

Hans Kröber

Pouwel van de Siepkamp

Van het managen van
organisaties naar het
organiseren van support

Leiding geven en community care

Inleiding

Inmiddels worden in alle instellingen in de zorg voor mensen met een verstandelijke handicap in meer of mindere mate plannen gemaakt en uitgevoerd om een omslag te maken van institutionele zorg naar individuele ondersteuning van mensen met een verstandelijke handicap binnen de samenleving. Deze ontwikkeling heeft belangrijke gevolgen. Niet alleen moet de zorg en ondersteuning op individueel niveau anders georganiseerd worden, ook de vormgeving en aansturing van de zorgorganisatie zelf zal grote veranderingen moeten ondergaan. De organisatie zal een minder vaste en tastbare vorm aannemen en zich ontwikkelen tot een bundeling van organiseerprocessen. Iedere organisatie is anders en iedere organisatie zal zich dus op eigen wijze moeten ontwikkelen. Het is daarom niet zinvol een blauwdruk te beschrijven voor de hele sector. Wel willen we in deze brochure een beeld schetsen van de transformatie die nodig is om leven in de lokale samenleving voor mensen met een verstandelijke handicap mogelijk te maken. Ons vertrekpunt daarbij is dat op individueel niveau het zorgen voor de persoon verandert in het bieden van ondersteuning aan de persoon. Met het beeld dat we schetsen willen we een bijdrage leveren aan de discussie over de condities die nodig zijn om mensen met een verstandelijke handicap als volwaardig burger aan de samenleving te kunnen laten deelnemen, in de wetenschap dat ieder beeld niet meer kan zijn dan een momentopname van ons denken.



De onderhavige publicatie is een bewerkte versie van een brochure die in 2001 in beperkte oplage is verschenen. Aan de oorspronkelijke tekst zijn fragmenten toegevoegd waarin een aantal bestuurders uit de gehandicaptenzorg aan het woord komt. Het gaat om bestuurders van de organisaties van de Princenhofgroep. Deze bestaat uit twaalf organisaties die samenwerken bij het uitdragen en uitwerken van het gedachtegoed op het gebied van community care in de zorg- en dienstverlening aan mensen met een functiebeperking. In de fragmenten vertellen de bestuurders wat de omslag van institutionele zorg naar ondersteuning in de samenleving voor hen betekent.

Community care draait om de maatschappelijke participatie – het kunnen leven in de samenleving als ieder ander – waarbij mensen die bij die participatie belemmeringen ondervinden (zoals mensen met een verstandelijke handicap) ondersteuning krijgen, aldus de Beraadsgroep Community Care (1998). In het rapport *Leven in de lokale samenleving* van de beraadsgroep worden drie argumenten genoemd om community care verder vorm te geven:

- mensen met een verstandelijke handicap hebben gelijke rechten als ieder ander om deel te nemen aan de samenleving;
- de nieuwe generatie mensen met een verstandelijke handicap uit zelf de wens om aan het normale maatschappelijke verkeer deel te nemen;
- er is een noodzaak de autonome groei van AWBZ-voorzieningen in te perken.

We willen deze omschrijvingen verder aanscherpen. Leven in de lokale samenleving is geen doel op zich. Leven in de lokale samenleving heeft te maken met vorm en inhoud geven aan menszijn. Ieder mens is uniek in aanleg en moge-



lijkheden. De wijze waarop hij of zij zich ontwikkelt en inhoud geeft aan het menszijn, is niet alleen afhankelijk van de persoonlijke aanleg, maar evenzeer van de cultuur waarin iemand leeft en waarvan de elementen kunnen worden geïntegreerd in de persoonlijke ontwikkeling. Des te rijker en gevarieerder de cultuur, des te breder en dieper de persoonlijke ontplooiingsmogelijkheden. Dat betekent dus ook voor mensen met een verstandelijke handicap dat ze zich als mens breder kunnen ontplooien indien ze gebruik kunnen maken van alles wat onze cultuur – lees ‘de samenleving’ – te bieden heeft en zij dit kunnen integreren in hun persoonlijke ontwikkeling.

Naast de cultuur is een tweede element in het menszijn dat van wezenlijk belang is, dat men alleen zichzelf kan zijn en alleen goed tot ontwikkeling kan komen als iemand deel uitmaakt van een sociaal netwerk. Hieraan levert de persoon een eigen bijdrage en wordt hij of zij ondersteund waar dat nodig is.

Vanuit deze twee elementen van onze visie op menszijn zien we ‘leven in de lokale samenleving’ als meer dan een geografische plaatsbepaling waar het leven zich afspeelt. Het is voor ons vooral een zingevende plaatsbepaling. Het is niet alleen belangrijk dat een persoon met een handicap woont in een normale woning met mensen die zelf voor elkaar gekozen hebben, maar het is ook belangrijk hoe deze vorm van wonen ondersteunend is in de persoonlijke ontwikkeling. Het is belangrijk dat een persoon met een handicap overdag andere en ook niet-gehandicapte mensen ontmoet, maar tevens hoe deze ontmoetingen hem of haar in het menszijn ondersteunen. Leven in de lokale samenleving is alleen verantwoord als de persoon met een handicap in de samenleving voldoende ondersteund wordt. In belangrijke mate zal deze ondersteuning op individueel niveau georganiseerd moeten



worden. Dat kan alleen als de benodigde voorwaarden voldoende verzorgd zijn. Dit is niet alleen een verantwoordelijkheid van de persoon zelf, zijn of haar netwerk en de zorgorganisatie, maar ook van de lokale en landelijke overheden. Zij zullen een inclusief beleid moeten ontwikkelen. Dat wil zeggen dat op alle beleidsterreinen – zoals huisvesting, veiligheid, welzijn, werkgelegenheid – rekening moet worden gehouden met mensen met een handicap, in plaats van afzonderlijk beleid voor hen te ontwikkelen.

De publicatie bestaat uit twee delen. In het eerste hoofdstuk gaan we in op de vormgeving van de supportorganisatie. Aan de orde komen onder meer de rol van natuurlijke netwerken, de cultuur en structuur van de supportorganisatie en het functioneren van teams. Het tweede deel gaat over de transformatie van een traditionele zorgorganisatie naar een supportorganisatie. We besteden daarin onder meer aandacht aan het ontwikkelen van een visie, de cultuurverandering, de kosten en de regie.

Bob Geijp, MEE Zuid-Holland Zuid

Een ondersteuningsgerichte manier van werken vraagt om een goede organisatorische context. Afspraken met klanten zijn individueel en meestal gericht op de sociale omgeving van de persoon met een beperking. Dat impliceert goede kennissystemen, werkafspraken die goed zijn vastgelegd in verband met de overdraagbaarheid en een hoge mate van klantvriendelijkheid gebaseerd op gezamenlijke waarden. Het gaat erom professionele kennis te koppelen aan de sturing die mensen met een beperking willen uitoefenen op hun eigen bestaan.

Een goed voorbeeld daarvan is de *Bij-de-Hand Agenda* die we bij MEE Zuid-Holland Zuid gebruiken. Deze agenda bevat een grote hoeveelheid kennis die bij de consultants aanwezig is; daarnaast



geeft deze agenda ruimte voor eigen aandachtspunten van de klant. Samen met de klant kan de agenda worden bekeken, met de vraag welke onderwerpen in welke levensfase in zijn of haar situatie van belang zijn. Doordat het systeem geautomatiseerd is, kan de klant zelf aanvinken over welke informatie hij of zij wanneer wenst te beschikken. Via een alert systeem worden de acties vervolgens in gang gezet.

Er zijn eigenlijk geen standaardoplossingen. Dat geeft op het operationele niveau regelmatig de nodige frictie, omdat er voor elke klant een bepaalde hoeveelheid tijd beschikbaar is en individuele oplossingen nu eenmaal wisselende hoeveelheden tijd en aandacht vragen. Wel proberen we meer dan vroeger multidisciplinair te denken en laten we andere deskundigen een beetje over de schouder van de uitvoerend medewerker heen kijken om door meerdere visies ook meer oplossingsmogelijkheden te zien. De komende jaren zullen we daarom ook veel aandacht schenken aan het ontwikkelen van kennissystemen.

Er zijn twee belangrijke zaken die volgens mij moeten veranderen. Ten eerste moeten de rechten van mensen met een beperking beter verankerd worden in de wetgeving (en dus niet alleen via de AWBZ) en ten tweede moeten de aanbieders van zorg (inclusief de MEE-organisaties) veel pragmatischer en meer servicegericht worden, zodat ze een aanvulling worden op het bestaan van mensen met een beperking en niet het oerwoud zijn waarin ze verdwalen.



Mensen met een verstandelijke beperking moeten net als ieder ander als volwaardige burgers aan de samenleving kunnen deelnemen. Veel instellingen in de gehandicaptenzorg zijn daarom bezig met een omslag van institutionele zorg naar individuele ondersteuning van mensen met een beperking in de samenleving. Behalve een verandering van de inhoud en vormgeving van de zorg en ondersteuning, vraagt deze omslag ook een andere vormgeving en aansturing van de zorgorganisatie. De organisatie zal een minder vaste en tastbare vorm aannemen en zich ontwikkelen tot een bundeling van organiseerprocessen.

In *Leiding geven en community care* schetsen de auteurs een beeld van de transformatie die nodig is om leven in de lokale samenleving voor mensen met een verstandelijke handicap mogelijk te maken. Bovendien vertelt een aantal bestuurders uit de gehandicaptenzorg wat deze transformatie voor hen betekent.

Hans Kröber is bestuurder van de Maaskringgroep in Rotterdam. Pouwel van de Siepkamp is senior consultant bij Companionship, een bureau voor interim management en organisatieadvies.

ISBN 90-5957-277-7

