

Het kikkerperspectief

© SAAM Uitgeverij, 2026

Auteur

Lea van Geesink

Illustraties

Fanny de Boer

Ontwerp cover

Fanny de Boer

Portretfoto auteur: Thomas van Straten

Uitgever

SAAM Uitgeverij, Hillegom

www.saamuitgeverij.nl | zorgboeken.nl

ISBN: 9789493346291

Eerste druk, 2026

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Disclaimer

Ondanks dat dit boek met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan informatie die in dit boek gepubliceerd wordt onvolledig zijn of kunnen onjuistheden voorkomen. Daarnaast kunnen de meningen van deskundigen in zekere mate uiteenlopen. De auteur en uitgever aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid voor directe of indirecte vermeende schade ten gevolge van de informatie uit dit boek.

Het kikker perspectief

*Succesvol ondersteunen van
zelfregie & mentaal herstel*

Lea van Geesink



Inhoud

Voorwoord	7
Dit boek is voor jou, met de groeten van Kermit	9
I. Wat is zelfregie en hoe kan het kikkerperspectief helpen?	12
1. Wat is zelfregie en waarom het kikkerperspectief?	12
2. Hoe past zelfregie bij jouw organisatie?	19
3. De zes kernwaarden van zelfregie- en herstelplekken	22
4. Zelfregie is het doel, de oplossing en de beloning	24
II. Het runnen van een zelfregieplek is pionieren	28
5. Wat je doet is niet nieuw, maar je moet het toch zelf uitvinden	28
6. Het systeem is niet gericht op zelfregie, volg je eigen weg	31
7. Zelfregie is maatwerk, je organisatie is dus steeds anders gevormd	34
III. Wat maakt zelfregie zo ingewikkeld?	38
8. Zelfregie is een proces (geduld is noodzakelijk)	38
9. Iedereen heeft een rugzakje (maatwerk geboden)	39
10. Botsende behoeften (vertaalvaardigheden zijn vereist)	40
11. De spagaat (creativiteit is onmisbaar)	41
IV. Succes voor iedereen	44
12. Zorgen voor jezelf is zorgen voor de ander	44
13. Wat is succes voor de organisatie?	44
14. Wat is succes voor jou?	45
15. Wat is succes voor de mensen waar het om draait?	45
16. En wat staat voorop?	46

V. Wat heeft een zelfregieplek nodig? (4 V's)	48
17. De vier elementen om een zelfregieplek te laten draaien	48
1. <i>Veiligheid</i>	49
2. <i>Voortgang</i>	51
3. <i>Vraagsturing</i>	53
4. <i>Voldoende kwaliteit</i>	55
18. En wie moet daarvoor zorgen?	57
VI. Coachen als Kermit (wat hebben mensen nodig?)	62
19. Wat kan jij doen?	62
1. <i>Je grondhouding: het kikkerperspectief</i>	62
2. <i>Je basis: vertrouwen</i>	65
3. <i>Je rollen: de makelaar, de partyplanner, de meewerkend voorman en de buurman</i>	69
4. <i>Je vaardigheden: geduld, maatwerk, perspectief bieden en creativiteit</i>	77
5. <i>Je tools: kietelen en steunen</i>	82
6. <i>Je inspiratie: van Cruijff tot De kracht van kwetsbaarheid</i>	92
VII. In de praktijk (vraag & antwoord)	98
20. Maar wat als ze ...	98
21. Maar hoe regel ik het als ...	103
VIII. Leren van wat misgaat, vieren wat lukt	110
22. Vier je mislukkingen	110
23. Vier je successen	112
Dankwoord	114

Voorwoord

Lea van Geesink heeft met *Het Kikkerperspectief* een even prachtig, noodzakelijk als inzichtelijk en praktisch boek geschreven.

Het is noodzakelijk omdat het gaat over het ondersteunen van mensen met een psychische kwetsbaarheid bij zelfregie en herstel. Niet alleen zijn er steeds vaker mensen met een psychische kwetsbaarheid, het aanbod van zorg voor hen neemt steeds sneller af. Hoe we daarmee om kunnen gaan in de samenleving, en hoe zelfregie en herstel concreet kunnen vormkrijgen, daarover gaat dit boek.

Het is inzichtelijk omdat Lea op basis van haar jarenlange ervaring als leidinggevende vertelt hoe je mensen met een psychische kwetsbaarheid ondersteunt met hun zelfregie en herstel. Wat je wel en niet moet doen, meer en minder moet doen, wat helpt en niet helpt.

Het boek is dan ook gelardeerd met praktische voorbeelden en houdt de lezer constant bij de lessen die de auteur in de praktijk geleerd heeft.

Tot slot is het een prachtig boek omdat het meeslepend, vlot en met een flinke dosis humor is geschreven. Iedereen zal iets aan het lezen van dit boek hebben. Veel leesplezier gewenst.

Albert Jan Kruiter
Instituut voor Publieke Waarden

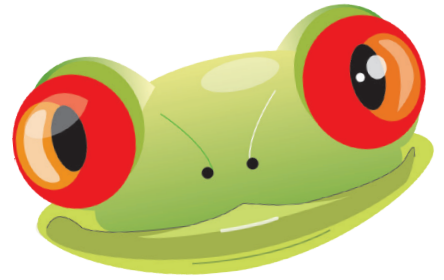
Dit boek is voor jou,

Dit boekje is voor jou als je werkt met deelnemers, vrijwilligers of werknemers die psychische en/of sociale moeilijkheden ervaren. Het laat zien hoe je hen, door ze zelf aan het roer te laten, effectief kunt ondersteunen in hun ontwikkeling en herstel. En hoe je samen met hen een plek kunt creëren die door zelfregie en eigenaarschap floreert. Het beschrijft het gedachtengoed van zelfregie en legt de connectie naar de uitvoering daarvan. Van theorie naar praktijk, met praktische tips voor problemen waar we allemaal tegenaan lopen.

Als begeleider van zelfregie werk je vanuit een positief maar bescheiden perspectief. Ik noem dat het kikkerperspectief. Het kikkerperspectief, of kikvorsperspectief, is een term uit de kunst en fotografie: je kijkt vanaf een laag standpunt naar je onderwerp. Het kikkerperspectief staat tegenover het vogelperspectief, waarbij je alles van bovenaf ziet. Vertaald naar begeleiding betekent dat op gelijke hoogte naast iemand staan, in plaats van hem vanuit een “betere” positie te bekijken. Het is beide soms nodig als je met mensen werkt, want vanuit verschillende standpunten zie je andere dingen. Het gevaar bij kijken vanuit het vogelperspectief is dat je denkt dat je alles ziet en begrijpt. Je hebt immers overzicht. Maar als je, net als een kikker, met je poten in de modder staat, náást iemand, en als je luistert en probeert te kijken vanuit zijn perspectief, geeft dat je de informatie die je nodig hebt om adequaat te coachen. Het geeft de ander de ruimte om zelf na te denken. Het kikkerperspectief is daarnaast een eerbetoon aan mijn held Kermit. Als iemand laat zien dat je vanuit gelijkwaardigheid kunt steunen en begeleiden, en daarmee iets prachtigs neer kan zetten, is hij het.

Die zelfregie heeft vele namen, ik gebruik ze in dit boek door elkaar: ‘zelfregie’ of ‘eigen regie’, maar ook bijvoorbeeld autonomie. Plekken waar voornamelijk vanuit dit gelijkwaardige perspectief gewerkt wordt, hebben namen als ‘herstelacademie’, ‘clubhuismodel’ of ‘zelfregiecentrum’. Het zijn locaties waar mensen met sociale of psychische kwetsbaarheden een open deur en een warm welkom vinden onder gelijken. Het is er gezellig en ze kunnen zich er ontwikkelen en nieuwe rollen oppakken en meesturen, allemaal in hun eigen tempo en onder hun eigen voorwaarden. Ze kunnen er iets nemen én iets geven. Maar ook wie niets mankeert is welkom.

met de groeten van Kermit



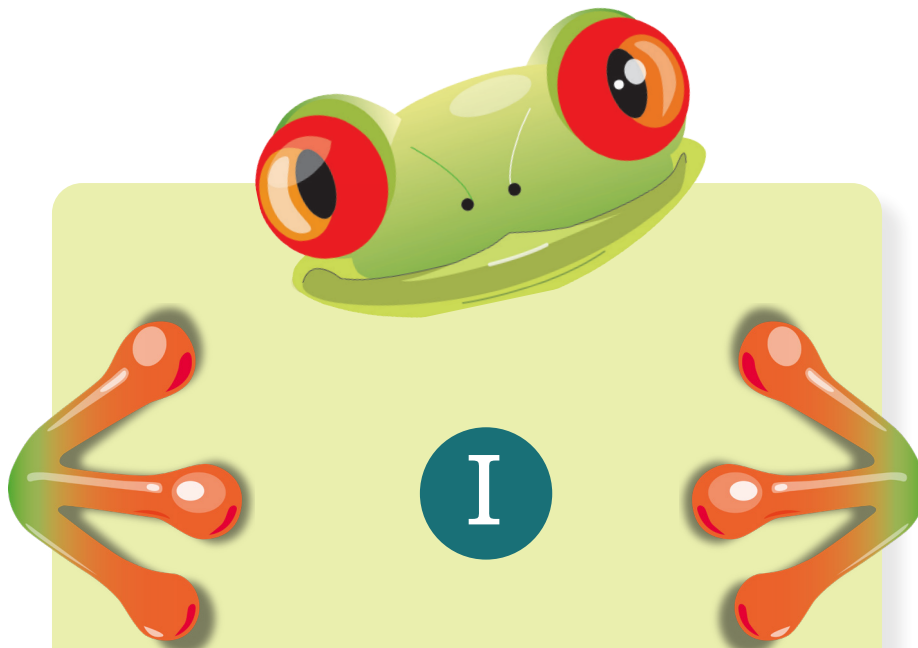
Wat er gebeurt op zo'n zelfregieplek is overal anders, juist omdat de mensen die er komen, hem zelf vormgeven.

Ruim zeventien jaar ben ik nu de projectleider van zo'n plek: uitgeverij Tobi Vroegh. Ruim vijftientwintig gemotiveerde vrijwilligers zijn er redacteur, vormgever, pr- of administratief medewerker. Sommigen hadden eerder een betaalde baan, bijvoorbeeld als vormgever, maar zijn door omstandigheden uit het arbeidsproces gevallen. Anderen zijn, door hun psychische kwetsbaarheid, nog niet toegekomen aan uitzoeken waar hun talenten liggen en wat ze leuk vinden. Weer anderen zochten gewoon een nuttige en leuke bezigheid. Samen maken we mooie boeken met ervaringsverhalen uit de psychiatrie.

Bij uitgeverij Tobi Vroegh hebben de vrijwilligers zelf de regie. Wat mensen zelf willen doen en leren staat voorop. Daar worden zij blij van en de uitgeverij ook. Ik ben de enige betaalde kracht, maar niet de baas. We zijn bottom-up georganiseerd, vanuit gelijkwaardigheid, vanuit het kikkerperspectief dus. Iedereen bepaalt zelf wat hij doet, allemaal samen bepalen we het beleid. In de loop van de tijd hebben we bij de uitgeverij verschillende manieren en handigheden verzonnen om dat samenwerken leuker en gemakkelijker te maken en om mensen te laten bloeien vanuit hun eigen regie. Die manieren werken ook binnen andere werkomgevingen.

Dit boek gaat daarover: hoe zet je die mooie theorie van 'eigen regie in herstel' om in de praktijk? Het is geen methode of stappenplan, maar een manier van kijken, een perspectief. Graag deel ik wat ik leerde en leende van anderen, zodat jij er misschien wat aan hebt. De vrijwilligers die (onder een andere naam) als voorbeeld langskomen, hebben de portretjes goedgekeurd en eventueel aangepast. Daar ben ik heel blij mee. Zonder vrijwilligers had ik sowieso niks gehad om te delen, en had ik me niet zo gesteund gevoeld al die jaren.

Lea van Geesink



Wat is zelfregie en
hoe kan het
kikkerperspectief helpen?

I Wat is zelfregie en hoe kan het kikkerperspectief helpen?

1. Wat is zelfregie en waarom het kikkerperspectief?

Uitgeverij Tobi Vroegh is een bijzondere plek om te werken. Dat heeft te maken met de mensen die er rondlopen: enthousiaste, creatieve en slimme mensen, waarvan de meesten helaas last hebben van een psychische kwetsbaarheid en daarvan herstellende zijn. Het heeft ook te maken met het leuke werk en zeker met onze manier van werken. Er is veel gezelligheid en er zijn goeie gesprekken. Er is ruimte voor hard werken en voor alle lief en leed die het leven nu eenmaal biedt. Natuurlijk dansen we niet altijd vrolijk door het kantoor, maar door de eigen regie van de vrijwilligers centraal te stellen, lukt het ons een productieve plek te zijn waar mensen tot bloei komen. Een plek waar we allemaal geven en nemen. Graag vertel ik hoe we dat praktisch doen, maar eerst neem ik je mee in de achterliggende theorie. Wat is eigenlijk zelfregie en waarom zou je het willen?

Marieke is een gezellige, slimme vrouw. Op verschillende plekken heeft ze betaald of vrijwillig haar steentje bijgedragen, bijvoorbeeld als receptioniste. Ondanks haar goede werk waren er grote consequenties als ze onredelijk was en mensen ongezoeten liet weten wat ze fout deden. En dat kon best eens gebeuren, want Marieke heeft veel meegemaakt en daardoor zijn er veel triggers als ze slecht in haar vel zit. Uiteindelijk was er steeds geen plaats voor haar kwetsbaarheid. Daarom zat Marieke thuis met al haar kwaliteiten en behoefte aan contact.

Tot ze bij uitgeverij Tobi Vroegh een plek vond waar ze niet raar aangekeken wordt als het eens misgaat. Dan worden we niet boos, lezen we haar niet de les en sturen haar niet weg. Integendeel, we geven haar aandacht en vragen wat ze nodig heeft. Ze kan daardoor bij Tobi Vroegh haar kwaliteiten als redacteur inzetten en op momenten dat ze daar behoefte aan heeft, even een andere klus oppakken, alleen koffie komen drinken of een paar dagen thuisblijven. En als ze eraan toe is, gewoon weer aanschuiven en aan de slag gaan, zonder dat er iemand raar opkijkt. Ze kan dan weer de gezellige Marieke zijn, die ze eigenlijk is.



HARDE CIJFERS

Als je weet wat er allemaal mis kan gaan, is het een wonder dat jij en ik niet huilend onder een dekentje liggen. Het Trimbosinstituut geeft harde cijfers: uit het langlopende Nemesisonderzoek blijkt dat maar liefst 48 procent van de Nederlanders één of meer psychische aandoeningen krijgt in zijn leven. Stemmingsstoornissen, depressiviteit, angststoornissen en verslaving zijn daarbij de grootste boosdoeners.

Daarnaast liggen lichamelijke mankementen op de loer. Zo'n 10 miljoen Nederlanders krijgen ooit een of meer chronische ziekten. Een op de 3 tot 5 heeft chronisch pijn. Daar komen nog bij: de aangeboren handicaps, ongelukken, infecties, virussen en andere ziekmakers. En met lichamelijke klachten komen vaak weer zorgen, angsten en fysieke en psychische vermoeidheid. Iets meer dan de helft van de bevolking heeft kans op de ongemakken die bij ongesteldheid, zwangerschap en de overgang horen. En als je een beetje mazzel hebt, word je oud, wat meestal met gebreken komt.

Dat zijn de officiële cijfers. Daar zit nog niet bij hoe je je kunt voelen als je moeder je verjaardag is vergeten, of als ze is overleden, als je gepest wordt, een trauma hebt opgelopen, chronisch moe bent door mantelzorg, je van je familie gescheiden bent, je ernstig zorgen maakt om je kind, vastloopt in je werk of studie, of als er bijvoorbeeld bij je is ingebroken. Steeds meer mensen leven alleen en voelen zich vaak eenzaam. Ook geldproblemen hebben grote invloed op je psychische gezondheid. En van stress kun je natuurlijk ook weer lichamelijke aandoeningen krijgen.

Oké, genoeg cijfers. Er kan enorm veel misgaan, dat is duidelijk. Waarschijnlijk ben jij, nu of later, zelf ook aan de beurt. Het is niet verwonderlijk dat het ons allemaal wel eens te veel wordt. En sommigen hebben meer pech, maken meer mee, of zijn kwetsbaarder dan anderen en hebben daardoor grotere psychische of sociale problemen. En als je problemen hebt, wil je die overwinnen. Vaak kun je daar hulp bij gebruiken, maar je zult het zelf moeten doen. Zelf verwerken wat je hebt meegemaakt, zelf nieuwe manieren vinden om met het leven om te gaan, zelf genoeg rusten en actief zijn, zelf met vallen en opstaan herstellen. Daarom is het belangrijk ook zelf de regie te hebben.

Eigen regie, autonomie of zelfregie betekent zelf bepalen wat je doet en hoe je het doet. En als je daarbij hulp nodig hebt, je die krijgt, binnen de mogelijkheden, op een manier die jij wil.

Begeleiden en leiden via zelfregie is het ondersteunen van wat iemand wil, op een manier die hij wil. Dat gaat van iemand coachen bij het uitzoeken wat hij wil, tot hem op weg helpen het daadwerkelijk te doen.

WAT IS HERSTEL?

We zijn dus allemaal psychisch kwetsbaar en werken soms aan herstel. Herstel van psychische problemen is vaak geen volledig herstel, maar leren leven en effectief omgaan met de nieuwe situatie. Net als bij veel fysieke ziekten. En meestal verloopt psychisch herstel grillig. Het gaat bovendien niet alleen om omgaan met het probleem zelf (zoals trauma's verwerken, regelmatig leven, medicijnen slikken of niet meer drinken). Ook gaat het vaak om anders leren omgaan met uitdagingen, andere doelen vinden in het leven, andere hobby's en vrienden zoeken, het zelfbeeld aanpassen en omgaan met stigma en zelfstigma. Met andere woorden: zichzelf opnieuw uitvinden. Net als iemand die een been verliest, opnieuw moet leren lopen en zijn hele leven moet aanpassen aan de nieuwe situatie.

Hoe iemand zelf met zijn kwetsbaarheden, uitdagingen en herstel omgaat, is voor iedereen anders. Het hangt van veel af: de ernst van het probleem, de ervaring ermee, de kennis erover, eventuele andere problemen, opvoeding, karakter en sociale vaardigheden en, niet in de laatste plaats, hoe zijn omgeving ermee omgaat. Die omgeving kan extra belastend zijn, of juist steunend. Jij, als begeleider of leidinggevende, bent een belangrijk deel van die omgeving.

Als begeleider ben je dus medeverantwoordelijk. Dat kan soms zwaar zijn, maar het biedt ook geweldige kansen. Als je er tenminste achter komt wat iemand wil, waar hij behoefte aan heeft en wat hij kan. Dat is bij iedereen belangrijk, maar bij degenen met psychische uitdagingen is dat van nog groter belang. Ze hebben er namelijk een uitdagende klus bij: hun mentale herstel.

WAAROM EIGEN REGIE NODIG IS VOOR HERSTEL

Mensen hebben behoefte aan regie over hun eigen leven. Bij de meeste kinderen begint dat al vroeg: “zelluf doen!”, roepen ze. Het biedt de kans om te oefenen, te onderzoeken en te groeien, met vallen en opstaan. Dat heeft ieder mens nodig om autonoom te worden en zelfstandig te leren leven. Een mens wil dat doen wat bij hem past en waar hij zelf voor kiest. Juist in herstel is eigen regie belangrijk. Bij psychisch en sociaal herstel leer je opnieuw ‘lopen’ en vind je jezelf opnieuw uit. Vaak worden hoop, eigenwaarde en zelfvertrouwen ook (her)opgebouwd, met vallen en opstaan. Iemand kan daarbij waarschijnlijk hulp gebruiken, maar wil ook zelf kunnen bepalen hoe die eruitziet. Om de juiste hulp te krijgen, om te experimenteren en oefenen en om te voelen dat hij het zelf doet. Als begeleider kun je daarin wel stimuleren, bijvoorbeeld door iemands beeld van zichzelf te verruimen of nuanceren. Maar naast hulp heeft hij vooral vertrouwen, vrijheid en de verantwoordelijkheid nodig om het zelf te kunnen doen.

WAAROM MEEDOEN NODIG IS VOOR HERSTEL

We hebben allemaal behoefte om mee te doen. Hoogleraren psychologie en sociale wetenschappen Edward Deci en Richard Ryan stelden in hun Zelfbeschikkingstheorie drie psychologische basisbehoeften vast: autonomie, verbinding en competentie. Met andere woorden: de meeste mensen willen zelf keuzes maken. ergens bij horen en zich nuttig voelen en van waarde zijn voor anderen. Meedoen geeft zin en structuur aan je leven, zorgt ervoor dat je de deur uit komt, mensen ontmoet en dingen meemaakt. Dat zijn zaken die je nodig hebt tijdens herstel. Dagbesteding en werk (vrijwillig of betaald) spelen daardoor een cruciale rol in herstel en het overwinnen van psychische en sociale problemen. Maar ook in dat meedoen is dus zelf de regie hebben nodig om weer volledig eigenaarschap te krijgen en mee te kunnen doen op een manier die het beste past.



Zelfvertrouwen in plaats van schaamte

Juan zat al jaren thuis. Vaak te blowen, want het was allemaal misgegaan. Door zijn manisch depressiviteit was het te moeilijk om zijn baan als leraar in het basisonderwijs vol te houden. Ook een baan als docent Nederlands, bleek een brug te ver. Geregeld was hij uit balans. Toen kon hij aan de slag bij uitgeverij Tobi Vroegh. Hij deed korte klussen zoals een nieuwsbrief schrijven, de redactie van een kinderboek of vragen verzinnen bij een interne les... Juan vond het leuk weer onder de mensen te zijn en zijn talenten te gebruiken op een veilige plek. Soms had hij een terugval. Dan bleef hij weg en ging weer thuis op de bank zitten piekeren. Maar steeds gemakkelijker vond hij de weg terug naar de uitgeverij, al was het maar voor een kop koffie. Steeds meer groeiden zijn zelfvertrouwen en de grip op zijn kwetsbaarheden. Steeds vaker werd de schaamte vervangen door een gevoel van competentie. En toen was daar toch een betaalde baan in zicht! Met de wetenschap dat hij altijd terug kon naar de uitgeverij, ging hij de uitdaging aan. Eerst bij een call center, maar uiteindelijk staat Juan na tien jaar toch weer te stralen voor groep 6.



WAT HEB JE ERAAN ALS BEGELEIDER?

Meedoen vanuit eigen regie is dus goed voor de persoon in kwestie, voor zijn herstel, maar wat heb je er als begeleider of leidinggevende mee te winnen? Of je nu werkt in een organisatie die mensen vooruit wil helpen, of een organisatie waarbij de dienst of het product voorop staat, eigen regie is cruciaal, al ligt de focus in de uitvoering bij het eerste misschien anders dan bij het tweede. Je hebt namelijk altijd te maken met de interne motivatie van mensen.

Dat werken met die interne of intrinsieke motivatie is het allermooiste aan mijn werk bij de uitgeverij. Het zijn de successen en succesjes van de vrijwilligers. Ik maak mee dat mensen voor elkaar krijgen wat ze willen. Dat het iemand lukt naar het werk te komen, of een eerste boek in handen te hebben waaraan hij heeft meegewerkt, sociale contacten te vormen, zelfvertrouwen te krijgen, een nieuwe stap te zetten in zijn ontwikkeling, niet terug te vallen, of steeds sneller weer op te krabbelen. Dat doet me echt wat. Meer dan mijn salarisstrook of het besef dat ik de verplichting heb ze te ondersteunen volgens de wet, mijn contract, de rechten van de mens of het internationaal streven naar inclusiviteit. Daarnaast is er natuurlijk het besef dat je als begeleider maar toevallig aan deze kant van de tafel zit. Fijn dat ik het überhaupt kán doen. Wie zegt dat ik niet in een depressie raak,

of jij? Voor mijzelf zijn die intrinsiek gemotiveerde resultaten van de vrijwilligers dus de kers op de taart.

WAT HEEFT DE ORGANISATIE ERAAN?

Eigen regie van mensen biedt niet alleen voordelen voor henzelf, maar ook voor de organisatie als geheel. Wanneer mensen de ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen, zorgt dit voor een intrinsieke motivatie die leidt tot meer daadkracht, meer creativiteit en een sterker gevoel van betrokkenheid bij wat ze doen. Het tegenovergestelde gebeurt wanneer men zich gedwongen voelt tot actie door top-down sturing. Iemand zal zeggen en doen wat moet, uit angst voor negatieve consequenties ('ik krijg op mijn donder als die opdracht niet op tijd af is'). Dit kan op korte termijn resultaten opleveren, maar leidt meestal tot een verlies van motivatie, verminderde creativiteit en zelfs burn-out of andere gezondheidsproblemen. Mensen die zich onder druk gezet voelen, worden sneller onzeker, maken meer fouten en kunnen zich zelfs terugtrekken of conflicten veroorzaken. Dit geldt voor iedereen, maar extra voor mensen die al moeite hebben met hun mentale welzijn.

Gelukkig zien steeds meer organisaties de waarde van een managementstijl die autonomie en eigen regie omarmt. Het klassieke top-down leiderschap maakt langzaam plaats voor meer moderne benaderingen, zoals coachend leiderschap en zelfsturende teams. Deze verschuiving in leiderschap is geen modegril, maar een bewezen manier om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling op een manier die hen motiveert en hen het gevoel van eigenaarschap geeft. Net zoals een bedrijf de juiste materialen nodig heeft om producten te maken, heeft het ook de juiste benadering van medewerkers nodig om optimaal resultaat te behalen.

Managementgoeroe Stephen Covey schreef er in 1989 al over in zijn standaardwerk *De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap*: "Eerst begrijpen, dan begrepen worden". Dat is punt vijf van de zeven. Punt vier is ook belangrijk: "Denk altijd win-win". Sowieso is dit boek interessant. Covey schrijft dat zijn gedachten goed begon bij een van zijn eigen zoons. De jongen kon niet meekomen op school en ook op het sportveld lukte het niet. Covey en zijn vrouw moedigden hem aan en hielpen hem. Tegenover anderen deden ze ook hoopvol. Niets hielp. Totdat ze

bedachten dat ze met dat pushen hun zoon eigenlijk tekortdeden. Hij paste niet in het doorsnee plaatje, maar er zat weldegelijk een hoop in. Ze vroegen hem wat hij zelf wilde en lieten hem z'n gang gaan. Vanaf dat moment begon hij op te bloeien. Al de zeven eigenschappen van Covey zijn hieruit ontstaan.

Het idee is simpel: geef de mens eigen regie. Wanneer medewerkers zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk invullen, krijgen ze meer energie en halen ze meer zingeving uit hun dagelijkse taken. Als hun persoonlijke waarden, doelen en uitdagingen gezien worden, voelen ze zich gesteund in hun ontwikkeling. Dit draagt niet alleen bij aan hun persoonlijke groei, maar ook aan de groei van de organisatie. Mensen die zo in hun kracht staan, voelen meer eigenaarschap. Ze zullen gemotiveerder zijn en langer binnen de organisatie blijven. Dit draagt bij aan een positieve sfeer, waar mensen zich gewaardeerd voelen en beter in staat zijn om zowel hun persoonlijke als gezamenlijke doelen te realiseren. Kortom, investeren in mensen via eigen regie is niet alleen goed voor die individuele mensen, maar ook voor de organisatie als geheel.

WERKEN VANUIT HET KIKKERPERSPECTIEF



De harde, maar ook mooie werkelijkheid is, kortom, dat we allemaal kwetsbaar zijn. Het wordt tijd onze organisaties en omgangsvormen daarop in te richten. Of dat nu op een plek is waar de mens en zijn ontwikkeling voorop staan (zoals zelfregiecentra en beschutte werkplekken) of het product (regulier werk en regulier vrijwilligerswerk). De balans tussen zorgen voor de mens en zorgen voor de organisatie is overal van belang. Genoeg redenen dus om de regie bij de werknemers en vrijwilligers zelf te laten. Maar hoe werkt dat in de praktijk? Hoe doe je dat als het gangbare idee nog steeds is: ik geef begeleiding aan jou omdat ik het beter weet?

Als we kijken vanuit het kikkerperspectief laten we los dat we het beter weten. We zijn nieuwsgierig naar de ander en geven hem het vertrouwen de regie in handen te nemen en houden. Het kikkerperspectief zorgt ervoor dat we de connectie leggen van mens tot mens en niet over het hoofd zien wat nodig is.

2. Hoe past zelfregie bij jouw organisatie?

PRODUCT OF MENS CENTRAAL?

Er zijn in het kader van meedoen twee soorten organisaties. De ene is die waar een product of dienst centraal staat: de reguliere banen en het reguliere vrijwilligerswerk. Hier staat de (betalende) klant centraal en moet er iets geleverd worden. Over het algemeen zijn mensen bij deze reguliere werkplekken gewoon aan het werk, maar kan er iets gebeuren waardoor ze een stapje terug moeten doen. Naast reguliere organisaties zijn er plekken waar de mens centraal staat: de aangepaste werkvoorzieningsplekken en zelfregie- en herstelcentra. Ook hier is vaak sprake van producten of diensten en klanten, maar die worden aangepast aan de werknemers en vrijwilligers. Mensen komen doorgaans als ze in herstel zijn. Ze hebben al zorg (gehad) of staan op een wachtlijst daarvoor. Vaak zijn zij juist bezig uit een dal te klimmen en te groeien.

Die tweedeling is echter niet zo scherp. In beide soorten organisaties is sprake van een product of dienst en werken mensen met kwetsbaarheden. Bij product-organisaties zijn er steeds vaker mensen met een aangepaste werkplek. Bij mens-organisaties zijn er ook mensen regulier aan het werk. In beide soorten organisaties wil je goed voor mensen zorgen, ook preventief. Als begeleider of leidinggevende is je aanpak dus overal hetzelfde, maar je opdracht en de mogelijkheden die je hebt, zijn waarschijnlijk anders.

ZELFREGIEPLEKKEN

Een zelfregieplek, zoals de uitgeverij waar ik werk, is er vooral voor mensen die vastgelopen zijn door psychische of sociale moeilijkheden. Ze kunnen vaak een steuntje in de rug gebruiken om zelf vooruitgang te creëren. Als je nog in herstel bent, is de stap naar betaald werk, aangepast werk, vrijwilligerswerk of zelfs bijvoorbeeld een buurthuis, soms te groot. Bij zelfregieplekken zijn laagdrempeligheid en zelfregie het uitgangspunt. Iedereen is welkom om een kop koffie te komen drinken, een activiteit bij te wonen of vrijwilligerswerk te doen. Je kunt er

gezelligheid vinden, nieuwe rollen oppakken, jezelf uitdagen en groeien, en iets nuttigs bijdragen op je eigen manier en in je eigen tempo.

De site van de Nederlandse Vereniging voor Zelfregie en Herstel (NVZH), de brancheorganisatie van zelfregie en herstelorganisaties in Nederland, omschrijft het zo:

Zelfregie- en herstelinitiatieven bieden een context en vrije ruimte aan mensen om, op basis van 'peer support', activiteiten te ondernemen en ondersteunend te zijn op de weg van zingeving, herstel en meedoen. Ze gaan uit van de mogelijkheden, talenten en ambities van mensen, en bieden gelegenheid tot ontmoeting, ontdekking en ontplooiing.

Het Integraal Zorg Akkoord, dat de overheid in 2022 sloot met zorgorganisaties, pleit voor een landelijk dekkend netwerk van deze plekken. Zelfregieplekken zijn laagdrempelig. Je kunt er ook terecht als dat elders, bijvoorbeeld in de ggz, (nog) niet kan. En anno 2025 zijn er al meer dan honderd van deze plekken. Niet gerund door ggz- of welzijnsinstellingen, maar draaiend op de mensen waar het om gaat. Plekken waar je zelf, in alle openheid en vrijheid en onder gelijkgestemden, je leven de goede kant op kunt registreren.

Ze bieden een ontmoetingsplek, activiteiten en herstelondersteuning. Soms richten organisaties zich nadrukkelijk op een van die vormen, maar gaandeweg kan er ook ander aanbod komen. Maar alle zelfregieplekken werken vanuit principes als bottom-up sturing, door en voor, halen en brengen, ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid, 'peer support' en experimenteerruimte. Lees meer over de zes kernwaarden in het volgende deelhoofdstuk.

BESCHUT WERK

Voor mensen met een arbeidsbeperking (fysiek, verstandelijk of psychisch) is er het fenomeen beschut werk. Deze mensen zijn in dienst van een gemeente, een sociaal ontwikkelbedrijf of een andere werkgever. Die beschutte werkplekken zijn aangepast aan wat iemand kan. Het zijn werkplekken met extra begeleiding. Eigen regie is hier heel erg belangrijk en gelukkig ook mogelijk. Juist doordat deze werkplekken ruimte bieden voor aanpassing aan het individu. Het zijn wel plekken waar ook echt geld verdiend moet worden. De keuzevrijheid van de werkende is beperk-

ter dan bij vrijwilligerswerk. Maar ook hier zijn mogelijkheden om via eigen regie meer winst te boeken voor werknemer en bedrijf.

Scheuren op groot materieel

Willi, projectleider in het groen van een werkvoorzieningsbedrijf, vindt het belangrijk dat zijn medewerkers zich blijven ontwikkelen. “Ik heb een groepje jonge jongens laatst meegenomen naar een dochterbedrijf. In plaats van te schoffelen en ander eenvoudig onderhoud te doen, mochten ze een middagje rijden op groot materieel: een knikloader, een borstelmachine en een grasmaaier. Ze konden het gewoon eens proberen op veilig terrein en zo ervaren of ze het iets vinden, zo'n grote machine besturen. Zo ja, dan mogen ze een opleiding doen om er mee te werken. Het zijn jongens die na een mislukte schoolcarrière bij ons aan het werk zijn. Vaak is dat een opluchting voor hen, ze hebben geen vertrouwen meer in school. Bij ons vinden ze het wel fijn. Ze hebben ook steun aan elkaar en maken lol samen, zoals toen met het rijden op die grote wagens. Ze scheurden over dat terrein, de een met iets meer zelfvertrouwen dan de ander. Dat was leuk om te zien. Maar voor mij is het vooral belangrijk dat ze iets vinden dat lukt. Dat ze na alle negatieve ervaringen succes kunnen hebben.”



REGULIERE ORGANISATIES

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een online arboportaal. Daarop staat dat een werknemer vier basisbehoeften heeft:

- » ergens bij horen
- » zich competent voelen
- » toegevoegde waarde kunnen bieden
- » autonomie hebben

Behoefte aan autonomie is dus een basisbehoefte. Mensen hebben het nodig om invloed te hebben op hun werk en hoe zij hun taken uitvoeren. Ook bij een reguliere organisatie is eigen regie daarmee cruciaal en deze behoefte is extra groot bij psychische klachten omdat autonomie broodnodig is voor herstel. Ook is goede ondersteuning verplicht: *Werkgever en werknemer zijn er bij ziekte samen verantwoordelijk voor dat de werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk kan. Bijvoorbeeld met een aangepaste werkplek, andere werktijden of een aangepaste functie.* Je kunt dit gemakkelijk interpreteren als *push iemand om snel weer aan*

de slag te gaan, maar dat werkt niet. Dan verdwijnt de autonomie die voor herstel essentieel is.

EIGEN REGIE WERKT OVERAL

Samenvattend: alle mensen zijn kwetsbaar. Je gaat daar als begeleider op een manier mee om zoals je ook zou willen dat een ander met jou omgaat. Je geeft mensen zeggenschap over hun bezigheden omdat ze dat nodig hebben en daar gemotiveerd van raken. Ze zijn productiever, gelukkiger en hebben meer oplossingsvermogen. Met het geven van de regie aan mensen zelf, voorkom je uitval, en als het mentaal of sociaal al niet goed gaat, geef je er de ruimte mee voor herstel. Niet alleen omdat het goed is voor de deelnemer, vrijwilliger of medewerker, maar ook omdat het goed is voor jou en voor de organisatie. In welke organisatie je ook werkt. Of je nu te maken hebt met uitvallers (die hopelijk ook weer opbouwen) of opbouwers (die misschien weer uitvallen).

3. De zes kernwaarden van zelfregie- en herstelplekken

Geen druk dus, en geen directieve aansturing, maar wat dan wel? Zes kernwaarden zijn belangrijk voor alle zelfregieplekken. Deze kernwaarden zijn in 2015 door negen zelfregieplekken in het land tezamen vastgesteld. Hoe ze ingevuld worden is overal anders, maar dit leeft in iedere organisatie. Ook voor organisaties waar zelfregie (nog) niet centraal staat, zijn het prima uitgangspunten. Hoe kun je ze zelf vormgeven? En wat doe je al?

1. Weer gezien worden: de mens staat centraal

Niet het systeem staat centraal, met al z'n gewoontes en normen en waarden, maar de persoon. In plaats van: "dit is het aanbod, kies maar", vragen we: "is dit aanbod iets voor je, of is er iets anders waar je mee aan de slag zou willen en waarbij we je kunnen steunen?" Het doel is niet per se dat mensen bijvoorbeeld doorstromen naar betaald werk, maar dat zij zich gesteund voelen bij hun eigen doelen. Er zijn geen vaste trajecten, geen vaste wegen. Het is maatwerk.

2. Ergens bij horen: een open en laagdrempelige ontmoetingsplek

Zelfregiecentra bieden een plek waar je erbij kunt horen met al je leuke, lastige en rare kanten. Je kunt serieus aan iets meewerken, maar wel laagdrempeliger dan bij regulier vrijwilligerswerk. Je bent onder gelijken, onder buitenbeentjes en andere leuke mensen, en toch niet in de ggz.

3. Perspectief zien: hoop, herstel en mogelijkheden voelen

Mensen willen hoop voelen. Hoop op herstel, op groei en op ontwikkeling. Denken vanuit de mogelijkheden die ieder mens heeft, is daarom essentieel. Kansen geven, uitdagen en werken met rolmodellen zijn manieren om perspectief te bieden. En soms wil iemand gewoon aan de slag om te zien wat er allemaal mogelijk is en wat bij hem past.

4. Iets betekenen: wederkerigheid en bottom-up werken

Iedereen wil erkenning en iets betekenen voor anderen. Het is een kwestie van halen én brengen. En iedereen kan ook iets. Het is geweldig voor iemand om zijn talent te ontdekken en te zien wat hij daarmee kan doen. Het is ook bevredigend dat hij daarmee van waarde is voor anderen en iets te bieden heeft. Dat bovendien zijn stem gehoord wordt en dat hij, samen met anderen, vorm kan geven aan de organisatie.

5. Leren van elkaar: ervaringsdeskundigheid en 'peer support'

Waar ontmoeting plaatsvindt, waar mensen samenwerken en hun verhalen delen, leren mensen van elkaar. Dat hoeft niet altijd te gaan om vakkennis. Alledaagse dingen als 'waar kun je betaalbaar lekker eten?' en 'hoe ga je om met een kritische opmerking?' zijn ook van belang. Het gaat dus ook om levenservaring en herstel is daarbij een groot thema. Ervaringsdeskundigen hebben een belangrijke voorbeeldrol. De meeste zelfregieplekken bieden ontwikkelcursussen aan, opgezet vanuit ervaringsdeskundigheid en 'peer support', ondersteuning door gelijken. Er zijn lotgenotengroepen en cursussen zoals de WRAP (*zie hoofdstuk 19 thema 6: Je inspiratie: van Cruijff tot De kracht van kwetsbaarheid op pagina 92*) en Herstelen Doe Je Zelf.

6. Fouten maken mag: experimenteerruimte

Sommige mensen moeten van ver komen. Herstel gaat bovendien niet in een rechte lijn. Soms doe je een paar stappen terug. Bij zelfregie- en herstelcentra kunnen mensen dingen uitproberen. Vakmatig en sociaal.

Wil je een vergadering voorzitten? Probeer het maar. Lukt het niet? Geen man overboord. Ook 'gewoon' samenwerken is lang niet voor iedereen gewoon. Je kunt het oefenen in onze veilige omgeving. En als het mis gaat, krijg je een tweede, derde of zelfs vierde kans. In zelfregiecentra is dit mogelijk en het blijkt vaak de moeite waard.

4. Zelfregie is het doel, de oplossing en de beloning

ZELFREGIE ALS DOEL

In een fietsenwerkplaats wil je fietsen afleveren, in een repro drukwerk. Maar, puntje bij paaltje, gaat het erom dat de mensen die bij je rondlopen eigenaarschap voelen. Dat maakt dat ze in beweging komen. Ze hebben het, ondanks hun mentale strubbelingen, nodig te voelen dat ze zelf de touwtjes in handen hebben. Als mensen zich gesteund voelen in het maken van hun eigen keuzes, zijn ze veel gemotiveerder om die fiets of dat drukwerk aan te pakken. Die eigen regie is dus je doel.

ZELFREGIE ALS OPLOSSING

Iedereen heeft zijn unieke doelen en mentale uitdagingen. Maar pas als iemand zelf de wens heeft tot verandering en ermee aan de slag gaat, gebeurt er wat. Het is belangrijk dat hij zelf aangeeft van welke ondersteuning en kansen hij gebruik wil maken. Je kunt daar als begeleider ondersteuning in bieden, maar de keuze ligt altijd bij iemand zelf. Zelf de regie krijgen en nemen is namelijk de enige manier om hem weer te voelen. Zelfregie is dus de oplossing.

ZELFREGIE ALS BELONING

Als het dan lukt, heb je een win-winsituatie. Zelfregie brengt geluk. Geluk voor de persoon in kwestie, die zelf bepaalt wat hij doet en waar en wanneer. En geluk voor de organisatie omdat mensen samen de regie nemen, samen iets neerzet-

ten, waar ze trots op kunnen zijn. En waar anderen wellicht iets aan hebben. Dus als het lukt, is dat op zichzelf de beloning. Vergeet daarbij niet jezelf en je mensen te belonen met complimenten en andere vormen van beloning.



HOARDER

Op tv kijk ik wel eens naar programma's over hoarders. Mensen die zoveel spullen verzamelen dat hun huis dichtslibt en vervuilt. Dan komen familie, burens of de overheid, met de beste bedoelingen deze mensen redden van hun zooi. Ze leggen uit dat je zo niet kunt leven en vragen wat er weg kan. Standaard gaat de hoarder met de kont tegen de krib "die frisbee kan iemand nog gebruiken", "die stoelen zijn geld waard". Die mensen denken dan dat de hoarder zijn spullen graag wil bewaren en zo wil blijven leven. Domme hoarder... Ze vergeten dat de verzameling een mentale functie heeft en dat iemand die niet met logica kan uitschakelen. Dan was dat namelijk al gebeurd. Wat ze niet doen is vragen wat iemand zelf wil. "Je hebt zeventien gitaren, wil je daar iets mee? Welke drie zijn je favoriet? Wat voor muziek speel je? Zou je weer ruimte willen hebben om te spelen?". Ze vragen niet naar het eindplaatje waar iemand naartoe wil. Hun einddoel (een schoon huis) is hét doel. Maar spullen wegdoen doet soms pijn. Ook al zijn ze in de ogen van anderen niks waard. Pas als iemand zelf het gevoel heeft dat er iets te winnen valt, als hij weet waarvoor hij het doet, kan hij die pijn verdragen.