfde blijven. We geven een overzicht van de structuurwijzigingen die een residentiële voorziening dient te maken.



Meer individuerichte functieprofielen, minder groepsgerichte begeleidingsstructuren.

Veelal is het traditionele organigram in tehuizen opgebouwd vanuit groepsmatige woonbegeleidingsstructuren. Een *team* woonbegeleiders begeleidt een leefgroep van personen met verstandelijke beperkingen. Allerlei dagbestedings- en vrijetijdsactiviteiten worden opgezet voor een *groep* bewoners. Individuele functieprofielen bestaan nagenoeg alleen in de therapeutische disciplines (kine, logo, psychotherapie, ...), maar maken de minderheid uit.

Vanuit een emancipatorisch model zal een voorziening moeten streven naar een uitbreiding van de individuerichte functieprofielen in het organigram. Dit zal de beste garantie zijn om de individuele ontplooiingskansen van elke cliënt maximaal te waar te maken.

De voorbije jaren zijn er in Den Dries reeds enkele individuerichte functies gecreëerd. Zo hebben twee *zorgcoördinatoren* de plaats ingenomen van de maatschappelijk werker die een klassieke sociale dienst bestierde. Opzet is geweest om de zorgcoördinatoren zo onafhankelijk mogelijk van de voorziening te laten optreden als een soort advocaat voor de bewoner en zijn netwerk. In de woonhuizen is sedert enkele jaren de rol van de *persoonlijke begeleider* geïntroduceerd en uitgewerkt. De persoonlijke begeleider is de vertrouwenspersoon voor de bewoner. Meer en meer begeleidingstaken met een individueel karakter worden door hem/haar opgenomen.

In de nabije toekomst is het de bedoeling om het persoonlijke begeleiderschap op te waarderen.

Nu is het zo dat zowel de nieuwe woonbegeleider, vers van de schoolbanken met een A2-opleiding, als de A1-medewerker met 10 jaar ervaring dezelfde taken dienen op te nemen als persoonlijke begeleider. Voor de nieuweling is het allermindst een evidentie om onmiddellijk zo'n grote verantwoordelijkheid op te nemen. En hoe moet de ervaren rat zich als persoonlijke begeleider voelen bij het feit dat een jonge collega zonder ervaring onmiddellijk verondersteld wordt om dezelfde verantwoordelijkheden op te nemen? Dit draagt niet onmiddellijk bij tot de tendens om het persoonlijke begeleiderschap op te waarderen.

De opwaardering slaat enerzijds op de taakinhoud, wat betekent dat de persoonlijke begeleider meer bevoegdheden zal krijgen. Bijvoorbeeld in de contacten met het netwerk van de bewoner, of wat betreft de algemene opvolging (agogisch, medisch, ...) zal hij onder supervisie van zijn direct leidinggevende meer verantwoordelijkheden opnemen. Anderzijds zal de functie van persoonlijke begeleider zich op een hoger verantwoordelijkheidsniveau bevinden. Dit betekent dat een kandidaat-persoonlijke begeleider aan bepaalde voorwaarden zal moeten voldoen. Uiteraard hangt dit samen met de nieuwigheid dat niet elke woonbegeleider in Den Dries sowieso persoonlijke begeleider *moet/mag* zijn.



Residentiële setting met ambulante karakteristieken

Een tehuis voor niet-werkenden zoals Den Dries, met woonentiteiten van twaalf bewoners, heeft altijd gewerkt met een *residentieel werkingsmodel*. Mede door het zorgprofiel van de bewoners zal het noodzakelijk blijven om dit deels te behouden. Om het emancipatorische pad te bewandelen zullen geleidelijk meer elementen uit het *ambulant model* ingepast moeten worden. In navolging van ambulante zorgvormen zoals begeleid en beschermd wonen is het voor Den Dries als tehuis voor niet-werkenden een grote uitdaging om de woonbegeleiding te voorzien van een ambulante doorslag.

Om een en ander duidelijk te maken geven we een overzicht van de respectievelijke kenmerken van een residentieel werkingsmodel en de ambulante variant.

	<i>RESIDENTIEEL</i>	<i>AMBULANT</i>
<i>OVERLEGSTRUCTUUR</i>	Uniedisciplinair è 1 discipline è alle teamleden	Multidisciplinair è verschillende disciplines è 1 vertegenwoordiger per discipline
<i>INFORMATIE-UITWISSELING</i>	Iedereen weet iets over iedere cliënt.	Enkele bevoegden weten veel over hun cliënten.
<i>GROEPS - en INDIVIDUELE BEGELEIDING</i>	Lopen door elkaar.	Zijn duidelijker gescheiden.
<i>PARTICIPATIE</i>	Overlegparticipatie gebruiker is beperkt.	Overlegparticipatie gebruiker is groter.
<i>WERKTIJDEN</i>	Flexibiliteit in één richting	Flexibiliteit in twee richtingen

Overlegstructuur

Woonbegeleiders werken doorgaans in een team van vijf à tien medewerkers onder directe leiding van een hoofdopvoeder. Geregeld is er een teamvergadering waarop het functioneren van bewoners al dan niet regelmatig wordt besproken. Tegelijkertijd kan het dat een team van begeleiders op de werkplaats het functioneren van dezelfde bewoner onder de loep neemt. Met andere woorden, in het residentieel werkingsmodel vindt er veel overleg plaats met het gehele team van mensen die werkzaam zijn in dezelfde discipline.



In een **ambulant** werkingsmodel ligt de nadruk meer op **gericht en multidisciplinair overleg**. Onder impuls van de zorgcoördinator en/of de persoonlijke begeleider zullen overlegmomenten ontstaan waarbij de relevante betrokkenen, zowel professionelen als niet-professionelen, worden uitgenodigd. Afhankelijk van wat besproken wordt, kunnen dit mogelijks de bewoner zelf, woonbegeleider(s), medewerker(s) uit de dagbesteding, familieleden, en andere belangrijke figuren uit het netwerk zijn. Zo gebeurt het meer en meer dat er overleg wordt gepleegd met verschillende betrokkenen uit de verschillende geledingen van de voorziening en het netwerk. Dit betekent niet dat de teamvergaderingen onbelangrijk worden. Wel integendeel, de teamvergaderingen binnen een discipline zijn geregeld de noodzakelijke voorloper van het multidisciplinaire overleg.

Het moge duidelijk zijn dat het hier *niet* gaat over *minder of meer overleg*, maar *wel* over *ander overleg*. Overlegstructuren uit beide werkingsmodellen zullen blijven bestaan, alleen zal het accent op het ambulante overleg in de toekomst groter worden.

Informatie-uitwisseling

Mede door de grondige opleiding die we als hulpverleners hebben genoten, bestaat terecht het idee dat er veel informatie dient uitgewisseld te worden om kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Zeker in residentiële voorzieningen met een centraal gelegen campus, waar hulpverleners en bewoners dicht bij elkaar wonen en werken, ontstaat er al gauw een intensieve informatiestroom. Iedereen weet wel iets over iedere bewoner, of voelt de behoefte om op de hoogte te zijn. Deze behoefte groeit niet vanuit een ongezonde nieuwsgierigheid, maar heeft alles te maken met de gedachte dat men beter kan werken met meer informatie. Hierbij moeten we er ons van bewust zijn dat niet alle informatie over een bewoner die de ronde doet, voor iedereen relevant is. Meer nog, in bepaalde gevallen kan men vragen stellen bij het recht op privacy van de bewoner in deze.

In dat opzicht kan de stap naar een ambulante werking positief zijn. Het overleg verloopt gericht en wordt gepleegd door personen die dicht bij de bewoner staan én betrokken zijn bij het te bespreken thema. De kans dat informatie die niet relevant is voor bepaalde mensen ook bij hen terechtkomt, is kleiner, en dus de privacy voor de bewoner groter. Dus, in een ambulante structuur beschikken de juiste mensen over meer informatie. In het residentiële model daarentegen beschikken veel mensen over veel (en dikwijls niet geschikte) informatie.

Moeilijk hierbij is dat we allemaal moeten leren omgaan met het idee dat we niet van alles op de hoogte zijn. Bovendien zal er op bepaalde momenten ook een tekort aan informatie zijn. Dit is uiteraard niet de bedoeling en moet zoveel mogelijk vermeden worden. Dit kan o.a. door in de toekomst nog meer gebruik te maken van de elektronische communicatiemiddelen (interne en externe netwerken), maar dan wel op een beveiligde manier als het over privacy gaat.



Groeps- en individuele begeleiding

In een residentieel begeleidingsmodel zijn de individuele en groepsmatige begeleidingstaken niet of maar in beperkte mate gescheiden. Een woonbegeleider is tegelijkertijd voor de groep verantwoordelijk en neemt de rol van persoonlijke begeleider waar. De individuele begeleidingstaken moet hij er tussen de groepstaken door bijnemen. Dit leidt zowel bij bewoners als hun persoonlijke begeleiders veelal tot verwarring. De bewoner vraagt zich af wanneer zijn persoonlijke begeleider nu eens écht tijd heeft voor hem alleen. De persoonlijke begeleider voelt dan weer de frustratie dat hij de anderen in de steek laat, als hij daadwerkelijk individuele begeleidingstaken opneemt. In een ambulante begeleidingsstructuur poogt men het individueel verantwoordelijkheidsgebied te formaliseren, en dit ook te vertalen in werktijd die losgemaakt wordt van het groepsmatige uurrooster in het woonhuis.

Sedert enkel jaren worden in Den Dries voorzichtige pogingen ondernomen om een woonbegeleider een deeltje van de werktijd vrij te stellen van groepstaken ten voordele van individuele begeleidingsmomenten ('*ambulante uren*'). Bij het versterken van de rol van persoonlijke begeleider is dit uiteraard een belangrijke evolutie. De vraag of we hierin verder moeten gaan blijft nog open.

Overlegparticipatie

Sinds jaar en dag zijn er talrijke overlegmomenten over de bewoners, maar zonder dat ze hierbij aanwezig zijn. Uiteraard is het weinig vanzelfsprekend om mensen met verstandelijke beperkingen op een zinvolle wijze te betrekken bij de besluitvorming. Toch kunnen wij dit, onder meer onder impuls van de emancipatiebeweging, steeds moeilijker verantwoorden.

In het verleden hebben we met de bovengroep van onze bewoners experimenten gedaan om hen daadwerkelijk te laten participeren in het overleg. Zo waren en zijn er nog steeds bewonersvergaderingen tijdens dewelke allerlei groepsthema's besproken worden. Een paar schuchtere pogingen om een bewoner uit nodigen op de teamvergadering zijn al vlug gestrand op praktische moeilijkheden. Bewoner X stond om 14u op het agenda, bewoner Y vanaf 15u, om te besluiten met het probleem van Z om 15.30u.

Wanneer een zorgcoördinator, persoonlijke begeleider en de betrokken bewoner of zijn familie vinden dat er overleg nodig is, dan zal iedereen het plots minder evident vinden dat de betrokken bewoner hierbij *niet* aanwezig is. Ook de vast ingeplande teamvergadering zal niet meer het tijdstip bepalen, maar wel de agenda van iedereen (bewoner, familieleden,...). Al deze factoren zullen ervoor zorgen dat de betrokkenheid van de gebruiker groter wordt.



Werktijden

Zoals eerder aangeduid maken in de huidige woonbegeleidingsstructuren de groepsgerichte taken het overgrote deel uit. De werktijden van een woonbegeleider zijn volledig ingepast in het uurrooster van een gans team. De ervaring leert dat het basisuurrooster zelden volledig in praktijk wordt gezet. Ziektes, verloven van collega's of andere omstandigheden zorgen ervoor dat de woonbegeleider heel veel flexibiliteit aan de dag moet leggen. Het wisselen van diensten is schering en inslag.

Uiteraard is deze flexibiliteit eigen aan het beroep. Om de basisnoden van de bewoners te kunnen lenigen, zal het uurrooster altijd moeten 'rondgemaakt' worden. De job van woonbegeleider zal logischerwijze nooit een nine-to-five job worden. Toch kan deze flexibiliteit een andere invulling krijgen op het moment dat er een duidelijker onderscheid bestaat tussen de groepstaken en de persoonlijke begeleiding. Laten we dit illustreren met een voorbeeld.

Maya werkt voltijds als woonbegeleider. In een huis met tien bewoners maakt zij samen met vijf collega's het uurrooster rond. Voor het urenpakket groepsbegeleiding is ze in grote mate overgeleverd aan de externe omstandigheden zoals ziekte, verlof, activiteiten in het huis, enz...

Maya is ook persoonlijke begeleider van drie bewoners. Per bewoner wordt zij 2 uren per week vrijgesteld om haar persoonlijk begeleiderschap waar te nemen. Concreet werkt Maya 32 uren per week ingepast in het uurrooster, en kan ze de overige 6 ambulante uren inpassen afhankelijk van de zorgvragen van de 3 betrokken bewoners. Wanneer ze welke ambulante uren inplant, hangt in eerste instantie af van de bewoner. Maar zij kan en mag hierbij ook rekening houden met wanneer het haar best schikt. Flexibiliteit speelt hier in 2 richtingen, van de organisatie naar de medewerker, en omgekeerd.

Samengevat betekent flexibiliteit in twee richtingen dat je als persoonlijke begeleider een zekere vrijheid hebt om het werk in te plannen. Anderzijds betekent het ook dat de organisatie verantwoordelijkheidszin van de persoonlijke begeleider mag verwachten als het nodig is om op te komen.

Bij wijze van voorlopig besluit

We hebben belicht wat de gevolgen zijn van het implementeren van het emancipatorische ondersteuningsmodel. Zowel voor de bewoners zelf, de begeleiders en de voorziening veronderstelt dit grote veranderingen.

De meeste aandacht is gegaan naar hoe we als voorziening kunnen anticiperen op de emancipatorische beweging van mensen met een handicap. Het structureel inbouwen van meer individugerichte functies, afbouwen van groepsmatig denken en werken en inbrengen van ambulante kenmerken zijn de voornaamste peilers.



Implicaties voor het personeelsbeleid

Verandering: onzekerheid en chaos of uitdaging en dynamiek?

Elke organisatie, zowel in de non-profit als profit, heeft medewerkers in zijn rangen die verschillend reageren op en omgaan met veranderingen. Afhankelijk van de boodschapper krijgt een organisatie van zijn medewerkers het compliment of verwijt dat het er nooit rustig is. Altijd zijn er nieuwe initiatieven en projecten.

De enthousiastelingen vinden de veranderingen uitdagend en motiverend, en spreken over een *dynamische organisatie*. De minder opgetogen medewerkers vinden dat de nieuwe projecten en reorganisaties zich in zo'n snel tempo opvolgen, dat elke stabiliteit en zekerheid wegvalt. Veranderingen roepen bij hen eerder angst en onzekerheid op, en zij hebben het eerder over een *chaotische organisatie*. Deze verschillende interpretaties hebben niets te maken met juist of fout, maar alles met het feit dat mensen verschillen. Als je bij alle medewerkers een rondvraag zou doen, dan zouden beide interpretaties ongetwijfeld aan bod komen.

Bepaalde woonbegeleiders zouden de vraag stellen naar meer duidelijkheid en standvastigheid. Dat er in zorg voor personen met verstandelijke beperkingen in de laatste twee decennia meer veranderd is dan in de vijftig jaar ervoor, is voor ingewijden geen geheim. Van de woonbegeleider anno 2003 worden andere vaardigheden en capaciteiten verwacht dan van dezelfde begeleider twintig jaar eerder. Zij vinden het niet altijd gemakkelijk om de snelle evoluties te volgen, en zouden wat meer veiligheid en zekerheid willen ingebouwd zien.

Andere woonbegeleiders zien de snelle veranderingen eerder als een uitdaging en zijn vragende partij om nieuwe taken te kunnen opnemen. Als we de huidige structuren bekijken, dan zien we dat er in Den Dries relatief weinig doorgroeimogelijkheden zijn voor de gemiddelde woonbegeleider. De eerstvolgende stap naar een hoger verantwoordelijkheidsniveau is de functie van hoofdopvoeder. Gezien het heel beperkte verloop in deze functie kan het vele jaren duren voor er zich een kans aanbiedt. Onder deze groep kunnen we ons voorstellen dat er medewerkers zijn die zich ietwat gevangen voelen in de structuren. Voor hen zullen de huidige structuren te weinig dynamiek toelaten.

Bedoeling met een nieuwe woonbegeleidingsstructuur is om dit onbehagen bij beide groepen medewerkers sterk te verminderen. Langs de ene kant willen we de medewerkers die zich goed voelen én presteren in hun huidige functie duidelijkheid en veiligheid bieden. Meer ambitieuze woonbegeleiders moeten langs de andere kant meer kansen krijgen om te groeien en uitdagingen aan te gaan.

Er rest ons de vraag hoe we dit gaan doen. We willen dit realiseren door het creëren van jobpakketten en het formaliseren van verantwoordelijkheidsniveaus.



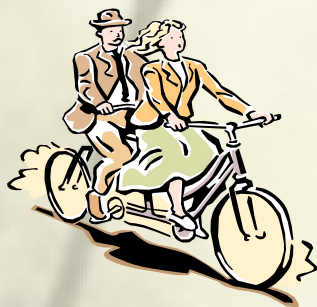
Jobpakketten

Zoals eerder beschreven oefende een woonbegeleider vroeger voor zijn volledige werktijd een vrij homogene functie uit. Van de eerste tot de laatste minuut stond hij samen met een team in voor de zorg aan een groep bewoners. Binnen deze functie was er weliswaar sprake van een grote diversiteit aan taken, maar globaal gesproken oefende men één functie uit.

In de vernieuwde structuur kan de job van een woonbegeleider bestaan uit verschillende **jobpakketten**. Zo kan het dat een voltijdse woonbegeleider voor een deel van zijn werktijd (bv. 22u/week) instaat voor de ondersteuning van alle bewoners in een wijk ('wijkwoonbegeleider'), een andere deel als huisverantwoordelijke (bv. 7u/week) de praktische en financiële zaken in het huis bestiert, en tenslotte van één of meerdere bewoners de persoonlijke begeleider (bv. 9u/week) is. Medewerkers die de voorkeur geven aan de duidelijkheid van één jobpakket, kunnen dit zonder probleem. Met andere woorden, er wordt gestreefd naar diversiteit voor wie het wil én kan, voor stabiliteit voor wie dit wenst.

Meer zelfsturing via verantwoordelijkheidsniveaus

Elk jobpakket bevindt zich op een bepaald verantwoordelijkheidsniveau. Dit geeft een beeld van wat een medewerker moet (aan)kunnen in een functie, en dit in de breedste zin van het woord. Binnen welk verantwoordelijkheidsniveau een woonbegeleider kan werken zal bepaald worden op basis van objectieve (o.a. opleiding, ervaring, deskundigheid,...) én subjectieve criteria (o.a. motivatie, betrokkenheid, engagement, flexibiliteit, verantwoordelijkheidszin,...). Op elk niveau zal het duidelijk zijn welke de verantwoordelijkheden zijn, zonder hierbij in een strakke taakomschrijving te vervallen. In deze moet het voor elke woonbegeleider duidelijk zijn wie zijn direct leidinggevende is. Voor het duo medewerker – direct leidinggevende is een cruciale rol weggelegd in de nieuwe structuur. We verduidelijken dit via een beeld.



ZELFSTURING

"De tandem leidinggevende – medewerker fietst in de richting van 'zelfsturing'."

De leidinggevende zit vooraan op de tandem, en bepaalt dus de richting naar waar gefietst wordt. De snelheid waarmee ze naar de eindbestemming fietsen hangt af van hoe hard er door beiden getrapt wordt. Indien de reis vlot verloopt, en de leidinggevende heeft voldoende vertrouwen in de medewerker, dan kan het dat hij het stuur overlaat aan de medewerker. Hij veronderstelt dat de medewerker niet plots van bestemming zal veranderen. Mocht het toch gebeuren dat hij de verkeerde weg inslaat, dan neemt de leidinggevende terug het stuur over.



Karel De Corte - orthopedagoog
Diepestraat 18, 9860 BALEGEM
09 362 35 70 - 0479 91 88 47
info@kareldecorte.be - www.kareldecorte.be

Toelichting bij dit alles geven we via het beantwoorden van enkele vragen.

Gaan we naar een hiërarchische structuur?

Hierop is het antwoord resoluut neen! Hiërarchie in die zin dat beslissingen genomen worden door leidinggevend, en de uitvoering gebeurt door de ondergeschikten, is totaal niet aan de orde. Kenmerkend hierbij is dat een medewerker nauwelijks de ruimte krijgt om te groeien.

Vroeger werd er door de leidinggevend veel meer gekozen voor een gelijke bedeling van bevoegdheden onder de teamleden. Soms lag het heel gevoelig wanneer teamlid A meer verantwoordelijkheid kreeg dan teamlid B, en dan werd dikwijls gekozen voor “een grootste gemene deler – verdeling van verantwoordelijkheden. Met andere woorden, elk teamlid werd gelijk bedield. Resultaat was dat teamlid A te zwaar belast werd, en B eigenlijk te weinig verantwoordelijkheden kon opnemen. Als puntje bij paaltje kwam, werden in verhouding taken die boven de grootste gemene deler uitkwamen, opgenomen door de leidinggevende. En dit, niettegenstaande er in het team medewerkers zijn die deze taak wél aankunnen. Dus, uiteindelijk een dubbel negatief resultaat: de leidinggevende moet ook dat er nog bijnemen, en de medewerker die over de mogelijkheden beschikt om ze uit te voeren, kan en mag ze niet aanwenden.

In de toekomst willen we door de uitbreiding van verantwoordelijkheidsniveaus de afstand tussen medewerker en leidinggevende verkleinen. Daardoor kan hij veel meer als *coach* optreden, en de **balans** zoeken tussen **dicteren en delegeren**. Bovendien doordat het hier om een relatie tussen twee individuen gaat (in tegenstelling tot vroeger een relatie tussen hoofd en een gans team), kan de mate waarin de leidinggevende delegeert veel meer geïndividualiseerd verlopen. In mentaal betekent dit dat leidinggevende en medewerker dagelijks kunnen afstemmen welke taken deze laatste op zich kan nemen en welke niet. Deze balans kan met een andere collega volledig anders liggen.

Fundamenteel is dat deze tandem op alle verantwoordelijkheidsniveaus hét vervoermiddel kan zijn. De huisverantwoordelijke bijvoorbeeld zal samen met de wijkverantwoordelijke als zijn direct leidinggevende op een tandem zitten, en deze op zijn beurt met de orthopedagoog, enz...



Zal de prestatiedruk niet verhogen?

Het formaliseren van verantwoordelijkheidsniveaus kan op het eerste gezicht die indruk wekken. Vooral in de beginperiode is dit even wennen omdat wij in de non-profit in het algemeen, en in Den Dries in het bijzonder een dergelijke managementstructuur niet gewoon zijn.

Toch durven wij het tegendeel beweren. Door het verduidelijken van verantwoordelijkheidsgebieden en –niveaus zal elke medewerker zijn geschikte plaats in de organisatie vinden. Iemand die zich goed voelt in zijn job, zal zich minder zorgen moeten maken dat hij voor onverwachte wendingen komt te staan, en zal zich ook de druk niet moeten opleggen om een niveau hoger te stappen. Mensen die wel uitdagingen willen aangaan, zullen zoals eerder aangestipt, een duidelijk kader hebben waarbinnen ze zich kunnen waar maken.

Hoe gaan we vermijden dat er zaken zwaar fout lopen?

Hét sleutelwoord om dit te vermijden is **VOORKOPPELEN**. Essentieel in deze manier van werken is dat de medewerker *veel en vroegtijdig* voorkoppelt. Dit betekent dat het de medewerker zijn verantwoordelijkheid is om zijn direct leidinggevende op de hoogte te houden. Zeker wanneer er beslissingen dienen genomen te worden, is het belangrijk de leidinggevende niet op te zadelen met een reeks voldongen feiten.

Gaan we nog weten bij wie we voor wat terecht kunnen?

Eigenlijk is het motto hier heel eenvoudig. In geval van onduidelijkheid kan men voor alles terecht bij de direct leidinggevende. Dit betekent uiteraard niet dat deze zelf voor duidelijkheid kan zorgen, maar hij is evenzeer gebonden aan de wet van het voorkoppelen, en moet eventueel te rade gaan bij zijn direct leidinggevende, enz...



TOT SLOT

In bovenstaande tekst hebben we een overzicht gegeven van wat het mogelijk betekent om emancipatie van mensen met beperkingen niet alleen op het individueel-agogische niveau, maar ook op meso en macro-niveau binnen een residentiële setting, gestalte te geven. Vertrekkende vanuit een geleidelijke bewustwording bij de persoon met beperkingen zelf, over een paradigmawijziging bij de hulpverlener tot structurele wijzigingen in het organigram van de voorziening en haar personeelsbeleid.

De hopelijk nog steeds geboeide lezer zal zich afvragen hoe dit nu allemaal loopt in Den Dries. Sedert maart 2004 heeft de nieuwe woonbegeleidingsstructuur haar intrede gedaan. Op het moment dat dit artikel geschreven wordt, is het nog te vroeg om een balans op te maken. Bovendien zullen de komende maanden, en wellicht jaren, permanent bijstellingen moeten gebeuren om een en ander te laten draaien als een geoliede machine. Met andere woorden, naast de talloze onzekerheden is er toch iets zeker:

“...wordt vervolgd...”

