



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken

A high-angle photograph of a group of young women riding unicycles in a line on a paved street. They are all holding onto each other's shoulders to maintain balance. The women are wearing various casual clothing, including red, yellow, and orange tops and pants. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

# Werken vanuit zelfregie: hoe pak ik dat aan?

**Auteur:** Anouk Poll

**Meeleesgroep:** Gusta Kragting (ActiZ), Angela Raanhuis (Zuwe Zorg, Preventie & Welzijn), Anja de Blok-Bouter (VitrasCMD), Chantal Peeters (VitrasCMD), Trees Flapper (CMO Partoer), Sieka Lantinga (MJD Groningen), Cora Brink (MOVISIE)

**Eindredactie:** Tekstburo Gort en afdeling Communicatie MOVISIE

**Fotografie:** Rob Huibers/Hollandse Hoogte

**Vormgeving:** NoutDesign

**Drukwerk:** Fennema Drukkers

**ISBN:** 978-90-8869-084-6

**Bestellen:** [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

Voor de leesbaarheid van de tekst, kiezen wij voor het gebruik van de term 'klant'.

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding:

© MOVISIE, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

April 2012



Ministerie van Volksgezondheid  
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.



# **Werken vanuit zelfregie:** **hoe pak ik dat aan?**

Anouk Poll



*'Over de beste leider zeggen de mensen  
wanneer het werk gedaan is: we hebben  
het zelf gedaan.'* Lao Tzu

# Inhoudsopgave

<b>Wat zeggen collega's?</b>	<b>6</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1. Waarom zou ik vanuit zelfregie werken?	8
2. Wat heb ik nodig om te werken vanuit zelfregie?	8
3. Waar gaat het om bij zelfregie?	8
4. Wordt mijn rol anders?	8
5. Hoe breng ik mensen in hun kracht?	9
1. Eigenaarschap	9
2. Eigen kracht	10
3. Motivatie	10
4. Contacten	11
6. Wat is de grootste valkuil?	13
7. En wat als zelfregie niet mogelijk lijkt?	14
8. Hoe stem ik mijn taken af met vrijwilligers?	14
9. Wat kan ik van mijn manager vragen?	15
<b>Verhalen</b>	<b>16</b>
<b>Meer lezen?</b>	<b>17</b>

# Wat zeggen collega's?

"Ik geef klanten de pen om hun eigen plan te schrijven."



"Ik start tegenwoordig met: wat kan ik voor u betekenen?, in plaats van: wat is er aan de hand?"

"Ik ben geen brievenschrijver meer en ik ga ook niet meer voor telefoniste spelen."



"Het maakt niet uit wat mijn klant beslist. Elke beslissing is eigen regie."

"Ik heb het gevoel dat ik terug ga naar de kern van mijn vak."



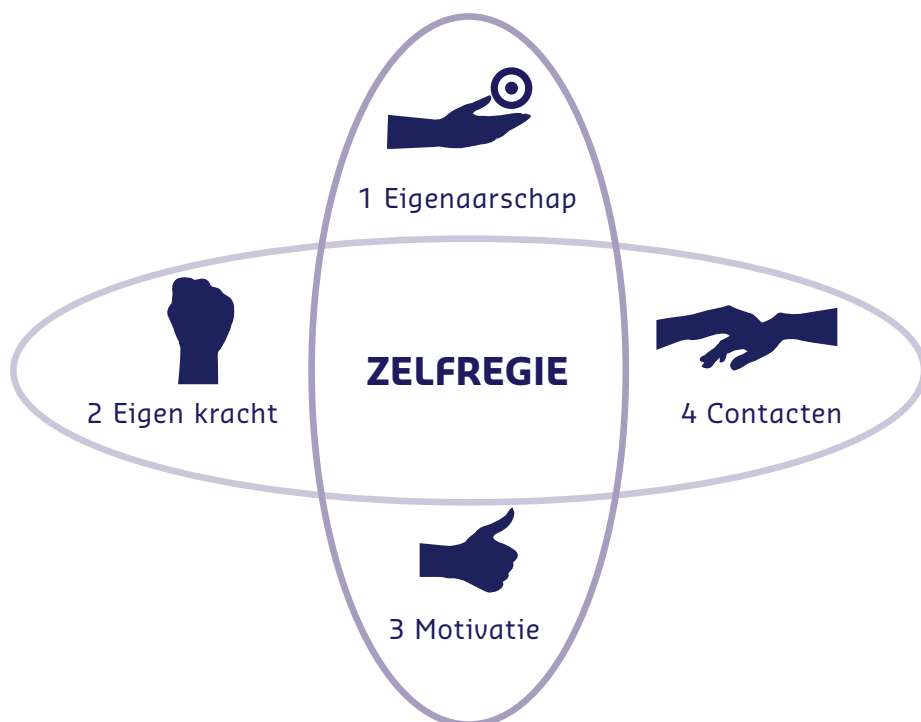
"Ik help mensen zodat ze op eigen benen kunnen staan."



# Inleiding

Werken vanuit zelfregie betekent dat je klanten ondersteunt bij het vinden van eigen oplossingen. Maar hoe pak je dat aan? Dit boekje is voor werkers in hulp- en dienstverlening die meer willen weten over werken vanuit zelfregie. U vindt hierin veelgestelde vragen en antwoorden van collega's, opgetekend tijdens trainingen over zelfregie van MOVISIE.

## Zelfregie in vier elementen



## 1. Waarom zou ik vanuit zelfregie werken?

Ten eerste, omdat werken vanuit zelfregie mensen in een kwetsbare situatie helpt bij het vinden van eigen oplossingen. Juist in deze situaties is het voeren van de eigen regie belangrijk. Eigen beslissingen nemen, betekent zoveel mogelijk grip op de situatie houden.

Ten tweede hebben we te maken met veranderend beleid: de kanteling van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. De gedachte achter de kanteling is dat mensen in principe er zelf verantwoordelijk voor zijn dat het goed met ze gaat. Als werker kun je ondersteunen: niet 'zorgen voor' maar 'zorgen dat'. Door te werken vanuit zelfregie ga je terug naar de kern van je vak: je ondersteunt mensen in het zoveel mogelijk zelf bepalen en je grijpt alleen in als dat nodig is.

## 2. Wat heb ik nodig om te werken aan zelfregie?

Het versterken van zelfregie zit met name in de visie en de bijbehorende houding van de werker. Daar wordt het grootste deel van de bejegening bepaald. Vervolgens is het belangrijk kennis te hebben van zelfregieversterkende methoden en instrumenten. En natuurlijk de vaardigheden om dit op een professionele manier uit te voeren. Visie, kennis en vaardigheden vormen de drie onderdelen van competenties. Ze zijn alle drie nodig om te kunnen werken vanuit zelfregie.

## 3. Waar gaat het om bij zelfregie?

Bij zelfregie gaat het om vier elementen:

1. Eigenaarschap
2. Eigen kracht
3. Motivatie
4. Contacten

Kort door de bocht houdt dit in dat je op zoek gaat naar iemands kracht en motivatie, dat je mensen eigen keuzes laat maken en dat je focust op het eigen netwerk.

## 4. Wordt mijn rol anders?

Werken aan zelfregie betekent dat je mensen ondersteunt bij het vinden van eigen hulpbronnen en eigen oplossingen. Het gaat erom dat mensen hun leven zelf bepalen en inrichten, ook op de momenten waarop ze begeleiding nodig hebben. De dialoog tussen de klant en de werker staat centraal: het zoeken naar eigen beslissingen. Wat daarvoor nodig is verschilt per situatie, per klant, voorkeur en prioriteit. Dat betekent dat je misschien meer 'achterover gaat zitten' of meer 'op je handen gaat zitten' dan voorheen.



## 5. Hoe breng ik mensen in hun kracht?

De vier elementen van zelfregie zijn:

1. Eigenaarschap
2. Eigen kracht
3. Motivatie
4. Contacten



### 1. Eigenaarschap

Eigenaarschap betekent dat je de klant zoveel mogelijk de ruimte geeft om eigen keuzes te maken. Dat doe je door:

- \* **Verwachtingenmanagement.** Voor de klant is het belangrijk te weten wat hij kan verwachten, wat er te halen valt, wat de taak van de werker is en wie wat doet. Voor de buitenwereld is het moeilijk te doorgronden wie wat doet in de sociale sector. Door duidelijk te zijn over je aanbod als werker, geef je de klant de mogelijkheid te bepalen wat hij vertelt en vraagt. Wanneer de klant weet waar hij aan toe is, wordt het verschil in macht kleiner en de afhankelijkheid minder groot.
- \* **Goed aan te sluiten bij de fase van verandering en dus de klant de ruimte te geven voor de stappen, keuzes en ervaringen.**
- \* **De tijd te nemen om doelen te formuleren.** In menig intakemodel wordt in het eerste gesprek gevraagd naar doelen. Vaak is het formuleren van doelen een traject op zich. Maak er een huiswerkopdracht van en stel de klant voor de doelen samen met het netwerk op te stellen.

#### **Maar...**

- \* *De klant vraagt hulp bij een werker omdat hij er zelf niet meer uitkomt. Dus let er op dat dit geen afschuifmodel wordt! Blijf naast de klant staan en houdt rekening met terugval. Zelfregie betekent niet dat iemand er alleen voor staat en het allemaal zelf moet doen. Zelfregie betekent ondersteund worden in eigen keuzes om te werken aan eigen kracht.*



### 2. Eigen kracht

Iedereen heeft kracht in zich. Door mensen deze kracht te laten ervaren, groeien mogelijkheden en optimisme. Dit kan onder meer door aandacht te geven aan successen.

- \* **Vraag naar successen uit het verleden.** De meeste mensen hebben eerder in hun leven moeilijke situaties overwonnen. Dit geeft hoop voor de toekomst. Het bespreken van moeilijke situaties geeft inzicht in het probleemoplossend vermogen. Welke strategieën zijn toen ingezet? En welke zijn nu weer bruikbaar?
- \* **Geef de klant de mogelijkheid succeservaringen op te doen, ook al zijn het kleine stapjes.** Zo worden mogelijkheden en kwaliteiten ontdekt en dat geeft vertrouwen

in zijn eigen handelen en in de toekomst. Daarbij geldt: duurzame oplossingen komen van binnenuit. Jouw rol is om te ondersteunen en te faciliteren.

- \* Iedereen die iets nodig heeft, heeft ook iets te bieden. Besteed hier aandacht aan, bijvoorbeeld door te vragen op welke manier hij anderen uit zijn netwerk helpt. Door deze balans zijn hulpvragen minder belastend en leg je het accent op eigen kracht.

**Maar...**

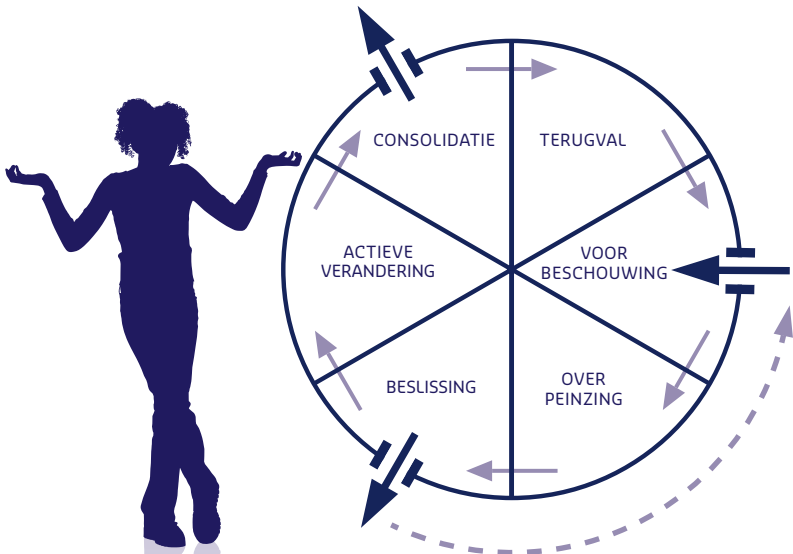
- \* Geef ook erkenning voor lijden. Compassie is nodig en geeft ruimte om te kijken naar wat er goed gaat.



### 3. Motivatie

Motivatie is de sleutel tot verandering. Iedereen leeft ergens voor. Iedereen heeft drijfveren, soms groot, soms klein en onzichtbaar. Zingeving speelt een grote rol bij motivatie. Door te onderzoeken wat iemands leven zin geeft, komen de drijfveren vanzelf naar boven. Hieruit kan kracht gehaald worden: er is reden om te knokken.

Om iemand te ondersteunen bij verandering is het dus belangrijk om drijfveren te onderzoeken. Maar ook om rekening te houden met de fase van verandering waar iemand in zit. De cirkel van verandering van Prochaska en DiClemente laat zien dat een veranderingsproces verschillende fasen heeft.



Het model van Prochaska en DiClemente

Sluit aan bij de fase waarin iemand zit. Het kan zijn dat iemand in de voorbeschouwingsfase zit op het moment van het gesprek met de werker. Dan is het dus niet haalbaar om SMART-doelen te formuleren. Onderzoek in welke fase iemand zit en stimuleer de klant naar de volgende fase.

**Maar...**

\* *Soms is er geen tijd om te wachten. In sommige gevallen moet er ingegrepen of snel gehandeld worden. Ook dan is het belangrijk om te blijven peilen wat de motivatie van de klant is en welke rol hij zelf kan spelen in de te nemen stappen.*

### Leestip

Meer over motivatie lezen? Verdiep je in motiverende gespreksvoering! Lees: Motiverende gespreksvoering. Een methode om mensen voor te bereiden op verandering van W.R. Miller en S. Rollnick (2005). De samenvatting vindt u in de databank Effectieve sociale interventies op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).

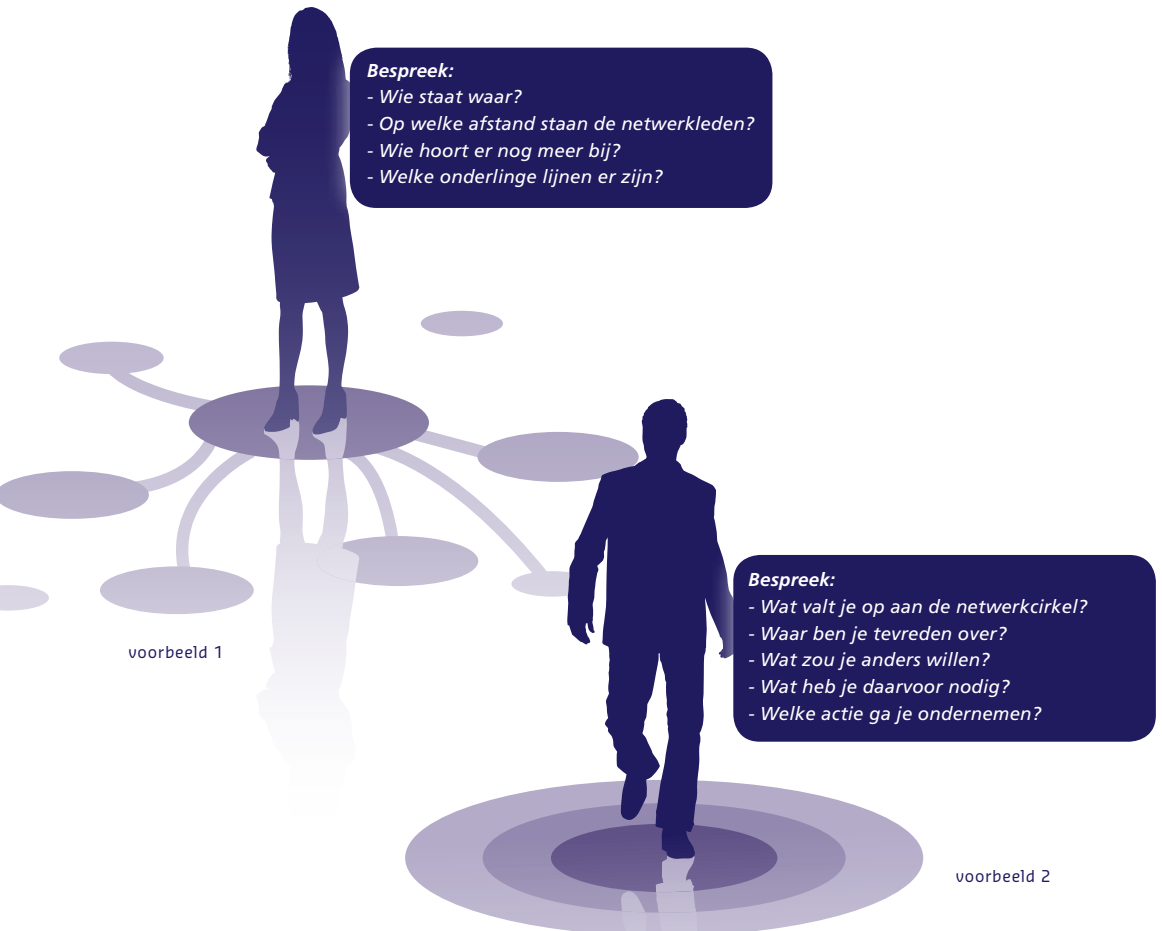


## 4. Contacten

De ervaring leert dat mensen vaak meer contacten hebben dan in eerste instantie gedacht, al verschilt dit per persoon. Deze contacten kunnen een belangrijke rol spelen bij het vinden van de oplossingen in een moeilijke situatie. Door het netwerk te betrekken is de kans groter dat er een blijvende gedeelde oplossing ontstaat. Bijvoorbeeld de Eigen Kracht Conferentie (EKC) laten zien hoe succesvol het kan zijn om met het eigen netwerk een plan te maken. Bij een EKC komt het eigen netwerk bij elkaar en wordt onder leiding van een onafhankelijke coördinator een plan opgesteld waarbij iedereen kan aangeven welke rol hij of zij wil spelen.

Maak een netwerkoverzicht van je klant. Welke hulpbronnen zijn er in het netwerk? Hoe kunnen die ingeschakeld worden? Of welke rol spelen zij al?

## Twee voorbeelden van netwerkkarten



### Maar...

- \* Soms hebben mensen een klein, zwak of geen netwerk. In dat geval: blijf zoeken naar mogelijkheden. Er zijn informele netwerken, lotgenotengroepen, cliëntenorganisaties, patiëntenverenigingen en groepen in sociale media. Allerlei vormen die ondersteunend kunnen zijn. Als werker ben je meestal een passant in iemands leven. Voor de klant is het belangrijk dat er een blijvend netwerk is, waarop hij kan terugvallen.
- \* Houd rekening met vraagverlegenheid en acceptatieschroom. Deze twee fenomenen kunnen iemand belemmeren om binnen het netwerk hulp te vragen of te ontvangen. Bespreek dit en onderzoek belemmerende factoren.

### Tip

Bespreek in je team twee klantsituaties: een succesverhaal en een casus waarin het stroef verliep. Neem de vier elementen erbij en leg die naast de gepleegde interventies. Welk element had meer aandacht kunnen gebruiken? Door dit te doen, werk je aan een gezamenlijke visie op methodisch werken.

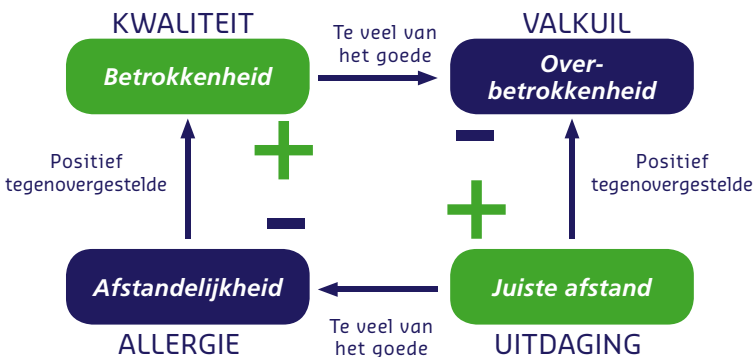
## 6. Wat zijn de grootste valkuilen?

De redders- en winnaarsdriehoek laat mooi zien wat een valkuil kan zijn. Vind je het soms lastig om naast de klant te staan, op je handen te zitten en niet te snel te handelen? Kijk in de winnaarsdriehoek naar de alternatieven. Zeer zelfregieverstkerkend!



De dramadriehoek staat voor niet-probleemoplossend gedrag. Het model gaat uit van drie posities: redder, aanklager, slachtoffer en kan gebruikt worden voor de analyse van communicatie. In de winnaarsdriehoek durven mensen zich kwetsbaar op te stellen, zij zijn empathisch en assertief. De winnaarsdriehoek staat voor verantwoordelijkheid nemen voor jezelf, ik-boodschappen geven en feedback vanuit ik ben oké, jij bent oké.

Het kernkwadrant van de hulpverlener laat duidelijk de valkuil van overbetrokkenheid zien.



### Hulpverlenerskwadrant

Bewustwording en het delen van ervaringen bijvoorbeeld door intervisie, helpen uit valkuilen te blijven.

Een derde valkuil is dat werkers over het algemeen verbaal sterk zijn. Dat betekent dat ze goed zijn in het stellen van vragen, analyses maken, conclusies trekken en deze verwoorden. Maar dat wil niet zeggen dat de klant ook zo 'talig' is. Ga na wat de leerstijl

van de klant is. Zorg dat je meerdere manieren paraat hebt om te communiceren. Werk bijvoorbeeld met beelden, pictogrammen, creatieve huiswerkopdrachten. En check constant of goed genoeg bij de klant wordt aangesloten.

## 7. En wat als zelfregie niet mogelijk lijkt?

Zelfregie zit in kleine en grote zaken. Het is een schaal. We gaan dus altijd op zoek naar mogelijkheden binnen de gegeven situatie. Dat vraagt in alle situaties creativiteit. Er zijn situaties waarin zelfregie niet mogelijk lijkt, bijvoorbeeld wanneer iemand psychotisch is. De Crisiskaart<sup>®</sup> geeft iemand de mogelijkheid om vast te leggen wat er moet gebeuren zodra er een psychose optreedt. Op die manier beschrijft hij wat hij wil dat er gebeurt op het moment dat hij niet meer in staat is dit zelf te bepalen.

Bij dementie is het ook ingewikkeld. De taal verdwijnt en non-verbale signalen worden belangrijker. Is het mogelijk om de familie te betrekken? Die weten waarschijnlijk vanuit het verleden wat belangrijk is voor de persoon in kwestie.

Uiteraard betekent zelfregie niet dat je nooit ingrijpt. Soms is dat nodig bijvoorbeeld bij geweld of kindermishandeling. Bovendien kan je ingrijpen en tegelijkertijd de zelfregie stimuleren. Bijvoorbeeld door samen met je klant een Eigen Kracht Conferentie aan te vragen waarbij het netwerk betrokken wordt bij het verbeteren van de situatie. Dit gebeurt met succes in de jeugdzorg.

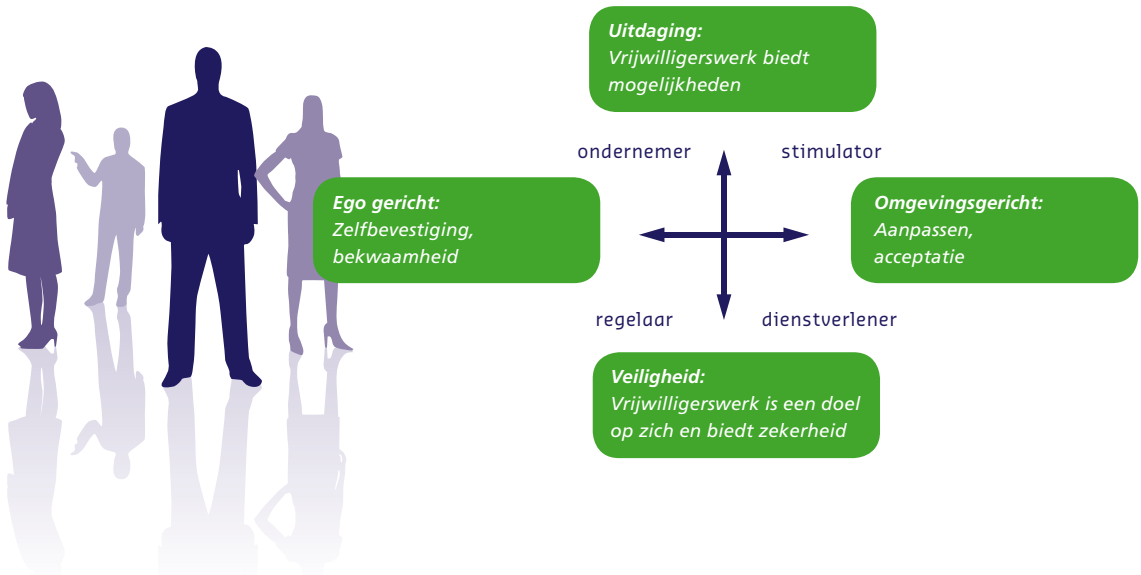
### Leestip

In Inventarisatie zelfregie van Brink e.a. (2011) worden zelfregieversterkende methoden en instrumenten kort beschreven. Er wordt achtergrondinformatie gegeven met verwijzingen naar literatuur voor verdieping.

## 8. Hoe stem ik mijn taken af met vrijwilligers?

Professionals werken steeds vaker samen met vrijwilligers. Soms is de rol van de professional om de vrijwilliger te coachen en te ondersteunen zodat de vrijwilliger kan werken aan zelfregie. Bekijk het vrijwilligerskwadrant en gebruik de bijbehorende vragenlijst. Dit geeft inzicht in de motivatie van de vrijwilliger. Wanneer de motivatie van de vrijwilliger duidelijk is, kan de coach ondersteunen en begeleiden op een manier die past bij de vrijwilliger én de klant.

Besprek ook met de vrijwilliger de redders- en winnaarsdriehoek, en laat de vrijwilliger een kernkwadrant invullen. Dit geeft de coach en de vrijwilliger zicht op kwaliteiten en valkuilen. Zo kan de coach daarop anticiperen en de vrijwilliger aangeven welke ondersteuning hij wil.



Het Vrijwilligerskwadrant met vier typen vrijwilligers

## 9. Wat kan ik van mijn manager vragen?

Een verschuiving in de werkwijze van professionals betekent ook iets voor de manager en de inrichting van het werkproces: in hoeverre staat de klant echt centraal, is de begeleiding gericht op ondersteuning van de klant en zijn netwerk, welke methodische kaders worden gehanteerd?

Besprek met uw manager wat u nodig heeft om te werken aan de zelfregie van klanten. Gebruik bijvoorbeeld deze vijf vragen:

1. Kan de klant een werker kiezen of krijgt hij eentje toegewezen? Als het niet klikt, kan iemand wisselen van werker, krijgt hij de ruimte om dit aan te geven?
2. Is er ruimte voor vakmanschap? In hoeverre laat de registratie en verantwoording hiervoor mogelijkheden? Controleert de manager of ondersteunt hij?
3. Is er aandacht voor vitaliteit en zingeving van de werkers? Werkers die teveel druk ervaren, zijn geneigd mee over te nemen van klanten. Om geduldig te zijn en 'op de handen te zitten' is het belangrijk om goed in uw vel te zitten en dus voor uzelf te zorgen, lichamelijk en geestelijk. Dit geldt trouwens ook voor de manager.
4. Werkt het management zelf ook aan zelfregie? Geven ze de werkers en de ruimte voor eigen oplossingen? Kunnen ze vertrouwen en ruimte geven zonder u los te laten en alleen te laten met dilemma's?
5. Heeft het team en de organisatie een visie? Discussieer met elkaar over de visie op hulp- en dienstverlening en op veranderingsprocessen. Koppel het gesprek aan methodisch handelen. Creëer gezamenlijk je een werkwijze die gebaseerd is op ervaring en visie.

# Verhalen

## Dat regel ik zelf wel

Sara wordt door het ziekenhuis aangemeld bij het maatschappelijk werk. Ze vertelt dat ze hulp nodig heeft bij de opvang van haar kinderen. Ze is ernstig ziek en moet behandeld worden. De maatschappelijk werker vertelt haar over de mogelijkheid van een Eigen Kracht Conferentie. Sara laat weten dat ze die best zelf kan organiseren. Na twee weken vertelt ze dat ze de opvang van haar kinderen binnen haar netwerk heeft geregeld.

## Ik ben een bemiddelaar

De familie Pavlov, een Roma-gezin, heeft veel problemen met instanties. Zij hebben contact met één politieman die als tussenpersoon functioneert tussen instanties en het gezin. Hij staat dichtbij het gezin, kent ze allemaal en komt vaak over de vloer. Maar hij houdt zakelijke afstand. 'Als iemand iets flikt, pak ik hem of haar zonder pardon op. Dat weten ze. Ik vertel ze altijd wat de consequenties zijn van de keuzes die ze maken. Ik leg uit hoe dingen in Nederland werken: regels, wetten, plichten. Maar uiteindelijk beslissen ze natuurlijk zelf toch wat ze doen.'

## Creatieve oplossingen

Meneer Pietersen klaagt bij een opbouwwerker over de geluidsoverlast die de burens overdag veroorzaken. De burens zijn zich van geen kwaad bewust. Ze hebben kleine kinderen, maar die zijn overdag meestal bij de opvang. In het tweede gesprek blijkt dat meneer Pietersen nauwelijks de deur uitkomt en eigenlijk heel weinig contacten heeft. Daar praat hij liever niet over met vreemden. De opbouwwerker brengt hem in contact met de vrijwilligerscoördinator. De coördinator vraagt hem of hij geïnteresseerd is in het doen van vrijwilligerswerk, als maatje voor iemand die eenzaam is. Daar voelt hij wel wat voor. Door de nieuwe activiteiten ervaart hij minder overlast.

*(voorbeeld van medewerker Humanitas Groningen)*



# Meer lezen?

**Bergen, A. van** (2010).

*De nieuwe professional. Waarom een nieuwe professional?*

Essay. Utrecht: MOVISIE

**Brink, C.** (2012).

*Werken vanuit zelfregie: wat houdt het in?*

Utrecht: MOVISIE

**Brink, C., Lucassen, A. en Poll, A.** (2011).

*Inventarisatie zelfregie. Methoden voor professionals die werken met mensen in kwetsbare situaties.* Utrecht: MOVISIE

**Gast, W.J. de, Steekelenburg, I. van en Daru, S.** (2011).

*Pak de Passie! Magazine over betrokkenheid 2.0.* Utrecht: MOVISIE

**Grootoink, E., Akkermans, C., Brocaar, J. en Leeuwen-den Dekker, P.** (2011).

*Zin werkt! Zingeving in de hulp aan dak- en thuislozen.* Utrecht: MOVISIE en Hogeschool Utrecht

**Kluft, M.** (2011).

*Zeg, bent ú misschien die nieuwe professional? De omslag van de visie over welzijn naar het handelen van de nieuwe professional.* Utrecht: MOVISIE

**Ofman, D.** (1996).

*Bezieling en kwaliteit in organisaties.*

Utrecht: Kosmos Uitgevers

**Prochaska, J. en DiClemente, C.** (1982).

*Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. Psychotherapy: Theory, Research and Practice 19 (3): 276-288*

**Regenmortel, T. van** (2008).

*Zwanger van empowerment.*

Eindhoven: Fontys Hogeschool

**Miller, W.R. en Rollnick, S.** (2005).

*Motiverende gespreksvoering.*

*Een methode om mensen voor te bereiden op verandering.*

Gorinchem: Uitgeverij Ekklesia

**Scholte, M.** (2010).

*Oude waarden in nieuwe tijden.*

*Over de kracht van maatschappelijk werk in de 21<sup>e</sup> eeuw.* Utrecht: MOVISIE

## Websites

\* [www.crisiskaart.nl](http://www.crisiskaart.nl)

\* [www.eigen-kracht.nl](http://www.eigen-kracht.nl)

\* [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl)

\* [www.motivationalinterviewing.org](http://www.motivationalinterviewing.org)

\* [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)



MOVISIE is hét landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Onze activiteiten zijn georganiseerd in vijf actuele programma's: effectiviteit en vakmanschap, participatie en actief burgerschap, sociale zorg, huiselijk en seksueel geweld en gebiedsgericht werken. Onze ambitie is daadwerkelijk te investeren in een krachtige samenleving waarin burgers zoveel mogelijk zelfredzaam kunnen zijn.



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken

*Werken vanuit zelfregie: hoe pak ik dat aan?* is een overzichtelijk boekje voor werkers in hulp- en dienstverlening die meer willen weten over werken vanuit de eigen regie van hulpvragers. U vindt hierin veelgestelde vragen en antwoorden, opgetekend tijdens de trainingen over zelfregie van MOVISIE. De praktische (lees)tips in de brochure helpen om zelf aan de slag te gaan.

Dit boekje gaat vooral over het hóe van zelfregie. Gelijktijdig verschijnt *Werken vanuit zelfregie: wat houdt het in?*