

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN
OPLEIDING SOCIAAL WERK

Zorgvuldig signaleren in het maatschappelijk werk

Het belang van organisatorische empowerment

Promotor : Prof. Dr. T. VAN REGENMORTEL
Verslaggever : Prof. Dr. G. VAN HOOTEGEM

VERHANDELING
aangeboden tot het verkrijgen van
de graad van Master in het Sociaal
Werk
door
Margot VAN OUDENHOVE

academiejaar 2006-2007

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen	4
Lijst van afkortingen	5
Voorwoord	6
Inleiding	7
1. Probleemomschrijving en doelstelling	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Wat is signalering?	10
2.2 Historische beschouwing van het maatschappelijk werk	12
2.3 Maatschappelijk werk in de 21 ^e eeuw	14
2.4 Signalering als kerntaak van het maatschappelijk werk	16
2.5 Knelpunten	18
2.6 Kritische succesfactoren	20
2.7 Organisatorische empowerment	21
2.7.1 Algemeen theoretisch kader empowerment	22
2.7.2 Nomologisch netwerk van organisatorische empowerment	24
2.8 Zes krachten van de organisatie	27
2.8.1 Kracht van de visie	28
2.8.2 Kracht van het doel	29
2.8.3 Kracht van de vorm	30
2.8.4 Kracht van de informatie	33
2.8.5 Kracht van de middelen	34
2.8.6 Kracht van de verandering	35
2.8.7 Samenvatting	37
3. Onderzoeksvragen en hypothesen	38
3.1 Onderzoeksvraag 1: Ervaren maatschappelijk assistenten een spanning tussen cliëntgericht denken en samenlevingsgericht denken? Welke houding primeert?	38
3.2 Onderzoeksvraag 2: Wat betekent ‘signalering’ voor maatschappelijk assistenten?	39
3.3 Onderzoeksvraag 3: Waar bevinden zich volgens maatschappelijk assistenten de knelpunten bij het uitvoeren van de signaleringstaak en welke zijn kritische succesfactoren?	39
3.4 Onderzoeksvraag 4: Wat verstaan maatschappelijk assistenten onder ‘empowerment’?	40
3.5 Onderzoeksvraag 5: Welke invloed oefenen de zes krachten van een organisatie, benoemd door Van der Torn (1986), uit op de signaleringstaak van een maatschappelijk assistent?	40

4.	Onderzoekskader	42
4.1	Type onderzoek	42
4.2	Onderzoeksmethodologie	42
4.3	Onderzoekstechnisch ontwerp	43
4.3.1	Wie bevragen? De selectie van de respondenten	43
4.3.2	Wat bevragen? De topiclijst	46
4.3.3	Analysemethode	46
5.	Kwalitatieve analyse	47
5.1	Thick description	47
5.2	Cliënt- versus samenlevingsgericht denken	50
5.3	Signalering	53
5.4	Krachten van de organisatie	58
5.4.1	Visie	58
5.4.2	Doel	64
5.4.3	Vorm	66
5.4.4	Informatie	69
5.4.5	Middelen	71
5.4.6	Verandering	74
5.5	Knelpunten en succesfactoren	76
5.6	Empowerment	78
	Algemeen besluit	80
	Referenties	86
	Lijst van bijlagen	89

Lijst van tabellen

Tabel 1. Aantal geselecteerde organisaties op basis van onafhankelijke variabelen	45
Tabel 2. Kenmerken van de acht geselecteerde voorzieningen	47
Tabel 3. Geselecteerde organisaties op basis van onafhankelijke variabelen	48
Tabel 4. Kenmerken van de tien respondenten	49

Lijst van afkortingen

BW	Beschermd wonen
CRZ	Centrale Registratie van Zorgvragen
DC	Dagcentrum
IASSW	International Association of Schools of Social Work
IFSW	International Federation of Social Workers
MA	Maatschappelijk assistent
MBO	Management by Objectives
MPI	Medisch Pedagogisch Instituut
OE	Organisatorische empowerment
OOMA	Overleg Opleidingen Maatschappelijk Assistent
PAB	Persoonlijke – Assistentiebudget
SD	Sociale dienst
TNW	Tehuis niet-werkenden
TW	Tehuis werkenden
Vlaams Fonds	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
VVSH	Vereniging van Vlaamse Sociale Hogescholen

Voorwoord

De totstandkoming van deze masterproef wil ik graag vergelijken met een gigantische tocht. Een heuse zoektocht waar ik regelmatig van het ene in het andere uiterste viel. Op het ene moment was de zoektocht een leerzame wandeling met leuke verassingen. Op andere momenten kreeg die zoektocht de trekjes van een lijdensweg. Tijdens de tocht heb ik een aantal watertjes doorzwommen, heb ik mijn stoute schoenen leren aantrekken, ben ik wel eens gestruikeld, maar ben ik gelukkig niet bij de pakken blijven zitten. Nu sta ik aan de aankomststreep en mag ik toch wel trots stellen dat het een verrijkende tocht is geweest. Ik heb niet alleen veel bijgeleerd op theoretisch vlak, ik heb niet enkel nieuwe inzichten verworven en linken leren leggen, maar ik heb vooral getracht mijn eigen grenzen te verleggen en te verruimen.

De uitwerking van mijn masterproef was een boeiende zoektocht die ik niet alleen zou hebben kunnen verwezenlijken. Bij deze wil ik dan ook aan iedereen die voor mij een hulp of steun betekende een welgemeende dankuwel uitspreken. In het bijzonder wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Tine Van Regenmortel en mijn begeleidster, Goedele Plovie bedanken. Zij zorgden ervoor dat ik bij de start van mijn tocht niet voor de bekende en gemakkelijkste weg koos. Zij hebben mij gestimuleerd om nieuwe wegen te leren ontdekken en een bredere kijk te ontwikkelen. Zij waren ook mijn wegwijzers wanneer ik verdwaalde of een dood spoor inliep. Bedankt voor al het goede advies en de ondersteuning!

Vervolgens wil ik de tien maatschappelijk assistenten bedanken voor hun bereidwilligheid en vrijgemaakte tijd om aan mijn interviews deel te nemen. Bedankt om jullie werkervaringen met mij te delen en mij zo een heleboel interessant analysemateriaal te leveren!

Tenslotte wil ik de mensen uit mijn thuisomgeving bedanken. Caroline voor het nalezen van al mijn teksten. Mijn ouders voor al de kansen en steun die ze mij gaven. En vooral Michiel die als geen ander zorgde voor de nodige afleiding en ontspanning. Bedankt hiervoor!

Inleiding

“Wat heb je tijdens je stage gedaan rond de kerntaak signalering?” Een vraag waar menig student maatschappelijk werk even bedenkelijk kijkt, zucht en maar gauw overgaat naar de volgende vraag van het stage-evaluatieformulier.

Signalering vormt één van de kerntaken van het maatschappelijk werk, maar in praktijk draait dit even anders uit. Veel maatschappelijk assistenten zien het belang van signalering in, maar beschouwen dit vaak als een ver ideaal (Sluiter, e.a., 1999, p.86). Signalering reikt verder dan de individuele hulpverlening en legt de nadruk op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het maatschappelijk werk. Hier knelt het schoentje. Door een hoge werkdruk en een tekort aan geëigende structuren, wordt signalering verlaagd tot een secundaire taak van het maatschappelijk werk. De primaire aandacht gaat naar de individuele hulpverlening. Dit doet echter een tekort aan het beroep van maatschappelijk assistent. De maatschappelijk assistent werkt op de breukvlakken tussen individu en samenleving. Naast individuele hulpverlening moet de maatschappelijk assistent ook veranderingen en verbeteringen in de sociale omgeving van cliënten trachten te bevorderen.

Hoofdstuk 1 bevat een verdere uitwerking van de probleemomschrijving en de doelstelling van de masterproef. In een tweede hoofdstuk wordt er een theoretisch kader uitgebouwd voor de hoofdconcepten van het thema, nl. signalering en organisatorische empowerment. In de eerste paragraaf wordt signalering tegen de bredere achtergrond van het maatschappelijk werk geplaatst en wordt er kort geschetst wat we nu juist verstaan onder signalering. In de tweede paragraaf duiken we de geschiedenis van het maatschappelijk werk in om na te gaan in welke mate signalering in het maatschappelijk werk vervat zit. Daarnaast schetsen we ook de evoluties in onze huidige samenleving en de uitdagingen die hierin vervat liggen voor de signaleringstaak van het maatschappelijk werk. In de vierde paragraaf wordt signalering als kerntaak van het maatschappelijk werk onder de loep genomen. We onderzoeken of signalering als een volwaardige kerntaak beschouwd wordt. Er bestaat veel kritiek op de huidige indeling van kerntaken. We gaan daarbij na of er een beter profiel voor de maatschappelijk werker bestaat. In de vijfde paragraaf worden de knelpunten bij het signaleringsproces belicht en in de zesde paragraaf benadrukken we de kritische succesfactoren voor signalering. Vervolgens verlaten we even de expliciete theorievorming rond signalering en spitsen we ons toe op de organisatorische empowerment. Hiervoor wordt eerste een algemeen theoretisch kader uitgewerkt, waarbij de link wordt gelegd met signalering. Daarnaast schetsen we ook een nomologisch netwerk voor organisatorisch empowerment, wat duidt op zijn theoretische onderbouw. In de achtste en laatste paragraaf wordt het nomologisch netwerk van organisatorische empowerment geoperationaliseerd a.d.h.v. het krachtenveldmodel van van der Torn (1986). Dit model geeft zes krachten van een organisatie weer. Deze krachten worden uitgewerkt met behulp van literatuur uit de organisatiekunde en over signalering. Op deze manier worden de belangrijkste eigenschappen

beschreven waaraan een organisatie moet voldoen, wil het zijn signaleringstaak van de grond laten komen. In het derde hoofdstuk worden de onderzoeksvragen en hypothesen weergegeven. Het vierde hoofdstuk beschrijft het algemeen onderzoekskader. Het onderzoekskader licht het onderzoekstype, de onderzoeksmethodologie en het onderzoekstechnisch ontwerp toe. Het vijfde hoofdstuk betreft de kwalitatieve analyse van de bekomen onderzoeksdata. Deze analyse tracht de onderzoeksdata zo neutraal mogelijk weer te geven. De eerste paragraaf geeft een omschrijving van de bevraagde voorzieningen en respondenten. De tweede en derde paragraaf beschrijven de houding en de signaleringspraktijk van de respondenten. In de vierde paragraaf wordt het belang van de krachten van de organisatie bij signalering onderzocht en worden deze krachten teruggekoppeld naar de houding en signaleringspraktijk van de respondenten. De vijfde paragraaf bevat een overzicht van de belangrijkste knelpunten en succesfactoren bij signalering volgens de respondenten. Paragraaf zes geeft kort weer wat empowerment voor de respondenten betekent.

De masterproef wordt afgerond met een algemeen besluit. Dit besluit geeft de conclusies van de kwalitatieve analyse weer. Daarnaast worden er ook enkele beleidsaanbevelingen geformuleerd en bevat het een korte kritische nabeschuiving op het uitgevoerde onderzoek.

Tot zover een vooruitblik op de masterproef. Ik hoop dat u het met veel interesse zal lezen.

1. Probleemomschrijving en doelstelling

Maatschappelijk werkers worden dagelijks geconfronteerd met problemen van cliënten. Er wordt verwacht dat zij het probleem van een cliënt analyseren en op zoek gaan naar de oorzaak van het probleem. Wanneer een probleem van organisatorische, maatschappelijke of juridische aard blijkt te zijn, moet de maatschappelijk werker het probleem kunnen beoordelen op de signaalwaarde en beslissen of er al dan niet iets mee moet gebeuren. Onderzoek uit Nederland (Scholte & van Splunteren, 1996) wees aan dat veel maatschappelijke werkers signalering belangrijk vinden, maar slechts weinigen eraan toekomen in de praktijk. Signalen worden wel opgevangen, maar ze blijven in het hoofd van de maatschappelijk werker. Er blijkt dikwijls een duidelijke en systematische aanpak te ontbreken, waardoor maatschappelijk werkers niet signaleren en zo ook hun signaalgevoeligheid verliezen. Signalen worden onvoldoende op organisatieniveau uitgewisseld en het analyseren en interpreteren van signalen blijft te veel achterwege. De organisatie blijkt dus een belangrijke rol te spelen voor het uitbouwen en uitvoeren van de signaleringstaak. Deze masterproef heeft als doel om de link tussen signalering en organisatorische empowerment uit te bouwen en te onderzoeken. Zo toont onderzoek uit de Verenigde Staten waarin maatschappelijk werkers hun visie op de betekenis van empowerment uitleggen, aan dat het concept empowerment vooral relevant is voor het werken met het individu. Op het bredere, sociale vlak heeft empowerment veel minder betekenis. Deze opvatting van de maatschappelijk werkers is in tegenspraak met het bredere gebruik van de term in de wetenschappelijke literatuur, maar blijkt wel consistent met andere literatuur over de visie van maatschappelijk werkers op deze vaag gedefinieerde term (Ackerson & Harrison, 2002, p.27). Chapin (1995) geeft nochtans aan dat maatschappelijk werkers een basisrol spelen bij het ontwikkelen van een krachtgericht beleid. Bij een krachtgericht beleid is het niet langer de bedoeling dat een beleidsmaker als expert de beleidsdoelen ontwikkelt en het publiek enkel informeert. De focus ligt nu op het stem geven aan cliënten (Chapin, 1995, p.510). Het is de taak van de maatschappelijk werker om de cliënt helpen een stem te geven en zo tekorten en gebreken te signaleren aan voorzieningen en beleidsmakers. Organisatorische empowerment is hierbij van belang. De organisatie waarbinnen de hulpverlener werkt, moet voorwaarden scheppen om deze signalering uit te voeren. Een vraag naar verandering zal pas ernstig genomen worden als het officieel door de organisatie onderschreven wordt (De Troy, 2005).

2. Theoretisch kader

2.1 Wat is signalering?

In het Vlaamse beroeps- en opleidingsprofiel van de maatschappelijk assistent wordt signalering als één van de kerntaken van het sociaal werk vernoemd (Desmet, 2001, p.31). Dit beroepsprofiel steunt op de internationale definitie van sociaal werk. In 2001 keurde IASSW (International Association of Schools of Social Work) en IFSW (International Federation of Social Workers) een nieuwe definitie van sociaal werk goed. In Vlaanderen wordt de nieuwe definitie erkend door OOMA, het Overleg Opleidingen Maatschappelijk Assistent, de opvolger van de vroegere VVSH, de Vereniging van Vlaamse Sociale Hogescholen (Dhont, 2005, p.3). De internationale definitie van sociaal werk luidt (IFSW, 04.10.2005):

The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work (IFSW, 04.10.2005).

De internationale definitie behoort tot de gemeenschappelijke stam van het beroep maatschappelijk assistent. Het geeft een duidelijk beeld van de essentie van het beroep. Maatschappelijk assistenten oefenen hun beroep uit in diverse sectoren van de samenleving. Functiedifferentiatie is daar een gevolg van. Bij de basisopleiding tot maatschappelijk assistent worden vier afstudeerrichtingen aangeboden. Deze zijn maatschappelijke advisering, maatschappelijk werk, personeelswerk en sociaal-cultureel werk. De gemaakte opdeling volgt zo getrouw mogelijk de realiteit van het werkveld (Desmet, 2001, p.31).

Deze masterproef richt zich op signalering in het ‘maatschappelijk werk’. Sluiter, Traas & van Zijderveld (1999, p.79) geven aan dat onder het primaire proces van maatschappelijk werk in het algemeen de directe hulpverlening aan cliënten wordt verstaan. Zij willen dit reductionistische beeld weerleggen door te verwijzen naar de kerndoelstelling van het maatschappelijk werk nl. mensen (opnieuw) tot actieve en erkende deelnemers in het samenleven met elkaar maken, als mensen en als burgers (Sprangers, 2001, p.57). In het Vlaamse beroepsprofiel van de maatschappelijk werker staat dat maatschappelijk werk ingaat op hulpvragen van mensen die moeilijkheden ondervinden in hun psychosociaal functioneren en/of in verhouding tot maatschappelijke instituties of voorzieningen. De maatschappelijk werker beweegt zich op de breukvlakken tussen persoon en omgeving. Deze breukvlakken bevinden zich op diverse domeinen van het sociaal en maatschappelijk leven (Sprangers, 2001, pp. 54-66). Signalering vormt het onderdeel van de primaire taak van het maatschappelijk werk, dat het meest gericht is op het beïnvloeden van de sociale omgeving van cliënten (De Troy, 2005, p.20). Van der Laan (1990, in Sluiter, e.a., 1997, p.20) maakt, in navolging

van Habermas, bij sociale omgeving een onderscheid tussen leef- en systeemwereld. De leefwereld is de directe omgeving van cliënten in gezin, familie en buurt. De systeemwereld omvat de ruimere sociale omgeving zoals de macro-economische, culturele, sociale en politieke aspecten van de maatschappij. De systeemwereld dringt door in de leefwereld wat de mogelijkheden om zelf vorm te geven aan het leven beperkt. Volgens van der Laan is het de taak van de maatschappelijk assistent er voor te zorgen dat cliënten hun mogelijkheden benutten om zelf vorm te geven aan hun leven, binnen de grenzen van de systeemwereld. Systeem- en leefwereld zijn het object van onderzoek bij signalering in het maatschappelijk werk (Sluiter, e.a., 1997 p.20). Daarnaast horen maatschappelijk werkers er ook op toe te kijken of het eigen hulpverleningsaanbod voldoende inspeelt op nieuwe situaties en problemen die de samenleving en het welzijnsbeleid ontwikkelen (Sluiter, e.a., 1997, p.20).

Het signaleringsproces kent twee mogelijke vertrekpunten (Sluiter, e.a., 1999, p.82). Enerzijds kan een maatschappelijk werker de samenhang tussen individuele problemen en structurele belemmeringen in de maatschappij signaleren. Signalering vindt hier zijn oorsprong in het werken met cliënten vanuit een concrete functie binnen een concrete voorziening. Anderzijds kan het signaleringsproces vertrekken vanuit de beroepsverantwoordelijkheid van de maatschappelijk werker voor het verbeteren van achtergestelde situaties voor cliëntgroepen. Signalering reikt hierbij verder dan individuele hulpverlening en legt de nadruk op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het maatschappelijk werk (Sluiter, e.a., 1999, p.82). Het signaleringsproces hoort vervolgens te leiden tot een intern of extern resultaat. Bij interne signalering worden vormen van hulp- en dienstverlening gecreëerd binnen een instelling of sector die tegemoet komen aan de vraag of problemen van cliënten. Interne signalering betreft signalering op micro- of mesoniveau. Bij microniveau kunnen cliënten onmiddellijk profiteren van de signaleringen, bij mesoniveau leidt signaleren tot verbetering van de zorg- en dienstverlening aan cliënten (Scholte & van Splunteren, 1996, p.17). Externe signalering vraagt aandacht aan beleidsmakers voor de effecten van beleid op de maatschappelijke positie van cliëntgroepen. Externe signalering betreft dan ook signalering op macroniveau (Scholte & van Splunteren, 1996, p.17).

Scholte & van Splunteren (1996, pp. 15-16) geven op de vraag wat signaleren nu juist is, een brede omschrijving van de signaleringstaak in het maatschappelijk werk:

Signaleren in het maatschappelijk werk houdt in: het opvangen van en betekenis toekennen aan gebeurtenissen binnen en buiten de beroepspraktijk, die de sociale omstandigheden van de (potentiële) cliënten negatief kunnen beïnvloeden. Signaleren is -direct dan wel indirect- gericht op verbetering van de situatie van (potentiële) cliënten. Signaleren is een cyclisch proces, dat systematisch uitgevoerd wordt en de volgende activiteiten omvat: waarnemen en opvangen, besluiten, analyseren, besluiten over actie, actie ondernemen en evalueren (Scholte & van Splunteren, 1996, p.16).

Deze omschrijving vat kort samen wat er hoofdzakelijk onder signalering verstaan wordt in het maatschappelijk werk.

2.2 Historische beschouwing van het maatschappelijk werk

Om de huidige praktijk van signalering te bestuderen, is het belangrijk om naar haar eigen geschiedenis te gaan kijken. Sluiter, e.a. (1997, p.10) geven aan dat de aandacht voor maatschappelijke factoren, naast de aandacht voor het individu, steeds aanwezig was in de geschiedenis van het maatschappelijk werk, maar nu en dan qua accent verschoof. Signalering vormt geen recent fenomeen naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen in onze maatschappij, maar zit vervat in de gehele geschiedenis van het maatschappelijk werk.

Koenis (1997, pp.12-21) stelt in zijn bijdrage in 'De lerende professie' drie breuklijnen vast in de naoorlogse geschiedenis van het maatschappelijk werk in Nederland. De breuklijnen die hij schetst betreffen de overgang van filantropie en armenzorg naar professioneel maatschappelijk werk, de politisering van het maatschappelijk werk eind jaren '60 en de verzakelijking van het maatschappelijk werk vanaf de jaren '80. Van der Laan geeft in zijn bijdrage in 'Onvoltooid verleden tijd' (Herman, 2001, p.9) aan dat deze geschiedenis onder een gemeenschappelijke noemer kan gebracht worden voor zowel Nederland als Vlaanderen. Wel vermeldt van der Laan hierbij dat hij de indruk heeft dat Vlamingen zich meer op Nederland georiënteerd hebben dan andersom. In deze paragraaf worden de drie breuklijnen die Koenis (1997 pp.12-21) heeft geschetst, verder uitgewerkt waarbij de aandacht voor de sociale omgeving van cliënten (of het gebrek van die aandacht) wordt aangetoond.

Maatschappelijk werk is historisch gegroeid uit de armoedebestrijding. Het maatschappelijk werk in Europa heeft als bakermat de *charitas* en de charitatieve instellingen uit vorige eeuwen. *Charitas* duidt op het weldoen aan de armen en zieken door de gegoede adel en burgerij, waarbij naastenliefde als christelijke opdracht centraal stond (Sluiter, e.a., 1997, p.22). Tot het midden van de 19^e eeuw bestond er niet zozeer de neiging voor het opheffen van de armoede. Armoedezorg was in essentie een stabiliserende en groeibevorderende factor in de samenleving. Het werd niet gezien als een hefboom tot persoonlijke of maatschappelijke emancipatie (Herman, 2001, p.24). Eind 19^e eeuw zoekt Mary Richmond (1861-1928), als invloedrijke leidersfiguur uit de 'Baltimore Charity Organisation', naar een rationele ondersteuning van het ongesystematiseerde liefdadigheidswerk. Ze wordt de pionier genoemd van het Social Casework en gaf met haar publicaties de aanzet voor professionalisering van het sociale werk (Herman, 2001, pp.28-36). Richmond duidt het belang van sociale omstandigheden aan bij de verklaring van een probleem. De gerichtheid van Richmond is meer sociologisch dan psychologisch. Mensen worden in een weefsel van betekenisvolle relaties geplaatst (Herman, 2001, p.32). De oudste definitie van social casework (1915) luidt als volgt:

The art of doing different things for en with different people by co-operating with them to achieve at one and the same time their own and society's betterment (Herman, 2001, p.29).

Het social casework is zowel gericht op de persoonlijke beïnvloeding als op de beïnvloeding van de omgeving van cliënten. Voor het eerst wordt van de 'social worker' ook specifieke kwalificaties verwacht, die hij via scholing hoort te verwerven (Herman, 2001, p.32). In Europa volgt men de

nieuwe ontwikkelingen uit de Verenigde Staten. In 1899 gaat de allereerste school voor maatschappelijk werk open in Nederland. In België gebeurt dit in 1920. Marie Kamphuis probeert het Amerikaanse social casework naar onze continentale toestanden te vertalen. Rond de jaren '50 sijn de ideeën van het social casework ook het Belgische werkveld binnen (Herman, 2001, pp.36-43). De interpretatie van Kamphuis steunt op de klassieke professionaliseringstheorie. Volgens deze theorie doorloopt elke professie een aantal stadia van toenemende professionalisering. Zo wordt de traditionele armenzorg uitgebouwd tot het social casework. Dit gebeurt doordat het werk steeds meer onderbouwd wordt met wetenschappelijke inzichten. Kamphuis geeft aan dat professionalisering en verwetenschappelijking van het maatschappelijk werk in elkaars verlengden liggen (Koenis, 1997, pp.13-14). Het eerder 'sociologisch' referentiekader van Richmond wordt echter bij de introductie van social casework in Europa gedeeltelijk losgelaten. Dit komt door de psychoanalytische injectie in het social casework dat gebaseerd is op het gedachtegoed van Freud. Freuds psychoanalytisch vertoog biedt het social casework een theorie aan waarmee men het menselijk gedrag kan uitleggen, juist op het moment dat de behoefte aan verwetenschappelijking van het maatschappelijk werk groeit (Herman, 2001, pp.43-104). Hierdoor verslapt de aandacht voor structurele hervormingen en sociaal beleid binnen het social casework. Problemen van cliënten met een sociaal-economische achtergrond worden sterk geïndividualiseerd en losgeweekt uit hun maatschappelijke context (Herman, 2001, pp.72-73). Zo komen we aan bij het tweede breekpunt in de geschiedenis van het maatschappelijk werk. Eind jaren '60 ontstaat er reactie op voorgaand professionaliseringsmodel. Koenis (1997, p.14) geeft aan dat de toenemende professionalisering in verband wordt gebracht met de toenemende vervreemding tussen professionele helpers en hun cliënten. Die vervreemding vindt zijn oorsprong in de fixatie van hulpverleners op de problemen van individuen. Volgens de progressieve maatschappelijk werkers blijven de structurele oorzaken van sociale problemen buiten schot. Het politiserende maatschappelijk werk vertrekt uit de vooronderstelling dat er een verband bestaat tussen individuele problemen en maatschappelijke achtergronden. De methodiek van de 'sociale actie' doet zijn intrede. Hierbij mogen maatschappelijk werkers zich niet opsluiten in professionele bolwerken maar moeten ze actie voeren voor en met hun cliënten, met als uiteindelijk doel het bereiken van verandering in de samenleving (Herman, 2001, pp.124-127). Het probleem bij sociale actie is dat er methodische en strategische handvaten ontbreken om signalering effectief vorm te geven en op haalbare doelen te richten (Sluiter, e.a., 1997, p.26). Vanaf het begin van de jaren '80 voltrekt zich een nieuwe breuklijn in het maatschappelijk werk. Het maatschappelijk werk wordt samen met andere verzorgende beroepen gedegradeerd tot het collectieve zwarte schaap van de verzorgingsstaat (Koenis, 1997, p.17). Dit komt mede door het boek van Hans Achterhuis 'De markt van welzijn en geluk' waar hij hulpverleners van hun voetstuk haalt. Hij beweert dat hulpverleners alles doen, behalve wat ze pretenderen te doen, namelijk het emanciperen van mensen (Herman, 2001, pp.127-133). Door bezuinigingen en decentralisering van de verzorgingsstaat wordt in de traditionele instellingen teruggegrepen op oude methoden van het social casework. Radicale bewegingen inzake sociale actie

komen op een dood spoor of burgeren zich in in de reguliere hulpverlening. Als reactie op de negatieve beeldvorming klinkt de roep om verzakelijking van het maatschappelijk werk. Het pleidooi voor de ontwikkeling van maatschappelijk werk dat als zakelijk product op de markt wordt gebracht, staat centraal (Koenis, 1997, p.17).

2.3 Maatschappelijk werk in de 21^e eeuw

De inhoud en de organisatie van maatschappelijk werk staat onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Van Dooren (2004) geeft hierbij aan:

Ook maatschappelijk werk was altijd kind van haar tijd (Van Dooren, 2004, p.231).

Het maatschappelijk werk staat vandaag de dag voor de opdracht zich opnieuw te definiëren in de 'actieve welvaartstaat' (Messiaen, 2000, p.52). Kenmerkend voor het einde van de 20^{ste} eeuw en het begin van de 21^{ste} eeuw is de geleidelijke maar onomkeerbare afbouw van de verzorgingsstaat. Het niveau van sociale verzorging is niet meer houdbaar omwille van tendensen als globalisering, individualisering en migratie. De overheid trekt zich terug tot een basisniveau en er wordt van de individuele burger een actieve en verantwoorde bijdrage verwacht. Het Anglo-Amerikaanse model van zelfzorg vindt ingang bij de overheid, maar wordt enkel bij het goedverdienende deel van de bevolking geapprecieerd. Er voltrekt zich een nieuwe tweedeling (Van Dooren, 2004, pp.230-231). Het proces van individualisering, waar de nadruk ligt op vrijheid, autonomie en zelfredzaamheid, biedt de oorsprong voor de overgang van een zekerheidsmaatschappij naar een risicomaatschappij (Wouters, 1999, p.16). Wildemeersch (in Wouters, 1999, p.16) geeft aan dat met de term risicomaatschappij niet bedoeld wordt dat de maatschappij nu meer risico's inhoudt dan vroeger, maar wel dat de 'ervaring' van de risico's door de mensen nu sterker is. In een risicomaatschappij zijn drie processen zichtbaar namelijk erosie van de samenlevingsverbanden, een afnemend vertrouwen in de overheid en het verdwijnen van zekerheden in het economisch leven (Wouters, 1999, p.17). De ontwikkeling van de risicomaatschappij maakt dat steeds meer mensen op vele terreinen van het leven met uitsluiting bedreigd worden. Het doel van het maatschappelijk werk is mensen helpen tot hun recht te laten komen in het samenleven met elkaar. Samenleven met elkaar vraagt om sociale participatie. Deze sociale participatie wordt steeds meer bedreigd bij maatschappelijk kwetsbare mensen in de nieuwe risicomaatschappij. De uitdaging voor het maatschappelijk werk is dan ook om zich bezig te houden met het sociale participatievraagstuk (Wouters, 1999, p.24-25). Volgens Wouters (1999, p.26) omvat maatschappelijk werk altijd twee dimensies. Enerzijds is er het directe werk met cliënten. Het maatschappelijk werk zal op zoek moeten gaan naar de mensen die sociaal worden uitgesloten en hen terug helpen deel te nemen aan de samenleving op een zinvolle wijze. Anderzijds zal het maatschappelijk werk een appèl moeten doen op actoren in de samenleving (bijv. bestuurders op verschillende politieke niveaus, andere welzijnsdisciplines en maatschappelijke organisaties, het

bedrijfleven, scholen, enz) en met hen een samenwerking dienen te zoeken om de aansluiting met hun cliënten aan te gaan. Deze dimensie verwijst naar het gebruik maken van de maatschappelijke positie van de maatschappelijk werker. Dit alles is echter niet nieuw voor het beroep van maatschappelijk werker. In de historische evolutie (zie 2.2) wordt aangetoond dat maatschappelijk werk in de eerste fase van zijn ontwikkeling (zie Mary Richmond) ook georiënteerd is op sociale politiek. Van der Laan (2000, p.37-38) benadrukt hierbij dat het social casework altijd het hart van het maatschappelijk werk is gebleven. In de jaren '60 en '70 heeft het veel kritiek ondervonden opdat het te veel individualiserend zou zijn en te weinig uitdrukking zou geven aan het maatschappelijke van het maatschappelijk werk. Van der Laan ziet social casework als sociaal beleid in de vorm van individueel maatwerk. Daarin ligt dan het maatschappelijke van het maatschappelijk werk besloten. Sociaal beleid wordt in de visie van van der Laan voor een belangrijk deel geproduceerd en gereproduceerd in het handelen van de maatschappelijk werkers (van der Laan, 2000, p.38). Wouters (1999, p.26) vindt dat er zich vandaag de dag een herkansing voordoet voor het maatschappelijk werk om zich 'maatschappelijk' te profileren. Dit houdt in dat het maatschappelijk werk zich heel bewust moet plaatsen tussen individu en instituties. De socioloog Van Doorn heeft eind jaren '60 het sociaal werk getypeerd als een professie 'tussen geval en institutie' (Koenis, 1997, p.19). Enerzijds kan het maatschappelijk werk zich niet uitsluitend richten tot cliënten omdat cliënten afhankelijk zijn van structuren en instituties. Anderzijds kan men zich ook niet beperken tot instituties omdat cliënten vaak juist buiten het bereik van die instituties vallen. Van Doorn concludeerde hieruit dat het sociaal werk gedoemd is tot een zwakke positie. Koenis (1997, p.19) gelooft echter dat juist in deze 'zwakke' positie een zekere kracht schuilt, omdat maatschappelijk werkers het dichtst bij het front van nieuwe sociale problemen staan. Wil het maatschappelijk werk van deze marginale positie profiteren dan moet het een publieke rol formuleren dat is afgestemd op de bredere sociale politiek waarbij professionele kenmerken en vaardigheden, het alert signaleren van nieuwe sociale problemen en een zakelijke benadering van het werk op elkaar zijn afgestemd (Koenis, 1997, p.19). Ook Wouters (1999, p.26) beweert dat het maatschappelijk werk breder moet opgevat worden. Volgens hem dient het geïnterpreteerd te worden als 'social work' in de Angelsaksische betekenis van het woord. Social work is de uitdrukking van een integrale hulpverlening. Het betreft een bredere oriëntatie van het maatschappelijk werk waarbij de beroepsbeoefenaar op een breder terrein wil werken dan dat van de individuele problematiek. Een bredere aanpak veronderstelt dat er samengewerkt wordt aan herstel of opbouw van sociale netwerken, dat men mensen helpt deel te nemen aan de samenleving op een zinvolle wijze en dat men werkt aan condities in de samenleving die het mogelijk maken een zinvolle plek in onze samenleving te verwerven. Social work betreft dan ook een integratie van zowel maatschappelijk werk, sociaal-cultureel werk als opbouwwerk (van Riet, 1999, pp.200-202).

2.4 Signalering als kerntaak van het maatschappelijk werk

De activiteiten binnen het maatschappelijk werk worden uitgedrukt via kerntaken. Een kerntaak is een cluster van samenhangende activiteiten. De grenzen van deze kerntaken zijn niet altijd even duidelijk te trekken. De kernen kunnen wel duidelijk aangegeven worden (Sprangers, 2001, p.61). De kerntaken zijn vastgesteld op basis van onderzoek in het werkveld (Eggen, e.a., 1995, p.142). Het beroepsprofiel ordent de kerntaken in een nevenschikkende rangorde. Het geïntegreerd uitvoeren van het kerntakenpakket vormt precies de flexibele eigenheid van het maatschappelijk werk (Sprangers, 2001, p.61). Wanneer slechts één of twee kenmerken in een functie voorkomen, is er geen sprake van maatschappelijk werk. Het Nederlandse beroepsprofiel onderscheidt vijf kerntaken met name psychosociale hulpverlening, concrete en materiële hulpverlening, onderzoek en rapportage, signalering, belangenbehartiging en preventie, en coördineren en organiseren van hulp- en dienstverlening. Het Vlaamse profiel, geïnspireerd door dit Nederlandse voorbeeld, onderscheidt zeven kerntaken, en voegt preventie naast opleiding en vorming als afzonderlijke taken toe (Herman, 2001, p.155).

In Nederland verstaat men onder kerntaak 4 zowel signalering, als belangenbehartiging en preventie. Het lijkt of signalering wordt opgevat als een onderzoek naar tekorten en gebreken waarop vervolgens activiteiten worden ondernomen in preventieve of curatieve zin. Deze activiteiten worden dan preventie en belangenbehartiging genoemd (Sluiter, e.a., 1997, p.15). Volgens Sluiter, e.a. (1997, p.16) is belangenbehartiging op te vatten als een algemene taak van het maatschappelijk werk die in alle kerntaken tot uitdrukking komt in overleg en contact met derden. De maatschappelijk werker neemt bij belangenbehartiging min of meer verantwoordelijkheid over van een cliënt of cliëntgroepen en komt actief op voor de belangen van de cliënt. Hierbij is er steeds een directe relatie tussen cliënt en maatschappelijk werker. Volgens de opvatting van Sluiter, e.a. (1997 p.16) valt deze activiteit onder de directe hulpverlening in kerntaak 1, 2 en 3. Bij kerntaak 4 zouden maatschappelijk werkers moeten optreden vanuit een eigen beroepsverantwoordelijkheid en niet enkel uit naam van hun cliënten. Ook op het begrip preventie binnen kerntaak 4 kleven bezwaren volgens Sluiter, e.a. (1997, pp.17-18). Preventie ligt ook opgesloten in het geheel van het maatschappelijk werk. Maatschappelijk werk is er immers steeds op gericht om cliënten toe te rusten zodat ze in de toekomst met problemen en probleemsituaties beter kunnen omgaan. Preventie vormt dus ook een aspect bij de signaleringstaak. Bij signalering hoort men namelijk te anticiperen op trends en ontwikkelingen in de samenleving en de mogelijke negatieve gevolgen voor bepaalde groepen cliënten (Sluiter, e.a., 1997, p.18). Sluiter e.a. (1997, p.18) komen tot de conclusie dat kerntaak 4 uitsluitend signalering dient te heten. Wanneer men naar het Vlaamse beroepsprofiel met zijn kerntaken gaat kijken (Sprangers, 2001, pp. 61-67), lijkt het alsof zij rekening gehouden hebben met deze knelpunten uit Nederland. Belangenbehartiging wordt niet genoemd als kerntaak, maar zit vervat in de kerntaken waar sprake is van een directe relatie tussen cliënt en maatschappelijk werker. Preventie vormt een aparte kerntaak onder de noemer 'algemene

preventie'. Door middel van algemene preventie worden tekorten en gebreken van voorzieningen en maatschappelijke omstandigheden gemeld (Sprangers, 2001, p.64). Signalering vormt eveneens een aparte kerntaak onder de noemer 'signalering en beleidsgerichte werking'. Signalering wordt omschreven als het systematisch op het spoor komen van belemmerende factoren in de sociale omgeving van cliënten. Deze worden onderzocht waarbij de verzamelde gegevens worden omgezet in een document. Vervolgens moet dit document worden aangeboden aan de betrokken en verantwoordelijkheid dragende personen waarbij de maatschappelijk werker activiteiten onderneemt zodat de signalering serieus wordt genomen. Tenslotte levert de maatschappelijk assistent ook een bijdrage aan oplossingen of verbeteringen door voorstellen te doen of alternatieven te bieden (Sprangers, 2001, p.65 en Sluiter, e.a., 1997, p.18).

Sluiter, e.a. (1997, p.26) wijzen erop dat signalering als kerntaak nauwelijks een plaats heeft gekregen in de praktijk van het maatschappelijk werk. Signalering wordt te weinig verbonden met andere kerntaken. Informatie uit de kerntaken waar directe contacten zijn met cliënten wordt zo niet systematisch verzameld en geanalyseerd. Deze bemerking van Sluiter, e.a., wordt bevestigd wanneer we kijken naar de 'Code voor de maatschappelijk werker' van Nederland (Klaase, 2003). In tegenstelling tot vele andere landen beschikt Vlaanderen (nog) niet over een beroepscode. De Code beschrijft welke waarden centraal staan in het beroep maatschappelijk werker. Klaase (2003, p.10) geeft aan dat de Code in artikel 1 ondubbelzinnig zegt dat het maatschappelijk werk zich primair richt op het belang van het individu. Het zwaartepunt van de Code ligt bij het directe contact tussen werker en cliënt. De signaleringsfunctie krijgt slechts een bescheiden plaats achteraan in de Code. Wil signalering een evenwaardige positie innemen t.o.v. de andere kerntaken, dan moeten maatschappelijk werkers meer gericht zijn op het verband tussen ontwikkelingen in de samenleving en de problemen van hun doelgroep. Binnen dit geheel moeten ze de wisselwerking kunnen analyseren. Sluiter, e.a. (1997, pp.29-30) stellen voor dat een herformulering van de kerntaken een aanzet zou kunnen geven tot een meer geïntegreerde aanpak door maatschappelijk werkers. Zij komen tot de formulering van drie kerntaken. Een eerste kerntaak betreft de 'begeleiding' van cliënten. Centraal bij deze kerntaak staat de persoonlijke beïnvloeding van cliënten zoals in kerntaak 1 (psychosociale hulpverlening) en kerntaak 2 (concrete en informatieve hulpverlening) is uitgewerkt. Een tweede kerntaak handelt over de 'belangenbehartiging' in de sociale omgeving. De maatschappelijk werker kan als bemiddelaar, pleitbezorger, zaakwaarnemer of casemanager optreden waardoor hij de sociale omgeving van de cliënt tracht te beïnvloeden. Deze activiteiten komen terug bij kerntaak 1 en 2 maar voornamelijk bij kerntaak 3 (onderzoek en rapportage) en kerntaak 5 (coördinatie van hulp- en dienstverlening). Een derde en laatste kerntaak die Sluiter, e.a., onderscheiden betreft de 'signalering' van sociale problemen. Deze taak duidt op het beïnvloeden van de sociale omgeving door groepen maatschappelijk werkers op basis van hun professionele informatie, expertise en verantwoordelijkheid (Sluiter, e.a., 1997, pp.29-30).

Sluiter e.a. zijn niet de enige die een voorstel doen tot herformulering van de kerntaken van het maatschappelijk werk. Ook in het werk van Van Dooren (2004) vinden we kritiek terug op het huidige beroepsprofiel en de kerntaken van het maatschappelijk werk. Van Dooren (2004, pp.23-24) verwijt het Vlaamse beroepsprofiel dat het geschreven is voor insiders. Het geeft geen antwoord op de vraag wat een buitenstaander, de politiek, het algemene publiek van maatschappelijk werkers kunnen verwachten. Van Dooren ziet drie professionele functies voor het maatschappelijk werk wanneer deze gedacht worden vanuit de samenleving. Deze worden benoemd als maatschappelijke hulp- en dienstverlening, maatschappelijk toezicht en maatschappelijke expertise (Van Dooren, 2004, p.25). Bij de professionele functies maatschappelijke hulp- en dienstverlening en maatschappelijk toezicht worden telkens twee kerntaken onderscheiden namelijk begeleiding en belangenbehartiging. Het verschil is dat bij maatschappelijke hulpverlening de nadruk van het handelen op de cliënt ligt en bij maatschappelijk toezicht de nadruk op de samenleving ligt. De professionele functie maatschappelijke expertise bestaat uit het op verzoek afleveren van onafhankelijke deskundigenverslagen (Van Dooren, 2004, p.234). De signaleringstaak van maatschappelijk werkers komt in de opdeling van Van Dooren (2004) niet expliciet aan de orde. Wel stelt Van Dooren (2004, p.234) de signaalfunctie voor als een afgeleide taak die direct samenhangt met de sector en de instelling waarin men werkt. Signalering wordt hier dus niet beschouwd als een volwaardige kerntaak, in tegenstelling tot de opvatting van Sluiter, e.a. (1997). Uit de visie van Van Dooren (2004) kunnen we afleiden dat het algemene publiek de signaleringstaak van de maatschappelijk werker niet als prioritair beschouwd. Hiermee wordt de stelling van Sluiter, e.a. (1997) nogmaals bevestigd dat de kerntaak signalering nauwelijks een plaats heeft gekregen in de praktijk van het maatschappelijk werk.

2.5 Knelpunten

Hoe komt het nu dat signalering nauwelijks een plaats krijgt in de praktijk van het maatschappelijk werk? Hoewel signalering tot de kerntaken van het maatschappelijk werk behoort, zijn er weinig instellingen of groepen instellingen die het lukt om een goede signalering op poten te zetten (Sluiter, e.a., 1997 p.20). Vanuit de literatuur onderscheiden we een aantal oorzaken. Ten eerste vraagt signalering om maatschappelijk werkers met een oriëntatie op de samenleving. Maatschappelijk werkers zouden consequent de ontwikkelingen in de samenleving dienen te volgen, waarbij ze de gevolgen van de ontwikkelingen voor hun cliënten kunnen analyseren. In praktijk zijn maatschappelijk werkers echter vaak noodgedwongen gericht op de directe vragen van individuele cliënten. Het cliëntgericht denken primeert op het samenlevingsgericht denken (Sluiter, e.a., 1999, p.87). De werkdruk speelt hierbij een belangrijke rol. Bij veel instellingen neemt de werkdruk enorm toe door bezuinigingen en door complexere problemen van cliënten. Sluiter, e.a. (1999, p.87) geven aan dat de maatschappelijk werker vooral afgerekend wordt op 'productie' en minder op de kwaliteit van de

hulpverlening. Dit zegt iets over de prioriteiten die instellingen stellen. Signalering wordt vaak als sluitpost van de begroting beschouwd. In het beleidsplan worden zelden uren of taken voor signalering gereserveerd. Sluiter, e.a. (1997, p.21) bedenken dat maatschappelijk werkers en instellingen zich laten sturen door de hulpvragen van de cliënten en dus niet zichzelf sturen. Dit maakt dat cliënten alle tijd opsloppen, zodat er geen tijd meer overblijft voor signalering. Ten tweede vraagt signalering om teamwork (Sluiter, e.a. 1997, p.22). Door teamwork kan men met collega's vanuit ieders verantwoordelijkheidsgevoel komen tot een gezamenlijke visie op de noden en behoeften die boven het dagelijkse werk uitstijgen. Van maatschappelijk werkers zou je verwachten dat ze goed kunnen samenwerken in teamverband, toch vormt dit volgens Sluiter, e.a. (1997, p.22) het probleem. Maatschappelijk werkers zijn volgens hen vaak gericht op hun eigen winkel. De samenwerking met collega's beperkt zich meestal tot overleg over de directe hulpverlening. Slechts bij uitzondering komt men tot een systematische evaluatie van het werk en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie, wat een belangrijk startpunt betekent voor signalering (Sluiter, e.a., 1999, p.87). Een derde oorzaak is het gebrek aan methodische ondersteuning vanuit het beleid. Signalering is een werk van lange adem waarbij men tevreden kan zijn met kleine stapjes voorwaarts (Sluiter, e.a., 1997, p.21). Toch voelen maatschappelijk werkers zich er vaak machteloos bij. Maatschappelijk werkers zijn het wel gewend om veranderingsprocessen te doorlopen op niveau van een cliënt, maar de transformatie van dit soort veranderingsprocessen naar de sociale omgeving blijkt moeilijk te gaan (Sluiter, e.a., 1997, p.21). Een goede ondersteuning, zowel op vlak van middelen als op vlak van kennis, is hierbij meer dan wenselijk (De Troy, 2005, p.21). Helaas blijkt er onvoldoende ruimte voor bijscholing van maatschappelijk werkers (Sluiter, 1999, p.87). Door de bezuinigingen van veel instellingen, komen bijscholingspraktijken onder druk te staan. Maatschappelijk werkers op éénmansposten missen zo het contact met beroepsgenoten, waardoor het uitwisselen van ervaringen, reflecties en de ontwikkeling van nieuwe inzichten zich niet kan voltrekken. Maar ook in grotere teams van maatschappelijk werkers wordt er zelden voldoende tijd en ruimte vrijgemaakt voor intervisie en bijscholing. Het gevolg van deze omstandigheden is dat er van moeilijkere taken, zoals signalering, niet veel terecht komt (Sluiter, e.a., 1999, p.87). Als laatste oorzaak wordt naar het gebrek van communicatie over het beleid verwezen (Sluiter, e.a., 1999, p.88). In instellingen bestaan er vaak gescheiden verantwoordelijkheden en overlegcircuits. De maatschappelijk werkers zorgen voor de uitvoering van de hulp en het management is verantwoordelijk voor het beleid. Er wordt weinig ruimte gecreëerd voor overleg over beleidsontwikkelingen. Sluiter, e.a. (1999, p.88) benadrukken dat uitvoerende werkers wel graag willen praten over hun werk, maar hier de tijd niet voor nemen als de organisatie dit niet als een vanzelfsprekend onderdeel in hun takenpakket opneemt. Er zijn dus vooraf vastgelegde structuren nodig zoals bijv. teamvergaderingen, een bijkomst met experts rond 'wetgeving', e.a. Deze structuren zorgen ervoor dat men inzicht krijgt in cliëntoverstijgende problemen en knelpunten in de wetgeving kan opsporen (De Troy, 2005, p.21).

2.6 Kritische succesfactoren

Wanneer men de signaleringstaak van het maatschappelijk werk structureel en functioneel wilt uitbouwen, moeten een aantal voorwaarden in acht genomen worden. De Troy (2005, p.25) noemt deze voorwaarden kritische succesfactoren voor een geslaagd signaleringsbeleid. Een eerste kritische succesfactor vormt het beleid. Signalering moet onderdeel uitmaken van het beleid van de instelling. Een instelling die signaleren serieus opneemt, moet met gerichte inspanningen zijn visie over het belang van signaleren vorm geven (Scholte & van Splunteren, 1996, p.43). Instellingen kunnen bijvoorbeeld een korte beleidsnota over signaleren opstellen. Deze nota geeft weer waarom signaleren belangrijk is, welke doelstellingen met signaleren worden nagestreefd en welke inspanningen (middelen en activiteiten) hiertoe zullen geleverd worden. Er moeten middelen en tijd vrijgemaakt worden om signalering te organiseren, te onderzoeken en te coördineren. Het expliciet onderschrijven van de doelstellingen en de visie van de organisatie op het vlak van signaleren, heeft zowel een interne als een externe functie. Intern zijn alle medewerkers op de hoogte van het te voeren beleid en weten ze welke activiteiten door wie wordt uitgevoerd. Alle medewerkers worden ook periodiek geïnformeerd over de resultaten van de vooropgestelde inspanningen. Extern informeert de beleidsnota de buitenstaanders over de intenties van de organisatie. Zo worden instellingen van elkanders voornemens op de hoogte gesteld. Dit is nodig wanneer instellingen samen willen werken om bepaalde acties te ondernemen (Scholte & van Splunteren, 1996, pp.43-44). Een tweede kritische succesfactor betreft de menskracht. Signalering vraagt om menskracht, zeker in de opbouwfase. Volgens Scholte en van Splunteren (1996, p.44) is het aangewezen om specifieke medewerkers voor een aantal uren per week vrij te stellen van hun gebruikelijke werkzaamheden voor het uitvoeren van activiteiten in het kader van de signaleringstaak. Op die manier wordt de continuïteit van de activiteiten minder kwetsbaar. Als derde kritische succesfactor wordt organisatie aangewezen. Signaleren vraagt om een organisatorische inbedding in de instelling, zodat de goede bedoelingen vanuit het beleid en de medewerkers ook werkelijk van de grond kunnen komen. Er wordt een uitgewerkte organisatie verwacht over bij wie de signalen gedeponereerd moeten worden, wie beslist wat er verder gebeurt en wie verantwoordelijk is voor verdere actie, en wie voor registratie en feedback naar andere medewerkers zorgt. Vervolgens volgt ook de organisatie voor de uitgebreidere analyse van de signalen en de organisatie van de acties die uit de signalen volgen (Scholte & van Splunteren, 1996, pp.44-45). Het verhogen van de signaalgevoeligheid bij medewerkers vormt een vierde kritische succesfactor (De Troy, 2005, p.26). Bij de knelpunten (zie 2.5) rond signaleren werd reeds aangetoond dat signaleren een werk van lange adem is. Medewerkers moeten dan ook overtuigd worden van de mogelijkheden van veranderbaarheid door signalering. Om de signaalgevoeligheid te verhogen kan men medewerkers laten bijscholen, intervisie organiseren, andere ondersteunende middelen aanbieden en de medewerkers regelmatig informeren over de resultaten van de signaalbehandeling (De Troy, 2005, p.26). Een vijfde kritische succesfactor stelt dat signalering een

aantal kwaliteiten van de medewerkers vereist. Ten eerste wordt er een bepaalde attitude gevraagd die zich kenmerkt door de aandacht voor en het geloof in de mogelijkheden van signalering door een maatschappelijk engagement met bereidheid tot samenwerken en een praktische instelling (Scholte & van Splunteren, 1996, p.45). De vorming van deze attitude vraagt vaak om bijscholing. Naast een bepaalde attitude is het belangrijk dat medewerkers ook over de kennis en vaardigheden beschikken om signalen te behandelen. Scholte en van Splunteren (1996, p.45) veronderstellen dat het diploma van maatschappelijk assistent hier voldoende houvast voor biedt. Omtrent het analyseren van signalen is er misschien wel extra deskundigheid nodig over onderzoekstechnieken, projectmatig werken, onderhandelen en presenteren. Een laatste kritische succesfactor betreft de organisatie van feedback over de vooruitgang in het signaleren. Wanneer men na het aandrazen van een signaal er niets meer over hoort, zal het signaleringsproces langzaam uitdoven en is het ten dode opgeschreven (Scholte & van Splunteren, 1996, p.46). Er dient feedback georganiseerd te worden die gericht is naar zowel de signaalgever(s) als naar alle andere medewerkers. Er zijn verschillende middelen hanteerbaar voor de organisatie van deze feedback. Het jaarverslag van de instelling kan de resultaten omtrent signalering van het afgelopen jaar weergeven, ook een aparte signaleringskrant of een vaste rubriek in de personeelskrant kunnen deze opdracht verwezenlijken. Daarnaast zijn teambesprekingen gericht op signalering ook aangewezen. Er bestaan talloze manieren om de feedback te organiseren. Zolang de feedback maar plaats vindt, is elke manier goed (Scholte & van Splunteren, 1996 p.46; De Troy, 2005, p.27).

2.7 Organisatorische empowerment

Wanneer een organisatie kiest om zijn signaleringstaak serieus uit te voeren, dan betekent dit dat hij aan de hier boven vernoemde voorwaarden moet werken. De organisatie moet tijd en ruimte maken om die voorwaarden te creëren en effectief uit te voeren. In de literatuur rond signalering wordt meermaals gezegd dat werken met signalen pas zin heeft als het integraal deel uitmaakt van de taakinvulling van de maatschappelijk werkers en de organisatie waarin ze werken (De Troy, 2005, p.28; Scholte & van Splunteren, 1996, p.19, p.43; Sluiter, e.a., 1997, p72, pp.115-136). Alles staat of valt met de uitwerking van de voorwaarden tot het structureel uitbouwen van een signaleringsbeleid in de organisatie. Sluiter, e.a. (1997, p.117) stellen zelfs grofweg dat signalering om een goed functionerende organisatie vraagt.

In deze paragraaf wordt nagegaan of een empowerende organisatie de voorwaarden vervult waardoor de signaleringstaak van maatschappelijk werkers structureel en functioneel kan worden uitgebouwd. Om de link tussen signalering en empowerende organisaties te verduidelijken en te onderbouwen, wordt in het eerste punt beroep gedaan op een algemeen theoretisch kader van

empowerment. Vervolgens wordt in het tweede punt een nomologisch netwerk beschreven voor organisatorische empowerment, om dit concept theoretisch te kaderen.

2.7.1 Algemeen theoretisch kader empowerment

Bij de beschrijving van een algemeen kader voor empowerment laten we ons vooral leiden door de Amerikaanse gemeenschapspsycholoog Zimmerman¹. Zimmerman is een volgeling van Julian Rappaport, eveneens een bekende gemeenschapspsycholoog, die de term empowerment begin jaren '80 introduceert binnen de 'community psychology' in Amerika (Van Regenmortel, 2002a, p.70). Zimmerman vertrekt van het idee dat empowerment kan opgevat worden als een soort waardeoriëntatie. Empowerment als waardeoriëntatie beklemtoont gezondheid, adaptatie, competentie en natuurlijke helpsystemen. Een empowermentbenadering legt de nadruk op welzijn i.p.v. een fixatie op problemen, en focust zich op het identificeren van krachten i.p.v. zich te richten op tekorten. Empowerment omvat ook het idee dat vele sociale problemen het gevolg zijn van de ongelijke verdeling van middelen en macht. De professionele werker stelt zich niets als alwetend op maar is iemand die actief meehelpt zoeken naar structurele oplossingen voor problemen die mensen zelf vaststellen. De hulpverlening wordt aanschouwd als een empowerend proces (Zimmerman & Warschausky, 1998, p.5; Van Regenmortel 2002a, p.71). Empowerment kan dus worden opgevat als een paradigma. Een paradigma is een denk- en handelingskader dat een geheel van overtuigingen, waarden en handelingswijzen bevat. Empowerment reikt verder dan een methodiek. Het empowermentparadigma betreft een fundamentele verandering in het kijken naar sociale problemen (Van Regenmortel, 03.10.2006).

Daarnaast beschouwt Zimmerman empowerment ook als een theoretisch model dat voortbouwt op deze waardeoriëntatie. Voorafgaand aan deze theorievorming is het belangrijk om te weten dat empowerment een 'open-ended' construct is. Empowerment is een continue variabele waardoor er verschillende gradaties mogelijk zijn. Daarnaast kan deze continue variabele variëren in verloop van tijd en kan het verschillende vormen aannemen naargelang de beoogde populatie en context (Van Regenmortel, 2002a, pp.73-74).

Zimmerman stelt in zijn publicaties dat empowerment enerzijds kan opgevat worden als een proces en anderzijds als een resultaat of outcome (Perkins & Zimmerman, 1995; Zimmerman & Warschausky, 1998; Peterson & Zimmerman, 2004). 'Empowering' processen verwijzen naar de manier waarop mensen, organisaties en gemeenschappen empowered geraken. 'Empowered' outcomes verwijzen naar de resultaten van deze processen (Van Regenmortel, 2002a, p.75). In beide gevallen onderkent Zimmerman drie fundamentele elementen waarop de hele idee van empowerment

¹ Marc Zimmerman is verbonden aan de Universiteit van Michigan (School of Public Health), Ann Arbor, Michigan.

is gebaseerd. Deze sleutelementen zijn controle, kritisch bewustzijn en participatie. Controle verwijst naar de waarneembare of eigenlijke capaciteit om beslissingen te beïnvloeden. Kritisch bewustzijn verwijst naar het begrijpen van de werking van machtstructuren, besluitvorming, de beïnvloeding van de macht en hoe middelen worden ingezet. Participatie verwijst naar het ondernemen van actie dat streeft naar verandering richting de gewenste resultaten (Zimmerman, 1998, pp. 8-9, gecit. in Van Regenmortel 2002a, p.78). Deze drie variabelen zijn onderling verweven en vormen in de context van een onderzoek of praktijkinterventie de drie belangrijkste criteria op basis waarvan zowel het proces van empowerment als de mogelijke effecten ervan kunnen worden geëvalueerd (Hennion & Van den Broucke, 1999, p.41).

Een andere fundamenteel aspect in de theorievorming rond empowerment is de idee dat empowerment moet opgevat worden als een multi-level construct, bestaande uit een driedeling op micro-, meso-, en macroniveau (Van Regenmortel, 2002a, p.74). Empowerment op microniveau wordt persoonlijke of psychologische empowerment genoemd. Het verwijst naar processen waar mensen in onderdrukte posities vat krijgen op hun eigen leven. Ze ontwikkelen zich als meer zelfbewuste, kritische en actieve burgers. Empowerment op mesoniveau wordt organisatorische empowerment genoemd. Deze empowerment op niveau van organisaties verwijst onder meer naar inspraak en beslissingsmacht van werknemers, naar het scheppen van mogelijkheden om de vaardigheden van werknemers te verhogen, of naar wederzijdse steun en netwerkvorming tussen organisaties. Empowerment op macroniveau wordt gemeenschap empowerment genoemd. Het verwijst naar een samenleving waar structurele mechanismen van sociale uitsluiting worden bestreden en men opkomt voor gelijke rechten voor iedereen (Van Regenmortel, 2002a, pp.74-75). Deze drie niveaus zijn onderling verbonden met elkaar.

Op basis van bovenstaande theorievorming komt Van Regenmortel (2002b) tot de volgende Nederlandse omschrijving van empowerment:

Empowerment is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie (Van Regenmortel, 2002b, p.76).

Wanneer de drie hoger vermelde kenmerken van empowerment -participatie, controle en kritisch bewustzijn- toegepast worden op de drie analyseniveaus, en we daarbij telkens het onderscheid maakt tussen 'empowering' processen en 'empowered' outcomes, dan komen we tot een schema waar voor elke combinatie van deze variabelen een nauwkeurige omschrijving van het empowerment-concept gegeven wordt (zie bijlage 1). Dit biedt ons de mogelijkheid om de link tussen signalering en organisatorische empowerment uit te bouwen. Aan de hand van het schema kunnen we de kritische succesfactoren voor signalering steeds in één van de zes vakjes passen die handelen over organisatorische empowerment. Wat controle betreft, worden werknemers in empowerende organisaties betrokken in het besluitvormingsproces en worden ze gestimuleerd om allerlei verantwoordelijkheden op te nemen ('empowering' proces), dit resulteert in werknemers die vlot hun

weg vinden tussen de aangeboden middelen en zelf middelen zoeken en activeren om hun doel te realiseren ('empowered' outcome) (Zimmerman & Warschausky, 1998, p.6). Ook signalering vraagt om gemeenschappelijke verantwoordelijkheden en overlegcircuits omtrent beleidsontwikkelingen. Er wordt gepleit voor vooraf vastgelegde structuren zodat inzicht en overleg betreffende cliëntoverstijgende problemen mogelijk wordt gemaakt (Sluiter, e.a., 1999, p.88). Op die manier kan men kanalen zoeken om rond signalen te gaan werken en oplossingen te zoeken. Ook het kritische bewustzijn wordt in empowerende organisaties aangescherpt. Signalering vraagt van maatschappelijk werkers een zekere signaalgevoeligheid. Signaalgevoeligheid kan verhoogd worden door medewerkers te laten bijscholen, intervisie te organiseren, andere ondersteunende middelen aan te bieden en medewerkers regelmatig te informeren over de resultaten van de signaalbehandeling (De Troy, 2005, p.26). Organisatorische empowerment voldoet aan deze voorwaarden. Een empowerende organisatie voorziet mogelijkheden om zijn medewerkers te ontwikkelen en hun vaardigheden tot uiting te laten komen ('empowering' proces), zodat de medewerkers ook een stem kunnen hebben in debatten rond de beleidsvoering ('empowered' outcome) (Zimmerman & Warschausky, 1998, p.7). Zoals eerder vermeld moet signalering onderdeel uitmaken van het beleid van een instelling. Het is dan ook belangrijk dat medewerkers voldoende betrokken en geïnformeerd worden over de visie van een organisatie die het belang van signaleren aangeeft (Scholte & van Splunteren, 1996, p.43). Tenslotte wordt in een empowerende organisatie ook de participatie van de medewerkers gestimuleerd. Organisatorische empowerment wil settings creëren waar medewerkers van een organisatie met elkaar samenwerken om zodoende beslissingen te kunnen nemen die het eigenbelang overstijgen ('empowering proces'). Hierbij streeft men naar het resultaat dat organisaties samenwerken met andere organisaties (bijv. coalities) en dat organisaties politieke beslissingen kunnen beïnvloeden ('empowered' outcome) (Zimmerman & Warschausky, 1998, p.6). Deze kenmerken treft men ook aan bij de voorwaarden voor het uitwerken van een goed signaleringsbeleid. Signalering vraagt om teamwork binnen een organisatie zodat men tot een gezamenlijke visie kan komen over de noden en behoeften die boven het dagelijks werk uitstijgen. Pas dan kan men naar buiten treden en netwerken of coalities vormen met andere organisaties, waarmee men vervolgens invloed kan uitoefenen op bepaalde politieke beslissingen (Sluiter, e.a., 1997, p.22; pp.99-113)

2.7.2 Nomologisch netwerk van organisatorische empowerment

In het voorgaande deel is een algemeen theoretisch kader van empowerment geschetst waarbij we de eerste link tussen signalering en organisatorische empowerment (OE) leggen. De theorievorming rond OE bleef tot nu toe vrij vaag en algemeen. De uitwerking van een onderbouwd theoretisch kader over OE dringt zich op. Veel literatuur rond empowerment maakt gebruik van het algemeen theoretisch kader van empowerment dat in 2.7.1 is toegelicht. Vervolgens spitst deze literatuur zich meestal toe op

het psychologische niveau van empowerment. Zimmerman stelt dat hoewel empowerment wel beschouwd wordt als een multi-level construct, het meeste empirische werk beperkt blijft tot het individuele niveau. Nochtans is empowerment op organisatorisch niveau afzonderlijk nodig, aldus Zimmerman, omdat dit zou helpen de empowermenttheorie te verschuiven van zijn individuele geneigdheid (Peterson en Zimmerman, 2004, pp.129-130).

In het artikel 'Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment' werken Peterson en Zimmerman (2004) voor het eerst een nomologisch netwerk uit dat gefocust is op OE. Voor psychologisch empowerment bestond een dergelijk nomologisch netwerk al langer (Van Regenmortel, 2002a, p.73). Een nomologisch netwerk wijst op een theoretisch kader dat de relatie tussen variabelen op een zodanige manier specificceert dat het zowel helpt het construct te differentiëren als definiëren en het mogelijk maakt om een meetmodel te formuleren (Peterson & Zimmerman, 2004, p.130; Van Regenmortel, 2002a, p.73). De algemene theorie over empowerment (zie 2.7.1) gaat deze theorievorming vooraf. Tot de verschijning van het artikel van Peterson & Zimmerman (2004) was er nog geen nomologisch netwerk voor OE uitgewerkt dat zich duidelijk onderscheidde van psychologische empowerment. Peterson & Zimmerman (2004, p.130) geven aan dat OE vaak wordt gedefinieerd als individuele empowerment ontleent binnen een organisatorische context. In hun artikel geven ze een resem onderzoeken weer die gericht zijn op het vaststellen van organisatorische karakteristieken van 'empowering' organisaties. Peterson en Zimmerman (2004, p.131) vinden dat de meeste van deze vastgestelde kenmerken in feite gefocust zijn op hoe die kenmerken de leden van de organisatie empoweren. Er zijn veel minder kenmerken bestudeerd die het eigenlijke niveau van empowerment van de organisatie aantonen. Dit brengt ons bij een belangrijk onderscheid dat Zimmerman (2000, in Peterson & Zimmerman, 2004, p.130) maakt tussen 'empowering' organisaties en 'empowered' organisaties. 'Empowering' organisaties omschrijft Zimmerman als deze dat psychologische empowerment produceren voor hun individuele werknemers als deel van hun organisatorisch proces. 'Empowered' organisaties worden door Zimmerman omschreven als organisaties die het grotere systeem waarvan ze deel uitmaken beïnvloeden. Peterson & Zimmerman (2004, p.131) willen met de uitwerking van een nomologisch netwerk voor OE een model voorstellen, dat de mate waarin organisaties 'empowered' zijn, kan onderzoeken.

Peterson en Zimmerman (2004, p.131) stellen dat een conceptueel model voor 'empowered' organisaties drie componenten bevat nl. een intra-organisatorische, een inter-organisatorische en een extra-organisatorische component. Deze drie componenten vormen een multi-level construct en zijn eveneens met elkaar onderling verbonden (Peterson & Zimmerman, 2004, p. 131). Peterson & Zimmerman (2004, p.131) achten daarnaast een overkoepelende kijk op hoe mensen en sociale systemen elkaar beïnvloeden, belangrijk bij het vormen van een conceptueel model voor 'empowered' organisaties. Men verwijst hiervoor naar het concept 'ecologisch perspectief'. Ecologie is de wetenschap die de relatie bestudeert tussen organismen en hun omgevingen. Er bestaat een toenemende erkenning voor het ecologische model, o.a. in de sociale wetenschappen, wegens de

stijgende aandacht voor de omgevingscontext. Binnen de gemeenschapspsychologie vormt de studie van personen in zijn context ook een centraal thema (Van Regenmortel, 2002a, p.101). Een ecologisch perspectief is belangrijk in de ontwikkeling van een theoretisch model voor OE omdat het een overkoepelend kader biedt dat zowel aandacht biedt voor de analyse-niveaus boven het individu als een kader voorziet voor het onderzoeken van de samenhang tussen factoren die ‘empowered’ organisaties karakteriseren (Peterson & Zimmerman, 2004, p.132).

Rekening houdend met het ecologisch perspectief, zoeken Peterson & Zimmerman (2004, pp. 132-139) variabelen voor elke component (intra-, inter-, en extraorganisatorisch). Bij de componenten wordt steeds onderscheid gemaakt tussen processen en resultaten. Zo komt men tot een schema dat weergegeven wordt in bijlage 2. De variabelen die Peterson & Zimmerman onderscheiden, gebeurt op basis van een aantal onderzoeken dat ze raadplegen in de empowermentliteratuur. Resultaten die intra-organisatorische empowerment uitdrukken, bevatten variabelen zoals ‘viability’, ‘underpopulated settings’, ‘collaboration of co-empowered subgroups’, ‘resolved ideological conflict’, en ‘resource identification’. Deze kenmerken geven de interne structuur en het functioneren van de organisatie weer. De empowermentliteratuur biedt ook voorbeelden om de intra-organisatorische processen te verduidelijken. Eigenschappen als ‘incentive management’, wat duidt op een managementstijl dat de werknemers motiveert, en ‘subgroup linkages’, waarmee samenwerking tussen verschillende groepen of teams wordt bedoeld, kunnen beschouwd worden als voorbeelden van intra-organisatorische processen van OE. Deze variabelen bevatten namelijk activiteiten die kansen bieden om de structuur en het functioneren van een organisatie te verbeteren. De intra-organisatorische component is een belangrijke component omdat het structuren voorziet waardoor medewerkers actief kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie (Peterson & Zimmerman, 2004, pp.132-135). ‘Collaboration’ en ‘resource procurement’ zijn de eigenschappen die de resultaten van inter-organisatorische empowerment kenmerken. ‘Collaboration’ verwijst naar activiteiten waar men samenwerkt zoals bijv. het uitwisselen van informatie tussen organisaties en het coördineren van de diensten van verschillende organisaties. ‘Resource procurement’ betreft de aanwinst van mensen, materiaal, producten, voorzieningen, enz. van andere organisaties of systemen. Deze aanwinst van middelen draagt bij tot de organisatorische effectiviteit. Uit de empowermentliteratuur kunnen Peterson & Zimmerman ook voorbeelden van inter-organisatorische processen onderscheiden. Toegang tot sociale netwerken van andere organisaties en het uitbouwen van samenwerkingsverbanden met andere organisaties worden als relevante processen beschouwd voor deze component van OE. De inter-organisatorische component betreft dus de verbindingen tussen organisaties. Het verwijst naar de relaties en coalities die tussen verschillende organisaties kunnen bestaan (Peterson & Zimmerman, 2004, pp.135-137). De extraorganisatorische component handelt over de acties die organisaties nemen om de ruimere omgeving waarvan zij deel uitmaken te beïnvloeden. Het verwijst naar organisatorische of multi-organisatorische inspanningen om controle uit te oefenen. Resultaten die men hiermee tracht te bereiken, zijn het beïnvloeden van de politiek en zijn uitvoering, de creatie van alternatieve

gemeenschapsprogramma's en settings en het plaatsen van organisatorische middelen in de gemeenschap (Peterson & Zimmerman, 2004, pp.137-139).

Het conceptueel model van Peterson & Zimmerman moet beschouwd worden als een gids bij onderzoek over OE (Peterson & Zimmerman, 2004, p.141). Cronbach & Meehl (1955, in Peterson & Zimmerman, 2004, p.139) wijzen erop dat wanneer er concrete handelingen omschreven worden voor de variabelen van een nomologisch netwerk, de validiteit van een construct, empirisch getest kan worden. Bij het uitwerken van handelingen moet men erkennen dat empowerment een open-ended construct is. De variabelen die het construct bevat, kunnen veranderen over de tijd heen en zijn afhankelijk van de specifieke omstandigheden waarin ze gemeten worden. OE mag niet beoordeeld worden via één enkele operationele definitie omdat OE verschillende vormen kan aannemen afhankelijk van het type organisatie, de omgeving van de organisatie en de tijd waarin OE gemeten wordt. Er is empirisch onderzoek nodig om OE verder te ontwikkelen en te testen (Peterson & Zimmerman, 2004, pp.139-142).

2.8 Zes krachten van de organisatie

Om het nomologisch netwerk van Peterson & Zimmerman (2004) te operationaliseren, maken we gebruik van het krachtenveldmodel van van der Torn² (1986). In het artikel 'Management in het krachtenveld van de organisatie' onderscheidt van der Torn (1986, p.483) 'krachten' die de organisatie beheersen en die op hun beurt weer om beheersing vragen. Zoals men bij psychologische empowerment uitgaat van de krachten van de persoon zelf, kan men bij OE uitgaan van de krachten van een organisatie. Van der Torn onderscheidt in zijn model zes krachten van organisaties. Deze zijn de kracht van de visie, de kracht van het doel, de kracht van de vorm, de kracht van de informatie, de kracht van de middelen en de kracht van de verandering (van der Torn, 1986, pp.483-485). Deze krachten vormen het potentieel binnen organisaties. Het zijn mogelijkheden om gestalte te geven aan gewenste ontwikkelingen.

Sluiter, e.a. (1997, pp.115-136) formuleren aan de hand van de zes krachten uit het model, eigenschappen waaraan een organisatie moet voldoen, wil deze organisatie goed functioneren met betrekking tot signalering en beleid. In deze paragraaf wordt de opzet van Sluiter, e.a. verder gevolgd. De zes krachten worden uitgewerkt aan de hand van literatuur uit de organisatiekunde, zodanig dat we tot een resem kenmerken komen die een wenselijke conditie vormen voor het signaleringsproces in een goed functionerende organisatie. De kenmerken kunnen steeds geplaatst worden in het nomologisch netwerk van OE.

² John van der Torn is organisatieadviseur in profit en non-profit organisaties.

2.8.1 Kracht van de visie

Een organisatie die bewust nadenkt over haar rol in de samenleving, vertrekt vanuit een al dan niet uitdrukkelijk verwoorde visie op haar betekenis en bestaansreden. Dergelijke visie bevat de basiswaarden die het gedrag van leden in de organisatie moeten richting geven (Cuyvers & Mertens, 1995, p.14). Een visie verbindt mensen tot iets gemeenschappelijks. Dat levert een geweldige kracht op, aldus van der Torn (1986, p.483). Zonder visie is een organisatie 'krachteloos'. Een visie bevat de zingeving van een organisatie voor alle mensen die er in werken. Belangrijk is de opvatting van de leiding van een organisatie dat er aan visie gewerkt moet worden. Wanneer leiders van een organisatie geen visie voor ogen hebben, kan men wel coördineren maar niet echt verbinden en integreren (van der Torn, 1986, p.483). Het veelomvattende begrip visie splitsen we op in drie deelgebieden, om op die manier een idee te geven aan een aantal concrete uitwerkingen binnen het kader van signalering.

Als eerste onderscheiden we de visie op het beroep. Er ontstaat een visie bij maatschappelijk werkers als zij zich blijvend oriënteren op ontwikkelingen in de samenleving, op ervaringen in de hulpverlening en op vaktheoretische ontwikkelingen. Maatschappelijk werkers moeten zich blijven ontwikkelen. Collegiaal overleg, caseload-, team-, en werkbesprekingen vormen goede gelegenheden voor het vormen van een visie op het beroep. Zij vragen om een continue reflectie op de hulpverlening. Belangrijk is wel dat er op deze besprekingen aandacht wordt gegeven aan de meer algemene, cliëntoverstijgende problemen. In dit verband is het ook belangrijk dat zowel de maatschappelijk werkers als andere medewerkers in de organisatie signaleren zien als een taak van het maatschappelijk werk (Sluiter, e.a., 1997, pp. 121-122). Als tweede deelgebied onderscheiden we de visie op samenwerken. Zodra het werk het individuele aspect overstijgt, is samenwerken aan de orde. Dit is het geval bij signalering. Samenwerken vraagt een open attitude van de medewerkers. Een functionele samenwerking stelt dat er vanuit een team op vaste basis, of op projectbasis, een genuanceerde visie wordt ontwikkeld en dilemma's worden besproken. Samenwerken is leren van elkaar. In het kader van signalering is zowel interne als externe samenwerking nodig. Het management moet hier kansen voor creëren. Collegiale en hiërarchische verhoudingen zullen minder vrijblijvend moeten worden. Daarnaast moeten organisaties ook optimaal gebruik maken van de samenwerkingsverbanden met organisaties die deel uitmaken van hetzelfde netwerk (bijv. netwerk jeugdhulpverlening). Het is eveneens aanbevolen dat organisaties een netwerk aanleggen van personen en instanties (bijv. deskundigen, politici) die in een signaleringsproces kunnen worden ingeschakeld. Bepaalde medewerkers kunnen dit als expliciete taak opgelegd krijgen. Deze netwerken kunnen zowel formeel als informeel zijn en hoeven niet statisch te zijn. Werken aan of met netwerken vormt een voortreffelijk middel in het signaleringsproces (Sluiter, e.a., 1997, pp.121-123; Sluiter, e.a., 1999, pp.94-95). Tenslotte wordt ook de visie op problematiek onderscheiden. Het ontwikkelen van een samenhangende visie door alle lagen van de organisatie heen op de problematiek van de doelgroep, is

essentieel voor signalering. Hierbij moet men voldoende aandacht besteden aan de maatschappelijke aspecten van de problematiek (Sluiter, e.a., 1997, p.123).

2.8.2 Kracht van het doel

Het gekozen doel van een organisatie vertaalt de visie die een organisatie nastreeft. Een visie op zich blijft introvert wanneer ze niet gericht wordt op een concreet doel van een organisatie (van der Torn, 1986, p.483). Een organisatie omschrijft zijn doel via concrete doelstellingen die het gewenste eindresultaat van een handeling of proces beschrijven. Alles wat in een organisatie gebeurt, is gericht op het realiseren van die doelstellingen. Een nauwkeurige beschrijving van de doelstellingen is dan ook belangrijk. Vaak omschrijven organisaties hun doelen erg vaag, bijv. het welzijn bevorderen of hulpverlening bieden (Cuyvers & Mertens, 1995, p.22). Medewerkers en beleidsmensen zien vaak de relevantie niet in van doelstellingen voor de dagelijkse praktijk. Nochtans zijn doelstellingen van levensbelang voor elke organisatie. Doelstellingen geven namelijk een identiteit aan de organisatie en bepalen haar plaats in de maatschappij, waardoor organisaties zich duidelijk van elkaar kunnen onderscheiden. Doelstellingen geven ook richting aan het handelen van de medewerkers. Enkel wanneer de medewerkers duidelijk weten wat de organisatiedoelstellingen zijn, kunnen ze zich werkelijk engageren voor de realisatie ervan (Cuyvers & Mertens, 1995, pp.27-28). In 1968 publiceerde Locke een artikel waar hij de basis van zijn 'goalsettingtheory' uiteenzette. Volgens deze theorie beïnvloeden doelstellingen in belangrijke mate het gedrag van mensen. Locke stelt dat doelstellingen voortkomen uit behoeften of wensen van mensen en zo richting geven aan het menselijk gedrag. Wanneer een persoon bekommerd is om bepaalde doelstellingen, zullen ze zijn gedrag sterk beïnvloeden. Doelstellingen moeten aan bepaalde eisen voldoen indien ze personen willen motiveren tot bepaald gedrag. Op basis van onderzoek stelt Locke dat een goede doelstelling haalbaar en aanvaardbaar moet zijn en tevens duidelijk omschreven moet worden. Een goede doelstelling moet ook bruikbaar zijn om de prestaties van personen te evalueren en moet gekoppeld worden aan feedback (Cuyvers & Mertens, 1995, pp.22-23). Wanneer een organisatie aandacht schenkt aan de signaleringstaak van zijn medewerkers, dan moet deze aandacht verwoord worden in concrete en goede doelstellingen, wil men zijn medewerkers hiervoor motiveren.

'Management by objectives' (MBO) kunnen we beschouwen als een toepassing van de 'goalsettingtheory' op organisatorisch vlak (Cuyvers & Mertens, 1995, p.28). McGregor (1960, in Kapteyn, 1986, p.61) omschrijft MBO als een bewust gehanteerd proces voor het vaststellen van doelen in de vorm van te behalen resultaten, het evalueren van de uitkomsten en het herformuleren van de niet bereikte doelen of het nemen van bijkomende maatregelen om het gestelde doel alsnog te bereiken. MBO ontstond eind jaren '50, begin jaren '60 vanuit verschillende ontwikkelingen. In die periode legde o.a. de menswetenschappen steeds meer de nadruk op ideeën als zelfcontrole.

Zelfbepaalde doelstellingen worden als effectiever beschouwd dan controle en doelstellingen die door anderen opgelegd worden (Cuyvers & Mertens, 1995, p.28). MBO is gericht op het verbeteren van de resultaten van de hele organisatie. Doelstellingen worden op verschillende niveaus in de organisatie geformuleerd in onderling overleg tussen leiding en ondergeschikten. De top van de organisatie stelt doelstellingen vast voor de gehele organisatie op langere termijn. De lagere niveaus vertalen deze doelstellingen in meer concrete te bereiken resultaten op kortere termijn (Kapteyn, 1986 p.61). De organisatie vormt dus een hiërarchie van doelstellingen. Een lager geschikt doel is steeds gericht op een hoger geschikt doel. Het overleg tussen leiding en ondergeschikten is belangrijk om de motivatie en de inzet van de medewerkers te vergroten. MBO vormt een methode om mensen ruimte te geven op hun eigen wijze een bijdrage te leveren binnen het functionele systeem dat de organisatie vormt. De inbreng van ondergeschikten zorgt ervoor dat men tot realistische doelstellingen komt (Kapteyn, 1986, pp.62-63). Kapteyn (1986, pp.63-64) waarschuwt dat MBO kan leiden tot een 'schijndemocratie'. De lageregeschikte kan machtsdreiging ervaren en gemanipuleerd worden door de doelstellingen die op hoger niveau worden vastgesteld. Medewerkers kunnen zich verplicht voelen om onrealistische of ongewenste doelstellingen te aanvaarden omdat ze te weinig in staat zijn om te argumenteren tegen de meerdere.

2.8.3 Kracht van de vorm

Een actie of een maatregel die ontstaat vanuit een visie, wordt gebundeld en gericht door het doel. Maar het initiatief kan pas levensvatbaar worden als er vorm aan wordt gegeven. Een organisatie heeft een kader nodig waarbinnen aan het doel gewerkt kan worden. Dit kader betreft alles wat vastgelegd is in een organisatie zoals de organisatievorm, de procedures, het systeem, de structuur, taakomschrijvingen enz. Zonder een vastgelegd kader zou er alleen maar chaos zijn en is er geen samenwerking mogelijk (van der Torn, 1986, p.484).

De structuur van een organisatie vormt een belangrijk aspect voor het goed functioneren van een organisatie. Wanneer men effectief wilt werken, heeft men nood aan een duidelijke en transparante structuur dat duidelijkheid schept over de verhouding tussen management en uitvoering, over taken en bevoegdheden (Sluiter, e.a., 1997, p.125). Om de organisatiestructuren nader te bestuderen doen we beroep op de sociologische visie van Mintzberg dat een aantal functionele geledingen onderscheidt binnen organisaties, met verschillende streefrichtingen (Kapteyn, 1986, p.167). Mintzberg (2000) onderscheidt vijf onderdelen in een organisatie (zie bijlage 3). Deze onderdelen kunnen op verschillende wijze gecombineerd worden. Zo ontstaan vijf soorten organisaties (ideaaltypes) of 'structuurconfiguraties'. De keuze voor een specifieke organisatiestructuur hangt af van situationele factoren en van krachten binnen de organisatie. 'De professionele bureaucratie' (zie bijlage 4) is het type structuur dat het meest kenmerkend is voor een dienstverlenende organisatie (Mintzberg, 2000,

p.214). De organisatie is gebouwd rond de uitvoerende kern. Typisch voor organisaties in de welzijnssector is dat ze met hooggespecialiseerde professionelen werken. De organisatie is sterk afhankelijk van hun deskundigheid. De structuur is volgens Mintzberg (2000, pp.201-202) bureaucratisch omdat de coördinatie wordt aangebracht door ontwerpen en normen die vooraf vastleggen wat er moet gebeuren. In een professionele bureaucratie ontstaan die normen vaak buiten de organisatie, namelijk in een beroepsvereniging. De macht in de organisatie is verbonden met kunde en heeft minder te maken met een positie. De professionele bureaucratie is bijgevolg een erg gedecentraliseerde structuur. Als er naar overeenstemming en afstemming moet gezocht worden, dient dit de gebeuren via collegiaal overleg (Mintzberg, 2000, pp.205-207). De professionele bureaucratie voldoet aan twee belangrijke behoeften van de hedendaagse mens. Het is een democratische structuur en de macht wordt rechtstreeks verdeeld onder de professionele medewerkers. Deze krijgen een grote autonomie, waardoor ze ongehinderd hun vaardigheden kunnen perfectioneren. Maar in deze eigenschappen van democratie en autonomie schuilen de grote problemen van de professionele structuur. Er bestaat ten eerste geen controle op het werk, behalve de controle die tussen de professionelen zelf wordt uitgevoerd. Dankzij hun vrijheid van handelen, negeren sommige professionelen de behoeften van hun cliënten, maar ook de behoeften van de organisatie. De professioneel is sterk gericht op zijn eigen werkwinkel. De organisatie wordt bijna een randverschijnsel en samenwerking en overleg wordt vermeden (Mintzberg, 2000, pp.216-220). Ten tweede is een professionele bureaucratie, net als alle andere bureaucratieën, afgestemd op een stabiele omgeving. Het zijn geen oplossingsgerichte structuren die ontworpen zijn om vlot in te spelen op behoeften die nog nooit eerder zijn voorgekomen. Professionele bureaucratieën zijn verzamelingen van individuen die enkel gezamenlijk gebruik maken van de ondersteunende diensten en voor de rest zoveel mogelijk met rust willen gelaten worden. De weerstand van professionelen om met elkaar samen te werken, wordt vertaald in problemen met de innovatie. Dynamische omstandigheden vragen juist nieuwe vaardigheden, nieuwe manieren om deze in te passen en creatieve, gezamenlijke inspanningen van multidisciplinaire teams van professionelen (Mintzberg, 2000, pp.220-222).

Een oplossing voor de innovatieproblemen van een professionele bureaucratie vindt Mintzberg (2000, pp.267-295) in een andere configuratie, namelijk de adhocratie. De adhocratie is een zeer organische structuur met weinig geformaliseerd gedrag en een hoge mate van horizontale taakspecialisatie. De omgeving is bij deze configuratie dynamisch en complex. De adhocratie brengt experts uit verschillende disciplines samen in soepel functionerende adhoc-projectteams. Mintzberg (2000, p.271) onderscheidt twee types van adhocratie. De 'operationele' adhocratie vervult zijn innoverend werk direct in opdracht van klanten. Kenmerkend aan de operationele adhocratie is dat het bestuurlijk en uitvoerend werk in elkaar overvloeien. Dit in tegenstelling tot de 'bestuurlijke' adhocratie dat een streng onderscheid maakt tussen de bestuurlijke component en de uitvoerende kern. De bestuurlijke adhocratie werkt niet in naam van klanten, maar wil zichzelf dienen. Mintzberg (2000, p.271) stelt dat tegenover elke operationele adhocratie een overeenkomstige professionele bureaucratie staat. De

adhocratie is ideaal voor buitengewone dingen. Het houdt zich bezig met divergent denken met als doel innovatie. Maar de adhocratie is geen efficiënte structuur. Gewone dingen kan de adhocratie niet. Daarom is er nog steeds nood aan een professionele bureaucratie dat gestandaardiseerde diensten levert. In het kader van signalering is het nodig dat een organisatie projectgroepen samenstelt dat rond signalering werken, waarnaast ook de gewone dienstverlening gewaarborgd blijft. De projectgroepen zijn niet statisch, maar moeten wel vastbesloten liggen in de structuur van de organisatie, zodat ze niet verwaarloosd worden. Ook de managers functioneren als leden van projectgroepen. Mintzberg (2000, p.281) ziet hun belangrijkste taak in het houden van contacten met de externe omgeving.

Naast de structuur van een organisatie wordt er bij de kracht van de 'vorm' ook nadruk gelegd op procedures. Of een organisatie nu meer de nadruk legt op een hiërarchische structuur of op een vrij open structuur, een heldere besluitvormingsprocedure is hoe dan ook noodzakelijk in het kader van signaleren. Een goede procedure, waar een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is gemaakt, voorkomt dat het signaleren van problemen in de meningsvorming blijft steken (Sluiter, e.a., 1997, pp.125-126). Wat procedures betreft is het ook belangrijk dat organisaties die systematisch willen signaleren, een signaleringsprocedure ontwerpen en invoeren. Met het expliciteren van de signalering in een procedure, wordt zowel de signaalgevoeligheid van medewerkers vergroot, maar ook de bereidheid om aan signalering mee te werken (Scholte & van Splunteren, 1996, p.19). Scholte & van Splunteren (1996, pp.19-35) hebben een procedure voor signalering uitgewerkt. De procedure bestaat uit vijf stappen met bijhorende beslissingen (zie bijlage 5). De eerste stap betreft het verzamelen van signalen. Signalen kunnen afkomstig zijn van bronnen binnen of buiten de organisatie. Periodiek overleg, globale screening van de registratiegegevens en signaleringsformulieren vormen een hulpmiddel om signalen van medewerkers binnen de instelling op te vangen. Netwerken, overlegsituaties met derden en de media zijn belangrijk om signalen buiten de instelling op te vangen. De tweede stap vormt een eerste beslissingsmoment. Centraal staat de vraag of verdere analyse van het signaal noodzakelijk is. Signalen zijn meestal niet zo helder dat men direct weet wat ermee moet gebeuren. Vaak moet het signaal verder onderzocht worden, voordat duidelijk wordt wat voor actie eventueel haalbaar en/of noodzakelijk is. Criteria om hierover te beslissen zijn o.a. relevantie voor de organisatie, frequentie, ernst, specificiteit en uitvoerbaarheid van de analyse. Na stap twee kan men enerzijds beslissen dat er geen verdere analyse nodig is voor het signaal. Men kan dan onmiddellijk overgaan naar het uitvoeren van een actie (stap 5), ofwel beslissen dat er geen actie nodig is. Anderzijds kan men beslissen dat er toch verdere analyse van het signaal nodig is. In stap 3 worden hiervoor verschillende analysetechnieken beschreven zoals (groeps)interview, enquête, literatuur- en dossieronderzoek. In stap 4 wordt nogmaals een weging gemaakt of verdere actie wenselijk en haalbaar is. De beslissingscriteria van stap 2 worden aangevuld met effectiviteit, haalbaarheid en het draagvlak binnen en buiten de organisatie voor de voorgenomen actie. Stap 5 beschrijft de verschillende typen actie die een organisatie kan ondernemen, gericht op interne en/of externe veranderingen. De voorgestelde acties omvatten discussies over intern beleid, organisatie van

bijbscholing, voorbereiden van een (preventie)project, aanpassing van het aanbod, afspraken maken over samenwerking, coalitievorming, attenderen, bekritisieren en aanklagen. Het spreekt voor zich dat acties erg situatiegebonden zijn. Voorgestelde acties geven ons enkel een algemeen beeld van mogelijke acties. De laatste stap in de signaleringsprocedure betreft het evalueren van de ondernomen actie. De organisatie vraagt zich hierbij af of het beoogde resultaat bereikt is en of de middelen zo efficiënt mogelijk zijn ingezet. Alle medewerkers worden op de hoogte gebracht van de evaluatie (Scholte & van Splunteren, 1996, pp.19-35).

2.8.4 Kracht van de informatie

Van der Torn (1986, p.484) definieert informatie vooral als feedback. Feedback geeft informatie over de effecten van het handelen. Zonder die informatie zou een organisatie onbestuurbaar zijn. Informatie over de resultaten van het handelen, confronteert visie, strategie en beleid met de realiteit. In deze confrontatie blijven dingen overeind of worden ze verworpen. Informatie kan de visie, het doel of de vorm veranderen. Sluiter, e.a. (1997, p.127) vinden dat dit het hart van de signaleringsactiviteit raakt. Een organisatie kan dus niet buiten feedback om. In een organisatie zou constant een cyclus moeten gevolgd worden van visie – doelen – uitvoering – evaluatie – bijstellen van visie en doelen. Deze cyclus hoort gesloten te zijn zodat besluitvorming en vooruitgang kunnen plaatsvinden. Het is de taak van de manager om deze processen helder te stellen en ze te sturen. De manager organiseert vaste momenten van evaluatie en feedback waar medewerkers direct bij betrokken worden. Op die manier ontstaat er bij de uitvoerende professionals binnen de organisatie een draagvlak voor het beleid. Maatschappelijk werkers worden met hun deskundigheid betrokken bij beleidsontwikkelingen (Sluiter, e.a., 1997 pp.127-128).

Sluiter, e.a. (1997, p.128-129) benadrukken de feedbackfunctie van registratie in organisaties. De registratie verzamelt gegevens over groepen mensen in vooraf bepaalde categorieën. Registratie staat niet op zich maar vormt een eerste fase in de informatiestroom. Verzamelde en geregistreerde gegevens moeten verwerkt worden. Zonder die verwerking zijn de geregistreerde gegevens niet bruikbaar. Registratie is zinvol wanneer ze als middel wordt gebruikt om een duidelijke doelstelling te realiseren (Cuyvers & Mertens, 1995, pp.150-151). Het oorspronkelijke doel van registratie is de verantwoording naar de subsidiegever over de hulpverlening. Pas later zijn organisaties de registratiegegevens ook voor eigen gebruik gaan hanteren. Registratie fungeert als informatie voor het beleid. Registratie werkt als feedback voor de werkkuitvoering en voor de strategie van de organisatie (Sluiter, e.a., 1997, p.128). In het kader van signalering vormt registratie een belangrijk referentiepunt. Via registratie kan men de relevantie van een signalering aantonen, of deze juist ontkrachten. Men kan er ook de interferentie mee aantonen tussen individuele en structurele aspecten (Sluiter, e.a., 1997, p.128). De Troy (2005, p.27) stelt een apart registratiesysteem voor signalen voor. Hiervoor kan een

registratieprogramma ontwikkeld worden of men kan de gegevens ook gewoon in een map verzamelen. De signalen worden opgevolgd via verschillende rapporten. Eén rapport geeft de soort signalen weer. Een signaal kan bijv. te maken hebben met een tekort in de regelgeving, of een slechte werking van een interne of externe dienst, of nieuwe behoeften. Een ander rapport geeft de stand van zaken weer van het signaal. Wordt het signaal bijvoorbeeld geanalyseerd of niet, of wordt er een actie voorzien. Een laatste rapport geeft de bereikte resultaten weer over het signaal. Om medewerkers tot een hoge mate van nauwkeurigheid en accuraatheid te stimuleren, is het noodzakelijk dat ze de zinvolheid van dergelijke registratie kennen én ervaren. Dat betekent dat ze goed geïnformeerd moeten zijn over de doelstellingen en dat ze ook op de hoogte worden gehouden van de verwerkte resultaten (Cuyvers & Mertens, 1995, p.152).

2.8.5 Kracht van de middelen

De middelen die organisaties gebruiken zijn menselijke capaciteiten, materiële middelen, en beschikbare tijd en geld. Deze middelen houden mogelijkheden in en beperkingen. Al deze middelen beschikken namelijk over een eigen kracht. Dat vraagt om een specifieke manier van inschakeling. De mogelijkheden van de middelen liggen vaak verborgen. De organisatie moet die mogelijkheden tevoorschijn kunnen brengen, maar dat kost tijd. Middelen zijn niet op korte termijn te wijzigen, wat de organisatie zwak maakt. De middelen bepalen de haalbaarheid. Bovendien zijn middelen schaars en vragen ze om een zorgvuldig beheer (van der Torn, 1986, p.484). De belangrijkste verantwoordelijkheid binnen dit gebied ligt bij de manager. De manager moet als eerste de sterktes en de zwaktes van zijn werknemers onderkennen. Wanneer de manager de potenties van zijn werknemers ziet, kan hij er ook in investeren. Het investeren in werknemers beperkt zich niet tot opleiding op allerlei gebied. Het opleiden van werknemers mag geen doel op zich vormen, maar moet een plaats hebben in een breder kader (Manders, 2001, p.150, p.175). Zo een kader is bijvoorbeeld het signaleren binnen de organisatie. Maatschappelijk werkers kunnen specifieke scholingen of trainingen gaan volgen rond signalering. Maar daarnaast is het ook nodig dat de organisatie zelf een leerrijke omgeving stimuleert. Van der Laan (1993, in Sluiter, e.a., 1997, p.130) stelt dat een maatschappelijk werker iemand is die sneller leert dan de omgeving verandert. Met deze uitspraak wordt aangetoond dat een maatschappelijk werker de veranderingen in de omgeving op de voet moet volgen en moet interpreteren in relatie tot het eigen hulpverleningsaanbod. Zoals eerder gezegd is dit belangrijk om tot een goede uitoefening van de signaleringstaak te komen. Het is de taak van de organisatie om te investeren in de kennis en in de lerende attitude van de maatschappelijk werker. Naast opleiding hoort de organisatie dan ook middelen aan te bieden zoals een behoorlijke bibliotheek met vakliteratuur, een mediatheek, abonnementen op vaktijdschriften, knipselmappen en dergelijke. Wanneer er van een

werknemer verwacht wordt dat die zijn kennis op peil houdt, mag van de organisatie verwacht worden dat deze zich inzet om mogelijkheden daarvoor te creëren (Sluiter, e.a., 1997, p.130).

Naast menselijke capaciteiten en materiële middelen moet de organisatie ook aandacht besteden aan de beschikbare tijd. Maatschappelijk werkers ervaren allemaal een zekere werkdruk. Vaak is de caseload te hoog en bestaan er wachtlijsten. Door deze werkdruk gaan maatschappelijk werkers zich voornamelijk richten op hun individuele cliënten. De te hoge werkdruk wordt dikwijls als argument aangegeven voor de weinige aandacht aan signalering in het maatschappelijk werk. Volgens Sluiter, e.a. (1997, p.131) moet er in de takenpakketten van maatschappelijk werkers binnen een organisatie ruimte gemaakt worden voor signalering. Het werken met activiteitenplannen vormt hier een goede richtlijn voor. Activiteitenplannen vormen een aansturing op grotere lijnen. Op een jaarlijkse evaluatie, waar alle medewerkers aanwezig zijn, kan men afstand nemen van de dagelijkse routine en de sterkten en zwaktes, kansen en bedreigingen van de organisatie op een rijtje zetten. Op die manier worden de doelen en prioriteiten van de organisatie vastgesteld. De organisatie bepaalt zo welk percentage van het budget voor het direct uitvoerend werk gereserveerd wordt en welk percentage voor signalering en beleidsontwikkeling en wie zich daarmee zal bezighouden. Deze werkwijze maakt enerzijds dat maatschappelijk werkers in staat zijn en bereid zijn om mee te denken op organisatieniveau over beleidsontwikkeling en dat managers zich verdiepen in de praktijk van het werk en hier sturing aan geven (Sluiter, e.a., 1999, p.92).

De tijdsinvestering in signalering kan door een preventieve werking terugverdiend worden. In een evaluatie kan men nagaan wat de inspanningen rond signalering opgeleverd hebben en welke andere inspanningen dit de organisatie bespaard heeft (Sluiter, e.a., 1997, pp.131-132).

2.8.6 Kracht van de verandering

Een organisatie bestaat uit mensen. Het unieke aan mensen is dat zij kunnen veranderen. Zonder deze veranderingskracht zouden organisaties verstenen. Doordat mensen tot andere keuzes kunnen komen, verandert de organisatie. Een organisatie is ten dode opgeschreven wanneer er geen veranderingscapaciteit aanwezig is (van der Torn, 1986, p.485).

Swieringa & Wierdsma (1990) stellen dat organisaties dynamische entiteiten kunnen worden die open staan voor verandering als de mensen in de organisatie bereid zijn hun gedrag te veranderen. De veranderingsbereidheid van zowel maatschappelijk werkers als managers vormt dus een belangrijk aspect van deze kracht. Het veranderen van organisatiegedrag is een collectief leerproces. Individueel leren vormt een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor het leren van organisaties. Om van collectief leren te kunnen spreken, moet de gedragsverandering van een individu effect hebben op het gedrag van andere individuen. De andere leden van de organisatie gaan beter functioneren. Collectief leren staat gelijk aan organisatieverandering (Swieringa & Wierdsma, 1990, p.39).

Swieringa & Wierdsma (1990, pp.41-46) onderscheiden drie niveaus van collectief leren, namelijk enkelslagleren, dubbelslagleren en drieslagleren. Men spreekt van enkelslagleren als het collectief leren enkel leidt tot de verandering en verbetering van de regels. Bij dubbelslagleren worden zowel de regels als de onderliggende inzichten veranderd. Dit leren leidt tot vernieuwing. Drieslagleren is gericht op de ontwikkeling van de organisatie. De essentiële principes waarop de organisatie gebaseerd is, komen hier ter discussie te staan. De identiteit en de rol in de omgeving van de organisatie zelf komen ter sprake. Ontwikkeling is het kernbegrip van lerende organisaties. Swieringa & Wierdsma (1990, pp.79-84) zetten enkele kenmerken van lerende organisaties op een rijtje. Lerende organisaties onderscheiden zich ten eerste door het collectief leren. Daarnaast stimuleert een lerende organisatie ook het bewust leren. Dat betekent dat men methodisch te werk gaat door elkaar vragen te stellen. Verder kenmerkt een lerende organisatie zich door het veelzijdig leren. Veelzijdig leren duidt op de verschillende niveaus zoals regels, inzichten en principes. Een lerende organisatie staat ook bewust paradoxen en tegenstellingen toe. Deze vormen uitdagingen om op te lossen en samen uit te leren. In de lerende organisatie worden problemen beschouwd als interessante signalen voor noodzakelijke verandering. Tenslotte moet een lerende organisatie ook leren te leren. Hiervoor moet de organisatie een leervermogen ontwikkelen. Dat vermogen berust op zelfkennis en op kennis van hoe en waarom men leert. Uiteraard moet een lerende organisatie ook een collectief leervermogen hebben. De werknemers moeten geregeld de moed en de wil opbrengen om te reflecteren op hun eigen collectief functioneren. Hierbij moet men zich kunnen terugtrekken uit de activiteiten en de besloemingen van elke dag. De omschrijving die Swieringa & Wierdsma geven voor de lerende organisatie, sluit aan bij de gestelde voorwaarden van Sluiter, e.a. (1997) voor een goede uitvoering van de signaleringstaak.

Collectief leren legt de nadruk op het leren in teamverband. Volgens Swieringa & Wierdsma (1990, p.81) hechten veel auteurs belang aan het leren in teamverband. Zij pleiten voor de organisatie op te bouwen rond lerende teams, in plaats van de klassieke opbouw rond lijn- en stafafdelingen. Volgens Bomers (in Swieringa & Wierdsma 1990, p.81) zouden multidimensionele teams de bouwstenen vormen voor de lerende organisatie. Deze teams zijn samengesteld op basis van een mix van kennis, inzichten en vaardigheden. Hierbij zijn verschillende karakters, waarden, rollen en functies vertegenwoordigd. Swieringa & Wierdsma stellen echter niet dat staf- en lijnafdelingen moeten verdwijnen. Hiervoor zijn sommige werkprocessen dermate gespecialiseerd en complex. De teams bieden het hoofd aan bovenliggende zaken. Dit sluit aan bij de organisatiestructuur die eerder werd voorgeteld. Hulpverleningsorganisaties vormen sowieso een professionele bureaucratie maar moeten ook gebruik maken van teams ad hoc om aan het vereiste innoverend vermogen te voldoen.

De lerende organisatie kan er voor zorgen dat de oriëntatie van de organisatie verandert. Volgens Sluiter, e.a. (1997, pp.133-134) vraagt signalering om een andere inrichting van de hulpverleningsorganisatie. De inrichting van organisaties heeft vorm gekregen rondom de individualiserende hulpverlening. Er bestaat voornamelijk een interne oriëntatie. Toch zal de

organisatie de maatschappelijke vraagstukken moeten volgen voor het uitvoeren van zijn signaleringstaak. De organisatie moet kritisch onderzoeken op welke domeinen het de voorkeur geeft voor de individuele hulpverlening, en welke domeinen nood hebben aan een externe oriëntatie.

Belangrijke kwaliteiten van de manager in het verband van een lerende organisatie zijn communicatief vaardig zijn, motiveren, ondersteunen en inspireren (Sluiter, e.a., 1997, p.132). Vooral het versterken van de intrinsieke motivatie blijkt belangrijk voor de signaleringstaak. Bij intrinsieke motivatie ligt de motivatie om te presteren in de kenmerken van het werk zelf. De 'goalsettingtheory' van Locke, die al eerder werd aangehaald, sluit hier bij aan. Ook in de sociotechnische benadering probeert men de intrinsieke motivatie te verhogen door het werk gevarieerder te maken en mensen meer zeggenschap te geven over hun eigen werkaanpak (Alblas, 1998, pp.47-76). Sluiter, e.a. (1997, p.134) stellen dat de 'organisatiecultuur' bepaalt in hoeverre een organisatie een inspirerend beroep doet op zijn medewerkers. Organisatiecultuur verwijst naar het geheel aan gedeelde kennis, waarden en opvattingen in een organisatie, die uniek en dus typerend zijn voor deze organisatie, en aanleiding geven tot normen m.b.t. alle aspecten van het gedrag van de werknemers in deze organisatie (Alblas, 1998, pp.159-161). Sluiter, e.a. (1997, p.134) beschrijven een cultuur waar signaleren goed in kan gedijen. Belangrijk in die cultuur is dat er naar elkaar geluisterd wordt, het hebben van een mening op prijs wordt gesteld en initiatieven gedragen worden, mits een goed onderzochte en methodische aanpak. In de voorgestelde cultuur wordt aan nieuwe collega's onmiddellijk het belang van signaleren meegegeven. Dit wordt ook ondersteund door individuele begeleiding en teamoverleg.

2.8.7 Samenvatting

Het onderkennen, beheersen en in balans brengen van deze zes krachten vormt een opgave voor elke organisatie. De organisatie moet trachten een gezonde verhouding te ontwikkelen tussen vormgeven en veranderen. Maatschappelijk werkers en het management zullen samen moeten 'vormgeven en veranderen' in hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om de doelstelling van de organisatie te bereiken. In dit nieuwe scenario wordt een meer ondernemende en kritischere rol van de maatschappelijk werker gevraagd. Flexibele overlegstructuren en de nadruk op teamwork zijn belangrijk voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën in het kader van signalering. Signaleren vraagt om een toegankelijk en flexibel beleid.

Aan de hand van het model van van der Torn (1986) kan men in een organisatie een analyse maken hoe het is gesteld met de uitwerking van de zes genoemde krachten. Hierbij kan men vervolgens nagaan hoe het is gesteld met de voorwaarden voor signalering. Op die manier kan men inschatten wat de huidige situatie van de organisatie is en wat men kan doen om de gewenste situatie te bereiken. Managers en maatschappelijk werkers kunnen dan samen bepalen waar de prioriteiten moeten gelegd worden (Sluiter, e.a., 1997, pp.136-137).

3. Onderzoeksvragen en hypothesen

De centrale onderzoeksvraag van de masterproef luidt:

“Hoe ervaren maatschappelijk assistenten hun signaleringstaak? Verschilt dit naargelang de organisatiecontext waarin ze werken?”

In de literatuurstudie wordt aangetoond dat signalering als een kerntaak van het maatschappelijk werk wordt beschouwd. Deze kerntaak blijkt vaak weinig vorm aan te nemen in de praktijk. Dit wordt deels verklaard door de sterke cliëntgerichte houding van maatschappelijk assistenten. Daarnaast speelt ook de organisatie een belangrijke rol bij de uitvoering van de signaleringstaak. In de literatuurstudie wordt gesteld dat organisatorische empowerment de voorwaarden vervult om een goede signalering uit te bouwen en te verwezenlijken. Het empirisch onderzoek zal nagaan welk belang maatschappelijk assistenten aan hun signaleringstaak hechten. Vervolgens wordt onderzocht of de zes benoemde krachten van een organisatie (zie van der Torn, 1986) een invloedrijke rol spelen bij het effectief uitoefenen van de signaleringstaak door maatschappelijk assistenten.

De centrale onderzoeksvraag wordt opgedeeld in vijf deelonderzoeksvragen.

3.1 Onderzoeksvraag 1: **Ervaren maatschappelijk assistenten een spanning tussen cliëntgericht denken en samenlevingsgericht denken? Welke houding primeert?**

In de literatuurstudie wordt aangegeven dat maatschappelijk werk twee dimensies bevat. Enerzijds is er het directe werk met cliënten en anderzijds doet maatschappelijk werk appèl op actoren in de samenleving om veranderingen en verbeteringen in de sociale omgeving van cliënten trachten te bevorderen. Signalering reikt verder dan individuele hulpverlening en legt de nadruk op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van maatschappelijk werk. In het empirisch onderzoek wordt door bevraging van de dagelijkse praktijk van de maatschappelijk assistent nagegaan of er een cliëntgerichte al dan niet een samenlevingsgerichte houding primeert.

Hypothese 1:

Sluiter, e.a. (1999, p.79) geven aan dat onder het primaire proces van maatschappelijk werk in het algemeen de directe hulpverlening aan cliënten wordt verstaan. Maatschappelijk assistenten zijn gericht op directe vragen van cliënten waardoor ontwikkelingen in de samenleving minder gevolgd worden. De primaire aandacht gaat naar de individuele hulpverlening mede door een hoge werkdruk en weinig ondersteuning vanuit de organisatie. De eenzijdige cliëntgerichte houding van maatschappelijk assistenten maakt dat de signaleringstaak onderbelicht wordt.

3.2 Onderzoeksvraag 2: Wat betekent ‘signalering’ voor maatschappelijk assistenten?

Signalering vormt één van de kerntaken van het maatschappelijk werk. Uit de literatuurstudie blijkt dat deze taak vaak als secundair wordt beschouwd. In het empirisch onderzoek wordt nagegaan wat de maatschappelijk assistent begrijpt onder de signaleringsfunctie, welk belang de maatschappelijk assistent hecht aan signalering en hoe de signaleringstaak tot uiting komt in de praktijk van de maatschappelijk assistent.

Hypothese 2:

Onderzoek uit Nederland (Scholte & van Splunteren, 1996) wees aan dat veel maatschappelijk assistenten signalering als belangrijk benoemen, maar slechts weinigen er aan toekomen in de praktijk. Maatschappelijk assistenten vangen in hun dagelijkse praktijk veel signalen op, maar doen er weinig mee. Maatschappelijk assistenten zullen ook voornamelijk intern signaleren rond zaken die rechtstreeks cliëntgebonden zijn vanwege hun hoofdzakelijk cliëntgerichte houding (zie hypothese 1).

3.3 Onderzoeksvraag 3: Waar bevinden zich volgens maatschappelijk assistenten de knelpunten bij het uitvoeren van de signaleringstaak en welke zijn kritische succesfactoren?

De literatuurstudie onderscheidt een aantal oorzaken voor de weinig effectieve signalering door maatschappelijk assistenten. Tevens worden er enkele voorwaarden benoemd om een geslaagd signaleringsbeleid uit te bouwen in een voorziening. In het empirisch onderzoek worden deze theoretische knelpunten en voorwaarden getoetst aan de ervaringen van de maatschappelijk assistenten.

Hypothese 3:

Sluiter, e.a. (1997;1999) onderscheiden vier hoofdknelpunten die benoemd worden in de literatuurstudie. De respondenten zullen de knelpunten ‘gebrek aan oriëntatie op de samenleving’ en ‘gebrekig teamwork’ zelf niet (durven) benoemen omdat dit in strijd is met de basisomschrijving van maatschappelijk werk. Eerder zullen zaken genoemd worden als een te hoge werkdruk, gebrek aan methodische ondersteuning en geen structurele inbedding van de signaleringstaak. De kritische succesfactoren betreffen de opname van signalering in het beleid, menskracht, een organisatorische inbedding, het verhogen van de signaalgevoeligheid, attitude, kennis en vaardigheden van de medewerkers, en de organisatie van feedback over de vooruitgang in het signaleren.

3.4 Onderzoeksvraag 4: Wat verstaan maatschappelijk assistenten onder ‘empowerment’?

In de literatuurstudie wordt het begrip organisatorische empowerment uitgebreid beschreven. Daarom wordt er nagegaan bij de respondenten wat zij hoofdzakelijk verstaan onder het begrip ‘empowerment’ en of zij kunnen komen tot een omschrijving van organisatorische en gemeenschapsempowerment.

Hypothese 4:

Onderzoek uit de Verenigde Staten (Ackerson & Harrison, 2002) toont aan dat maatschappelijk assistenten het concept empowerment vooral zien in het licht van het werken met het individu. Op het bredere, sociale vlak heeft empowerment veel minder betekenis.

3.5 Onderzoeksvraag 5: Welke invloed oefenen de zes krachten van een organisatie, benoemd door Van der Torn (1986), uit op de signaleringstaak van een maatschappelijk assistent?

Van der Torn (1986) onderscheidt zes krachten van organisaties. Deze zijn de kracht van de visie, het doel, de vorm, de informatie, de middelen en de verandering. Deze krachten zijn mogelijkheden om gestalte te geven aan gewenste ontwikkelingen. Aan de hand van de literatuurstudie wordt de respondenten gevraagd hoe zij elk van deze zes krachten ervaren. Daarbij wordt dan de link gelegd bij het uitoefenen van hun signaleringstaak.

Hypothese 5 – Kracht van de visie:

Op basis van de literatuur (Sluiter, e.a., 1997) mogen we stellen dat een visie dat door alle medewerkers gedragen wordt en dat zowel een samenlevingsgerichte houding als een onderlinge samenwerking benadrukt, de signaleringstaak in de organisatie ten goede komt. Een sociale dienst waar men met meerdere maatschappelijk assistenten werkt, zal een sterker uitgebouwde visie hebben, waardoor er meer aandacht aan signalering wordt besteed.

Hypothese 6 – Kracht van het doel:

In de literatuurstudie wordt gesteld dat concrete en relevante doelstellingen het gedrag van medewerkers sturen. Doelstellingen die bepaald worden door overleg tussen de hogere en lagere niveaus in een voorziening zullen veel realistischer zijn. Wanneer signalering is opgenomen in de doelstellingen, zullen maatschappelijk assistenten ook effectief gaan signaleren.

Hypothese 7 – Kracht van de vorm:

Een duidelijke en transparante structuur van een organisatie maakt een goede communicatie mogelijk, waardoor er effectiever gewerkt wordt. Signalen gaan zo niet verloren door de onwetendheid over elkaars taakbevoegdheden en een onheldere besluitvormingsprocedure. Grote voorzieningen zijn echter vaak minder transparant en zullen dus minder efficiënt en effectief signaleren. Een signaleringsprocedure en projectgroepen gericht op signalering die ingebed zijn in de

organisatiestructuur, zijn een sterke ondersteuning voor het effectief signaleren. Maatschappelijk assistenten die met elkaar kunnen overleggen over cliëntoverstijgende zaken, zullen meer gericht zijn op hun signaleringstaak.

Hypothese 8 – Kracht van de informatie:

Een voorziening dat vaste momenten van feedback organiseert, zowel over resultaten van het handelen van zijn medewerkers, als over de vooruitgang rond zaken die gesignaleerd worden, creëert een grotere betrokkenheid en motivatie bij zijn medewerkers. Zeker wanneer medewerkers direct betrokken worden bij de evaluatie. Maatschappelijk assistenten krijgen zo niet het gevoel dat het zinloos is om zaken te signaleren en zullen meer gebruik maken van hun deskundigheid bij beleidsontwikkelingen (Sluiter, e.a., 1997, pp.127-128).

Hypothese 9 – Kracht van de middelen:

De literatuurstudie geeft aan dat organisaties die een leerrijke omgeving stimuleren binnen hun voorziening, er voor zorgen dat maatschappelijk assistenten ontwikkelingen in de samenleving blijven volgen dankzij vorming, supervisie, vaktijdschriften, enz. Deze samenlevingsgerichtheid maakt dat de maatschappelijk assistent kritisch komt te staan tegenover het eigen hulpverleningsaanbod, wat de signaleringstaak ten goed komt. Ook de beschikbare tijd vormt een belangrijk middel voor signalering (Sluiter, e.a., 1997, p.131). Wanneer het takenpakket van de maatschappelijk assistent in een voorziening expliciet de signaleringstaak opneemt, zal de maatschappelijk assistent meer signaleren.

Hypothese 10 – Kracht van de verandering:

Maatschappelijk assistenten die ervaren dat ze in een ‘lerende organisatie’ werken, d.w.z. organisaties die hun identiteit en hun rol in de samenleving permanent in vraag stellen, zullen problemen beschouwen als interessante signalen voor noodzakelijke verandering. Organisaties met een open cultuur waar medewerkers ervaren dat hun mening op prijs wordt gesteld, maken dat maatschappelijk assistenten meer en sneller opgevangen signalen naar buiten durven te brengen (Sluiter, e.a., 1997, p.134).

4. Onderzoekskader

4.1 Type onderzoek

Het onderzoek in deze masterproef betreft een theoriegericht onderzoek. Theoriegericht onderzoek is wetenschappelijk onderzoek dat gericht is op het beschrijven, begrijpen, verklaren en voorspellen van verschijnselen. Theoriegericht onderzoek gaat op zoek naar een verklaring van maatschappelijke verschijnselen. Theoriegericht onderzoek moet niet altijd betrekking hebben op theorieën die onder wetenschappers leven, maar kan ook zoeken naar impliciete theorieën die maatschappelijke actoren hanteren en onderzoeken in hoeverre die theorieën met de werkelijkheid overeenstemmen (Billiet & Waage, 2003, pp.20-21).

Het onderzoekstype betreft zowel een beschrijvend, verklarend als explorerend onderzoek. Het onderzoek is beschrijvend omdat het gericht is op beschrijvende kennis. Het onderzoek wil de huidige signaleringspraktijk van maatschappelijk assistenten zo goed mogelijk beschrijven. Vervolgens wordt er in de kwalitatieve analyse op zoek gegaan naar patronen achter die beschrijvende kennis. We beperken ons niet tot de beleving van de MA maar gaan ook op zoek naar redenen waarom de beleving van maatschappelijk werker A verschillend is van maatschappelijk werker B. Daarnaast is het onderzoek ook exploratief. Er is in Vlaanderen nog maar weinig onderzoek gebeurd naar de signaleringsactiviteit van maatschappelijk assistenten en de rol daarbij van de organisatie waarin ze werken. Er is dus sprake van een verkennend onderzoek over het belang van OE bij signalering.

4.2 Onderzoeksmethodologie

Het onderzoek in de masterproef berust op een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Kwalitatief onderzoek richt zich vooral op het exploreren van situaties en het beschrijven van verschijnselen. Kwalitatief onderzoek wil de aard van een fenomeen in kaart brengen terwijl kwantitatief onderzoek zich richt op het vóórkomen van een fenomeen. Kwalitatief onderzoek wordt beschouwd als een verzamelaar voor al het onderzoek dat als doel heeft een complexe sociale werkelijkheid inzichtelijk te maken. Men gaat niet uit van één absolute waarheid maar stelt dat wat als waar wordt aangenomen, afhangt van de context. Als onderzoeker creëert men een complex holistisch beeld en plaatst men de studie in een natuurlijke context (Proot & van der Lyke, 2004, pp.82-89). De drie meest voorkomende bronnen van dataverzameling in kwalitatief onderzoek zijn de participerende observatie, het diepte-interview en de analyse van documenten (Billiet & Waage, 2003, p.321). De onderzoeksmethode in deze masterproef betreft diepte-interviews met de maatschappelijk assistenten. Via een diepte-interview kunnen de ervaringen van maatschappelijk assistenten over signalering goed bevestigd

worden. De respondent heeft de vrijheid om in zijn eigen woorden te antwoorden, om eigen klemtonen te leggen en eventueel bijkomende relevante aspecten aan te duiden. Diepte-interviews vormen een goed instrument voor kwalitatief, beschrijvend en explorerend onderzoek.

4.3 Onderzoekstechnisch ontwerp

4.3.1 Wie bevragen? De selectie van de respondenten

Een eerste stap in het selectieproces betreft de afbakening van het onderzoeksdomein. Het onderzoek zal plaatsvinden bij maatschappelijk assistenten werkzaam in de gehandicaptensector. In onze huidige samenleving voltrekt zich een verschuiving van een individueel model naar een sociaal model van handicap. Bij de individuele benaderingen legt men de oorzaak van de handicap bij het individu. De sociale definiëring rond handicap stelt dat niet enkel de stoornissen of beperkingen van het individu, maar ook de kenmerken van de (sociale) omgeving een belemmerende dan wel stimulerende invloed hebben op de mogelijkheden tot participatie en het functioneren van een persoon in het algemeen (Van Puyenbroek, e.a., 2001, pp.34-35). In de nieuwe visies omtrent handicap wordt de persoon met een handicap niet meer aanzien als een patiënt maar als een mens met mogelijkheden en een burger met rechten. Vanuit het burgerschapsmodel pleit Van Gennep (1997, pp. 197-199) ervoor dat de samenleving zich dient bewust te worden van én te reageren tegen allerlei vormen van discriminatie, uitsluiting uit de maatschappij (geen toegang tot bepaalde diensten en faciliteiten), labeling, negatieve beeldvorming, enz. Van Puyenbroeck, e.a. (2001, p.36) stellen dat dankzij welbepaalde bewegingen zoals ouderverenigingen en self-advocacy-groepen, de overheid hier attent wordt op gemaakt. Zit hier ook niet de signaleringstaak van de maatschappelijk assistent in verscholen? Hebben maatschappelijk assistenten uit de gehandicaptensector ook niet de taak om de stem van hun cliënten te laten horen? Vlaeminck, e.a. (2002, p. 166) omschrijft signaleren als het opsporen, registreren en presenteren van individuoverstijgende componenten die de sociale omstandigheden van cliënten negatief beïnvloeden. Men kan dus stellen dat er een groot belang wordt toegekend aan de signaleringstaak van een maatschappelijk assistent in de nieuwe sociale visies rond handicap. Omwille van deze redenen wordt er gekozen voor de gehandicaptensector als onderzoeksdomein.

De gehandicaptensector bezit een ruim en gedifferentieerd aanbod. Bijlage 6 bevat een overzicht van alle woon- en zorgvormen in de gehandicaptensector gesubsidieerd door het Vlaams Fonds. Er wordt een basisonderscheid gemaakt tussen ambulante, semi-residentiële en residentiële woon- en zorgvormen. Ambulante diensten helpen personen die overdag zelfstandig thuis leven, semi-residentiële diensten voorzien opvang overdag en residentiële diensten bieden 24 uur op 24, 7 dagen op 7, begeleiding en zorg aan personen met een handicap. Het onderzoeksdomein wordt vooreerst

afgebakend tot de residentiële voorzieningen. Deze keuze wordt gemaakt uit de vooronderstelling dat maatschappelijk assistenten in residentiële voorzieningen betrokken zijn op alle levensvlakken van hun cliënten, zowel wonen, werken als vrije tijd. Dit maakt dat zij ook op al die levensvlakken zaken kunnen opvangen en signaleren. De residentiële woon- en zorgvormen bestaan uit nog een tal van specifieke voorzieningen (zie bijlage 6). Een verdere afbakening dringt zich op omdat het onmogelijk is om uit elke type voorziening een maatschappelijk assistent te bevragen. Op basis van een lijst dat het aanbod en gebruik van plaatsen in de gehandicaptensector weergeeft (zie bijlage 7), wordt er gekozen voor de internaten en de tehuizen niet-werkenden (TNW). Beide types van voorzieningen bieden namelijk het grootste aanbod. Dit biedt in latere stadia van het selectieproces een grotere keuzemogelijkheid en dus ook een grotere zekerheid. TNW bestaan in twee vormen: een bezigheidstehuis of een nursingtehuis. Bezigheidstehuizen leggen de nadruk op het aanleren van vaardigheden volgens de eigen mogelijkheden. Het biedt ook arbeidsvervangende activiteiten. Een nursingtehuis legt de nadruk op paramedische verzorging en behandeling van zeer zorgbehoevende personen. Voor de TNW wordt nu geen rekening gehouden met het onderscheid tussen het type bezigheid of nursing omdat in werkelijkheid de meeste TNW beide zorgtypes aanbieden. Internaten richten zich naar minderjarigen met een verstandelijke handicap, emotionele of gedragsstoornissen, autismespectrumstoornissen, zintuiglijke of motorische stoornissen die niet altijd in de thuisomgeving kunnen opgevangen worden. Internaten zijn vaak verbonden aan een onderwijsinstelling voor buitengewoon onderwijs (Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, 2006).

Er wordt voorlopig dus gekozen voor twee types van voorzieningen (internaten en TNW). Oorspronkelijk werd er gestreefd naar slechts één type voorziening omwille van de eenvormigheid en vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten. Toch worden er momenteel twee gekozen zodat de ene kan dienen als back-up indien het andere type voorziening niet kan voldoen aan de vooropgestelde criteria (zie later). Internaten en TNW verschillen wel van elkaar qua leeftijd van de doelgroep. Dit zou echter geen uitgesproken weerslag mogen hebben op de onderzoeksresultaten.

Tot zover de afbakening van het onderzoeksdomein. Een volgende stap betreft de selectie van de cases aan de hand van een aantal onafhankelijke variabelen. De Interprovinciale Sociale Kaart (2005) wordt geraadpleegd waarop alle adressen van de TNW en internaten in Vlaanderen terug te vinden zijn. De voorzieningen zijn gegroepeerd per provincie. Er worden twee provincies geselecteerd zodat de resultaten nadien eventueel ook kunnen vergeleken tussen twee regio's. De regio's Vlaams-Brabant en Oost-Vlaanderen worden geselecteerd omwille van pragmatische gronden. Dit wil zeggen dat er alleen voor cases wordt gekozen die binnen een straal van ongeveer 50 kilometer van mijn woonplaats liggen. De twee geselecteerde provincies voldoen aan deze vereiste.

Vervolgens worden er in deze twee regio's specifieke TNW of internaten geselecteerd. Deze selectie gebeurt op basis van de capaciteit van de voorziening en de grootte van de sociale dienst. In de hypothesen voor het onderzoek (zie: 3. Onderzoeksvragen en hypothesen) wordt gesteld dat er een mogelijk verschil kan bestaan in de uitoefening van de signaleringstaak tussen grote en kleine

voorzieningen (hypothese 7) en grote en kleine sociale diensten (hypothese 5). Om de capaciteit en de grootte van de sociale dienst te weten van de TNW en internaten in Vlaams-Brabant en Oost-Vlaanderen, worden deze voorzieningen allemaal telefonisch of per mail gecontacteerd. In bijlage 8 ziet u de resultaten.

De oorspronkelijke opzet was om in elk van de twee provincies een grote voorziening (> 100 personen) met een grote sociale dienst (> 4 MA'en) te selecteren en een kleine voorziening (< 50 personen) met een kleine sociale dienst (éénmanspost). In de grote voorziening zouden dan drie of vier maatschappelijk assistenten geïnterviewd worden. Dit bleek echter niet mogelijk. Geen enkele grote voorziening was bereid om tijd vrij te maken voor drie of vier interviews. De onderzoeksopzet werd dus aangepast. In de huidige opzet worden in de twee provincies drie categorieën onderscheiden, namelijk grote voorzieningen (> 120), middelmatige voorzieningen (50-120) en kleine voorzieningen (<50). Uit de verzamelde gegevens (bijlage 8) blijkt dit een relevant onderscheid. De grootte van de sociale dienst is meestal evenredig met de grootte van de voorziening.

Uit de verzamelde gegevens (bijlage 8) blijkt ook dat de TNW meer voldoen aan de vooropgestelde selectiecriteria van grootte van voorziening en sociale dienst, dan de internaten. In Vlaams-Brabant bestaan er geen kleine internaten (< 50) met slechts 1 sociaal assistent. De TNW bestaan wel in alle groottes. Uit al de TNW wordt vervolgens op toevallige basis voor elke categorie één TNW geselecteerd. Voor de categorie >120 worden er voor elke provincie twee TNW geselecteerd. Dit om het aantal cases te verhogen Omdat er in Vlaams-Brabant geen groot TNW mét een grote sociale dienst bereid is tot een interview, wordt er een internaat gecontacteerd met een grote capaciteit en een grote sociale dienst. Voor de vergelijkbaarheid wordt er dan ook in Oost-Vlaanderen een groot internaat geselecteerd. Meer informatie over de geselecteerde voorzieningen kunt u lezen bij '5.1 Thick description'.

Hieronder ziet u een kruistabel waarin het aantal van de geselecteerde organisaties wordt weergegeven uitgelijnd naar de onafhankelijke variabelen namelijk de regio en de grootte van de organisatie en sociale dienst.

Tabel 1. Aantal geselecteerde organisaties op basis van onafhankelijke variabelen

				Vlaams-Brabant	Oost-Vlaanderen
Capaciteit voorzie- ning	>120	Grootte sociale dienst	Min. 3	2	2
	50-120		2 of 3	1	1
	< 50		1	1	1

In de geselecteerde organisaties wordt telkens een maatschappelijk assistent werkzaam op de sociale dienst van de organisatie geïnterviewd. Er worden maatschappelijk assistenten bevroegd en geen andere professies zoals opvoeders of directie, omdat de literatuurstudie weergeeft dat signalering een specifieke kerntaak is voor maatschappelijk assistenten. Ook mijn onderzoeksvragen peilen enkel

naar de ervaringen van maatschappelijk assistenten. Er zijn geen specifieke criteria voor welke maatschappelijk assistent er wordt geïnterviewd. De maatschappelijk assistent moet enkel de opleiding sociaal werk gevolgd hebben en minimum één jaar werkervaring hebben. Er worden dus geen sociaal verpleegkundigen bevroegd. Bij twee gecontacteerde organisaties zijn er twee in plaats van één maatschappelijk assistent bereid om een interview te geven. Dit aanbod wordt aanvaard omdat dit een interessante interne vergelijking kan opleveren. In totaal worden er tien maatschappelijk assistenten bevroegd in acht organisaties waaronder zes TNW en twee internaten.

4.3.2 Wat bevroegen? De topiclijst

De onderzoeksvragen geven reeds een eerste aanzet over wat er zal bevroegd worden bij de maatschappelijk assistenten. Op basis van de onderzoeksvragen wordt er een topiclijst uitgewerkt. Een topiclijst is een lijst van kenmerken die geselecteerd worden uit de literatuurstudie en bevroegd worden bij de respondenten. De topiclijst is terug te vinden in bijlage 9. De topics worden verder uitgewerkt in specifieke interviewvragen die voldoende geoperationaliseerd worden naar de werkprijktijk van de respondent. De lijst met interviewvragen (bijlage 9) wordt niet letterlijk afgenomen. Bij elk diepte-interview wordt er geluisterd naar het verhaal van de respondent en wordt er met behulp van de topiclijst ingespeeld op hetgeen wat de maatschappelijk assistent vertelt.

4.3.3 Analysemethode

Elk diepte-interview wordt volledig uitgetypt. Alvorens de interviews te kunnen analyseren, worden ze gecodeerd. Op basis van de literatuur en de topiclijst wordt er een eerste coderingslijst opgesteld. Met behulp van het programma Nvivo worden interviewfragmenten toegekend aan de codes. Tijdens het coderingsproces wordt de coderingslijst uitgebreid naar de diepte zodanig dat de meeste interviewfragmenten gecodeerd kunnen worden. De codes zijn dus zowel gebaseerd op de literatuur en de topiclijst als op nieuwe elementen die uit de interviews naar boven komen. Bijlage 10 bevat de definitieve coderingslijst. Vervolgens kan er gestart worden met de kwalitatieve analyse. Per hoofdcode worden de data van de tien interviews gelezen en vergeleken. De tekstfragmenten worden voortdurend met elkaar vergeleken. Er wordt gezocht naar belangrijke en opvallende patronen in de data en naar significante verschillen of gelijkenissen met de literatuurstudie. In de kwalitatieve analyse wordt heel dit denkproces uitgeschreven en ligt de nadruk op het nuanceren, aanpassen of verwerpen van de starthypothesen. Bij de conclusies worden vervolgens op basis van deze analyse de antwoorden op de onderzoeksvragen weergegeven.

5. Kwalitatieve analyse

De analyse start met een thick description van de acht voorzieningen. Bij deze thick description worden alle relevante kenmerken van de organisaties en respondenten weergegeven. Vervolgens wordt er nagegaan of er een cliënt- of samenlevingsgerichte houding leeft bij de respondenten en hoe ze tegenover signalering staan. Bij de krachten van de organisatie wordt er aan de hand van organisatiekenmerken patronen en verklaringen gezocht voor de houding en de signaleringspraktijk van de respondenten. Tenslotte worden de knelpunten en succesfactoren voor signalering in kaart gebracht en wordt er kort verwezen naar de respondenten hun mening over empowerment.

5.1 Thick description

Zoals eerder vermeld zijn er tien maatschappelijk assistenten bevraagd in acht residentiële voorzieningen in de gehandicaptensector waaronder zes TNW en twee internaten. Vier TNW en één internaat bevinden zich in Vlaams-Brabant. De andere vier TNW en het internaat bevinden zich in Oost-Vlaanderen. De acht voorzieningen blijven anoniem en krijgen een nummer van 1 tot 8. De volgende tabel geeft een overzicht van de relevante kenmerken van de acht geselecteerde voorzieningen voor dit onderzoek.

Tabel 2. Kenmerken van de acht geselecteerde voorzieningen

	MPI of TNW	Provincie	Capaciteit							Aantal MA'en op SD
			Totaal	TNW	TW	BW	DC	Internaat	Semi-internaat	
1	MPI	Vlaams-Brabant	120	/	/	/	/	120	0	5
2	TNW	Vlaams-Brabant	173	126	/	/	38	2	/	3
3	TNW	Vlaams-Brabant	121	90	/	/	31	/	/	3
4	TNW	Vlaams-Brabant	46	16	30	/	/	/	/	1
5	MPI	Oost-Vlaanderen	359	/	/	/	/	213	146	10
6	TNW	Oost-Vlaanderen	309	249	7	17	36	/	/	5
7	TNW	Oost-Vlaanderen	156	76	/	5	75	/	/	2 ^(*)
8	TNW	Oost-Vlaanderen	132	50	/	15	65	/	/	2 ^(*)

^(*)1 MA voor TNW, gescheiden werking met andere MA

In tabel 2 wordt voor elke voorziening de totale capaciteit weergegeven en de capaciteit per specifieke zorg- en woonvorm dat ze aanbieden. Wij houden enkel rekening met de capaciteit van het TNW of het internaat. Dit omdat de maatschappelijk assistenten die bevestigd worden steeds werkzaam zijn voor het TNW of internaat. Voorziening 1, 2, 5 en 6 behoren dus tot de grote voorzieningen (>120). Voorziening 3 en 7 behoren tot de middelmatige voorzieningen (50-120). Hun totale capaciteit is wel groter dan 120, maar de capaciteit van het TNW niet. Aangezien in deze voorzieningen de werking van het TNW gescheiden is van het dagcentrum (DC) en beschermd wonen (BW) en de maatschappelijk assistenten werkzaam zijn in het TNW, worden de voorzieningen als middelgroot (50-120) beschouwd. Voorziening 4 en 8 betreffen de kleine voorzieningen (< 50). De totale capaciteit van voorziening 8 is inderdaad groter dan 50 maar omwille van de strikte scheiding tussen TNW en DC wordt de voorziening als klein aanschouwd. De laatste kolom van tabel 2 geeft telkens de grootte van de sociale dienst weer. Voorziening 7 en 8 hebben een sociale dienst van 2 maatschappelijk assistenten, maar door de strikte scheiding in werking van TNW en DC is er slechts één enkele maatschappelijk assistent actief in het TNW. Tabel 3 geeft nog eens een overzicht op basis van de onafhankelijke variabelen.

Tabel 3. Geselecteerde organisaties op basis van onafhankelijke variabelen

				Vlaams-Brabant	Oost-Vlaanderen
Capaciteit	>120	Grootte sociale dienst	Min. 3	voorziening 1 & 2	voorziening 5 & 6
voorziening	50-120		2 of 3	voorziening 3	voorziening 7
	< 50		1	voorziening 4	voorziening 8

Voorziening 1 is een residentiële voorziening voor de opvang van kinderen en jongeren tot 21 jaar. De organisatie is erkend voor de opvang van enerzijds jongeren met een potentiële normale begaafdheid met gedrags- en emotionele problemen en anderzijds kinderen en jongeren met een licht, matig, tot ernstige verstandelijke handicap, al dan niet gecombineerd met gedrags- en emotionele problemen. De organisatie bestaat uit een elftal leefgroepen. Elke maatschappelijk assistent is individueel verbonden aan één of meerdere leefgroepeteams.

Voorziening 2 is een TNW erkend voor personen met een matige tot ernstige verstandelijke handicap, al dan niet in combinatie met bijkomende fysieke, motorische of psychische problemen. In het hoofdgebouw wonen in negen huizen telkens een tiental gasten. Daarnaast zijn er nog gedecentraliseerde en kleinschalige woonprojecten in de nabijgelegen gemeenten.

Voorziening 3 is een TNW, stelsel bezigheidstehuis, voor mensen met een verstandelijke beperking. Het hoofdgebouw omvat negen woningen voor ongeveer 10 personen per woning. De voorziening heeft ook toekomstplannen naar gedecentraliseerde woonvormen.

Voorziening 4 is een woonvoorziening voor volwassen vrouwen en mannen met een lichte, matige of ernstige verstandelijke handicap. De voorziening is een bewust kleinschalig initiatief met een regionaal karakter bestaande uit een landhuis en een nieuwbouw.

Voorziening 5 betreft een grote, complexe voorziening. Enerzijds is er een MPI en anderzijds zijn er ook twee scholen voor buitengewoon onderwijs (lager en secundair) op dezelfde campus. De voorziening is ingedeeld in vier grote afdelingen volgens zorggroep. Afdeling A betreft kinderen en jongeren met een auditieve handicap, afdeling B autismespectrumstoornissen, afdeling C gedrags- en emotionele problematiek en afdeling D motorische handicap. Binnen deze opdeling bestaat er nog variatie naar onderwijs en specifieke zorg. Elke afdeling wordt (be)geleid door een afdelingsteam bestaande uit één of meerder orthopedagogen, één of meerdere maatschappelijk assistenten en een groepschef.

Voorziening 6 ondersteunt volwassenen met zowel een licht, matig, ernstig en diep verstandelijke handicap. De hoofdcampus telt 142 plaatsen voor het TNW. De overige 107 plaatsen TNW zijn verdeeld over vijf kleinere locaties in de regio. Het dagcentrum, tehuis werkenden en beschermd wonen liggen ook verspreid over de regio. Elke maatschappelijk assistent is verbonden aan één of meerdere afdelingen.

Voorziening 7 is een TNW erkend voor personen met een matig tot ernstige verstandelijke handicap, eventueel met een bijkomende fysieke handicap. De voorziening is gegroeid vanuit een dagcentrum. Intussen is het TNW uitgegroeid tot op zes verschillende locaties in dezelfde regio. De administratieve functies, waaronder sociale dienst, zitten allemaal gecentraliseerd op één plaats verbonden aan een locatie van het TNW.

Voorziening 8 is een TNW erkend voor personen met een matig tot ernstige verstandelijke handicap. Op de campus bevinden zich zes woningen voor het TNW. Er is één maatschappelijk assistent verantwoordelijk voor het TNW. Een andere maatschappelijk assistent voor het dagcentrum. Men kan dus spreken van 2 verschillende sociale diensten.

Tabel 4 geeft enkele kenmerken weer van de bevraagde respondenten.

Tabel 4. Kenmerken van de tien respondenten

	geslacht	tewerkstelling	bijzonderheden
MA1	man	HT ^(*)	coördinatiefunctie op SD
MA2a	vrouw	2/3	
MA2b	vrouw	HT	
MA3	vrouw	4/5	
MA4	vrouw	VT ^(*)	takenpakket bevat 4 delen: (1)medische opvolging, (2) preventieadviseur, (3)groepschef, (4) sociaal werk
MA5a	vrouw	VT	diensthofd SD

MA5b	man	VT	syndicaal afgevaardigd in de organisatie
MA6	man	HT	
MA7	vrouw	VT	
MA8	vrouw	3/5	

(*) VT= voltijds; HT= halftijds

De respondenten werken minimum halftijds. Er worden zeven vrouwelijke respondenten bevestigd en drie mannelijke. Deze opdeling is puur toevallig. Er wordt dan ook geen verschil verwacht in de onderzoeksresultaten op basis van het geslacht van de respondent. De laatste kolom geeft eventuele bijzonderheden weer van de respondent in zijn werksituatie.

5.2 Cliënt- versus samenlevingsgericht denken

De literatuurstudie geeft aan dat maatschappelijk werk twee dimensies bevat. Enerzijds omvat maatschappelijk werk de directe hulpverlening aan cliënten, anderzijds hoort een MA maatschappelijke ontwikkelingen te volgen en een appèl te doen op actoren in de samenleving om veranderingen en verbeteringen in de sociale omgeving van cliënten trachten te bevorderen. De starthypothese stelt dat de primaire aandacht van MA'en naar de individuele hulpverlening gaat. In deze paragraaf wordt nagegaan of bij de respondenten inderdaad een cliëntgerichte houding primeert.

Bij elk diepte-interview wordt eerst gevraagd naar de belangrijkste taken van de respondent. De taken die de respondenten benoemen situeren zich hoofdzakelijk rond vier kerntaken³. Deze vier kerntaken zijn kerntaak 1 psychosociale hulpverlening, kerntaak 2 concrete dienstverlening, kerntaak 3 informatieve dienstverlening en advies en kerntaak 8 coördinatie van zorg- en hulpverlening. Kerntaak 1 richt zich vooral op noden en moeilijkheden die voorkomen in de interactie tussen de cliënt en zijn omgeving. Deze omgeving wordt aanzien als de ouders, voogden of familie. Rond kerntaak 2 worden vooral administratieve taken weergegeven omtrent tegemoetkomingen, voogdij, bewindvoering, kindergeld, ziekenkas enz. Bij kerntaak 3 geven de respondenten taken aan zoals de mensen op weg helpen doorheen allerhande procedures en mensen doorverwijzen. Kerntaak 8 duidt op de vele overlegmomenten en vergaderingen waar de respondenten intern aan deelnemen. Bij MA2a, MA2b, MA3, MA5b en MA8 komt ook kerntaak 7 spontaan ter sprake, namelijk signalering en beleidsgerichte werking. Deze respondenten rekenen hun deelname aan vergaderingen met directie, leidinggevenden en stafleden waar cliëntoverstijgende zaken ter sprake komen en hun adviserende functie bij beleidsontwikkelingen tot hun belangrijkste taken. In het algemeen functioneert elke respondent als de contactpersoon met het relationele netwerk van de cliënt, zijn ze verantwoordelijk voor nieuwe aanmeldingen, intakes en opnames en hebben ze een grote administratieve functie. Enkel

³ Kerntaken uit het Vlaamse beroepsprofiel van maatschappelijk werk, zie Sprangers, 2001, pp. 61-67.

bij MA4 is het takenpakket erg beperkt. Haar functie is opgesplitst in vier deeltaken namelijk de volledige medische begeleiding van de bewoners, preventieadviseur voor het personeel, groepschef en sociaal werk. Het sociaal werk beperkt zich tot intake en opnames, het volgen van de CRZ⁴ en contactpersoon bij probleemsituaties. Doordat organisatie 4 erg klein is en bijgevolg weinig middelen krijgt vanuit de overheid, moet de organisatie keuzes maken op vlak van personeelsbezetting en taakbevoegdheden.

Wanneer vervolgens gevraagd wordt naar een omschrijving van het maatschappelijk werk, leggen al de respondenten sterk de nadruk op de brugfunctie die ze vervullen tussen de cliënt en zijn sociale omgeving. Deze sociale omgeving wordt in eerste instantie door al de respondenten vrij nauw aanzien.

Goh, in eerste instantie zie ik daar vooral zijn persoonlijke context, nu ja, dat kan zeer ruim zijn, dat kan, eum, dat zijn broers en zussen, de ouders, eum burens, allez, eigenlijk een beetje sociale context waarin dat die leeft of geleefd heeft en die voor hem belangrijk zijn (MA8, 12.03.2007).

In het theoretisch kader maakt Van der Laan (1990, in Sluiter, e.a., 1997, p.20) bij sociale omgeving een onderscheid tussen leef- en systeemwereld. De leefwereld is de directe omgeving van cliënten in gezin, familie en buurt. De systeemwereld omvat de ruimere sociale omgeving zoals de macro-economische, culturele, sociale en politieke aspecten van de maatschappij. Zowel leef- als systeemwereld zijn het object van onderzoek bij signalering. Op het eerste zicht lijkt het dat de respondenten de systeemwereld onderbelichten. Al de respondenten beschrijven het bredere sociaal netwerk als integratie van de cliënten in de samenleving op vlak van vrije tijd. Het integreren van cliënten in de samenleving en hen een stem geven naar de buitenwereld wordt niet opgevat als een concrete taak van de sociale dienst. Men ziet het eerder als een taak van begeleiders en pedagogen. De eerder vernoemde brugfunctie van de MA kan bij al de respondenten beperkt worden tot contactpersoon naar ouders, familie en vrienden van de cliënt. Bij de drie respondenten uit de MPI's moeten we deze vaststelling wel nuanceren. Zij leggen veel meer de nadruk op gezinsbegeleiding en op externe contacten zoals met de school.

(...) vaak krijgen wij hier, allez wij hebben hier toch een grote populatie van gezinnen die tot de groep van maatschappelijk kwetsbare gezinnen worden gerekend en die op de breuklijnen toch wel vaak euh problematisch functioneren. Dat is dus een beetje onze focus (...) om te zien op welke manier dat we dat gezin eigenlijk een beetje op een spoor kunnen zetten (MA1, 03.04.2007).

De houding van de respondenten naar de buitenwereld toe blijkt dus deels afhankelijk van het type organisatie waarin men werkt. In een MPI wordt de directe omgeving van de cliënt mee opgenomen in de hulpverlening. In een TNW wordt de directe omgeving enkel op de hoogte gehouden en betrokken bij het uitwerken van de hulpverlening. Dit komt uiteraard omdat een MPI met minderjarigen werkt en er nog heel wat wegen moeten verkend worden samen met de directe omgeving.

⁴ CRZ helpt mensen met een handicap in hun zoektocht naar de juiste ondersteuning of naar een plaats in een voorziening voor personen met een handicap. De CRZ is georganiseerd per provincie. Alle voorzieningen en diensten van een provincie, erkend door het Vlaams Fonds, nemen hier aan deel. De persoon met een handicap stelt een vraag bij één van de aangesloten voorzieningen, deze wordt genoteerd op een aanmeldingsformulier en besproken in een gezamenlijk overleg tussen de verschillende voorzieningen.

Op basis van deze gegevens kunnen we nog niet stellen of er nu een cliëntgerichte al dan niet samenlevingsgerichte houding primeert bij cliënten. De literatuur stelt dat een MA iemand is die sneller leert dan zijn omgeving verandert (Van der Laan, 1993, in Sluiter, e.a., 1997, p.130). Een MA volgt veranderingen in de omgeving op de voet en interpreteert deze in relatie tot het eigen hulpverleningsaanbod. Deze houding is niet bij alle respondenten aanwezig. Al de respondenten zijn er zich van bewust dat ze maatschappelijke ontwikkelingen moeten opvolgen, maar niet iedereen heeft er tijd voor. MA4 geeft aan dat ze er gewoonweg helemaal geen tijd voor heeft. MA2b, MA3 en MA8 geven aan dat ze meer tijd nodig hebben om er degelijk rond te kunnen werken. MA5a, MA5b en MA6 beamen deze werkdruk maar vinden dat het opvolgen van maatschappelijke ontwikkelingen afhankelijk is van je eigen attitude.

Ik denk dat mensen daar soms tijd voor hebben maar daar niet voor kiezen of minder voor kiezen. Ik denk dat mensen er soms geen tijd voor hebben en er eigenlijk wel willen voor kiezen en het er nog bijnemen (MA5a, 28.03.2007).

De werkdruk en attitude van de MA zijn elementen die later nog aan bod komen in de analyse van de krachten van de organisatie. Andere elementen in een organisatie blijken ook een invloed te hebben op het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen. MA6 geeft aan dat de grootte van zijn sociale dienst er voor zorgt dat de MA'en elkaar gemakkelijk op de hoogte houden van nieuwe tendensen in de maatschappij. MA2a en MA2b zijn sterk betrokken bij het ontwikkelen van het beleid van de organisatie waar veel rekening gehouden wordt met maatschappelijke tendensen die invloed hebben op de sector. MA5a en MA6 benadrukken het belang van overleg waar regelmatig nieuwe ontwikkelingen besproken worden. Op uitzondering van MA4 trachten alle respondenten toch op één of andere manier maatschappelijke ontwikkelingen te volgen.

Vervolgens wordt er nagegaan of de respondenten ook een appèl doen op actoren in de samenleving om veranderingen en verbeteringen in de sociale omgeving van cliënten te bevorderen. Deze vraag sluit aan bij de signaleringstaak van de respondenten die in de volgende paragraaf uitvoerig besproken wordt. Toch kunnen we hier alvast stellen dat al de respondenten een signaleringstaak opnemen. Bij MA4 beperkt zich dat tot de directe omgeving van de cliënt. Bij de andere respondenten wordt het ruimer opgevat. Veel respondenten signaleren intern aan de directie, waar de directie het verder opneemt op externe vergaderingen. Andere respondenten nemen vlugger zelf de telefoon of pen en papier om beperkingen aan te kaarten bij het Vlaams Fonds. Een gedetailleerde analyse van de signaleringspraktijken is terug te vinden in de volgende paragraaf.

De respondenten een cliëntgerichte houding of een samenlevingsgerichte houding toekennen is moeilijk. Momenteel zitten we vast aan het continuüm van cliëntgericht naar samenlevingsgericht. Beperken we onze visie op het maatschappelijk werk niet wanneer we in de dichotomie van cliëntgericht versus samenlevingsgericht blijven hangen? Verschillende respondenten (MA1, MA3, MA5a, MA5b, MA8) geven zelf aan dat de twee houdingen in elkaar verweven zitten en dat het de taak is van de maatschappelijk assistent om daar een goed evenwicht in te vinden.

Eum langs de andere kant is dat natuurlijk wel ook een manier [cliëntgericht werken] om u wat weg te steken, van ik werk met mijn cliënt en de rest trek ik mij niet aan. Maar ge hebt ook mensen die omgekeerd euh, die constant dingen aanklaarten, constant dingen signaleren, dat loopt niet goed, en dat loopt niet goed en ondertussen vergeten om met hun cliënten te werken. Dus ge moet daar een evenwicht in vinden, in zoeken en dat is niet altijd zo eenvoudig (MA5b, 10.04.2007).

De starthypothese stelt dat MA'en primair gericht zijn op de directe vragen van de cliënt. We hebben intussen aangegeven dat cliëntgerichtheid en samenlevingsgerichtheid in één houding kan verweven zitten. Toch kunnen we de starthypothese niet verwerpen. Al de respondenten vertrekken in hun werk steeds vanuit de individuele noden van de cliënt. Pas daarna zal men die noden meer structureel gaan bekijken.

Bij samenlevingsgericht (...) dat vertrekt sowieso ook weer vanuit diene persoon, maar gaat over andere onderwerpen gaan, die dan ook weer meerdere mensen gaan aanbelangen. Ja, eigenlijk zit dat cliëntgericht zit voor een stuk in dat samenlevingsgericht. Ja, van daaruit vertrekt het eigenlijk he. Dus eigenlijk vertrekt het in eerste instantie, allez, zeker vanuit ons werking, vertrekt ge vanuit uw cliënt en vanuit de vraag, de nood, de zorg van de cliënt en zijn ruimere omgeving (MA8, 12.03.2007).

Die tweede stap wordt echter niet bij alle respondenten in dezelfde mate ondernomen. MA4 geeft aan dat ze zich enkel op de individuele vragen van cliënten richt en slechts uitzonderlijk cliëntoverstijgende problemen opneemt, wegens de minimale tijd waarover ze beschikt. Andere respondenten (MA1 en MA2a) vragen zich expliciet af of ze wel voldoende oog hebben voor structurele aspecten achter individuele problemen.

(...) ik toch wel eerder op dat individueel niveau dingen zal beluisteren en ondernemen, euh ja, denk ik soms wel iets te weinig kijk van, allez waar overstijgt dat nu dat individuele en eum ja. Ik zeg het, allez ja, ik weet niet wat dat mijn collega er zal over vertellen. Nu zij kan natuurlijk wel door het feit dat ze in dat regionaal overleg zit, eum zit zij daar ietske meer dan euh op dat niveau ook wel te werken (MA2a, 29.03.2007)

Bepalende factoren voor deze houding zijn vaak terug te vinden in de organisatie. Zo stelt MA2a in bovenstaand citaat dat haar collega waarschijnlijk meer oog heeft voor cliëntoverstijgende zaken dan zichzelf, omdat die collega deelneemt aan regionaal overleg en zij niet. Extern overleg kan dus een invloed hebben op de houding van een MA ten aanzien van het waarnemen van structurele problemen of tekorten. In de verdere analyse wordt onderzocht welke andere factoren eigen aan een organisatie een invloed hebben op de ziens- en denkwijze van de respondenten.

5.3 Signalering

De literatuurstudie stelt dat signalering vaak als een secundaire kerntaak wordt beschouwd. Hoewel veel MA'en signalering als belangrijk noemen, komen er slechts weinigen aan toe in de praktijk. De starthypothese stelt dat MA'en in hun dagelijkse praktijk veel signalen opvangen maar er weinig mee doen. In deze paragraaf wordt nagegaan wat de respondenten begrijpen onder hun signaleringsfunctie, welk belang ze er aan hechten en hoe de signaleringstaak tot uiting komt in de praktijk.

Tijdens de interviews wordt er gepolst naar de betekenis die de respondenten aan signaleren toekennen. Hierbij gaan we op zoek naar het niveau waarop de respondenten hun signaleringstaak zien. Alle respondenten, met uitzondering van MA4, geven aan dat ze signalering op twee niveaus zien. Enerzijds het sterk persoonsgebonden niveau, anderzijds het cliëntoverstijgende, structurele niveau.

Als ge dan spreekt over signaleringsfunctie, eh, dan zie ik dat zelf voornamelijk in twee zaken, één, door dicht bij de gezinnen te staan dat je weet wat dat er leeft van vragen bij hen, euh, en anderzijds door mee te werken aan het beleid binnen de voorziening, eum, om naar de overheden enzo dingen te kunnen signaleren, om binnen de voorziening uw, alle, constant geconfronteerd worden met mogelijkheden en beperkingen (MA5b, 10.04.2007).

Bij MA7 richt het cliëntoverstijgende niveau zich enkel tot het opvolgen van de zorgvragen die bij de voorziening worden aangemeld. Het signaleren van plaatstekorten in het algemeen of voor een specifieke doelgroep aan het beleid van de organisatie en op de CRZ, ziet zij als de belangrijkste signaleringstaak. De andere respondenten, buiten MA4, beschrijven dit ook als één van hun taken, maar zij zien signalering op het cliëntoverstijgende niveau nog breder. Het opmerken van gebrekkig functioneren van diensten, tekorten in regelgevingen en leemten in de wetgeving schrijven zij ook aan hun signaleringsfunctie toe. Zij trachten hiervoor op zoek te gaan naar andere signaleringskanalen naast de CRZ. Alle respondenten zien hun signaleringstaak ook op een individueel niveau. Hiermee wijst men op zaken die men opmerkt in het thuismilieu van de cliënt en waar de sociale dienst die doorgeeft aan de begeleiders, of omgekeerd dat de begeleiders zaken in het thuismilieu waarnemen en dit doorgeven aan de sociale dienst. Het opnemen van expliciete vragen en problemen van cliënten en hun thuisomgeving wordt hier ook toe gerekend. Al de respondenten benadrukken het belang van het individueel opvolgen van cliënten. MA4 ziet haar signaleringstaak enkel op dit individuele niveau. MA6 en MA8 stellen zich de vraag waar het verschil ligt tussen signaleren en informeren bij 'signalering' op het individuele niveau. Zaken opmerken omtrent een cliënt en deze doorgeven binnen de voorziening plaatsen zij eerder onder het informeren van medewerkers. Signalering betreft volgens hen een ruimere doelgroep namelijk zaken die je opmerkt bij verschillende mensen. De literatuur beaamt deze stelling. Signalering kan vertrekken vanuit het persoonlijk verhaal van een cliënt, maar gaat vervolgens op zoek naar de samenhang met structurele belemmeringen in de maatschappij (Sluiter, e.a., 1999, p.82). Al de respondenten zijn zich bewust van deze tweede stap, maar in praktijk is het niet altijd even evident.

(...) ja maar meestal denk ik dat we dat euh toch wel vaak of overwegend beperken door het niveau van diene individuele cliënt. Dat er misschien soms meer mogelijkheden liggen om dat te overstijgen, om dat een beetje te de-individualiseren en dat te overstijgen naar een beetje een structurele of organisatorisch probleem. Ik weet niet of we dat genoeg soms doen (MA2a, 29.03.2007).

Dit sluit aan bij onze vaststellingen uit de vorige paragraaf. De respondenten vertrekken steeds vanuit de individuele noden van cliënten. Signalering dat vertrekt vanuit de beroepsverantwoordelijkheid van de MA om achtergestelde situaties van cliëntgroepen te verbeteren en dus niet vertrekt vanuit een

individuele nood van een cliënt, komt niet ter sprake. Hiermee wordt bevestigd dat een tegenstelling tussen cliëntgerichtheid en samenlevingsgerichtheid niet werkbaar is. Er wordt geprefereerd om te spreken van een trapsgewijs systeem. Het eerste niveau is door alle MA'ën bereikt namelijk het cliëntgericht werken. Het tweede niveau betreft de bredere kijk op de samenleving met zijn structurele problemen dat nodig is voor signalering. Niet alle respondenten hebben dit niveau al bereikt. MA4 geeft zelf aan dat ze hiervoor niet over de nodige tijd beschikt wegens het kleine deel sociaal werk in haar takenpakket. De andere respondenten bevinden zich wel op het tweede niveau, maar hier zijn ook nog verschillende gradaties in aan te brengen. Deze gradaties zijn sterk afhankelijk van organisatorische kenmerken en worden in de volgende paragraaf uitvoerig besproken.

Al de respondenten beschrijven de signaleringstaak van de MA als belangrijk. Ze zijn er zich van bewust dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben t.a.v. hun cliënten. Of het belang dat ze hechten aan signaleren zich ook uit in hun dagelijkse praktijk is een andere vraag. We gaan eerst na op welke wijze de respondenten signaleren en welke zaken daar voornamelijk bij aan bod komen. In de volgende paragraaf wordt dan nagegaan welke invloed organisatorische elementen hebben op het uitoefenen van de signaleringstaak door de respondenten.

De literatuur maakt een onderscheid tussen interne en externe signalering. Interne signalering wordt beschreven als het creëren van vormen van hulp- en dienstverlening binnen de voorziening die beter aansluiten bij vragen en problemen van cliënten. Externe signalering vraagt de aandacht van collega-hulpverleners in de verschillende sectoren en van beleidsmakers voor ongunstige effecten van het beleid op de maatschappelijke positie van cliëntgroepen (Sprangers, 2001, p66). De respondenten maken in hun signaleringspraktijk ook dit onderscheid. De respondenten weten allemaal goed waar ze binnen de organisatie terecht kunnen met opgevangen signalen. Het opvangen en verwerken van deze signalen heeft een directe invloed op de cliënt zelf of zorgt voor een verbetering in de zorg- en dienstverlening van de organisatie. Een eerste kanaal voor interne signalering betreft de wisselwerking met de begeleiders. Begeleiders kunnen aan de MA cliëntgebonden zaken signaleren, bijv. wanneer een cliënt zeer raar doet na een weekend thuis te verblijven. Het is dan de taak van de MA uit te zoeken wat er thuis aan de hand is. Omgekeerd kan de MA sterk cliëntgebonden zaken aan de begeleiders signaleren, bijv. wanneer ouders komen klagen bij de MA over de manier van werken in de leefgroepen. Het spreekt voor zich dat dit soort signalering erg persoonsgericht is. Als tweede kanaal kunnen al de respondenten terecht op verschillende soorten overleg. Ze kunnen aansluiten bij teamoverleg, dit is het overleg met begeleiders van een leefgroep en de opvoeder-groepschef en/of (ortho)pedagoog. Ook daar worden enkel sterk persoonsgebonden zaken opgenomen. De respondenten zien het als hun taak om uit dit overleg taken te selecteren voor de sociale dienst, bijv. het aanvragen van een bewindvoerder voor een cliënt. Daarnaast nemen al de respondenten ook deel aan overleg waarop directie, leidinggevenden en stafmedewerkers aanwezig zijn. Op dit soort overleg worden meer structurele en organisatorische zaken besproken. Al de respondenten zien het als hun taak om op dit overleg de zorgvragen te bespreken.

(...) ik denk dan dat het een stuk de taak is van een maatschappelijk werker er in is om vooral naar directie toe dat te signaleren van kijk, euh de zorgvraag verandert toch wel enigszins, euh, moeten wij ons beleid of ons werking er ni een stukske meer op gaan afstemmen (MA7, 28.03.2007).

Daarnaast is er ook plaats op dit overleg om andere cliëntoverstijgende zaken te bespreken. De mate waarin dit gebeurt verschilt van organisatie tot organisatie en zal gedetailleerd besproken worden in de volgende paragraaf. Wel is reeds duidelijk dat de directie uit elke voorziening gesignaleerde zaken door de maatschappelijk assistent mee opneemt naar extern overleg waar voornamelijk directies en beleids mensen uit de gehandicaptensector aan deelnemen. MA2a, MA2b en MA 8 geven aan dat zij niet altijd wachten op een overlegmoment maar de directeur ook rechtstreeks aanspreken wanneer ze iets willen signaleren op hoger niveau. MA2b, MA5a, MA5b, MA6 en MA7 zeggen dat de wandelgangen ook een belangrijk kanaal zijn voor signalering

Maar meestal moet dat in de wandelgangen gebeuren, alle, ist er nekeer iemand die over een thema, of aan tafel ah ja daar zouden we iets moeten rond doen of eum, daar willen we rond samen zitten, daar gaan we iets rond organiseren, en dat gebeurt dan ook wel (MA5a, 28.03.2007).

MA6 benadrukt hierbij de communicatie tussen de medewerkers in een organisatie. Een goede communicatie zorgt volgens hem voor een onbewuste signalering. Natuurlijk moet signalering daarnaast ook bewust gebeuren, anders kan men vervallen op het niveau van enkel informeren.

Externe signalering loopt bij de respondenten vaak minder vlot. De respondenten gaan problemen extern signaleren wanneer deze een oplossing moeten vinden buiten de voorziening. Zij gebruiken hiervoor verschillende kanalen. Een eerste kanaal dat iedere respondent vernoemt, is de directie.

Dus ik ga ni direct van, oei ik zit nu met dat dus ik ga meteen naar de minister bij manier van spreken, alle, op zich heeft iedereen een drempel. Dat wordt hier al opgenomen en dan kan dat groeien eh dat komt op die vergadering, daar zeggen ze van ja, dat gaat door, dat gaat naar een volgende vergadering, en alle, dat gaat zo altijd een niveau hoger, kan het dan bij de directie komen. Directeur kan dan zeggen, ik neem dat mee naar het overleg met andere directies (...) (MA6, 22.03.2007).

De directie neemt zaken verder op wanneer ze in de organisatie geen oplossing vinden. De directie van elke voorziening maakt deel uit van het Regionaal Overleg Gehandicaptenzorg (ROG). In elke provincie is aan de CRZ een regionaal overlegorgaan (ROG) gekoppeld, waarin de verschillende voorzieningen vertegenwoordigd zijn (meestal door de directie). In het ROG wordt uitgestippeld hoe de zorg voor personen met een handicap eruit ziet in de provincie. Het ROG heeft vooral een planmatige functie, specifieke problemen uit organisaties komen hier minder aan bod. Enkel MA5b geeft aan dat hij niet snel zaken via de directie extern gaat signaleren. Door zelf sterk bezig te zijn met studie en verkennend werk over zijn doelgroep, heeft hij voldoende achtergrond en ondersteuning vanuit de directie om deel te nemen aan externe studiedagen en werkgroepen.

En wij zijn als maatschappelijk assistenten, ik spreek dan voor mezelf en collega's, daar helemaal in betrokken om euh, in werkgroepen dan, om de voorziening te vertegenwoordigen, om daar samen met andere voorzieningen naar de overheid signalen rond te geven (MA5b, 10.04.2007).

MA5b tracht zelf naar buiten te treden om te signaleren, terwijl de andere respondenten, ook MA5a, de directie als kanaal gebruiken. De eigen kritische ingesteldheid en attitude hebben dus ook een

invloed op de signaleringstaak. Dit komt in de verdere analyse nog aan bod. Een tweede kanaal dat de meeste respondenten opgeven is hun deelname aan de CRZ. De CRZ is een provinciale werkgroep van maatschappelijk assistenten. Op de vergaderingen worden alle dossiers en open plaatsen besproken. Daarnaast hanteren de respondenten het ook als een forum waar ze specifieke problemen in een breder kader kunnen situeren en er een draagvlak voor kunnen zoeken. Op deze vergaderingen is steeds een provinciaal medewerker aanwezig die bepaalde zaken mee kan opnemen naar hoger overleg met het Vlaams Fonds (bijv. ROG). De respondenten uit de MPI's vernoemen dit kanaal minder expliciet omdat de CRZ is opgesplitst naar minderjarigen en meerderjarigen. De CRZ van minderjarigen staat nog in de kinderschoenen en wordt niet ervaren als een signaleringskanaal.

Centrale wachtlijst minderjarigen is hier, alle wordt hier wel gehanteerd, maar werkt nog niet zo intensief naar inhoudelijk en overleg. Dus dat is nu vooral doorgeven en meegeven en ik denk dat dat voor meerderjarigen al beter inhoudelijk werkt, voor minderjarigen dat dat nog in ontwikkeling is (MA5a, 28.03.2007).

Een derde kanaal dat enkele respondenten aangeven, betreft eerder vrijblijvende contacten met het Vlaams Fonds. MA1, MA3, MA4, MA5a en MA6 geven aan dat ze snel durven te telefoneren naar de ombudsdienst of administratie van het Vlaams Fonds. Ze gaan hier niet echt signaleren, maar eerder vragen stellen over bepaalde materies of dossiers en opmerkingen geven. Ze nemen soms ook schriftelijk contact op met het Vlaams Fonds. Hierbij ligt de focus eerder op het indienen van een klacht in plaats van het signaleren. MA2a, MA3, en MA6 vinden het overleg met andere diensten zoals mutualiteiten, OCMW, ziekenhuis, enz. ook een kanaal voor externe signalering. Andere diensten kunnen soms gemakkelijker zaken mee opnemen en signaleren dan hun eigen voorziening. Het gaat hier dan wel steeds om sterk persoonsgebonden zaken. Een vijfde kanaal komt enkel in Vlaams-Brabant voor. Dit kanaal is de werkgroep maatschappelijk werkers. Dit is een vrijblijvende werkgroep waar MA'en uit de sector regelmatig samenkomen. Cliëntoverstijgende zaken kunnen hier besproken worden en er wordt dan samen gezocht naar wegen en instrumenten om deze zaken te signaleren naar bepaalde organisaties of platvormen. Een laatste kanaal betreft het netwerk van de Broeders van Liefde. Voorziening 5 en 6 maken deel uit van dit netwerk. De Broeders van Liefde hebben steeds al een belangrijke voortrekkersrol en signaleringsfunctie vervuld in de gehandicaptensector. De Broeders van Liefde organiseren zelf overleg en werkgroepen onder hun voorzieningen. Zaken die hieruit voortkomen worden dan doorgesignaleerd naar het Vlaams Fonds door het hoofd van het netwerk. De respondenten vinden dus wel allemaal één of meerdere kanalen om naar buiten toe te signaleren. Toch hebben de meeste respondenten het gevoel dat deze kanalen niet volstaan om de zaken waar zij mee zitten te signaleren.

Dus wij hebben zelf als maatschappelijk werkers eigenlijk alleen maar een stem binnen onze voorziening, waar een directie dan onze stem een stukje kan meepakken in de overlegstructuren (...). Maar zelf hebben wij geen geëigende structuren waar euh, waar binnen wij eigenlijk dingen kunnen aankaarten. Tenzij die werkgroep maar eigenlijk is dat een losstaand samenwerkingsverband dat nergens is ingebed, euh, dat eigenlijk alleen maar kan bestaan bij de gratie van voorzieningen eh (MA1, 03.04.2007).

De starthypothese kan deels genuanceerd worden want de respondenten proberen wel met de waargenomen signalen iets aan te vangen. Binnen de organisatie vinden ze grotendeels hun weg om de signalen te verwerken. Buiten de organisatie kennen ze ook een aantal kanalen maar worden deze als onvoldoende bestempeld. We kunnen niet bevestigen dat de respondenten hoofdzakelijk intern gaan signaleren vanwege hun cliëntgerichte houding. Persoonsgebonden zaken worden ook extern gesignaleerd. Intern worden er ook persoonsoverstijgende zaken gesignaleerd zoals de verandering in de zorgvragen. Extern signaleren komt minder aan bod omdat de respondenten niet altijd de geschikte kanalen vinden, terwijl dat binnen de organisatie wel het geval is.

Bij het bevragen van de signaleringspraktijken van de respondenten komen een heel aantal zaken bovendrijven die hun signaleringstaak beïnvloeden. Dat zijn zowel individuele, organisatorische als externe kenmerken. De individuele kenmerken draaien allemaal rond de attitude van de respondent namelijk zijn signaalgevoeligheid, kritische ingesteldheid, engagement enz. Deze kenmerken kunnen ook beïnvloed worden door de organisatie. In de volgende paragraaf worden dus al de kenmerken besproken die een invloed hebben op de houding en signaleringspraktijk van de respondenten.

5.4 Krachten van de organisatie

In de voorgaande paragrafen worden de houding en signaleringspraktijken van de respondenten beschreven. Het is gevaarlijk om de respondenten op basis hiervan in hokjes te gaan steken in de zin van die respondent vervult zijn signaleringstaak goed en die niet. Uit de interviews blijkt dat de houding en signaleringspraktijk van de respondenten beïnvloed wordt door een heel aantal kenmerken. Deze kenmerken zijn grotendeels te herleiden naar organisatiekenmerken. De bovenstaande onderzoeksresultaten zullen in deze paragraaf geanalyseerd worden aan de hand van deze organisatiekenmerken. In de volgende paragraaf worden dan de belangrijkste knelpunten en succesfactoren, al dan niet afhankelijk van de organisatie, op een rijtje gezet.

5.4.1 Visie

Een eerste kracht van een organisatie die beschreven wordt in de literatuur is de visie van een organisatie. De visie verwoordt de basiswaarden van een organisatie die het gedrag van zijn leden moet richting geven. In het onderzoek wordt bij de respondenten eerst gepeild naar de mate dat zij de visie van hun organisatie kennen. Al de respondenten geven aan dat de algemene visie van de organisatie eerder de missie of de opdrachtverklaring wordt genoemd. Al de respondenten kennen min of meer de missie van de organisatie en weten ze ook terug te vinden. De missie moet dan ook

verplicht beschreven staan in het kwaliteitshandboek⁵ waar iedere organisatie moet over beschikken. De algemene visie wordt beschouwd als een mens- en maatschappijbeeld waaruit steeds gehandeld hoort te worden. De meeste respondenten omschrijven de visie als zeer ruim, algemeen en eerder vaag. Enkel MA1, MA2a en MA2b zien de visie van hun organisatie concreter. In voorziening 2 is er jaarlijks een beleidstweedaagse waar met heel de staf en beleidsploeg wordt nagedacht over de visie en hoe deze gestalte kan gegeven worden in de toekomst, rekening houdend met de ontwikkelingen in de sector. In voorziening 1 is er recentelijk een nieuwe missie ontworpen die duidelijk geformuleerd is. MA1 heeft hier aan meegewerkt vanuit een werkgroep. Deze respondenten zijn dus nauwer betrokken bij het uitwerken van de visie en ervaren ze daarom duidelijker.

De literatuur geeft drie deelgroepen aan binnen de algemene visie die van belang zijn voor signalering. We lichten eerst de visie op de problematiek toe. Onder de visie op de problematiek verstaan de respondenten de visie op de doelgroep en de manier waarop met de doelgroep gewerkt wordt. Een samenhangende visie door alle lagen van de organisatie heen is volgens de literatuurstudie essentieel voor signalering. De respondenten beamen deze stelling. We kunnen hier een eerste verschil waarnemen tussen grote en kleine organisaties. De kleine organisaties (<120) vinden dat iedereen in de organisatie de visie kent en ernaar weet te handelen. De grote organisaties (>120) vinden dat de visie niet echt zorgt voor een eenheid in denken en handelen tussen de personeelsleden. Vooral de drie respondenten van de MPI's ervaren hier moeilijkheden bij. De doelgroepen in de MPI's verschillen sterk qua kernproblematiek zodat de verschillende leefgroepen vrij autonoom werken. Veel aspecten in het handelen blijven vrijblijvend en worden door de leefgroep individueel ingevuld. Enerzijds is dat een pluspunt omdat de leefgroep moet kunnen werken op maat van de cliënt. Anderzijds geeft dit een leemte bij het werken rond cliëntoverstijgende zaken zoals signalering.

Maar soms rond dingen waar er echt signalen rond moeten gegeven worden, geeft dat een vacuüm. (...) Het is ook moeilijk want het is een hele grote voorziening met zeer verschillende doelgroepen. Dat wordt vaak als excuus gebruikt, terwijl ik denk van, bijvoorbeeld die kritische reflectie of die signaalfunctie (...) daar kunnen we algemeen wel, eum dat wordt nogal als een vies woord visie gezien, maar iets rond ontwikkelen gemeenschappelijk (...) waardoor je ook een stukje sterker naar buiten komt. Maar dat vraagt blijkbaar heel veel (MA5a, 28.03.2007).

In de grote TNW 2 en 6 is er niet zo een grote verscheidenheid in de doelgroep, maar ervaart men een groot personeelsverloop aan de basis (o.a. begeleiders). Doordat het personeel zo vaak wisselt, moet men veel meer werk steken in het vertalen van de visie naar al die verschillende niveaus met regelmatige personeelwissels. Het integreren van een visie ervaart men ook als een heel proces. In deze voorzieningen wordt veel aandacht besteed introductiedagen en –vormingen. Voorziening 6 legt ook de nadruk op het gedetailleerd uitwerken van referentiekaders zodanig dat nieuw personeel daar gemakkelijk kan op terugvallen. Ook in al de andere voorzieningen krijgt nieuw personeel een introductie cursus waar ook de visie wordt uitgelegd of ontvangen ze op zijn minst een introductie map.

⁵ Een kwaliteitshandboek is een document waarin het kwaliteitssysteem van de voorziening is beschreven. Bij controle door het Vlaams Fonds moet de erkende voorziening kunnen aantonen hoe de kwaliteitszorg in de voorziening gewaarborgd blijft.

Een tweede deelgroep die de literatuur onderscheidt, is de visie op het beroep. Voor signalering is het belangrijk dat MA'en zich blijvend oriënteren op ontwikkelingen in de samenleving, ervaringen in de hulpverlening en vaktheoretische ontwikkelingen. Een visie op het beroep van maatschappelijk werker start zich te ontwikkelen vanaf de opleiding. De meningen over de opleiding aan de sociale hogeschool zijn sterk verschillend onder de respondenten. De helft vindt dat er voldoende aandacht werd besteed aan het volgen van maatschappelijke tendensen en de signaleringstaak. De andere helft vindt van niet. De verklaring hierachter ligt bij elke respondent anders. Wel interessant om te weten is hoe de respondenten de overgang van de school naar het werkveld, meer bepaald de gehandicaptensector, ervaren.

Maar het is dan als ge dan in uw werkveld komt en zeker gelijk als hier, daar moet ge ineens veel meer, allez ja, op een kleiner niveau gaan werken, eh dat is zo véél individueler en ge hebt daar zo die thema's, eh wat dat ge dan in de sociale hogeschool ziet als thema's, dat valt wat weg. Want ge zit ineens binnen één thema en daar moet ge dan met uw verschillende individukes (MA3, 05.04.2007).

De respondenten geven aan dat ze in een structuur terecht komen die ze eerst moeten verkennen en aanvaarden. Pas nadat ze goed ingewerkt zijn, kunnen ze meewerken aan veranderingen. Eerder in de analyse wordt aangegeven dat attitude en kritische ingesteldheid een belangrijke invloed uitoefenen op de signaleringstaak. Al de respondenten bevestigen deze stelling.

Ik denk dat het sowieso ook een stuk persoonlijk is van, ik denk dat de ene maatschappelijk werker veel gevoeliger gaat zijn aan bepaalde signalen en die veel vlugger gaat brengen dan een andere maatschappelijk werker dat gaat brengen. Maar dat heeft met uw persoon te maken en dat heeft met, hoe kritisch dat ge zijt, eum, hoe open dat ge zijt, allez dat heeft, ja (MA8, 12.03.2007).

De respondenten vinden dat de visie op hun beroep en hun houding t.a.v. signalering in eerste instantie afhankelijk is van de eigen attitude en kritische ingesteldheid. Ze vinden allemaal dat signalering afhankelijk is van persoon tot persoon en geven niet aan dat de organisatie hier een invloed kan op uitoefenen. Deze vaststelling zal in de verdere analyse grondig onderzocht worden. Zo stelt de literatuur dat een visie op het beroep kan gevormd worden door collegiaal overleg en een kritische continue reflectie op de hulpverlening. We gaan eerst verder in op het collegiaal overleg dat aansluit bij de visie op samenwerken. De kritische reflectie komt later aan bod.

Samenwerken is aan de orde bij cliëntoverstijgende zaken. Signalering vraagt dan ook om interne en externe samenwerkingsverbanden. In al de organisaties neemt de MA deel aan heel wat intern overleg. De vraag is nu in hoeverre er cliëntoverstijgende zaken worden besproken op dat intern overleg en de signaleringstaak aan bod komt. Dat varieert van organisatie tot organisatie. Alle respondenten proberen aan te sluiten bij het teamoverleg van leefgroepen. Hier worden heel individuele zaken besproken. Daarnaast komt er in elke organisatie ook een overleg voor waar de sociale dienst vergadert met de staf- en beleids mensen van de organisatie. De zaken die op deze vergadering besproken worden, verschillen van organisatie tot organisatie. In alle voorzieningen wordt op deze vergadering organisatorische aspecten besproken. Men gaat de zorgvragen onder de loep nemen en zien waar het aanbod kan aangepast worden. Bij sommige organisaties blijft het hierbij. Uit

de onderzoeksdata is een duidelijke link te bemerken tussen de invulling die respondenten aan cliëntoverstijgende zaken geven en de inhoud van het intern overleg. Zo wordt er in voorziening 7 in het stafbeleidsoverleg enkel organisatorische zaken besproken. MA7 gaf eerder al aan dat haar signaleringsfunctie zich uit in het opmerken en doorgeven van plaatstekorten en de evolutie in de zorgvragen. Ook MA4 stelt dat de stafbeleidsvergadering de nadruk legt op de organisatorische aspecten van de voorziening. MA4 ziet haar signaleringstaak enkel op het individuele niveau. Ze ziet het opvolgen van de evolutie in zorgvragen niet als een signaleringstaak zoals MA7, omdat de voorziening zeer klein is en de nieuwe zorgvragen die zich aanbieden minimaal zijn. Opvallend is dat de respondenten (MA2a, MA2b, MA3, MA5b en MA8) die bij de start van het interview signalering en beleidsgerichte werking spontaan tot hun belangrijkste taken rekenden, later in het interview ook aangeven dat er op overleg plaats is om cliëntoverstijgende zaken te bespreken. Dit uit zich niet alleen in het bespreken van organisatorische aspecten, maar er wordt ook inhoudelijk over cliëntenoverstijgende problemen gepraat. Merkwaardig is dat dit bij MA5a niet het geval is, terwijl bij haar collega MA5b wel. Dit verschil is toe te schrijven aan de structuur van de organisatie. In organisatie 5 bestaat er geen centrale sociale dienst, maar is elke MA lid van een afdelingsteam. Een afdelingsteam bestaat uit een orthopedagoog of psycholoog, een groepschef en een MA. Er is voor deze structuur gekozen wegens de grote diversiteit qua doelgroepen in de voorziening. Zoals eerder vermeld ervaren de respondenten van voorziening 5 de visie van de organisatie als zeer algemeen. Elke afdeling vult zijn eigen visie in. Bijgevolg blijkt zich dit toch te uiten bij wat aan bod komt op het overleg van de eigen afdeling. MA5b geeft aan dat hij met de twee collega's van zijn afdelingsteam hun overleg hebben geëvalueerd, waarbij dat ze vonden dat hun overleg te veel cliëntgericht was. Ze hebben hier samen over nagedacht en nu zorgen ze dat er bij elk overleg ook ruimte is voor meer structurele zaken. Bij MA5a is dit niet het geval. Uit deze vaststelling blijkt dat de eigen attitude en kritische ingesteldheid toch een belangrijke rol spelen. MA6 geeft aan dat er op het stafbeleidsoverleg eerder organisatorische dingen worden besproken, maar dat er op het overleg van de sociale dienst wel plaats is om cliëntoverstijgende problemen inhoudelijk aan te brengen. MA6 gaf eerder al aan dat de grootte van de sociale dienst een invloed heeft op het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen. Op het overleg van de sociale dienst is er plaats voor reflectie op het handelen en worden problemen in een ruimer kader bekeken. Het contact tussen de verschillende MA'en verhoogt de signaalgevoeligheid volgens MA6. In de andere voorzieningen komt dit minder voor. Bij voorzieningen waar maximaal drie MA'en werken is er geen vast overleg voorzien waar enkel de sociale dienst aanwezig is. Bij voorzieningen met veel MA'en is er wel een specifiek overleg voorzien. Dit is dus het geval bij voorziening 1, 5 en 6. MA1 ziet in tegenstelling tot MA6 minder meerwaarde in het overleg van de sociale dienst voor de signaleringstaak. MA1 vindt het overleg van de sociale dienst erg cliëntgebonden en organisatorisch. Ook op de stafbeleidsvergadering van de voorziening komen cliëntoverstijgende zaken niet inhoudelijk aan bod. MA1 drukt het zo uit:

Maar dingen die eigenlijk te maken hebben met hetgeen wat wij in de gezinnen, los van het verblijf van dat kind hier signaleren, ja daar kunnen we eigenlijk op dit moment nergens mee naartoe, tenzij bij collega's hulpverleners, OCMW's en dergelijke (MA1, 03.04.2007).

De respondenten van voorziening 5 staan ook vrij kritisch tegenover het gezamenlijke overleg met de tien MA'en van de voorziening. Aangezien de MA'en allemaal deel uit maken van een afdelingsteam en weinig contact hebben met elkaar, wordt er op deze vergadering toch een eenvormigheid nagestreefd in de manier van werken. Deze eenvormigheid slaat vooral op het opmaken van verslagen en dossiers eerder dan de houding t.a.v. bepaalde problemen. MA5a geeft aan dat het geen prioriteit is op het overleg om te reflecteren over de eerder cliëntgerichte houding of samenlevingsgerichte houding van de MA'en. MA5a noemt dit een luxeprobleem, hoewel ze wel het belang inziet van die reflectie voor het eenvormig handelen rond cliëntoverstijgende problemen. Eerder gaf MA5a al aan dat het gebrek aan een gezamenlijke visie zijn weerslag heeft op het signaleren van problemen. Hiermee wordt deze stelling nogmaals bevestigd. MA5a en MA5b zien ook veel positieve kanten aan het overleg van de MA'en. Ze beschouwen het als een forum waar dat je je hart eens kan luchten en waar je ervaringen kan wisselen. Jaarlijks worden er ook twee werkbezoeken georganiseerd naar een ander MPI. Beide respondenten beschouwen die werkbezoeken als een absolute meerwaarde omdat ze steeds enorm veel opsteken van de werking in andere organisaties. Dit sluit aan bij het belang dat de literatuur hecht aan externe samenwerking in functie van de signalering. Al de respondenten zien een absolute meerwaarde in het contact met andere MA'en. Er bestaan echter weinig vaststaande momenten voor ontmoeting en overleg. De vergaderingen van de CRZ zijn de enige structureel ingebedde momenten waar MA'en elkaar ontmoeten. MA6 en MA8 nemen zelf niet deel aan deze vergaderingen, een collega neemt deze taak op. MA5b geeft ook aan dat hij niet actief met de CRZ bezig is omdat het niet van toepassing is op zijn doelgroep. De doelgroep waar hij mee werkt, heeft geen tijd om op een wachtlijst te staan maar zoekt een onmiddellijke oplossing. De respondenten uit de MPI's geven ook aan dat ze weinig meerwaarde ondervinden aan het overleg van de CRZ. Zoals eerder vermeld staat de CRZ voor minderjarigen nog in de kinderschoenen. MA5b vindt dat op de vergaderingen van de CRZ erg voorzieningsgericht en protectionistisch gedacht wordt

Want uiteindelijk is het de bedoeling dat je dat, alle met de vertegenwoordigers die daar zitten, samen gaat reflecteren over wat is het probleem van diene cliënt, euh wat is het aanbod dat we hebben binnen onze provincie, en waar is er plaats? En niet zozeer van kan ik diene cliënt in mijn voorzieningspakket opnemen, dat is niet de bedoeling he. Eum, ik denk dat het ook niet zo eenvoudig is om zo te leren denken (MA5b, 10.04.2007).

MA4 vindt ook dat ze weinig aan het overleg van de CRZ heeft omdat ze er wordt weggedrukt door de grootschaligheid van andere voorzieningen die een MA sturen die wel voltijds bezig is met intakes en opnames. De overblijvende respondenten hechten wel een meerwaarde aan het overleg. Ze vinden het een goed kanaal waar structurele problemen kunnen besproken en verder gesignaleerd worden. Ze zien het ook als een forum waar ze hun hart eens kunnen luchten. Hoewel de vergaderingen van de CRZ per provincie zijn georganiseerd, zijn er hier geen verschillen te vinden in de ervaringen van de respondenten. De werkgroep maatschappelijk werk is een ander overleg waar MA'en uit de

gehandicaptensector elkaar ontmoeten. Volgens de respondenten werd de werkgroep in de jaren '80 en '90 in elke provincie georganiseerd door het hedendaagse Vlaams Welzijnsverbond⁶. De logistieke ondersteuning van het Verbond viel vervolgens weg, waardoor de werkgroepen ophielden te bestaan. In Vlaams-Brabant is de draad weer opgepikt op vrijwillige basis door de MA'en. In Oost-Vlaanderen ligt de werkgroep nog steeds stil. MA1 en MA3 nemen nog steeds deel aan het overleg. MA2a en MA2b namen er vroeger aan deel, maar sinds de werkgroep heeft stilgelegen niet meer. Zij geven aan dat ze keuzes moeten maken in hun takenpakket en bijgevolg geen tijd hebben voor deze bijkomende vergaderingen. MA4 neemt er ook niet aan deel wegens tijdsdruk, maar krijgt wel het verslag van iedere vergadering. In de werkgroep wordt rond heel wat specifieke thema's gewerkt bijv. de rol van de MA binnen het kwaliteitshandboek, hoe omgaan met ouders, enz. Ook veranderingen in wetgeving, vorming, hoe dat men zich voelt in de job van MA en het algemeen reilen en zeilen van het maatschappelijk werk wordt op elke vergadering opgenomen. De meeste MA'en die hebben deelgenomen of deelnemen aan deze werkgroep, zien het als een kanaal voor signalen te uiten. MA2a verwoordt het op de volgende manier:

En dan evolueerde dat toch soms wel naar wat zijn punten die echt niet goed lopen en welke wegen en instrumenten hebben we om dat te signaleren naar welke organisatie, naar welk platform. Allez dat was daar wel toch wel zo een beetje een doorstroming ook ze (MA2a, 29.03.2007).

MA1 hecht ook veel belang aan dit overleg, maar vindt dat het op vlak van de signaalfunctie weinig effectief is omdat het overleg in geen enkele structuur is ingebed. Het is momenteel een losstaand initiatief dat enkel dankzij de gratie van directies van voorzieningen bestaat omdat het ook niet financieel ondersteund wordt. Alle MA'en zijn het er wel over eens dat overleg met collega MA'en noodzakelijk is en bijdraagt tot de visie op het beroep.

En dikwijls ja wij zijn hier met drie, (...) maar instellingen waar dat het wat kleiner is ofzo, daar zit soms de maatschappelijk werker alleen zodanig dat je niet echt iemand hebt om u eigen eens te checken of euh. En voor die mensen is dat eigenlijk wel welkom om af te toe toch wel eens met collega's euh te kunnen overleggen he (MA3, 05.04.2007).

Een laatste overleg tussen MA'en vinden we terug bij de voorzieningen die deel uitmaken van het netwerk van de Broeders van Liefde. Het netwerk organiseert soms bijeenkomsten en werkgroepen rond specifieke thema's. Daar wordt door de MA'en dan samen een visietekst rond uitgewerkt of zelfs brochures rond opgesteld (bijv. omgaan met beroepsgeheim).

De kracht van de visie in een organisatie mag men niet onderschatten. Uit deze analyse blijkt dat respondenten die sterk betrokken zijn bij het uitwerken van de algemene visie van een organisatie, de visie duidelijker ervaren. In de volgende paragraaf gaan we hier verder op in en gaan we ook het effect na van zelfbepaalde doelstellingen. Wat de visie op de problematiek betreft in een organisatie, blijkt er in grote MPI's een minder eenduidige visie te heersen waardoor er een leemte veroorzaakt wordt bij het omgaan met cliëntoverstijgende problemen. Niet alle medewerkers vinden dezelfde problemen

⁶ Het Vlaams Welzijnsverbond is een koepel- en werkgeversorganisatie dat de gemeenschappelijke belangen van de aangesloten leden verdedigt en ontwikkelingen in de brede welzijnssector ondersteunt, meer informatie: www.vlaamswelzijnsverbond.be

belangrijk wat voor strubbelingen zorgt bij de interne signalering. Volgens de respondenten is de visie op het beroep in eerste instantie afhankelijk van de eigen attitude en kritische ingesteldheid. Nochtans stelt de literatuur dat de visie op het beroep beïnvloed wordt door overleg en kritische reflectie. Uit de analyse blijkt de mate waarin cliëntoverstijgende zaken op intern overleg besproken worden, een invloed heeft op de signaleringstaak van de respondent. Wanneer er vooral organisatorische zaken worden besproken, zal de MA zijn signaleringstaak beperken tot het opvolgen van de zorgvragen. Wanneer er ook plaats is voor meer inhoudelijke zaken, zal de MA zijn signaleringstaak hiertoe verruimen. De analyse geeft tevens aan dat een grote sociale dienst geen garantie is voor het bespreken van cliëntoverstijgende zaken. Overleg met collega MA'ën zowel binnen als buiten de organisatie wordt wel als een meerwaarde beschouwd bij het vormen van een visie op het beroep. Hierbij wordt de eerste vaststelling van de respondenten weerlegt namelijk dat de visie op het beroep enkel afhankelijk zou zijn van de eigen attitude en kritische ingesteldheid.

5.4.2 Doel

In de literatuurstudie wordt gesteld dat een visie vertaald hoort te worden in concrete doelstellingen. Nauwkeurig beschreven doelstellingen beïnvloeden in belangrijke mate het gedrag van medewerkers. Wanneer de signaleringstaak zou worden opgenomen in de doelstellingen van de organisatie of van concrete diensten, zou deze beter tot uiting komen volgens de literatuur. Wanneer die doelstellingen worden opgemaakt door onderling overleg tussen leidinggevend en ondergeschikten, zijn ze volgens het theoretisch kader nog effectiever. Tijdens de interviews wordt nagegaan in welke mate de respondenten en andere medewerkers van de organisaties betrokken worden bij het uitwerken van visie, doelstellingen en beleid van de voorziening.

Alle respondenten zijn het er over eens dat wanneer medewerkers betrokken worden bij het uitwerken van de visie of de doelstellingen, ze er ook beter naar gaan handelen.

(...) door het feit dat ge de mogelijkheid geeft om er samen over na te denken en dat ze er aan kunnen meewerken, dat geeft toch wel een meerwaarde om nadien ook effectief zo naar te werken of naar te leven, naar te handelen allez ja (MA4, 06.04.2007).

De inspraak die medewerkers kunnen uitoefenen, verschilt naargelang de organisatie. Zoals eerder gezegd hebben al de respondenten een adviserende functie op de stafbeleidsvergadering van hun organisatie. Deze vergadering wordt in elke voorziening wel een beetje anders georganiseerd en ingevuld, toch vinden alle respondenten dat er naar hun mening gevraagd en geluisterd wordt bij het uitwerken van het beleid van de organisatie. Vervolgens uiten de respondenten weinig kritiek op de manier waarop visie en doelstellingen in de organisatie worden vastgelegd. Enkele respondenten worden sterk betrokken bij het uitschrijven van de visie van de organisatie. MA1 en MA4 duiden op het belang van werkgroepen in hun organisatie waarin alle lagen van het personeel vertegenwoordigd worden. In deze werkgroepen wordt de visie stap per stap uitgewerkt en uitgeschreven zodat men tot

een gemeenschappelijke visie voor heel de organisatie komt. MA2a en MA2b zijn ook betrokken bij het uitwerken van de visie omdat ze ieder jaar deelnemen aan de beleidstweedaagse waar de visie herbekeken wordt. Uit deze gegevens blijkt dat de grootte van een organisatie geen relevante invloed heeft op de betrokkenheid van het personeel bij het uitwerken van de visie van de organisatie. Opvallend is ook dat MA4 aangeeft sterk betrokken te worden bij het uitwerken van de visie, maar deze visie toch als zeer algemeen beschouwd terwijl MA1, MA2a en MA2b de visie van hun organisatie als concreter beschouwen. De andere respondenten worden niet sterk betrokken bij het uitwerken van de algemene visie van hun organisatie. Enkele respondenten (MA3, MA4, MA5a, MA5b, MA6) geven aan dat zij wel regelmatig de opdracht krijgen vanuit de top van de organisatie om rond bepaalde thema's eens na te denken vanuit de sociale dienst of vanuit een multidisciplinaire werkgroep en daar een visie over neer te schrijven. Zulke thema's handelen dan vaak over seksualiteit, agressie, drugs, maar ook over specifieke thema's voor de sociale dienst zoals de intakeprocedure, contact met ouders enz. Wat betreft de vertaling van de visie van de organisatie naar concrete doelstellingen, verwijzen alle respondenten in eerste instantie naar hun functieprofiel. Het functieprofiel van de MA wordt uitgeschreven door de top van de organisatie en wordt verplicht opgenomen in het kwaliteitshandboek. Het functieprofiel verwoordt heel concreet wat er van de MA verwacht wordt en welke plaats de MA inneemt in de voorziening. De respondenten verklaren dat ze geen inspraak hebben bij het opstellen van dit profiel. Indien ze er bemerkingen rond hebben, kunnen ze die wel stellen. Enkel MA6, MA7 en MA8 weten dat signalering letterlijk is opgenomen in het functieprofiel. Bij de andere respondenten staat het er niet specifiek in beschreven, maar kan men het er wel onrechtstreeks in terug vinden. Of MA6, MA7 en MA8 in hun handelen de signaleringstaak ook effectief meer gaan opnemen, kunnen we aan de hand van de data niet bevestigen. Er bestaan geen significante verschillen tussen deze drie respondenten en de overige. Bijzonder aan organisatie 5 is dat de respondenten als lid van een afdelingsteam, een afdelingswerkplan opmaken met dit team. Op basis van de krijtlijnen die de top van de organisatie uitstippelt, vullen zij zelf hun afdelingswerkplan in waar concrete doelstellingen worden in opgenomen. In dit werkplan wordt ook de signaalfunctie opgenomen. MA5a en MA5b vinden dat het veel tijd en discipline vraagt om het werkplan degelijk uit te werken. Op sommige vlakken ervaren zij ook te weinig gemeenschappelijk overleg vanuit de hele organisatie over bepaalde thema's. Zo vinden ze het erg moeilijk om uit te schrijven hoe zij omgaan met verdovende middelen of agressie van de cliënten, wanneer de organisatie hier haar algemene grenzen niet te kennen geeft. Een laatste punt dat veel respondenten aanhalen, is de toenemende inmenging van het Vlaams Fonds bij het uitwerken van het beleid en doelstellingen van de organisatie. De respondenten begrijpen dat het Vlaams Fonds aan al de voorzieningen zaken gaat opleggen om eenheid te creëren, toch vinden ze dat de opgelegde doelstellingen te weinig gelinkt worden aan hoe ze gerealiseerd moeten worden. De respondenten zien leemtes in de doelstellingen waardoor het moeilijk wordt om er effectief naar te handelen. In deze paragraaf kan besloten worden dat de respondenten niet echt concreet weten wat de doelstellingen van de organisatie zijn waar zij naar moeten handelen.

Iedere respondent beschikt wel over een functieprofiel, maar de meeste hanteren dit als een instrument waar enkel naar gegrepen wordt bij probleemsituaties. Enkel MA6 hecht veel belang aan alles wat neergeschreven is zoals het kwaliteitshandboek, directienota's en referentiekaders. Het functieprofiel wordt in geen enkele organisatie samen met de betrokken medewerkers opgesteld. Al de respondenten vinden wel dat de organisatie op een of andere manier rekening houdt met wat er aan de basis leeft en het beleid van de organisatie nooit puur vanuit de top wordt bepaald. Bij de helft van de respondenten is signalering letterlijk opgenomen in het functieprofiel of het afdelingswerkplan. Deze respondenten komen allemaal uit Oost-Vlaanderen. Bij de respondenten uit Vlaams-Brabant zit signalering onrechtstreeks in de doelstellingen vevat. Of dit verschil tussen de twee regio's relevant is of eerder toevallig, blijft een vraagteken.

5.4.3 Vorm

In de literatuurstudie wordt gesteld dat een organisatie een vastgesteld kader nodig heeft waarbinnen gewerkt wordt. De vorm van een organisatie betreft alles wat vastgelegd is in een organisatie. We gaan dieper in op verschillende aspecten van de vorm die volgens de literatuur als relevant worden gezien voor signalering.

De literatuurstudie stelt als eerste dat een organisatie een duidelijke en transparante structuur nodig heeft dat duidelijkheid schept over de verhouding tussen management en uitvoering. Al de respondenten kennen goed de structuur van hun organisatie. De organisaties zijn eerder verticaal gestructureerd. Aan de basis staan de verschillende leefgroepen met hun begeleiders. Elke leefgroep beschikt over een hoofdbegeleider. Boven één of meerdere leefgroepen staat de opvoeder-groepschef. De opvoeder-groepschef is meestal een pedagoog of orthopedagoog en heeft een leidinggevende functie. Daarboven staat vervolgens de directie. Naast deze verticale opbouw staat de staf. De staf bestaat meestal uit een MA, kwaliteitscoördinator, pedagogen en psychologen. De meeste organisaties volgen ongeveer deze structuur. Bij organisatie 5 werkt men met de eerder uitgelegde afdelingsteams. De verhouding met het management van de organisatie is voor alle respondenten duidelijk. De respondenten hebben enkel een adviserende functie en geen beslissingsbevoegdheid. De respondenten vinden dat de communicatie tussen hen en het beleidsniveau goed verloopt. Zij zien meer problemen bij de communicatie tussen de verschillende diensten van de organisatie. MA7 wijdt deze moeilijke communicatie aan de grote verspreiding van de leefgroepen over de regio. Organisatie 6 kent ook een erg gedecentraliseerde werking, maar MA6 ziet hierbij geen probleem van communicatie. MA2a en MA5a ondervinden ook een beperkte communicatie tussen de verschillende diensten en wijten dit aan de grootte van hun organisatie. Dat wil echter niet zeggen dat in kleine organisaties de communicatie wel vlot verloopt want MA3 en MA4 geven beide aan dat er dit jaar een verbeterteam is opgestart in hun voorziening rond het thema communicatie. Ook zij ervaren een moeizame communicatie tussen

de verschillende diensten van hun organisatie. Een goede communicatie wordt dus niet gegarandeerd door een kleine, gecentraliseerde voorziening. Ook de mate van structureel overleg biedt geen garantie voor een probleemloze communicatie. MA6 en MA8 vinden beide dat hun organisatie over een goede en open communicatie beschikt en danken dit allebei aan het vele informele contact en overleg tussen de medewerkers.

De literatuurstudie stelt vervolgens dat een duidelijke en transparante structuur ook duidelijkheid geeft over taken en bevoegdheden. Het is belangrijk voor signalering dat de organisatie over een heldere besluitvormingsprocedure beschikt en dat medewerkers elkanders taakbevoegdheden kennen. Zo voorkomt men het risico dat signalen in de meningsvorming blijven steken of verloren gaan in de organisatie. Alle respondenten beweren dat ze de taakbevoegdheden van het personeel in de voorziening kennen. De respondenten uit grote voorzieningen geven wel aan dat ze niet al het personeel uit de leefgroepen kennen, maar wel al de verantwoordelijken en leden van de staf, beleid en ondersteunende diensten. De respondenten weten bij elke situatie of probleem bij wie ze intern terecht kunnen. Al de respondenten denken ook dat de medewerkers weten waarvoor ze bij de sociale dienst terecht kunnen. Ze veronderstellen niet dat al de medewerkers weten wat de inhoudelijke taken zijn van de sociale dienst, maar medewerkers doen wel beroep op hen als contactpersoon met de directe omgeving van de cliënt of voor administratieve zaken en zaken gerelateerd aan het Vlaams Fonds. Al de respondenten denken ook dat de meeste medewerkers de signaalfunctie van de MA kennen. Alleen MA5a vindt dit niet het geval is

Ik denk dat signaleren op zich al zeer moeilijk is. Dat mensen dat niet direct zelf gaan herkennen, laat staan dat ze dan nog gaan zien dat dat uw taak is (MA5a, 28.03.2007).

Al de respondenten duiden ook op de onthaalbrochure van de organisatie waar de functieomschrijving van de MA in opgenomen is. Bij MA6, MA7 en MA8 staat de signaleringstaak daar letterlijk in beschreven, bij de anderen niet.

Uit bovenstaande gegevens kunnen we stellen dat de taakbevoegdheden in de organisaties vrij goed gekend zijn. Eerder hebben we gezien dat de respondenten ook de nodige interne signaleringskanalen kennen. Daaruit kunnen we opmaken dat signalen tot hiertoe niet verloren gaan in de organisaties. Aansluitende stelt de literatuur dat er een heldere besluitvormingsprocedure nodig is in organisaties zodanig dat het signaleren van problemen niet enkel in de meningsvorming blijft steken. Opvallend in de onderzoeksdata is dat de middelgrote en kleine organisaties tevreden zijn over hoe de besluitvorming in de organisatie loopt. In de grote organisaties loopt de besluitvorming moeilijker. Hoewel het wel duidelijk is dat enkel de top van de organisatie beslissingsbevoegdheid heeft, loopt de besluitvorming vaak erg traag omdat men al de niveaus inspraak wil geven en op de hoogte wil houden. De respondenten uit de grote organisaties vinden dat er wel erg veel wegen moeten afgelegd worden vooraleer er iets beslist wordt. Bijgevolg is het niet altijd duidelijk of de beslissing nu al genomen is of niet. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op deze doorstroming van informatie in de voorzieningen. De respondenten van organisatie 5 vinden dat de besluitvormingsprocedures

helder staan uitgeschreven op papier, maar in praktijk loopt het minder vlot. In grote organisaties kunnen gesignaleerde problemen dus gemakkelijker verloren gaan door een trage en gecompliceerde besluitvorming.

In deze paragraaf hebben we de organisaties algemeen bekeken op vlak van structuur, taakbevoegdheden en besluitvorming. Nu gaan we na of signalering ook structureel is ingebed in de organisaties. Een signaleringsprocedure is in geen enkele organisatie gekend. De vijf stappen in de signaleringsprocedure beschreven door Scholte & van Splunteren (1996), komen in de organisaties in meer of mindere mate wel voor, maar ze zijn niet beschreven in een procedure of structureel ingebed. Bij enkele respondenten is de signaleringstaak wel opgenomen in het functieprofiel maar een nadere omschrijving van de signaleringstaak ontbreekt in elke organisatie. MA1, MA2a, MA3 en MA5a zien de meerwaarde in van dergelijke procedure omdat de procedure aangeeft hoe men met signalen moet werken en het de aanzet geeft tot het ontwikkelen van geëigende instrumenten voor de signaleringstaak. MA5b formuleert het zo:

Hoe dat ge er dan mee werkt, ik denk dat dat goed is dat dat gestructureerd wordt. Eh dat ge daar afspraken rond hebt, euh ook voor uw eigen wat te beschermen eigenlijk eh. Dat ge niet constant dingen moet uitvinden om hetgeen dat ge wilt signaleren ook wel te laten doordringen, dat dat kanaal er wel is, is wel goed denk ik (MA5b, 10.04.2007).

Al de respondenten zijn wel van mening dat een signaleringsprocedure geen echte invloed heeft op de signaalgevoeligheid van MA'en. Misschien is het vanuit deze veronderstelling dat MA4 en MA5a vetrekken wanneer zij beweren helemaal geen meerwaarde te zien in een signaleringsprocedure. Een zoveelste procedure werkt volgens hen niet omdat een procedure enkel bevestigt wat goed loopt. Moeilijke situaties zijn steeds uitzonderingen op de procedure, waardoor men bijgevolg geen beroep kan doen op de voorgeschreven procedure. Naast een vaste signaleringsprocedure kan ook het overleg in een organisatie zorgen voor een structurele inbedding van signalering. Eerder in deze analyse werd vastgesteld dat sommige respondenten meer ruimte ervaren om zaken te signaleren op overleg dan anderen. Toch wordt er in geen enkele organisatie systematisch tijd vrij gemaakt op intern overleg om na te gaan of er signalen zijn, wat deze inhouden en wat er mee gedaan kan worden. De respondenten vinden dit ook niet echt nodig. Zij beweren allemaal dat ze signalen zullen overbrengen wanneer ze dit nodig achten en hier ook de kans toe krijgen. De respondenten leggen meer de nadruk op het gebrek aan extern overleg en externe signaleringskanalen. Verschillende respondenten geven aan dat er een grote nood is aan specifieke kanalen voor MA'en uit de gehandicaptensector die ingebed liggen in een vaste structuur zodat er een doorstroming van signalen bestaat naar het Vlaams Fonds.

Een ander aspect dat in de literatuurstudie rond de vorm van de organisatie wordt weergegeven, is het belang van werkgroepen met een innoverende functie. In al de organisaties wordt regelmatig een werkgroep samengesteld. De werkgroepen dienen in elke voorziening om materies op te vangen en uit te werken die niet in de dagelijkse werking zijn voorzien. De respondenten hechten een grote meerwaarde aan de werkgroepen omdat de medewerkers die er aan deelnemen vaak vertrouwd zijn met de materie, geïnteresseerd en gemotiveerd zijn. De werkgroep leidt vaak tot goede resultaten. Er is

in nog geen enkele voorziening een werkgroep opgericht specifiek rond het thema signaleren. Wel worden er soms werkgroepen opgericht om na te denken of een oplossing te vinden rond onderwerpen die gesignaleerd worden in de organisatie.

Wat niet in de literatuurstudie vermeld wordt, maar wat wel alle respondenten aanhalen inzake de vorm van de organisatie, is het belang van de gebruikers- en bewonersraad in de organisatie. Een gebruikersraad moet worden opgericht in alle erkende instellingen en is een collectief overlegorgaan dat participatie van de gebruikers, of hun wettelijke vertegenwoordigers, garandeert in de werking van de voorziening. Ter ondersteuning van de gebruikersraad mogen de voorzieningen vrijblijvend een bewonersraad oprichten. Deze vergaderingen geven de mogelijkheid aan de organisatie om zijn beleid en visie te toetsen bij de gebruikers. De respondenten ervaren de uitkomsten van deze vergaderingen ook als een belangrijke bron om signalen uit op te nemen en verder te behandelen.

5.4.4 Informatie

Van der Torn (1986, p.484) geeft aan dat een organisatie zonder informatie onbestuurbaar zou zijn. Hij definieert informatie in eerst instantie als feedback. Een organisatie moet vaste momenten van feedback en evaluatie voorzien waar medewerkers bij betrokken worden. Op die manier wordt een grotere betrokkenheid en motivatie gestimuleerd bij de medewerkers.

Betreffende de informatie over het eigen handelen, verwijzen al de respondenten naar het verplichte functioneringsgesprek dat jaarlijks of tweejaarlijks plaatsvindt met een directielid. Daarnaast kunnen collega's ook feedback geven op het handelen van de respondent tijdens momenten van werkoverleg, maar dat gebeurt niet systematisch. Het kwaliteitshandboek van de voorzieningen schrijft ook verplicht voor dat organisaties hun werking regelmatig moeten evalueren. In al de organisaties worden regelmatige tevredenheidsonderzoeken gehouden bij de gebruikers en worden verbeterteams opgezet rond allerhande thema's. De respondenten worden ook goed op de hoogte gehouden over het reilen en zeilen in de organisatie. Iedere organisatie beschikt over een informatieblad dat wekelijks, tweewekelijks of maandelijks wordt uitgegeven en waar al het personeel de verslagen van vergaderingen, belangrijke beslissingen, veranderingen, mededelingen, praktische regelingen, enzovoort kunnen lezen. Ook een overzicht van de komende vergaderingen wordt steeds weergegeven. Daarnaast is er ook een jaarverslag voor iedereen beschikbaar. De respondenten worden dus goed op de hoogte gehouden door hun organisatie. De literatuur stelt dat dit nodig is omdat MA'en met hun deskundigheid moeten kunnen betrokken worden bij beleidsontwikkelingen. Eerder in de analyse is reeds aangegeven dat alle respondenten een adviserende functie hebben bij beleidsontwikkelingen. De respondenten vinden dat ze voldoende betrokken worden bij het uitwerken van het beleid van hun organisatie.

Een ander belangrijk aspect inzake informatie betreft de feedback over signaleringsresultaten. De literatuur stelt dat wanneer men na het aandragen van een signaal er niets meer over hoort, het signaleringsproces langzaam zal uitdoven (Scholte & van Splunteren, 1996, p.46). De meeste respondenten stellen dat ze voldoende feedback krijgen over signaleringsresultaten vanuit de directie of vanuit de CRZ. Er wordt ook voor gezorgd dat de betrokken diensten rechtstreeks op de hoogte worden gehouden. Het overige personeel kan steeds beroep doen op de informatieblaadjes zoals eerder gezegd. Enkel MA5b klaagt het tekort aan feedback aan:

Ja, awel, ik vind zelf ook dat dat iets te weinig gebeurt. Er worden dingen gesignaleerd, eum, en dan hoor je daar soms niets meer van. Dan ben je ontgoocheld van pfff, eh, ik doe dat niet meer want het heeft toch geen zin. Euh dat je dan soms merkt van er is wel iets mee gedaan, er is ook iets mee gebeurd, maar dat er geen terugkoppeling is. Ik denk dat dat zeker voor verbetering vatbaar is (MA5b, 10.04.2007).

Zijn collega MA5a klaagt dit tekort niet aan. Zij vindt dat wanneer je de feedback te beknopt acht, je zelf achter meer informatie moet gaan vragen. Het feit de MA'en niet gaan signaleren, plaatst zij niet in het kader van ontgoocheling en moedeloosheid, maar ziet zij als een excuus om niet te moeten handelen. Nochtans geven al de andere respondenten aan dat zij regelmatig met frustratie geconfronteerd worden omtrent de signalering. Signalering wordt inderdaad ervaren als een moeizaam proces waar niet snel effectieve resultaten worden geleverd. MA2b, MA5b en MA8 geven toe dat ze af en toe zaken niet zullen signaleren omdat hun ervaring heeft geleerd dat het niet veel aarde aan de dijk zal brengen. Al de andere respondenten beweren dat ze hier geen rekening mee houden en sowieso zullen signaleren. De link die MA5b maakt tussen weinig feedback en niet signaleren, gaat dus niet voor alle respondenten op. Respondenten die wel voldoende feedback ervaren, kunnen ook ontgoocheld en gefrustreerd worden door het moeizame signaleringsproces.

De registratiegegevens waarover een organisatie beschikt, bevatten een belangrijke feedbackfunctie volgens Sluiter, e.a. (1997, p.128). Wanneer registratiegegevens systematisch worden opgevolgd, kan men er relevantie informatie uithalen voor het beleid van de organisatie, maar ook structureel wekerende zaken die misschien op een hoger echelon moeten gesignaleerd worden. Weinig respondenten maken systematisch gebruik van de geregistreerde gegevens. De registratiegegevens gebruikt men voornamelijk om de evolutie in de zorgvragen te kunnen duiden. Deze evolutie wordt niet in alle organisaties in dezelfde mate opgevolgd. MA8 geeft aan dat die evolutie eerder in haar hoofd zit. Ze weet van buiten welke vragen zich aanbieden. Terwijl in voorziening 2 systematisch alle vragen geregistreerd worden. Voor elk telefoontje of e-mail met een zorgvraag wordt een aanmeldingsformulier ingevuld. Op die manier kan men bijhouden wie van deze aanmeldingen wordt opgenomen, wie wordt doorverwezen en waarom mensen worden doorverwezen. Op die manier kan men nagaan welke doelgroepen moeilijk opvang vinden. Dit is ongeveer dezelfde werking die de CRZ hanteert. De overige respondenten stellen dat ze niet 'alle' aanmeldingen gaan registreren, maar dat zij wel de aanmeldingen opvolgen waar zij contactpersoon voor zijn bij de CRZ. Bij de CRZ zijn de contactpersonen verplicht verantwoording af te leggen waarom ze bepaalde personen opnemen en

andere niet. De gegevens voor de CRZ is de enige vorm van registratiegegevens dat alle respondenten systematisch opvolgen. Ze zijn er dan ook toe verplicht.

5.4.5 Middelen

Een eerste belangrijk middel dat een organisatie kan bieden, is de beschikbare tijd voor zijn medewerkers. Werkdruk en tijdsgebrek worden tijdens de interviews door alle respondenten benoemd. De literatuur stelt dat MA'en zich door de hoge werkdruk zullen richten op de individuele cliënten en weinig aandacht besteden aan de signaleringstaak. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten een hoge werkdruk ervaren en dat deze een zeer nefaste uitwerking heeft op hun signaleringstaak. We gaan eerst na hoe het komt dat de respondenten een hoge werkdruk ervaren. Alle respondenten verwijzen naar de verwachtingen die vanuit het Vlaams Fonds gesteld worden. Omdat de voorgeschreven kwaliteitszorg vraagt dat alles moet kunnen aangetoond worden, vinden de respondenten dat ze er veel administratief werk bij krijgen. De respondenten vinden dat ze de tijd dat ze daarin steken, nuttiger kunnen besteden. Ze vinden dat het vele opgelegde administratieve werk afbreuk doet aan hun persoonlijke contacten met de cliënten. Hoewel ze liever minder administratief werk zouden verrichten, begrijpen de respondenten de opgelegde eisen vanuit het Vlaams Fonds.

(...) dat heeft zeker wel een meerwaarde, ik denk dat het op zich niet slecht was dat instellingen wel is van buitenaf euh ne zekeren druk kregen misschien, om efkes meer stil te staan bij uw werking en misschien is bewust na te denken van hoe doen we het nu en hoe zouden we nu dat effectief, als we dat moeten op papier zetten (...) waar komen we op uit (MA2a, 29.03.2007).

De respondenten begrijpen dat het Vlaams Fonds wil controleren of de kwaliteitszorg in de organisatie gewaarborgd is, maar vertalen de eisen van het Vlaams Fonds naar bijkomend administratief werk. Maar kunnen we niet stellen dat de eisen vanuit het Vlaams Fonds ervoor zorgen dat de respondenten verplicht worden te reflecteren over hun werk via het schrijven van verslagen e.d., waardoor ze ook de kans krijgen om signalen te ontdekken in hun uitgevoerde werk? De respondenten ervaren dit alvast niet zo. Zij hebben liever meer rechtstreeks contact met hun cliënten en zien dat als een directe bron om signalen uit op te vangen. Naast de verwachtingen vanuit het Vlaams Fonds verwijzen de respondenten ook naar de tendensen van geïndividualiseerde zorg en zorg op maat als een oorzaak van de verhoogde werkdruk. Al de voorzieningen streven naar een vraaggestuurde werking. Iedere cliënt zorg op maat bieden, vraagt veel overleg en veel tijd. Deze tendens zorgt er in feite voor dat de respondenten erg cliëntgericht gaan werken en zich in feite laten opsorpen door de vragen van de cliënt. Hierdoor blijft er maar weinig tijd over om op het hogere, samenlevingsgerichte niveau te gaan werken. Al de respondenten geven hier verschillende voorbeelden bij aan. MA1 en MA8 stellen dat ze geen tijd hebben om de structurele zaken waar zij en hun collega's soms tegen aanlopen eens samen te brengen en er een dossiertje rond op te stellen. Ze hebben geen tijd om zich in zulke zaken eens vast te bijten. Ook MA2b heeft geen tijd om vastgestelde signalen te bestuderen en ze uitgebreid voor te

stellen op de stafbeleidsvergadering. MA2a vindt het spijtig dat ze niet meer tijd heeft om aanmeldingen die ze systematisch registeren verder te bestuderen. Ze is er zeker van dat ze nog veel meer uit die gegevens kan halen. MA5a heeft geen tijd om regelmatig deel te nemen aan werkgroepen die cliëntoverstijgende thema's uitwerken. Enzovoort. Uit de interviews kunnen we stellen dat 'geen tijd' de belangrijkste oorzaak is waarom MA'en niet méér werken op het samenlevingsgerichte niveau. Wat kan de organisatie nu doen aan dit tijdsgebrek? MA4 geeft aan dat het komt door haar uitgebreide takenpakket dat ze maar weinig tijd heeft voor het pakketje sociaal werk. Zij is daarom verplicht zich te beperken tot de concrete vragen van de cliënt. Enkele andere kritische respondenten (MA5a en MA5b) denken dat het aangeven van tijdsgebrek soms ook een excuus kan zijn om het werk te beperken tot het cliëntgerichte. Zij vinden dat het ook van de persoon zelf afhankelijk is of deze zich wil richten tot het samenlevingsgerichte niveau of niet.

Mijn ding is zo van ja, ik heb daar inderdaad geen tijd voor, maar ik wil dat ook niet verliezen. Want dat geeft u voor uzelf een ruimere kijk en het gevoel van ik ben met meer bezig dan alleen met mijn cliënten en gezinnen en ik kan toch een maatschappelijk stuk gaan meedoen (MA5a, 28.03.2007).

We gaan eerst dieper in op het takenpakket van de respondenten. Daarna kijken we welke invloed de attitude van de respondenten heeft op signalering en welke ondersteuning de organisatie op dit vlak kan bieden. De literatuur stelt dat wanneer de signaleringstaak expliciet wordt opgenomen in het takenpakket, er bijgevolg meer tijd en ruimte zal zijn om deze taak uit te voeren (Sluiter, e.a., 1997, p.131). Het takenpakket van de respondenten wordt verwoord in de functieomschrijving, dat samen met het functieprofiel is opgenomen in het kwaliteitshandboek. In de functieomschrijving staan de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de MA beschreven. MA6, MA7 en MA8 geven aan dat de signaleringstaak letterlijk is opgenomen in het functieprofiel. Bij de andere respondenten is dit niet het geval, maar zij vinden signalering wel onrechtstreeks terug in de verschillende deelgebieden van de omschrijving. MA1 ziet het op de volgende manier:

Maar strikt genomen staat er daar niet, ni echt duidelijk omschreven in mijn takenpakket, nee. Ja! In die zin dat wij, allez ja, dat wij onze job als maatschappelijk werker natuurlijk, wij proberen die te omschrijven (...) op die breuklijnen eh tussen cliënt en samenleving uiteraard en op die manier ja, zit het er onrechtstreeks wel in, maar (MA1, 03.04.2007).

De respondenten vinden ook dat de functieomschrijving, rechtsreeks of onrechtstreeks, meer de nadruk legt op intern signaleren, namelijk het signaleren naar begeleiders en directie toe. Extern signaleren is minder gemakkelijk terug te vinden. Enkel 'samenwerken met externe diensten' duidt in de richting van extern signaleren. De respondenten vinden niet dat wanneer signaleren beschreven staat of beschreven zou staan in de functieomschrijving, dat ze er effectief ook meer tijd zouden voor hebben. In het werkveld zullen er steeds keuzes moeten gemaakt worden en prioriteiten gesteld worden. Zoals eerder gezegd zullen de respondenten hun eerste aandacht aan de cliënten zelf besteden. Alle respondenten vinden dat ze er in de eerste plaats voor de cliënten zijn.

Ik zeg niet dat het [signalering] er niet in [-takenpakket-] vervat zit, maar soms moet je keuzes gaan maken, en dan denk ik dat je vaak eerst kiest voor de zaken die het dichtst bij je cliënt aanleunen, en pas nadien tijd gaat vrijmaken voor die andere zaken (MA8, 12.03.2007).

Het opnemen van signalering in het takenpakket biedt dus geen garantie dat de MA voldoende tijd zal hebben om er rond te werken. Ligt het dan enkel aan de attitude van de respondenten of ze tijd gaan besteden aan hun signaleringsfunctie? Eerder in de analyse hebben we gezien dat alle respondenten inderdaad een groot gewicht toekennen aan de attitude van de MA in verband met de signaleringstaak. Ze hechten veel belang aan de attitude omdat ze vinden dat de ene persoon gewoonweg kritischer is dan de andere. De ene zal meer verantwoordelijkheden willen opnemen en zijn nek durven uitsteken, de andere verbergt zich liever achter de vertrouwde structuren. Het is moeilijk om de attitude en kritische ingesteldheid van respondenten te meten tijdens de interviews. Als onderzoeker vorm ik mij wel een mening over de attitude van de respondenten, maar het zou onjuist zijn om op basis van de eigen mening een waarde te geven aan iedere respondent. Wat we wel kunnen nagaan, is de mate waarin een organisatie investeert in het vormen van een attitude bij de respondenten en hoe de respondenten deze ondersteuning ervaren. Al de respondenten geven aan dat ze regelmatig deelnemen aan studiedagen en vormingen. Ze worden over het aanbod op de hoogte gehouden vanuit de organisatie. MA1, MA3, MA4 en MA5b ervaren zelfs een grote stimulans vanuit de directie om aan vormingsactiviteiten deel te nemen. Toch ervaren zowel deze respondenten als de anderen een tekort aan tijd om er voldoende aandacht aan te kunnen besteden. Het eigen werk zal heel vaak voorrang krijgen. In al de organisaties zijn ook boeken en vaktijdschriften aanwezig die de respondenten kunnen raadplegen. In sommige organisaties worden deze samengebracht in een bibliotheek. In andere organisaties liggen deze verspreid over de verschillende diensten. De respondenten geven aan de tijdschriften niet systematisch te lezen. Het gebeurt eerder vrijblijvend en is dus inderdaad afhankelijk van de eigen lerende attitude. De respondenten zien de ondersteuning vanuit de organisatie veel ruimer dan enkel het aanbieden van vorming en literatuur. Zij verwijzen naar eerder aangehaalde aspecten uit de vorige paragrafen. Betrokken zijn bij het uitwerken van de visie en doelstellingen, meewerken aan het kwaliteitshandboek, de mate waarin maatschappelijke tendensen besproken worden op overleg, het krijgen van feedback, deelnemen aan werkgroepen in de organisatie, deelname aan de vergaderingen van de CRZ en gebruik maken van de neergeschreven referentiekaders en nota's zijn verschillende aspecten die de respondenten nogmaals aanhalen wanneer ze denken aan de ondersteuning die ze vanuit de organisatie krijgen. De krachten van de visie, doel, vorm en informatie dragen volgens de respondenten mee aan het vormen van een leerrijke omgeving in de organisatie. Waarschijnlijk zouden deze dimensies niet expliciet aangehaald worden wanneer ze niet eerder in het interview uitgebreid besproken waren. Mogelijk zijn de respondenten doorheen het interview bewuster geworden van de invloed die de verschillende krachten van de organisatie op hen uitoefenen.

5.4.6 Verandering

De starthypothese stelt op basis van de literatuurstudie dat MA'en problemen als interessante signalen voor noodzakelijke verandering zullen beschouwen, wanneer ze ervaren dat ze in een 'lerende organisatie' werken. Lerende organisaties onderscheiden zich door een collectief, bewust en veelzijdig leren. Ontwikkeling vormt het kernbegrip van lerende organisaties (Swieringa & Wierdsma, 1990). Al de respondenten vinden dat hun organisatie open staat voor ontwikkeling en verandering. Enkel MA3 geeft aan dat haar organisatie achterloopt op de huidige tendensen. De huidige tendensen in de gehandicaptensector zijn meer zorg op maat en gedecentraliseerde woonvormen. MA3 wijdt de trage en voorzichtige houding van haar voorziening aan de geschiedenis van de voorziening. Zij zijn ontstaan vanuit ouders die van nature een zeer voorzichtige houding innamen. Pas de laatste jaren hebben ze een progressievere Raad van Bestuur die meer naar de nieuwe tendensen toe werkt. Ook bij organisaties 5 en 6 zien we dat hun geschiedenis bepalend is voor de mate waarin de organisaties vandaag maatschappelijke tendensen opvolgen. Beide organisaties maken deel uit van het netwerk van de Broeders van Liefde dat rond heel wat veranderingen in de sector een grote voortrekkersrol heeft. Deze respondenten vinden dan ook dat hun organisatie gemakkelijk inspeelt op nieuwe tendensen. Daarnaast denken zij ook dat de grootte van hun organisatie er voor zorgt dat men zich flexibeler kan opstellen naar nieuwe zorgvragen toe. De andere respondenten vinden ook dat het aanbod van hun organisatie in de mate van het mogelijke wordt aangepast aan de zorgvragen die er heersen

De literatuur stelt dat de organisatiecultuur bepaalt in hoeverre een organisatie een inspirerend beroep doet op zijn medewerkers (Sluiter, e.a., 1997, p.134). Alle respondenten omschrijven hun organisatiecultuur als open. Ze vinden in hun organisatie een traditie van veel overleg en inspraak weer. Alle respondenten ervaren voldoende ruimte om zaken bespreekbaar te stellen. MA3 ondervindt wel een spanning tussen het dagcentrum en het woongedeelte, net zoals MA5a een spanning voelt tussen de verschillende afdelingen. Zij stellen tegenstrijdige belangen en protectionistisch gedrag vast wat de open sfeer niet ten goede komt. De twee respondenten zelf houdt het niet tegen om hun mening te uiten binnen de organisatie. Een open cultuur in de organisatie zorgt ervoor dat medewerkers gemakkelijker nieuwe zaken durven aanbrengen en sneller van gedachten wisselen. De respondenten ervaren een open cultuur als een goede communicatie in de organisatie waardoor er ook sneller signalen zullen gebracht en opgevangen worden.

Een organisatie dat inspeelt op maatschappelijke tendensen en een open organisatiecultuur heeft, zegt nog niet voldoende over de mate dat de respondenten zelf bijdragen tot een leerrijke omgeving. Lerende organisaties moeten een collectief leervermogen ontwikkelen. De literatuur stelt dat werknemers daarom geregeld moeten reflecteren over hun eigen collectief functioneren. MA4 en MA7 geven aan dat de kritische reflectie enkel aan bod komt in het functioneringsgesprek. MA4 en MA7 ervaren naast het functioneringsgesprek geen ruimte om op vaste momenten te reflecteren over hun handelen, over zichzelf, enz. Er is geen structurele ruimte voorzien voor reflectie binnen de dagelijkse

werking. Eerder hebben we gezien dat het intern overleg van organisatie 4 en 7 sterk cliëntgebonden is en dat men zich op het cliëntoverstijgende niveau enkel gaat toespitsen op organisatorische aspecten. Hieruit mogen we stellen dat de inhoud van het overleg een invloed heeft op de aanwezigheid van reflectie. Daarnaast weten we ook dat MA4 en MA7 geen vaste collega MA hebben waarbij ze terecht kunnen. MA8 werkt in theorie ook strikt gescheiden van haar collega MA, maar toch zien we dat zij terecht kan bij haar collega voor momenten van reflectie. MA4 wijst opnieuw naar haar te breed takenpakket waardoor ze weinig tijd heeft voor het pakketje sociaal werk en de reflectie erover.

(...) omda'k er in al die jaren hier al zo in berust dat is, eh dat de inhoud van mn job zo is en dak da niet moet in vraag stellen want die andere taken moeten ook gebeuren, ja. En dan dat pakketje sociaal werk ja, maar doe wat dak er kan van maken en dat ik me er verder geen vragen bij stel, allez ja. Misschien dak dan zo kan besluiten, dat ik daar in berust gewoon (MA4, 06.04.2007).

Bij de andere respondenten komen er meer reflectiemomenten aan bod. Bij deze reflectiemomenten kunnen we een onderscheid maken tussen reflectie op bepaalde casussen en zelfreflectie. De respondenten geven aan dat er op overleg plaats is om cliëntoverstijgende zaken inhoudelijk te gaan bekijken. Er wordt dan samen nagedacht over het perspectief waaruit men naar het probleem of de situatie moet kijken. Men denkt samen na hoe men het best kan gaan handelen. De mate van zelfreflectie verschilt tussen de respondenten. Er is uiteraard plaats voor zelfreflectie op het functioneringsgesprek. Bij MA3 en MA6 is er intervisie geïmplementeerd op het overleg met de sociale dienst. Momenten van reflectie worden systematisch opgenomen bij de verschillende agendapunten. Bij MA2a en MA2b is er hier ook plaats voor op hun stafvergadering, maar de momenten zijn niet vast gepland, waardoor het eerder af en toe eens gebeurt. In organisatie 5 wordt het overleg van de SD als te groot beschouwd om er gericht aan intervisie te kunnen doen. MA5a stelt dat momenten van reflectie niet georganiseerd worden in de voorziening. Ze vindt dat de MA'en zelf dagdagelijks moeten reflecteren over hun handelen. Bij MA5b is er wel plaats voor zelfreflectie samen met zijn collega's van het afdelingsteam. In organisatie 5 is het dus afhankelijk van de houding van de afdelingsteams of er momenten van zelfreflectie voorzien worden. Bij MA6 worden er maandelijks momenten van supervisie voorzien met een externe supervisor.

Uit deze gegevens kunnen we opmaken dat wanneer er geen vaste reflectiemomenten worden geïmplementeerd in de organisatie, de mate van reflectie afhankelijk is van de houding van de respondent zelf. Hierdoor kan het zijn dat de respondent helemaal geen tijd zal nemen om kritisch te reflecteren. De aanwezigheid van collega MA'en blijkt ook belangrijk om regelmatig stil te staan bij het eigen handelen. De respondenten die reflecteren over hun eigen handelen, zien ook het belang in van deze reflectie naar de signaleringstaak toe. MA5a formuleert dit op de volgende manier.

Als ge zelf kritisch reflecteert, ga je ook wel zien dat over casussen heen, dat hetzelfde altijd terugkeert bijvoorbeeld. En dat maakt dan al dat je naar uw eigen handelen aanpassingen kunt doen en dat je dan op een volgend echelon kunt nadenken van ja ma, dat probleem is er nog altijd, hoe komt dat dan? (MA5a, 28.03.2007).

Bovenstaand citaat verduidelijkt het belang van reflectie voor de signaleringstaak van MA'en. Het is dus belangrijk dat alle MA'en de kans krijgen om te reflecteren in de organisatie en dat het niet

afhankelijk wordt gesteld van de eigen houding van de MA. In de vorige paragraaf werd nagegaan welke ondersteuning de respondenten ervaren vanuit de organisatie voor hun signaleringsfunctie. De kans tot kritisch reflecteren werd hier niet bij genoemd hoewel uit de gegevens van deze paragraaf toch blijkt dat het ook een zekere ondersteuning betekent. Misschien zou de kans tot kritische reflectie, maar ook de open organisatiecultuur, wel vermeld worden wanneer deze aspecten eerder besproken worden in de interviews. We moeten er rekening mee houden dat de volgorde van de interviewvragen een eventuele invloed kan hebben op de bekomen onderzoeksdata.

5.5 Knelpunten en succesfactoren

Tijdens de bevraging van de krachten van de organisatie, benoemen de respondenten heel wat knelpunten die ze ervaren omtrent hun signaleringstaak. Op het einde van elk interview wordt er aan de respondenten expliciet gevraagd of ze de voornaamste knelpunten eens op een rijtje kunnen zetten. Deze paragraaf bevat een samenvatting van de knelpunten die de respondenten ervaren bij signalering. De meeste knelpunten kwamen reeds eerder aan bod in de analyse. Daarnaast geeft deze paragraaf ook een overzicht van de belangrijkste succesfactoren, zowel binnen als buiten de organisatie, die de respondenten ervaren bij het uitoefenen van hun signaleringstaak.

De knelpunten die door de respondenten uitdrukkelijk worden aangehaald, kunnen we onderverdelen in vier groepen. Een eerste groep betreft de werkdruk. Eerder in de analyse is het gebrek aan tijd als één van de belangrijkste oorzaken benoemd waarom MA'en te weinig aandacht besteden aan signaleren. Het volgende citaat drukt het gevoel uit dat bij al de respondenten heerst.

En dan denk ik de frustratie die er, ge merkt heel vaak van we hebben nog geen tijd om met onze eigen cliënten of gezinnen te gaan werken, laat staan dat we tijd hebben om nog overkoepelende zaken te gaan doen (MA5a, 28.03.2007).

De literatuurstudie stelt eveneens dat de hoge werkdruk een belangrijke rol speelt voor de mate dat MA'en zich kunnen oriënteren op de samenleving (Sluiter, e.a., 1999, p.87). MA'en zullen zich in eerste instantie willen richten op het cliëntgerichte werk zodanig dat er weinig tijd overblijft voor signalering. Een tweede groep knelpunten dat we kunnen onderscheiden, is de moedeloosheid en ontgoocheling die bij de respondenten optreedt wanneer ze merken dat er rond hun signalen geen initiatief wordt genomen of wanneer ze geen terugkoppeling krijgen over de resultaten. Dit knelpunt wordt eerder in de analyse al toegelicht. Ook de literatuur stelt dat signalering een werk van lange adem is waarbij MA'en zich vaak machteloos gaan voelen (Sluiter, e.a., 1997, p.21). Volgens de literatuurstudie is er dan ook voldoende methodische ondersteuning nodig vanuit het beleid om het gevoel van machteloosheid te voorkomen. De respondenten ervaren voldoende ondersteuning vanuit hun organisatie op vlak van vorming, literatuur, enz. Het is eerder het tekort aan tijd dat er voor zorgt dat ze zich hier onvoldoende op richten. Ook het inbedden van de signaleringstaak in de taakomschrijving blijkt geen garantie te zijn om er voldoende tijd aan te kunnen besteden. Een derde

groep van knelpunten die door de respondenten wordt aangehaald is het gebrek aan gepaste structuren om te signaleren. Hoewel de meeste respondenten aangeven dat ze binnen hun voorziening wel terecht kunnen met hun signalen, ervaren de respondenten van de MPI's hier toch moeilijkheden rond. MA1 geeft aan dat hij eigenlijk nergens terecht kan met de signalen die hij opvangt. MA5a en MA5b ervaren een tekort aan duidelijke structuren om signalen te kanaliseren en te bundelen over gans de voorziening. Momenteel werken de afdelingen er nog te veel naast elkaar waardoor elke afdeling zijn eigenbelangen gaat nastreven en geen rekening houdt met de andere afdelingen. In grote voorzieningen met verschillende doelgroepen hoort er dus extra aandacht besteed te worden aan de kanalen voor interne signalering. Op het gebied van externe structuren ervaren al de respondenten een tekort. De enige plaats waar ze eventueel terecht kunnen, zijn de vergaderingen van de CRZ. Voor de rest zijn er geen ingebouwde structuren waar MA'en samenkomen om ervaringen uit te wisselen, te reflecteren en nieuwe inzichten te ontwikkelen. De nodige structuren om hun signalen te kunnen bespreken en te kunnen bundelen naar hogere echelons toe, bestaat niet. Al de respondenten ervaren het contact met andere MA'en als zeer zinvol en interessant, alleen komt het te weinig voor. Daarnaast geven MA1 en MA3 ook aan dat het draagvlak veel te klein is om dingen op een hoger echelon te gaan signaleren. Omdat de respondenten zeer individueel werken, vangen ze signalen op die vaak maar bij enkele cliënten voorkomen. MA3 drukt het probleem op de volgende passende wijze uit:

Maar uw publiek is te klein om daar zo (...) om dat echt te gaan zeggen van dat is een algemeen probleem. (...) als ge zo 2 à 3 gevallen per jaar hebt, kunt ge moeilijk gaan zeggen van dat moet ik nu gaan signaleren. Daarvoor is eum uw groep waarmee dat ge hier werkt, te klein. Stelt dat ge een heel groot OCMW zijt, in een grote stad (...) en ge zou dat heel dikwijls voorkrijgen, dan denk ik dat ge meer banden hebt om te gaan zeggen zeg hey, hier is wel ergens iets aan de hand. Maar wij met ons twee of drie kunnen dat eigenlijk niet (MA3, 05.04.2007).

Een laatste groep van knelpunten betreft het tekort aan signaalgevoeligheid en de heersende cultuur van het individueel werken. De respondenten stellen dat ze gewoonweg te weinig aandacht hechten aan hun signaleringsfunctie en dat ze niet goed weten hoe efficiënt en effectief om te gaan met signalen. Ze achten dit eigen aan hun beroep. MA2a drukt het op deze manier uit:

We zitten ook in ne zachte sector(...)en ik denk dat we niet altijd gewoon zijn om(...)bepaalde signalen of problemen of noden bij mensen echt altijd op een goei manier of op een adequate manier te gaan vertalen naar een stukje signaalfunctie, of sociale actie (MA2a, 29.03.2007).

De eigen houding van de MA'en blijft een belangrijke rol spelen bij signalering. De organisatie kan heel veel ondersteuning bieden, toch vinden de respondenten dat de signaalgevoeligheid ook steeds afhankelijk is van ieders persoonlijke houding. De starthypothese kan deels bevestigd worden. De respondenten vernoemen inderdaad de te hoge werkdruk en het gebrek aan structuren voor signalering als belangrijk knelpunten. Het gebrek aan methodische ondersteuning ervaren de respondenten eerder niet, maar wel het gebrek aan contacten met andere MA'en wordt als een groot knelpunt ervaren. Het gebrek aan oriëntatie op de samenleving wordt, in tegenstelling tot de hypothese, wel door de respondenten aangegeven als een knelpunt. Zij wijten dit vooral aan het tijdstekort. Gebrekkig

teamwork tenslotte wordt enkel door de respondenten van voorziening 5 aangegeven, namelijk de spanning die zij ervaren tussen de verschillende afdelingen van de voorziening.

De succesfactoren voor een geslaagd signaleringsbeleid zitten eigenlijk vervat in de krachten van de organisatie en zijn in deze analyse zeer ruim aan bod gekomen. Wanneer we aan de respondenten voorwaarden vragen waar hun organisatie aan moet voldoen opdat zij beter zouden signaleren, zien we dat elke respondent zijn eigen accenten legt. Een open communicatie, het stimuleren tot deelname aan studiedagen en werkgroepen, kritische reflectie en een systematische inbouw van signalering in een vergaderstructuur of rapportagedocument zijn enkele voorwaarden die de respondenten benoemen. Een signaleringsprocedure wordt eerder in de analyse door enkele respondenten al als erg zinvol bestempeld. Andere respondenten tonen eerder hun afkeer van vaststaande procedures. De respondenten vinden niet dat een procedure hun signaalgevoeligheid zal verhogen. Misschien is een systeem zoals Vlaeminck, e.a. (2002, p.167) voorstellen hiervoor beter geschikt. Zij stellen voor dat er geen enkel dossier in de computer kan afgesloten worden vooraleer een antwoord is genoteerd op de volgende vraag: "Zit in deze hulpvraag een signaal verborgen?" Op deze manier worden respondenten verplicht om na te denken over mogelijke signalen en worden de signalen onmiddellijk geregistreerd zodanig dat men ze nadien systematisch kan analyseren. MA2b en MA4 geven ook aan dat meer personele middelen voor de sociale dienst een hulp kan betekenen. Dit hangt echter af van de overheid maar ook van de directie van de voorziening. Deze beslist namelijk over de verdeling van de toegekende middelen. MA1 en MA3 zien geen onmiddellijke voorwaarden waar de organisatie aan moet voldoen. Zij leggen de voorwaarden bij de MA's zelf. Zij vinden dat MA's zelf moeten nadenken over hoe ze de signaleringstaak meer aan bod kunnen laten komen en vervolgens het belang ervan moeten aankaarten bij de voorziening. Zij zijn er zeker van dat de voorziening hun voldoende ruimte zal geven om hun signaleringstaak uit te oefenen. Tenslotte duiden al de respondenten op voldoende externe contacten en kanalen. Ze vinden dit geen verantwoordelijkheid voor de voorziening maar zien het als een taak van de overheid om deze contacten en kanalen te organiseren.

5.6 Empowerment

Tijdens de interviews wordt er aan de respondenten gevraagd wat zij onder empowerment verstaan. Met deze vraag wordt gepeild naar de wijze waarop de respondenten empowerment eerder theoretisch omschrijven. Alle respondenten beschrijven aan de hand van eigen praktijkvoorbeelden het begrip empowerment op het individuele niveau. MA6 omschrijft het bijvoorbeeld op deze manier:

Maar zover dat ik weet, is het zo iets, allez, dat er getracht wordt, en terecht eigenlijk zo, zo van how, dat mensen dingen niet ondergaan eh eigenlijk. Wij gaan het niet oplossen voor u bij manier van spreken, maar allez, we willen u wel helpen en zo, maar allez, het moet van u uit komen eigenlijk (MA6, 22.03.2007).

Organisatorische en gemeenschapsempowerment komen niet aan bod bij de omschrijving door de respondenten. Doorheen het interview met elke respondent kunnen we ons wel een beeld vormen over hoe de empowermentgedachte in praktijk wordt gebracht. Enkele respondenten geven aan dat empowerment vervat zit in het opgelegde kwaliteitshandboek met zijn bijkomende procedures. De kwaliteitszorg zorgt ervoor dat de gebruiker gehoord wordt in de voorziening. Empowerment op microniveau wordt steeds in de visie of doelstellingen van de organisaties verwoord. Bij de nieuwe ontwikkelingen in de gehandicaptensector staat empowerment dan ook vrij centraal. MA6 en MA7 ervaren wel een spanning tussen ingrijpen en niet-ingrijpen. Zij situeren empowerment aan de zijde van het niet-ingrijpen. Hieruit merk je dat empowerment vrij nauw opgevat wordt. De theoretische achtergrond rond empowerment is bij de respondenten erg beperkt. Door de uitgebreide bevraging van de krachten van de organisatie krijgen we ook een zicht op de aanwezige organisatorische empowerment. De respondenten krijgen o.a. allemaal inspraak in de organisatie, dragen bepaalde verantwoordelijkheden, ze krijgen mogelijkheden om hun vaardigheden te verhogen, enz. Het enige wat in al de organisaties te weinig aanwezig is, zijn de externe samenwerkingsverbanden en externe signaleringskanalen. De literatuur geeft aan dat OE processen en structuren insluit die ervoor zorgen dat men verandering kan bewerkstelligen op het gemeenschapsniveau (Van Regenmortel, 2002, p.74). Dit was de kritiek die al de respondenten aangaven. De nodige structuren voor externe signalering achten zij onvoldoende aanwezig. Op het niveau van de MA'en bestaan er onvoldoende geïmplementeerde overlegstructuren om veranderingen op het niveau van de gemeenschap te kunnen bewerkstelligen. Dit tekort sluit ook aan bij gemeenschapsempowerment. De MA'en zelf hebben onvoldoende de mogelijkheid om actief deel te nemen aan de beleidsvoering op het niveau van de gemeenschap. Enkel de directie van voorzieningen hebben een stem op dit niveau en moeten hier de gelijke rechten van hun cliënten nastreven. Over empowerment op niveau van de gemeenschap is nog heel wat meer te vertellen in functie van de gehandicaptensector. Dit gaat echter de inhoud van deze verhandeling te boven en vraagt om een apart onderzoek waarbij alles in kaart kan gebracht worden.

Algemeen besluit

Het algemeen besluit geeft eerst een beknopte samenvatting weer van deze masterproef. Daarbij wordt er ook op zoek gegaan naar antwoorden op de deelsonderzoeksvragen, om zo te komen tot een antwoord op de algemene onderzoeksvraag. Vervolgens wordt er vanuit de beantwoorde onderzoeksvragen getracht mogelijke beleidsaanbevelingen te formuleren. Het algemeen besluit wordt afgerond met een korte persoonlijke nabeschuiving over het uitgevoerde onderzoek.

De masterproef vertrekt vanuit de vaststelling dat de signaleringstaak van de maatschappelijk assistent (MA) te weinig wordt uitgevoerd in de praktijk. Dit lijkt vooral te wijten aan de organisatie waarbinnen MA'en actief zijn. De algemene onderzoeksvraag van deze verhandeling luidt: "Hoe ervaren maatschappelijk assistenten hun signaleringstaak? Verschilt dit naargelang de organisatiecontext waarin ze werken?" De masterproef gaat eerst op zoek naar een theoretische uitwerking van de signaleringstaak in het maatschappelijk werk. Het vertrekt vanuit een algemene beschrijving van de signaleringstaak, geplaatst tegen de bredere achtergrond van het maatschappelijk werk. Ook de historiek van het maatschappelijk werk wordt onder de loep genomen, zodat we ons een ruimer beeld kunnen vormen over de signaleringstaak. Vervolgens wordt de kijk op de signaleringstaak gespecificeerd naar de dag van vandaag, waarbij we ook de hedendaagse beroeps- en opleidingsprofielen van de maatschappelijk werker kunnen analyseren. Uit deze verkennende studie komen we tot een aantal knelpunten en voorwaarden voor signalering. Belangrijke voorwaarden voor de uitbouw van een goede signalering betreffen o.a. het uitwerken van een concreet beleid rond signalering, een organisatorische inbedding van de signaleringstaak, het verhogen van de signaalgevoeligheid waarbij het samenlevingsgericht denken wordt benadrukt en de organisatie van feedback. De organisatie speelt de belangrijkste rol bij het vervullen van de gestelde voorwaarden voor signalering. Om het belang van de organisatie theoretisch te kaderen, doen we beroep op het concept 'organisatorische empowerment' (OE). OE wordt gekenmerkt door een democratisch management waarbij de leden van een organisatie sterk betrokken worden in alle fasen van het beslissings-, ontwikkelings-, en controleproces. In de literatuurstudie wordt de link uitgewerkt tussen de voorwaarden die signalering vraagt en de mogelijkheden die een empowerde organisatie biedt. Om deze link uit te bouwen, vertrekken we vanuit het algemene theoretische kader van het empowermentparadigma om ons daarna toe te spitsen op het nomologisch netwerk van OE. Vervolgens wordt het abstracte discours verlaten en wordt het kader van OE vertaald naar de signaleringspraktijk. Aan de hand van de zes krachten van de organisatie die van der Torn (1986) onderscheidt, worden eigenschappen van organisaties benadrukt die passen in het kader van OE én de voorwaarden vervullen om tot een goede uitbouw van de signaleringstaak te komen.

Om een antwoord te kunnen formuleren op de algemene onderzoeksvraag wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er worden diepte-interviews afgenomen bij tien MA'en werkzaam in de

gehandicaptensector, meer bepaald in een tehuis niet-werkenden of een medisch pedagogisch instituut. Bij de selectie wordt onderscheid gemaakt tussen twee regio's, namelijk Oost-Vlaanderen en Vlaams-Brabant, en tussen grote, middelmatige en kleine voorzieningen. Er wordt bij de respondenten gepeild naar hun signaleringspraktijk en er wordt nagegaan in hoeverre de krachten van de organisatie een steun betekenen voor de signaleringsfunctie van de respondenten.

Uit de kwalitatieve analyse van de bekomen onderzoeksdata kunnen een aantal conclusies getrokken worden op basis van de eerder geformuleerde onderzoeksvragen. Al de respondenten ervaren een spanning tussen een cliëntgerichte en een samenlevingsgerichte houding. De MA'en situeren hun belangrijkste taken op het individuele, cliëntgerichte niveau. Door de hoge werkdruk hebben ze weinig tijd om rond cliëntoverstijgende zaken structureel te werken en maatschappelijke ontwikkelingen systematisch op te volgen. Uit de onderzoeksdata kunnen we echter niet stellen dat de respondenten enkel cliëntgericht denken. Cliëntgerichtheid is niet de problematische keerzijde van samenlevingsgerichtheid of omgekeerd. Beide zijn inherent aan het maatschappelijk werk. Er wordt geprefereerd te spreken van een trapsgewijs systeem in het denken en handelen van de cliënt. Het eerste niveau betreft het individuele werk met de cliënt. Al de respondenten vertrekken steeds vanuit de individuele noden van de cliënt. Het tweede niveau betreft de bredere kijk op de samenleving. Op dit niveau worden twee gradaties aangebracht op basis van de onderzoeksdata. Een eerste gradatie betreft het organisatorische niveau. De respondenten volgen de evolutie in de zorgvragen op en hebben een adviserende functie naar het beleid toe betreffende aanpassingen of uitbreidingen van het huidige zorgaanbod in de eigen voorziening. Een tweede en hogere gradatie situeert zich op het gemeenschapsniveau. Niet alle respondenten gaan denken en handelen op dit niveau. Op dit niveau worden individuele problemen overstegen en in een ruimere maatschappelijke context geplaatst. Er wordt daarbij gezocht naar structurele oplossingen op niveau van de gemeenschap en niet enkel op het niveau van de eigen organisatie. De literatuur stelt dat deze laatste houding nodig is voor een goede signaleringspraktijk. De houding die een MA aanneemt, heeft een rechtstreekse invloed op de betekenis die de MA aan zijn of haar signaleringsfunctie toekent. De respondenten die aangeven dat hun werk zich beperkt tot de strikt cliëntgebonden zaken, beschrijven hun signaleringstaak ook enkel op dit individuele niveau. Respondenten die in hun houding ook het organisatorische niveau bereiken, zien hun signaleringstaak in het weergeven van de evolutie van de zorgvragen op het beleidsniveau van hun organisatie en op de vergaderingen van de CRZ. De respondenten die situaties en problemen een stuk trachten te de-individualiseren en ook gefocust zijn op de brede maatschappelijke context van problemen, gaan hun signaleringstaak nog ruimer opvatten. Tekorten in regelingen, voorzieningen en wetgeving, en het gebrekkig functioneren van diensten en instanties, krijgen de aandacht bij hun signaleringstaak. Een MA die de signaleringstaak goed wilt uitvoeren, heeft aandacht voor deze drie niveaus. Uit de analyse blijkt echter dat de gepaste houding en de effectieve uitvoering van de signaleringstaak bij de respondenten onvoldoende of niet aanwezig is. Alle respondenten geven aan dat ze signaleren op het individuele niveau. De signaleringstaak enkel beschrijven op het individuele

niveau, doet een tekort aan de theoretische betekenis van signaleren. De theorie definieert signaleren als het systematisch opsporen, registreren en aandacht vragen voor 'individuoverstijgende' componenten in probleemsituaties (Vlaeminck, e.a., 2002, p.38). Wanneer signaleren beperkt wordt tot het individuele niveau wordt het gelijkgesteld aan informeren. Het doorgeven van persoonlijke informatie over een cliënt aan medewerkers voldoet niet aan de theoretische omschrijving van signaleren. Dit wil echter niet zeggen dat het individuele niveau onbelangrijk is bij signaleren. Uit de analyse merken we juist dat signalering zijn oorsprong vindt in de dagelijkse contacten met de cliënt. Er wordt van de MA een zekere gevoeligheid en waakzaamheid gevraagd voor structurele probleemaspecten die verband houden met het unieke 'micro-verhaal' van de cliënt. De meeste respondenten zijn zich hiervan bewust, maar ervaren verschillende moeilijkheden om hun signaleringstaak op het cliëntoverstijgende niveau te kunnen uitvoeren. De knelpunten die de respondenten ervaren, kunnen ondergebracht worden in vier categorieën. Een eerste categorie betreft de te hoge werkdruk waar alle respondenten mee kampen, waardoor men zich op de eerste plaats zal richten tot de cliënt zelf. Vaak blijft er dan maar weinig tijd over om zich systematisch te richten op cliëntoverstijgende zaken. Een tweede categorie is het gevoel van machteloosheid dat bij vele respondenten heerst omdat ze merken dat er niets of weinig met hun signalen wordt aangevangen op hoger niveau of omdat ze geen terugkoppeling krijgen over de resultaten. Een derde categorie duidt op het gebrek aan gepaste structuren om te signaleren. Op het vlak van interne signalering lijken de meeste respondenten de nodige kanalen te kennen. Enkel in grote voorzieningen met veel doelgroepen is er extra nood aan eenduidige kanalen voor interne signalering. Op het vlak van externe signalering ervaren al de respondenten een tekort aan externe structuren om op een effectieve manier te signaleren. Een laatste categorie wijst op de heersende cultuur van het individueel werken en het tekort aan signaalgevoeligheid bij MA'en. De respondenten geven aan dat het cliëntgerichte werk voorrang krijgt, mede door de werkdruk, waardoor signalering ook afhankelijk is van de eigen attitude.

De zes krachten van een organisatie, benoemd door van der Torn (1986), bevatten verschillende succesfactoren voor een geslaagde signaleringspraktijk door MA'en. Een samenhangende visie op de problematiek doorheen alle lagen van een organisatie blijkt essentieel voor signalering. In grote organisaties kunnen er verschillende en zelfs tegenstrijdige belangen heersen, wat voor een leemte zorgt op het vlak van signalering. Ook de visie op samenwerken heeft een belangrijke invloed op signalering. Werken rond cliëntoverstijgende zaken vraagt om overleg met collega's zowel intern als extern. Intern overleg blijkt in al de organisaties voldoende aanwezig. Wanneer er op het intern overleg onvoldoende of geen aandacht wordt besteed aan het inhoudelijk bespreken van cliëntoverstijgende zaken, gaan de MA'en hun signaleringstaak ook beperken tot het individuele of organisatorische niveau. Eerder hebben we ook gezien dat de houding van de MA zijn of haar signaleringspraktijk kenmerkt. Het belang dat de voorziening zelf aan cliëntoverstijgende zaken en aan signalering hecht, heeft een belangrijke invloed op de houding en bijgevolg op de signaleringspraktijk van de MA. Op het vlak van samenwerken heerst er een tekort aan extern overleg waar MA'en aan

kunnen deelnemen. De vergaderingen van de CRZ is de enige plaats waar MA'ën terecht kunnen. De CRZ richt zich hoofdzakelijk op de zorgvragen, waardoor MA'ën er niet met al hun signalen terecht kunnen. Het voorzien van externe overlegstructuren wordt door de respondenten als een verantwoordelijkheid van de overheid gezien en niet van de organisaties zelf. Maar organisaties kunnen wel het belang ervan aankaarten op hoger niveau en vervolgens hun MA'ën stimuleren tot deelname aan de externe overlegstructuren en samenwerkingsverbanden. Dit sluit aan bij de middelen die een organisatie kan bieden. Ondersteuning zoals vorming, bijscholing, deelname aan werkgroepen kan door de organisatie aangeboden worden en oefent een sterke invloed uit op de kennis en attitude van MA'ën. Ondanks dit aanbod geven de MA'ën vaak voorrang aan hun eigen werk omdat ze zo'n hoge werkdruk ervaren. Het opnemen van signalering en aanverwante taken in de functieomschrijving blijkt geen garantie te bieden dat MA'ën hier werkelijk tijd voor gaan vrijmaken. Ook de beschrijving van signalering in de doelstellingen van de organisatie, maakt niet dat de MA'ën hun hier meer gaan op richten. Wanneer MA'ën echter 'zelf' doelstellingen moeten formuleren en hierbij expliciet kiezen om ook hun signaleringsfunctie er in te verwoorden, zullen ze er in hun dagelijkse praktijk meer mee bezig zijn. Andere organisatorische krachten in functie van signalering situeren zich op allerlei vlakken. MA'ën die betrokken worden bij beleidsontwikkelingen zijn gemotiveerd om maatschappelijke ontwikkelingen meer te gaan volgen. Een organisatie dat vaste momenten van kritische (zelf)reflectie plant, stimuleert de signaalgevoeligheid van de MA'ën. Een open communicatie en een open organisatiecultuur zijn belangrijk zodat signalen gebracht en opgevangen kunnen worden. Een organisatie met een signaleringsprocedure biedt een vaste structuur aan aan de MA zodanig dat die weet hoe om te gaan met opgevangen signalen. Het kennen van elkaars taakbevoegdheden en een heldere besluitvormingsprocedure zorgen ervoor dat signalen niet verloren gaan in de organisatie. Een organisatie dat initiatieven neemt rond signalen of de MA feedback geeft op de signaleringsresultaten, voorkomt dat de MA zich moedeloos en ontgoocheld gaat voelen.

Als antwoord op de algemene onderzoeksvraag kunnen we stellen dat MA'ën hun signaleringstaak belangrijk achten en beseffen dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen. In praktijk wordt dit belang echter vaak onderbelicht. De signaleringspraktijk van de MA loopt vaak mank wegens de te hoge werkdruk waardoor men eerder op het cliëntgerichte niveau gaat werken en wegens het gebrek aan structurele kanalen die een goede doorstroming en opvolging van de signalen moeten waarborgen. Er wordt door zowel de MA als de voorziening niet de nodige aandacht geschonken aan signalering. Op basis van de organisatie waarin de MA werkzaam is, worden er wel verschillen waargenomen in de opvatting en uitvoering van de signaleringstaak. Organisatorische empowerment is een noodzakelijke voorwaarde voor een goede signaleringspraktijk, maar vormt geen voldoende voorwaarde. Op microniveau moeten we rekening houden met de attitude van de MA. Deze kan niet 100% beïnvloed worden door de organisatie. Op macroniveau is er nood aan overleg tussen de MA'ën uit de gehandicaptensector. Dit overleg moet ingebed worden in een bredere structuur zodanig dat het overleg van de MA'ën een krachtige invloed kan uitoefenen op hogere echelons.

Bij dit onderzoek kunnen een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd worden. (1) De opleiding ‘Master in het Sociaal Werk en het Sociaal Beleid’ biedt de mogelijkheid aan MA’en zich te bekwamen in de onderlinge verwevenheid van sociaal werk en sociaal beleid. Signaleren situeert zich op de grens tussen sociaal werk en sociaal beleid. Het volgen van de opleiding zorgt voor een grotere signaalgevoeligheid en hopelijk voor een bewuste en effectieve uitvoering van de signaleringstaak. De opleiding moet meer bekend worden gemaakt bij MA’en in het werkveld. (2) Vorming en bijscholing specifiek rond signalering kan er ook voor zorgen dat MA’en zich meer bewust worden van hun signaleringstaak en deze meer gaan implementeren in hun takenpakket. Deze specifieke vorming of bijscholing komt echter weinig voor in Vlaanderen en is bij de bevraagde respondenten niet bekend. Er hoort meer vorming en bijscholing georganiseerd te worden gericht op de signaleringsfunctie van MA’en. (3) Er is naast de vergaderingen van de CRZ nood aan een uitbouw van extern overleg voor MA’en waar signalen bij elkaar gelegd worden en krachten gebundeld worden. Dit overleg moet ingebed zijn in de structuren van het Vlaams Fonds zodanig dat signalen kunnen doorstromen. (4) De opname van een algemene signaleringsprocedure in het kwaliteitshandboek kan er voor zorgen dat MA’en een handvat hebben om naar te grijpen wanneer ze signalen opvangen. De procedure biedt geëigende structuren aan voor het omgaan met signalen en zorgt ervoor dat signalen niet enkel in de meningsvorming van de MA blijven steken.

Deze masterproef wil ik graag afronden met een korte persoonlijke en kritische terugblik. Ik heb de voorzieningen geselecteerd op basis van hun capaciteit en grootte van de sociale dienst. Deze criteria blijken op enkele vlakken toch invloed uit te oefenen op de signaleringstaak van de respondenten en mogen dus als relevant beschouwd worden. Het onderscheid tussen de twee regio’s brengt ook aan het licht dat de ene regio over een werkgroep voor MA’en beschikt en de andere niet. De veronderstelling dat er geen verschil zou bestaan op vlak van signaleren tussen een MPI en een TNW gaat echter niet op. De bevraagde MPI’s bevatten een zeer grote en gedifferentieerde doelgroep, wat de signaleringstaak van de MA er niet eenvoudiger op maakt. In de werking van een MPI wordt de gezinscontext ook veel meer opgenomen in vergelijking met een TNW. Toch vind ik het interessant om te mogen ontdekken dat de signaleringstaak in de gehandicaptensector ook afhankelijk is van de soort voorziening. Ik vind het spijtig geen gelijkaardige voorziening geselecteerd te hebben als voorziening 4. Voorziening 8 moet instaan voor de vergelijking, maar voldoet eigenlijk niet aan dezelfde criteria. De totale capaciteit van voorziening 8 is groter en bevat ook nog een tweede MA. Voorziening 4 springt er in de analyse een beetje uit qua onderzoeksresultaten en het is jammer dat ik die resultaten niet kan vergelijken met een gelijkaardige voorziening. Alle respondenten wisten op voorhand het onderwerp van het interview. Dit zal waarschijnlijk een invloed gehad hebben op de onderzoeksdata omdat ze hun signaleringspraktijk positiever kunnen gaan voorstellen. Misschien was een observatie van vergaderingen waar respondenten beweren dat er cliëntoverstijgende zaken aan bod komen wel mogelijk. Maar gezien de algemene onderzoeksvraag vind ik diepte-interviews wel de gepaste keuze. Ook het bevragen van directieleden omtrent het extern overleg waar zij aan deelnemen

en in welke mate daar signalen opgenomen worden, lijkt mij zeer interessant om een beter zicht te krijgen op de externe signaleringskanalen. Nu blijft dit eerder vaag in de masterproef. Maar strikt bekeken vanuit de algemene onderzoeksvraag gaat deze masterproef dan ook op zoek naar de ervaring van de MA omtrent signalering en niet die van de directie.

Ik hoop dat deze masterproef het algemene belang van signalering in het maatschappelijk werk heeft aangetoond en de voornaamste knelpunten en succesfactoren in kaart heeft gebracht. Ik wens met deze masterproef maatschappelijk assistenten, en in de eerste plaats mijn respondenten, te inspireren tot een betere, bewustere en effectievere uitvoering van hun signaleringstaak.

Referenties

- Ackerson, B.J., & Harrison, W.D. (2002). Empowerment – de visie van maatschappelijk werkers. *Paspoort Maatschappelijk Werk*, 1, pp. 25-38.
- Alblas, G. (1998). *Individu en organisatie*. Utrecht: Lemma.
- Billiet, J., & Waege, H. (2003). *Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck nv.
- Brungs, E. (2005). *Zinvol zoeken, stijlvol schrijven. Handleiding voor het schrijven van wetenschappelijke teksten in de Sociale Wetenschappen*. Leuven: Acco.
- Chapin, R.K. (1995). Social Policy Development: The strengths perspective. *Social Work*, 40, 4, pp. 506-514.
- Cuyvers, G., & Mertens, J. (1995). *Praktijktheorie voor non-profit organisaties*. Leuven: Wolters.
- De Troy, D. (2005). Mag ik iets meer doen, mevrouw? Signalering in het maatschappelijk werk. *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, 29(270), pp. 19-28.
- Desmet, A. (2001). Beroeps- en opleidingsprofiel maatschappelijk assistent: gemeenschappelijke stam. In Vereniging van Vlaamse Sociale Hogescholen – Overleg Opleidingen Maatschappelijk Assistent (Reds.), *Leren en werken als maatschappelijk assistent* (pp. 29-38). Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Dhont, F. (2005). *Kennis / Kennis = Kennis² ? Over kennisdeling en vermenigvuldiging in het sociaal werk* [Werktekst Master sociaal werk en sociaal beleid]. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- EGgen, B., Jagt, N., Jans, J., Sluiter, S., & Wortman, O. (1995). *Methodiek maatschappelijk werk en dienstverlening, een inleiding*. Houtem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Herman, S. (2001). *Onvoltooid verleden tijd. Maatschappelijk werk en social casework*. Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Hennion, W., & Van den Broucke, S. (1999). *Toepassingsmogelijkheden van empowerment in functie van gezondheidsbevordering bij mensen in kansarme situaties*. Brussel: Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie - VIG [29.11.2006, VIG: http://www.vig.be/content/pdf/KA_empowerment_1999.pdf].
- International Federation of Social Workers - IFSW (04.10.2005). *Definition of Social Work*. [01.12.2006, IFSW: <http://www.ifsw.org/en/p38000208.html>].
- Interprovinciale Sociale Kaart (2005). *Sociale Kaart. Een overzicht van voorzieningen uit de welzijns- en gezondheidssector in Vlaanderen*. [19.02.2007, Interprovinciale Sociale Kaart: <http://www.desocialekaart.be/>].
- Klaase, F. (2003). *Beroepsethiek voor Maatschappelijk Werk en Dienstverlening*. Baarn: HBuitgevers.

- Koenis, S. (1997). De les van de geschiedenis van het maatschappelijk werk. In H. Nijenhuis (Red.), *De lerende professie. Hoofdlijnen van het maatschappelijk werk* (pp. 12-21). Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Kapteyn, B. (1987). *Organisatietheorie voor non-profit*. Nijmegen: Van Loghum Slaterus.
- Manders, F. (2001). *Praktisch personeelsmanagement*. Utrecht: Lemma.
- Messiaen, P. (2000). De maatschappelijke relevantie van het maatschappelijk werk in deze tijd. *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, 24(227), pp. 51-54.
- Mintzberg, H. (2000). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.
- Peterson, N.A., & Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34(1/2), pp. 129-145.
- Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 13(5), pp. 569-579.
- Proot, I., & van der Lyke, S. (2004). Kwalitatief onderzoek. Over stromingen, kwaliteit en praktische relevantie. In C. Kuiper, J. Verhoef, D. De Louw, & K. Cox (Reds.), *Evidence-based practice voor paramedici. Methodiek en implementatie* (pp. 81-100). Utrecht: Lemma.
- Scholte, M., & van Splunteren, P. (1996). *Opgelet! Systematisch signaleren in het maatschappelijk werk*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW.
- Sluiter, S., van Zijderveld, M., & Traas, M. (1997). *Signalering in het maatschappelijk werk*. Houtem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Sluiter, S., Traas, M., & van Zijderveld, M. (1999). Met het oog op de samenleving. Over signalering in het maatschappelijk werk en de implicaties daarvan voor de toekomst van beroep en organisatie van het maatschappelijk werk. In V. van den Bersselaar (Red.), *Zorgvuldig Hulpverleners. Maatschappelijk werk en sociale participatie* (pp. 79-95). Assen: Van Gorcum & Compagnie.
- Sprangers, A. (2001). Maatschappelijk Werk. In Vereniging van Vlaamse Sociale Hogescholen – Overleg Opleidingen Maatschappelijk Assistent (Reds.), *Leren en werken als maatschappelijk assistent* (pp. 53-73). Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters – Noordhoff.
- Van der Laan, G. (2000). Maatschappelijk werk: sociaal beleid als individueel maatwerk. *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, 24(227), pp. 36-42.
- Van der Torn, J.D. (1986). Management in het krachtenveld van de organisatie. *Management en organisatie*, 6, pp.482-501.
- Van Dooren, H. (2004). *Maatschappelijk werk tussen burger en samenleving*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

- Van Puyenbroeck, J., Vanderveken, K., Van Driessche, C., & Boone, M. (2001). *Een kader voor de organisatie van vraaggestuurde ondersteuning voor mensen met een handicap en hun omgeving* [Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap]. Gent – Leuven: Universiteit Gent – Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen – Vakgroep Orthopedagogiek & Katholieke Universiteit Leuven – Departement Pedagogische Wetenschappen – Afdeling Orthopedagogiek. [01.10.2006, Vlaams Fonds: <http://www.vlafo.be/vlafo/view/nl/464700-Nieuwe+ontwikkelingen.html>].
- Van Regenmortel, T., & Fret, L. (1999). Van moralisme tot empowerment als ethisch perspectief binnen het welzijnswerk en van armoedebestrijding. In J. Vranken, D. Geldof, & G. van Menxel (Reds.), *Jaarboek Armoede en Sociale Uitsluiting* (pp. 291-313). Leuven: Acco.
- Van Regenmortel, T. (2002a). *Empowerment en Maatzorg. Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. Leuven: Acco.
- Van Regenmortel, T. (2002b). *Empowerment en Maatzorg: een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. In J. Vranken, K. De Boyser, D. Geldof, & G. van Menxel (Reds.), *Jaarboek Armoede en Sociale Uitsluiting* (pp. 71-84). Leuven: Acco.
- Van Regenmortel, T. (Leuven, 03.10.2006). *Empowerment en Maatzorg*. [College aan Master in Sociaal Werk en Sociaal Beleid].
- Van Riet, N. (1999). Op weg naar Social Work. In V. van den Bersselaar (Red.), *Zorgvuldig Hulpverleners. Maatschappelijk werk en sociale participatie* (pp. 189-203). Assen: Van Gorcum & Compagnie.
- Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (2005). *Jaarverslag 2005*. [16.04.2007, Vlaams Fonds: <http://www.vlafo.be/vlafo/view/nl/246319-Jaarverslagen.html>].
- Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (2006). *Wonen en opvang*. [16.04.2007, Vlaams Fonds: <http://www.vlafo.be/vlafo/view/nl/10521-Wonen+en+opvang.html>].
- Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (2007). *Adressen*. [19.02.2007, Vlaams Fonds: <http://www.vlafo.be/adressen/>].
- Vlaeminck, H., Malfiet, W., & Saelens, S. (2002). *Social Casework in de 21^e eeuw. Een praktisch handboek voor kwaliteitsvol hulpverleners*. Mechelen: Kluwer.
- Wouters, H. (1999). De maatschappelijk werk agenda na 2000. In V. van den Bersselaar (Red.), *Zorgvuldig Hulpverleners. Maatschappelijk werk en sociale participatie* (pp. 12-27). Assen: Van Gorcum & Compagnie.
- Zimmerman, M.A., & Warschausky, S. (1998). Empowerment Theory for Rehabilitation Research: Conceptual and Methodological Issues. *Rehabilitation Psychology*, 43(1), pp. 3-16.

Lijst van bijlagen

Bijlage 1	Schematische weergave van het empowerment-concept
Bijlage 2	Processen en resultaten voor intraorganisatorische, interorganisatorische, en extraorganisatorische componenten van organisatorische empowerment
Bijlage 3	De onderdelen van een organisatie
Bijlage 4	De professionele bureaucratie
Bijlage 5	Procedure signalering per stap
Bijlage 6	Woon- en opvangvormen van het Vlaams Fonds
Bijlage 7	Aanbod en gebruik van plaatsen in gehandicaptensector gesubsidieerd door het Vlaams Fonds
Bijlage 8	Capaciteit voorzieningen en grootte sociale dienst
Bijlage 9	Topiclijst
Bijlage 10	Coderingslijst

Schematische weergave van het empowermentconcept volgens Zimmerman (1998, in: Hennion & Van den Broucke, 1999, p.43)

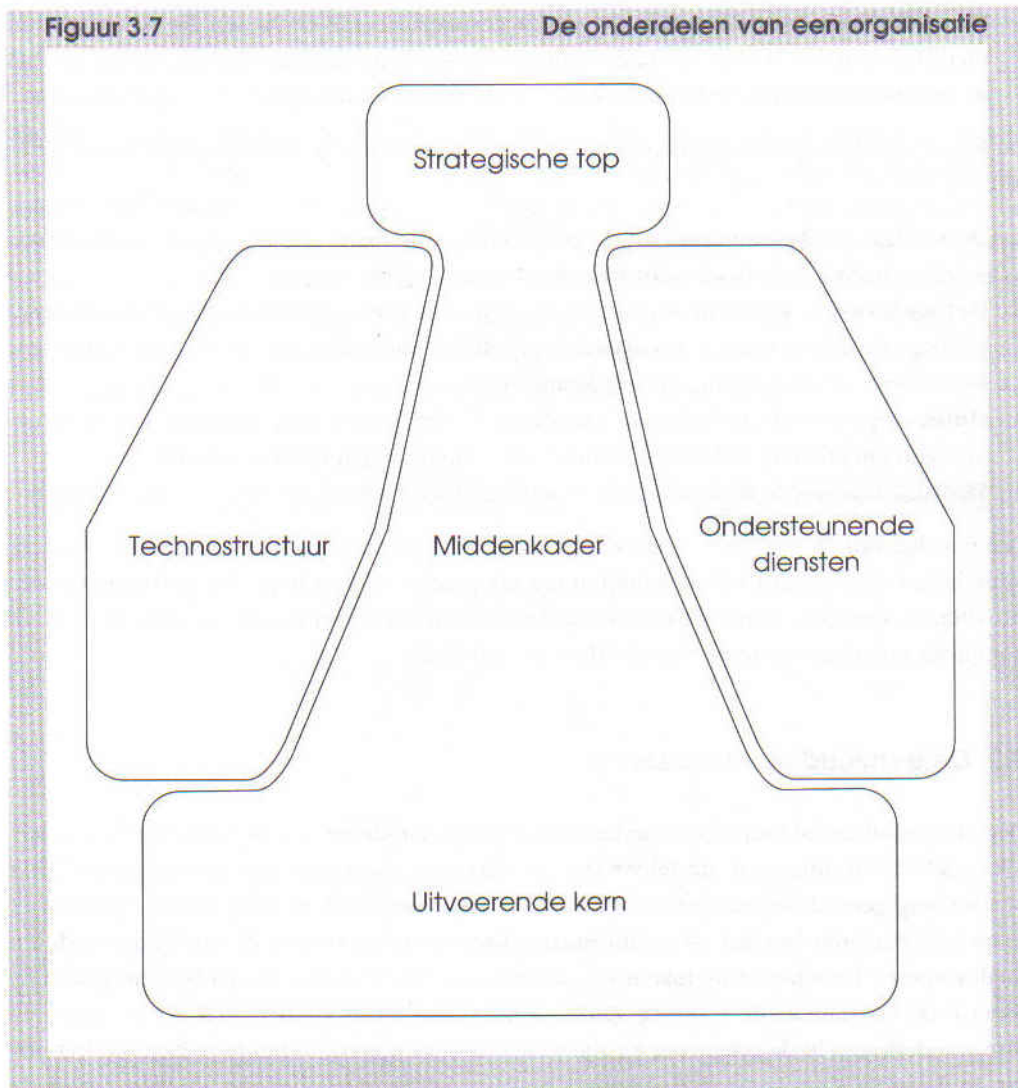
EMPOWERMENT						
Niveau van analyse of praktijk	Individueel of psychologisch empowerment		Organisatorisch empowerment		(lokale) gemeenschap empowerment	
Omschrijving	Het individueel vermogen of bekwaamheid om beslissingen te nemen en controle te verwerven over het persoonlijke leven		Democratisch gemanagede organisaties, waarvan de leden heel sterk worden betrokken bij alle stadia van het beslissings-, ontwikkelings-, en controleproces		Een gemeenschap waarbinnen individuen en organisaties via gezamenlijke acties hun deskundigheid en mogelijkheden kunnen inzetten om de collectief ervaren noden te lenigen, wederzijdse steun te bieden, conflicten op te lossen, de levenskwaliteit te verbeteren en invloed uit te oefenen op sociale systemen	
Empowerment als proces en als outcome	PROCES “empowering”	OUTCOME “empowered”	PROCES “empowering”	OUTCOME “empowered”	PROCES “empowering”	OUTCOME “empowered”
Controle	Mensen doen ervaren dat zij controle hebben door participatie in beslissingen of probleemoplossing	De ervaren controle of geloof in de eigen competentie om beslissingen te beïnvloeden die belangrijk zijn voor het eigen leven	De leden van een organisatie de gelegenheid geven om betrokken te geraken bij het beslissingsproces, verantwoordelijkheden te delen, en zich gestimuleerd te voelen om allerlei taken binnen de organisatie op te nemen	Mensen die zowel intern als extern middelen bij elkaar zoeken (zoals bv. financiële middelen, faciliteiten en leden) ten einde hun doel te bereiken	Passende vaardigheden ontwikkelen en oefenen, en deelnemen aan het lokale gemeenschapsleven en debatten met betrekking tot het politieke beleid	Burgers die de vaardigheden hebben om controle uit te oefenen op hun omgeving en hun eigen leven
Kritisch bewustzijn	Mensen bewust maken van de sociopolitieke context door nieuwe vaardigheden te leren en in te oefenen	De bekwaamheid om de eigen sociale en politieke context te analyseren	De aandacht richten op de mobilisatie van organisatiemiddelen en onderwerpen zoals coördinatie van vrijwilligers en management	Mensen die een stem hebben in debatten omtrent de beleidsvoering van de organisatie, verkozenen die een vertegenwoordigende functie opnemen of in staat zijn de dienstverlening te optimaliseren	Kritische discussie tussen bewoners aanmoedigen in de hoop dat een pluraliteit aan standpunten ontstaan en dat bij het zoeken naar oplossingen voor problemen rekening wordt gehouden met ieders standpunt	Burgers die kritisch bewust zijn van de noodzaak tot verandering

<p>Participatie</p>	<p>Kansen aanbieden om een gevoel van controle te ontwikkelen</p>	<p>Collectieve actie, betrokkenheid in vrijwilligerswerk, of solidaire acties om de sociopolitieke omgeving te beïnvloeden</p>	<p>Settings creëren waar leden van een organisatie samenwerken en in het algemeen belang beslissingen nemen</p>	<p>Mensen die betrokken zijn in coalities, overheidsorganen of gemeenteraden</p>	<p>De randvoorwaarden voor bewoners scheppen, opdat ze actief kunnen deelnemen aan de lokale beleidsvoering en ze een stem hebben in het lokale beleid</p>	<p>Burgers die toegang hebben tot de middelen om hun leefomgeving te verbeteren</p>
----------------------------	---	--	---	--	--	---

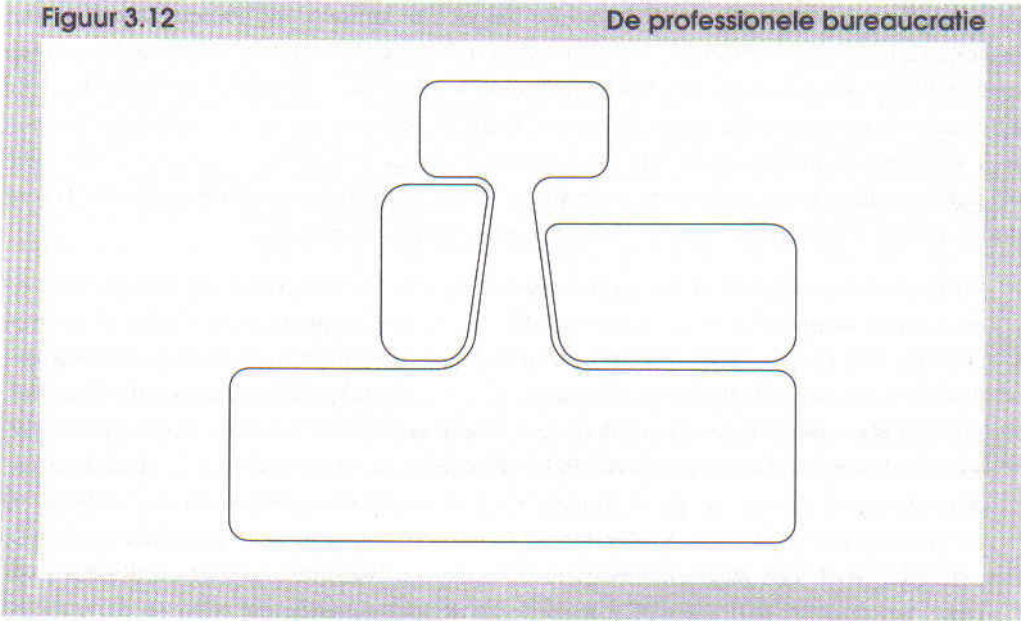
Processen en resultaten voor intraorganisatorische, interorganisatorische, en extraorganisatorische componenten van organisatorische empowerment (Peterson & Zimmerman, 2004, p.133)

Component	Processes	Outcomes
Intraorganizational	<ul style="list-style-type: none"> • Incentive management • Subgroup linkages • Opportunity role structure • Leadership • Sociale support • Group-based belief system 	<ul style="list-style-type: none"> • Viability • Underpopulated settings • Collaboration of co-empowered subgroups • Resolved ideological conflict • Resource identification
Interorganizational	<ul style="list-style-type: none"> • Accessing social networks of other organizations • Participating in alliance-building activities with other organizations 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration • Resource procurement
Extraorganizational	<ul style="list-style-type: none"> • Implementing community actions • Disseminating information 	<ul style="list-style-type: none"> • Influence of public policy and practice • Creation of alternative community programs and settings • Deployment of resources in the community

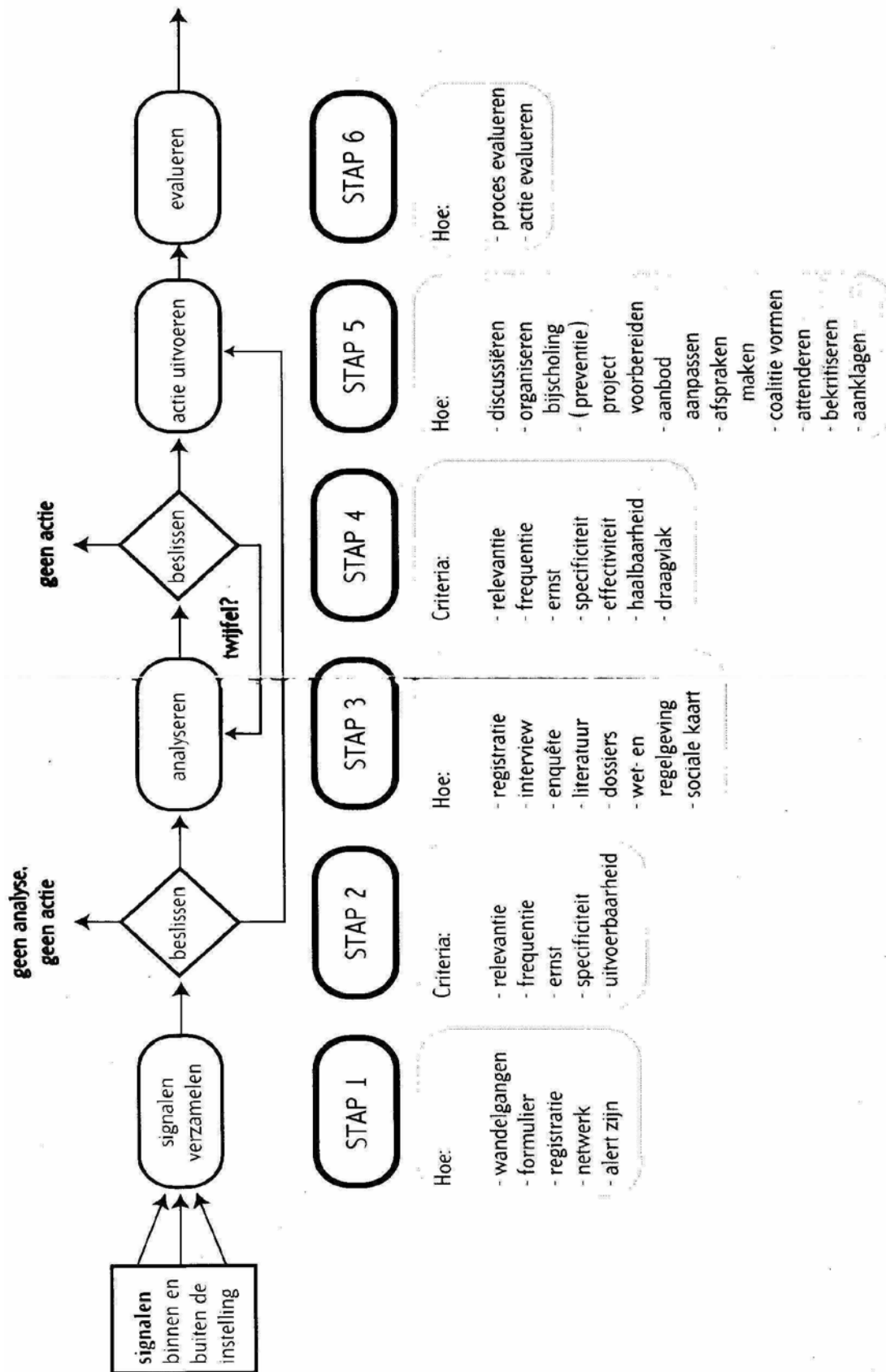
De onderdelen van een organisatie (Mintzberg, 2000, p.65)



De professionele bureaucratie (Mintzberg, 2000, p.69)



Procedure signalering per stap (Scholte & van Splunteren, 1996, p.21)



Woon- en zorgvormen van het Vlaams Fonds (Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, 2006)

MINDERJARIGEN		
AMBULANT	SEMI-RESIDENTIEEL	RESIDENTIEEL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thuisbegeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semi-internaat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observatie- en behandelingscentrum ▪ Internaat ▪ Begeleide uitgroei ▪ Kortverblijf ▪ Pleeggezin ▪ Logeren
MEERDERJARIGEN		
AMBULANT	SEMI-RESIDENTIEEL	RESIDENTIEEL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thuisbegeleiding ▪ Zelfstandig wonen ▪ Begeleid wonen ▪ Beschermd wonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dagcentrum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tehuis werkenden ▪ Tehuis niet-werkenden ▪ Pleeggezin ▪ Wonen onder begeleiding van een particulier ▪ Kortverblijf ▪ Logeren

**Aanbod en gebruik van plaatsen in gehandicaptensector gesubsidieerd door het Vlaams Fonds
(Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap, 2005)**

	plaatsen in exploitatie 30 juni 2005	aantal personen op 30 juni 2005
Internaten	4858	4556
Semi-internaten (SI)	3160	3255
SI niet-schoolgaanden	465	470
Ambulante begeleiding vanuit semi-internaat	102	227
Observatie- en behandelings centra	337	282
TNW - bezigheid	4105	4138
TNW - nursing	4346	4355
Tehuis werkenden	1169	1151
Kortverblijf	132	874
Plaatsing in gezinnen	825	789
Wonen onder begeleiding van een particulier	176	164
Dagcentra	3448	4181
Begeleid werken	89	277
Thuisbegeleiding	4245	3840
Begeleid wonen	2140	2309
Beschermd wonen	751	760
Zelfstandig wonen	237	222

Capaciteit voorzieningen en grootte sociale dienst

TNW - Vlaams Brabant							
naam	adres	telefoon	aantal mw'ers TNW	capaciteit geheel volwassenen	capaciteit TNW	TNW bezigheid	TNW nursing
Alvinnenberg	Heverlee	016/30.88.87 016/30.88.84	2 (elk 27u/week)	60	50	50	0
Ave Regina	Lovenjoel	016/46.89.11	1 (1/2)	46	18	18	0
Brunenrode	Tienen	016/80.46.56	2 (1 1/1, 1 3/4)	30	30	16	14
De Kerselaar	Overijse	02/686.05.20	1 - deeltijds	50	30	30	0
De Okkernoot	Vollezele	054/56.74.53	1 (1/2)	40	40	30	10
De Valier	Liedekerke	053/67.25.24	1 (voltijds)	50	50	3	47
Eigen Thuis	Grimbergen	02/269.60.06	1 (halftijds)	30	29	0	29
Ganspoel	Huldenberg	02/686.00.40	1 (op SD bij 3 MW'ers van internaat)	77	77	0	77
GVT Ter Linde	Asse	02/452.95.53	geen	28	3	3	0
Het Roerhuis	Leuven	016/20.54.65	geen	30	20	20	0
Homevil	Vilvoorde	02/254.89.10	geen	10	10	10	0
Huize De Poel	Schepdaal	02/582.41.99	2 (FT)	120	10	10	0
Huize De Veuster	Tremelo	016/53.65.95	1 (1/4)	30	30	30	0
Huize Eigen Haard	Aarschot	016/56.36.75 016/56.56.75	3 (FT, 1 soc verpleegkundige)	230	107	67	40
KLIM (Michielsheem)	Dilbeek	02/466.15.96	2 (1/1:1/2)	90	90	30	60
Levedale	Wolvertem	02/269.05.95	1 (1/2)	46	16	16	0

Marguerite-Marie Delacroix	Tienen	016/81.98.31	5 (elk 75%)	180	170	0	170
Martine Van Camp	Molenstede	013/33.56.26	5 (elk tss de 50 en 75%)	104	41	41	0
Ons Tehuis-Brabant	Kampenhout	016/65.72.90 016/65.91.10	3	121	90	90	0
Oostrem	Herent	016/23.15.45	2 (1 MWer en 1 verpleegkundige)	80	25	0	25
Rozemarijn	Keerbergen	015/51.52.13	geen	20	14	14	0
Siddartha	Baal	016/53.11.27	geen	16	8	8	0
Zonnelied	Borchtlombeek	053/64.64.30	3 (1/2, 2/3, 2/3)	173	126	119	7
TNW - bezigheid - Oost Vlaanderen							
naam	adres	telefoon	aantal mw'ers TNW	capaciteit geheel volwassenen	capaciteit TNW	TNW bezigheid	TNW nursing
Angele Verburght	Nevele	09/371.66.11	geen	20	20	/	20
Blijdorp	Buggenhout	052/39.99.90 052/25.08.50	hervorming bezig - geen correcte informatie mogelijk	218	96		
Broeder Ebergiste	Vurste	09/220.13.20 09/389.04.11	5 (2 VT en 3 HT)	309	249	146	103
Christoforusgemeenschap	Munte	09/362.76.08	geen	18	18	18	0
De Beweging	Gijzenzele	09/363.99.90	1 (sociaal verpleegkundige)	62	26	26	0

De Bron	Beveren-Waas	03/750.92.00 03/755.29.29	1 (sociaal verpleegkundige)	49	30	28	2
De Hagewinde	Lokeren	09/337.89.00	2 (VT)	13	13		
De Heide	Merelbeke	09/252.28.96 09/324.16.32	2 (elk 4/5) (1 nog in opleiding)	(enkel motorisch) 54	40	26	14
De Karrekol	Drongen	09/227.15.71 09/227.15.76	geen	21	21	6	15
De Klaproos	Beveren-Waas	03/755.42.02	1 (sociaal verpleegkundige)	19	10	5	5
De Triangel	Lovendegem	09/372.86.11	2 (38u en 19u)	186	156	26	130
De Vierklaver	Landegem	09/321.91.21	2 (1 VT, 1 HT)	94	94	78	16
Den Dries	Evergem	09/253.63.52	geen	97	70	49	21
Emiliani	Lokeren	09/348.17.39	3 (1 VT, 1 HT, 1 4/5)	175	175	30	145
Heilig Hart	Bachte-Maria-Leerne	09/387.77.11	5 (3 VT, 2 HT)	166	166	0	166
Heuvelheem	Wannegem-Lede	09/383.58.70	2 (1 VT, 1 HT)	70	47	47	0
Home Thaleia	De Pinte	09/280.23.10	1 (3/4) ziek	16	16	16	0
Homes Albert Carlier van Zonnehoeve	Eke	09/384.50.75	2 (beide sociaal verpleegkundigen)	60	60	25	35
Huize Kattebeek	Deinze	09/381.67.00	1 (VT)	47	4	4	0
Humival	Waarschoot	09/378.04.11	geen	52	37	15	22
Levensvreugde	Aalst	053/76.79.79	1 (HT)	109	69	62	7
Mariaheem	Beerlegem	055/33.96.96	2 (1 VT, 1 HT)	153	120		
Mozaiek	Oostakker	09/255.50.50	1 (HT)	118	52	52	0

Schoonderhage	Pollare	054/32.90.00 054/31.90.96 054/31.90.95	2 (VT)	156	76	76	0
Sint-Vincentius	Viane	054/58.83.58	2 (1 VT, 1 HT)	172	172		
Stedelijk Dagcentrum met Bezigheidshome	Wondelgem	09/223.60.71 09/227.40.00	2 (zorgcoördinatoren)	35	20		
Ter Wilgen	Kluisbergen	055/39.00.00	2 (sociaal verpleegkundigen)	70	61	61	
Vesta	Belsele	03/766.39.99	1	80	80	0	<i>niet</i>
Volwassenenwerking Lokeren - wonen	Lokeren	09/348.02.46	1 (28,5)	35	5		
Internaat - Vlaams Brabant							
naam	adres	telefoon	aantal mw'ers internaat	internaat	semi- internaat		
Ave Regina	Lovenjoel	016/46.89.11	5 (samen 124u)	102	30		
Ganspoel	Huldenberg	02/686.00.40	3 (+1 van TNW)	120			
Huize Terloo	Bellingen	02/363.09.50	2 (VT)	60	0		
La Maison	Linkebeek	02/380.43.92	/ (franstalig)	/	/		
Levenslust	Sint-Martens- Lennik	02/568.11.00	8	206	14		
Marguerite-Marie Delacroix	Tienen	016/81.98.31	5 (elk 75%)	80	0		
Sint-Franciscus	Roosdaal	053/64.66.66	7 (3 4/5, 1 VT, 1 HT, 1 28u, 1 9u)	146	65		
Terbank	Heverlee	016/29.02.40 016/31.12.50	5 (min. HT)	100	0		
Internaat - Oost Vlaanderen							

naam	adres	telefoon	aantal mw'ers internaat	internaat	semi- internaat		
Blijdorp	Buggenhout	052/39.99.90	hervorming - geen correcte informatie - vacature vrij	92	29		
Capelderij	Buggenhout	052/250.480	1 (VT)	42	0		
De Hagewinde	Lokeren	09/327.89.00	5 (2 1/1; 3 3/4)	146	60		
De Triangel	Lovendegem	09/372.86.11	2 (38 en 28,5)	70	22		
Heilig Hart	Bachte-Maria- Leerne	09/387.77.11	5 (2 deeltijds)	134	40		
Heynsdaele	Ronse	055/23.09.10	3 (1/1;4/5;1/2)	70	0		
Maria De Coen	Aalst	053/76.79.79	1 (HT)	15	0		
Sint-Gregorius	Gentbrugge	09/230.76.90	10 (3 VT)	213	146		
Sint-Jozef	Gent	09/222.52.32	7 (4VT, 1 3/4, 2 HT)	194	140		
Sint-Lievenspoort	Gent	09/225.81.10	3 (1 VT, 2 deeltijds)	20	134		
Sint-Lodewijk	Wetteren	09/272.52.00	7 (deeltijds)	214 (motorisch)	0		
Sint-Vincentius	Viane	054/58.83.58	2 (1/1 en 1/2)	14	0		
Ten Dries	Landegem	09/371.52.60	3 (20, 28 en 32u)	94	0		
Wagenschot	Eke	09/280.89.60	1 (voor internaat)	65	30		

(*) HT= Halftijds / VT= Voltijds / SD= sociale dienst

Topiclijst

1. Maatschappelijk werk

Signalering vormt een kerntaak van het maatschappelijk werk. Bij de respondenten wordt gepeild of zij signaleren zien als een taak van maatschappelijk werk. Bij deze topic wordt ook vastgesteld of de respondenten maatschappelijk werk aanschouwen als de directe hulpverlening aan cliënten of dat ze een bredere opvatting hebben over maatschappelijk werk naar de samenleving toe. Deze topic sluit aan bij de eerste onderzoeksvraag.

- Wat zijn uw voornaamste taken in deze voorziening? Hoe ziet uw takenpakket eruit? (Eventueel: Wat zijn de voornaamste taken van uw collega's op de sociale dienst?)
- Wat verstaat u, los van uw dagelijkse praktijk, onder 'maatschappelijk werk'? Hoe zou u maatschappelijk werk omschrijven?
- Sluit deze omschrijving van maatschappelijk werk aan bij uw dagelijkse praktijk? Zo niet, waar loopt het anders.

2. Cliëntgerichte en samenlevingsgerichte houding

Bij deze topic wordt verder onderzocht wat de respondenten verstaan onder een cliëntgerichte en samenlevingsgerichte houding, of ze daar een spanning tussen ervaren, welke houding uiteindelijk primeert en of ze zich daar bewust van zijn. Deze topic wordt bevraagd omdat de literatuurstudie uitwees dat de sterk cliëntgerichte houding van maatschappelijk werkers de signaleringstaak teniet doet. Deze topic behoort tot de eerste onderzoeksvraag.

- De literatuur stelt dat maatschappelijk werkers zich bewegen op de breukvlakken tussen persoon en zijn sociale omgeving:
 - Wat beschouwt u als de omgeving van de cliënt?
 - Welke rol speelt de omgeving van de cliënt bij de uitoefening van uw werk?
 - Ziet u de sociale omgeving van een cliënt breder dan zijn directe omgeving (gezin, familie, buurt)? Zo ja, wat verstaat u er dan nog onder en welke rol speelt die omgeving bij de uitoefening van uw werk?
- Maakt de maatschappelijk werker gebruik van zijn maatschappelijke positie, zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid om cliënten een stem te geven?
 - Hoe probeert u cliënten een stem te geven?
 - Naar wie of wat tracht u de cliënten een stem te geven.
- Gebeurt het dat de maatschappelijk werker problemen vaststelt bij cliënten die eerder van organisatorische, maatschappelijke of juridische aard zijn en dus cliëntoverstijgend?
 - Heeft u in het individuele verhaal van de cliënt aandacht voor structurele tekorten en mankementen?

- Wat zijn cliëntoverstijgende problemen volgens u?
- Stelt u zulke problemen vast?
- Wat doet u daar dan mee?
- Volgt de maatschappelijk werker ontwikkelingen in de samenleving die gevolgen kunnen hebben voor zijn cliënten?
 - Bent u op de hoogte van beslissingen in het welzijnsbeleid of nieuwe wetgevingen die een invloed hebben op uw werk of op cliënten?
 - Op welke manier blijft u op de hoogte?
 - Wordt hier expliciet tijd voor vrijgemaakt?
 - Wat doet u bij ontwikkelingen die van invloed zijn op uw werk of op cliënten?
 - Vindt u dat het hulpverleningsaanbod van deze voorziening voldoende inspelt op nieuwe situaties en problemen die de samenleving of het welzijnsbeleid ontwikkelen?
- Wat verstaat de maatschappelijk werker onder cliëntgericht denken en onder samenlevingsgericht denken?
 - Wat verstaat u onder een cliëntgerichte houding?
 - Wat verstaat u onder een samenlevingsgerichte houding?
 - Hebben deze twee houdingen een plaats in de uitoefening van uw beroep? Op welke manier?

3. Signalering

Aan de respondenten wordt gevraagd wat zij onder de signaleringstaak verstaan, welk belang ze eraan hechten en hoe de signaleringstaak zich uit in hun praktijk. Er wordt dus gevraagd naar hun algemene ervaring rond signaleren. Bij deze topic wordt er ook nog gepeild naar de cliëntgerichte of samenlevingsgerichte houding bij de uitoefening van de signaleringstaak. Deze topic sluit aan bij de tweede onderzoeksvraag.

- Beschikt de maatschappelijk werker over een zekere signaalgevoeligheid?
 - Merkt u soms tekorten op in regelingen? Zo ja, welke en wat doet u dan?
 - Merkt u soms tekorten op in de voorziening? Zo ja, welke en wat doet u dan?
 - Merkt u soms tekorten op in de wetgeving? Zo ja, welke en wat doet u dan?
 - Vindt u dat sommige instanties en diensten gebrekkig functioneren? Waarom? Wat doet u als u dat merkt?
- Wat begrijpt de maatschappelijk werker onder zijn signaleringsfunctie?
 - Hoe omschrijft u in het algemeen de signaleringstaak van een maatschappelijk werker
 - Wat betekent signaleren in uw beroepspraktijk?
 - Werd er tijdens u opleiding als maatschappelijk assistent aandacht geschonken aan signalering? Vond u die aandacht voldoende
- Welk belang hecht de maatschappelijk werker aan signalering?

- Vindt u de signaleringstaak in het algemeen een belangrijke taak van de maatschappelijk werker?
- Welk belang hecht u aan de signaleringstaak?
- Beschouwt u signalering als een kerntaak van uw beroep? Zo ja, hoe kunnen anderen dit waarnemen?
- Vindt u dat signalering een plaats heeft gekregen binnen uw dagelijkse praktijk?
- Hoe uit de signaleringstaak zich in de praktijk van de maatschappelijk werker?
 - Is signalering ingebed in uw takenpakket en bijgevolg verbonden met andere taken die u uitvoert?
 - Wanneer beslist u iets te signaleren?
 - Op welke manier of aan wie gaat u signaleren?
 - Signaleert u binnen de organisatie of buiten de organisatie?
 - Kunt u voorbeelden geven van zaken die u signaleert?

4. Kracht van de visie

De visie van een organisatie bevat de basiswaarden die het gedrag van leden in de organisatie moeten richting geven. Een visie, gedeeld door alle medewerkers, die een oriëntatie op de samenleving en op samenwerken vraagt, stimuleert volgens de literatuurstudie de signaleringsfunctie bij maatschappelijk werkers. Bij dit topic wordt aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij de visie van hun organisatie kennen en hoe zij dit integreren in hun dagelijkse praktijk. Deze topic sluit aan bij de vijfde onderzoeksvraag.

- Wat is volgens u de visie van deze voorziening?
- Welke basiswaarden worden door deze voorziening nagestreefd?
- Vindt u dat de visie voor verbinding en integratie zorgt tussen de personeelsleden?
- Reflecteert u soms over uw handelen? Stelt u zich de vraag of uw handelen aansluit bij de visie van de voorziening?
- Wordt er vanuit de sociale dienst een visie naar buiten gebracht? Wat houdt deze in? Krijgt signalering daar (onrechtstreeks) een plaats in. Wordt er vaak met collega maatschappelijk werkers over de visie gesproken en gereflecteerd?
- Hoe staat de organisatie tegenover samenwerking (zowel intern als extern)?

5. Kracht van het doel

Een visie dat vertaald wordt in relevante en concrete doelstellingen, geeft richting aan het handelen van de medewerkers. Doelstellingen zullen effectiever zijn wanneer ze op verschillende niveaus in de organisatie geformuleerd en besproken worden. De literatuur rond deze topic wordt getoetst aan de bevindingen van de respondenten. Deze topic sluit ook aan bij de vijfde onderzoeksvraag.

- Kent u de doelstellingen die deze organisatie nastreeft, of weet u ze terug te vinden?
- Ziet u de relevantie in van de doelstellingen voor uw dagelijkse praktijk?
- In welke mate vindt u dat deze doelstellingen richting geven aan uw handelen?
- Vindt u de doelstellingen haalbaar, aanvaardbaar en duidelijk omschreven of vindt u ze eerder vaag?
- Hoe werden deze doelstellingen bepaald en opgesteld?
 - Gebeurde dit via onderling overleg tussen leidinggevenden en ondergeschikten?
 - Of stelt de top van de organisatie doelstellingen vast voor de gehele organisatie en vertalen de lagere niveaus deze doelstellingen in meer concrete te bereiken resultaten op korte termijn?
 - Zouden zelfbepaalde doelstellingen effectiever zijn?
 - Zouden zelfbepaalde doelstellingen een positieve invloed hebben op uw signaleringstaak?
- Komt signalering aan bod in de doelstellingen van de voorziening?
- Is signalering ergens opgenomen in het beleid van de voorziening?

6. Kracht van de vorm

De vorm van een organisatie betreft de organisatievorm, de procedures, het systeem, de structuur, taakomschrijvingen enz. De literatuurstudie heeft een omschrijving gegeven aan welke voorwaarden de vorm van een organisatie moet voldoen, zodanig dat de signaleringstaak voldoende benadrukt wordt. De bevindingen uit de literatuurstudie worden elk bevraagd bij de respondenten. Deze topic sluit eveneens aan bij de vijfde onderzoeksvraag.

- Welke samenwerkingsverbanden treft de maatschappelijk werker allemaal aan in zijn beroep?

Intern:

- Aan welk overleg / vergaderingen neemt u intern aan deel?
- Bestaat er cliëntoverstijgend overleg binnen de organisatie?
- Wordt bij cliëntoverstijgend overleg tot een gezamenlijke visie gekomen op de noden en behoeften die boven het dagelijkse werk uitstijgen?
- Nemen leidinggevenden hier ook deel aan?
- Bestaat er ruimte voor overleg over beleidsontwikkelingen met directie, staf,...?
- Ligt het overleg vastbesloten in de structuur van de organisatie?

Extern:

- Komt u in contact met andere maatschappelijk werkers zodanig dat er ervaringen, reflecties en nieuwe inzichten ontwikkeld kunnen worden?
- Neemt u deel aan vergaderingen, overleg waar cliëntoverstijgende zaken worden besproken?
- Bestaan er samenwerkingsverbanden met organisaties die deel uitmaken van hetzelfde netwerk?

- Worden daarbij zaken behandeld die het individuele aspect van cliënten overstijgen?
- Beschikt de organisatie over projectgroepen met een innoverende functie?
 - Zijn er projectgroepen gericht op cliëntoverstijgende zaken?
 - Liggen deze projectgroepen vastbesloten in de structuur van de organisatie?
 - Zijn er specifieke medewerkers vrijgesteld om activiteiten in het kader van signalering te volbrengen?
- Beschikt de organisatie over een signaleringsprocedure? Zo ja, leg uit.
- Hoe is deze organisatie gestructureerd?
 - Kennen de medewerkers elkaars taakbevoegdheid? Kent u elkaars verantwoordelijkheden?
 - Beschikt de organisatie over een heldere besluitvormingsprocedure?
 - Weet u bij wie u terecht kunt voor welke zaken?
 - Weten de medewerkers waarvoor ze bij u terecht kunnen?
 - Weten cliënten, omgeving van cliënten en medewerkers dat u een signaleringsfunctie heeft?

7. Kracht van de middelen

De literatuur stelt dat een maatschappelijk werker iemand is die sneller leert dan de omgeving verandert. Een maatschappelijk werker moet dus de veranderingen in de omgeving op de voet volgen en interpreteren in relatie tot het eigen hulpverleningsaanbod. De respondenten worden bevraagd over de middelen die ze vanuit de organisatie krijgen aangeboden, ter ondersteuning voor hun signaleringstaak. Deze topic sluit aan bij de vijfde onderzoeksvraag.

- Wat doet, of zou de voorziening kunnen doen om uw signaalgevoeligheid te verhogen?
- Welke ondersteuning krijgt u vanuit de organisatie om u signaalgevoeligheid te verhogen? (bib met vakliteratuur, mediatheek, abonnementen op vaktijdschriften, bijscholing, vorming, intervisie,...)
- Ervaart u een hoge werkdruk (waardoor u zich gaat richten op de individuele cliënten en weinig of geen tijd overhoudt voor signalering)?
- Heeft u het gevoel dat uw werk voornamelijk gestuurd wordt door de hulpvragen van cliënten?
- Krijgt de signaleringstaak een plaats in de taakomschrijving en –invulling?
- Hoe evalueert u de ondersteuning die u ervaart van de voorziening? Draagt de ondersteuning effectief bij tot een betere uitoefening van de signaleringstaak?

8. Kracht van de informatie

Ook bij deze topic wordt de literatuur getoetst aan de ervaringen van de respondenten. De respondenten worden bevraagd over de mate van feedback dat ze ontvangen over hun handelen, en specifiek over de signalering. Daarnaast wordt de kracht van de informatie ook op een andere manier

bevraagd, namelijk omtrent het gebruik van beschikbare informatie door maatschappelijk werkers. Deze topic kunnen we eveneens plaatsen bij de vijfde onderzoeksvraag.

- Ontvangt u feedback over uw handelen?
 - Wie geeft u feedback?
 - Gebeurt dit op regelmatige tijdstippen?
 - Wordt hierbij verwezen naar de visie en de doelstellingen van de voorziening?
 - Voorziet de sociale dienst momenten van gezamenlijke reflectie? Hoe gaat dit in zijn werk?
- Bestaan er feedbackmomenten over de signaleringsresultaten? Bijv. jaarverslag, signaleringskrant, rubriek in personeelskrant, teambesprekingen gericht op signalering,...
- Wordt er beroep gedaan op de deskundigheid van maatschappelijk werkers bij beleidsontwikkelingen? Op welke manier heeft u inspraak in het beleid?
- Maakt de voorziening gebruik van verzamelde en geregistreerde gegevens voor beleidsontwikkelingen? (vb. veel vraag, dus aanbod gaan uitbreiden)
- Maakt u gebruik van registratiegegevens voor signalering? (vb. veel meldingen van NAH'ers, blijkt weinig aanbod voor in Vlaanderen) Hoe gaat dit in zijn werk?

9. Kracht van de verandering

De respondenten worden bevraagd over de mate dat zij, en de voorziening waarin ze werkzaam zijn, openstaan voor verandering. Dit is de laatste topic die aansluit bij de vijfde onderzoeksvraag.

- In welke mate reflecteren medewerkers over hun eigen handelen?
 - Worden medewerkers gestimuleerd tot (zelf)reflectie?
 - Voorziet de organisatie hier momenten voor?
 - Bestaan er momenten van collectieve reflectie?
 - Wat wordt er met de resultaten gedaan?
- Vindt u dat de organisatie open staat voor verandering? Hoe komt dat u dat vindt? Kunt u voorbeelden geven van veranderingen?
- Hoe ervaart de maatschappelijk werker de organisatiecultuur?
 - Luisteren medewerkers naar elkaar?
 - Heeft u het gevoel dat uw mening op prijs wordt gesteld?
 - Heeft u het gevoel dat u initiatieven kan nemen en dat deze gedragen worden? Hoezo?
 - Wordt er aan nieuwe collega's het belang van signaleren meegegeven?

10. Knelpunten en succesfactoren

Er wordt aan de respondenten gevraagd welke knelpunten zij ervaren bij de uitoefening van hun signaleringstaak? Daarnaast wordt er gepeild naar voorwaarden waar de organisatie, of eventueel

andere instanties, aan moeten voldoen opdat men de signaleringstaak effectief kan uitoefenen. Deze topic behoort tot de derde onderzoeksvraag.

- Welke knelpunten ervaart u i.v.m. het uitvoeren van u signaleringstaak?
- Aan welke voorwaarden zou de organisatie moeten voldoen opdat u uw signaleringstaak beter zou kunnen uitvoeren?
- Zijn er andere zaken die u zouden kunnen helpen bij het beter uitvoeren van uw signaleringstaak?

11. Empowerment

Deze topic omvat de vierde onderzoeksvraag. Er wordt bij de respondenten onderzocht wat zij onder empowerment verstaan. Deze topic wordt reeds onrechtstreeks bevraagd in de voorgaande interviewvragen. Bij de vragen rond het takenpakket van de respondent en de omschrijving van maatschappelijk werk wordt gekeken of de individuele empowermentgedachte aanwezig is in de dagelijkse praktijk van de respondent. Organisatorische empowerment wordt ruim bevraagd bij de zes krachten van de organisatie. De aanwezigheid van gemeenschap empowerment zit vervat in het extern signaleren van collectieve noden waarbij men invloed tracht uit te oefenen op sociale systemen en de levenskwaliteit tracht te verbeteren. Bij deze topic wordt enkel nog gevraagd of de respondent zich bewust is van het al dan niet aanwezige empowermentparadigma in zijn praktijk.

- Wat verstaat u onder 'empowerment'?
- Waar ligt volgens u het verschil tussen individuele, organisatorische en gemeenschap empowerment?

Coderingslijst

De codes staan in het vet en zijn genummerd. De definiëring van de codes is eronder geformuleerd.

1. Voorstelling organisatie

Capaciteit, doelgroep, globale werking van de organisatie en grootte van de sociale dienst (gegevens nodig voor 'Thick Description')

2. Maatschappelijk werk

Hoe aanschouwt de maatschappelijk werker maatschappelijk werk? Ligt de nadruk op directe hulpverlening aan cliënten of wordt het breder gezien?

2.1 Takenpakket

Wat houdt het takenpakket van de respondent in? Waar ligt de nadruk op?

2.2 Omschrijving 'maatschappelijk werk'

Hoe omschrijft de respondent maatschappelijk werk in het algemeen? Waar ligt de nadruk op?

3. Cliënt- of samenlevingsgerichte houding

Primeert een cliëntgerichte of samenlevingsgerichte houding bij de cliënt?

3.1 Stem cliënt

Tracht de respondent de cliënt een stem te geven naar buiten? Op welke manier

3.2 Sociale omgeving cliënt

Omschrijft de respondent de omgeving van een cliënt nauw of breed?

3.3 Volgen van maatschappelijke ontwikkelingen

Volgt de respondent in de uitoefening van zijn beroep bredere maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op zijn doelgroep?

3.4 Cliëntoverstijgende problemen

Stelt de respondent problemen vast van organisatorische, juridische, maatschappelijke of structurele aard in de uitoefening van zijn beroep?

4. Signalering

Wat betekent signalering voor de respondenten?

4.1 Betekenis

Wat begrijpt de respondent onder zijn signaleringsfunctie?

4.2 Belang

Belang dat de respondent aan signalering hecht. Ziet hij signalering als een kern- of bijzaak?

4.3 Signaalgevoeligheid

Beschikt de respondent over een zekere signaalgevoeligheid? Aandacht van de respondent voor structurele tekorten en gebrekkig functioneren van diensten.

4.4 Praktijk

Hoe uit de signaleringstaak zich in de praktijk van de respondent?

4.4.1 Werkwijze

Manier waarop de respondent zowel intern als extern signaleert.

4.4.2 Voorbeelden

Praktijkvoorbeelden over zaken die respondent ooit gesignaleerd heeft.

4.4.3 Moedeloosheid

Gaat de respondent soms niet signaleren omdat hij denkt dat het geen nut heeft?

4.4.4 Kritische ingesteldheid

Is signalering afhankelijk van de kritische ingesteldheid van persoon tot persoon?

4.4.5 Beroepsgeheim

Spanning die respondent ervaart tussen zijn beroepsgeheim en de signaleringstaak.

4.5 Opleiding

Kwam de signaleringstaak aan bod in de opleiding aan de sociale hogeschool? Hoe werd de overgang naar het werkveld ervaren?

5. Visie

Uitdrukkelijk verwoorde visie op betekenis en bestaansreden organisatie

5.1 Visie op beroep

Visie van maatschappelijk werkers op hun beroep + de ondersteuning die vanuit de organisatie geboden wordt bij het ontwikkelen van die visie.

5.2 Visie op samenwerken

Hoe staat de organisatie t.o.v. samenwerken? Bestaan er een structurele inbedding van samenwerkingsverbanden?

5.3 Visie op problematiek

Samenhangende visie van organisatie op problematiek van doelgroep. Zorgt de visie voor integratie en verbinding tussen personeelsleden?

6. Doel

Vertaling van de visie in concrete doelstellingen die het gewenste eindresultaat van een handeling of proces beschrijven.

6.1 Bepaling en opstelling

Hoe worden de doelstellingen van een organisatie bepaald en opgesteld? Inspraak van alle niveaus? Zelfbepaalde doelstellingen?

6.2 Welke doelstellingen?

Kent de respondent de doelstellingen die door de organisatie worden nagestreefd?

6.3 Relevantie

Ziet de respondent de relevantie in van de doelstellingen voor de dagelijkse praktijk?

6.4 Aanwezigheid signaleren

Is signaleren mee opgenomen in de doelstellingen van de organisatie?

7. Vorm

Alles wat vastgelegd is in een organisatie zoals de organisatievorm, de procedures, het systeem, de structuur, taakomschrijvingen enz (van der Torn, 1986, p.484).

7.1 Intern overleg

Overleg waar respondent intern aan deelneemt. Komen er cliëntoverstijgende zaken aan bod?

7.2 Extern overleg

Overleg waar respondent extern aan deelneemt zoals Centrale Wachtlijst en Werkgroep MA. Welk belang hecht respondent aan extern overleg?

7.3 Projectgroepen

Aanwezigheid van projectgroepen met innoverende functie in de organisatie?

7.4 Taakbevoegdheden

Kennen medewerkers elkaars taakbevoegdheden in de organisatie? Weet men met welke signalen men waar terecht kan binnen de organisatie?

7.5 Gebruikers- en bewonersraad

Aanwezigheid van gebruikers- en bewonersraad. Worden er signalen uit opgevangen?

7.6 Besluitvorming

Beschikt de organisatie over een heldere besluitvormingsprocedure?

7.7 Communicatie

Verloopt de communicatie vlot in de organisatie?

7.8 Signaleringsprocedure

Beschikt de organisatie over een signaleringsprocedure? Ziet de respondent dit als een werkbaar hulpmiddel?

7.9 Klachtenprocedure

Beschikt de organisatie over een klachtenprocedure? Link met signalering?

8. Middelen

Welke middelen biedt de organisatie die (onrechtstreeks) invloed hebben op de uitoefening van de signaleringstaak door de respondent.

8.1 Werkdruk

Caseload van de respondent.

8.2 Ondersteuning

Het aanbieden van een bibliotheek, vakliteratuur, bijscholing, vorming, intervisie, supervisie door de organisatie.

8.3 Taakomschrijving

Opname van signalering in de taakomschrijving en dus in het takenpakket van de respondent?

9. Informatie

Krijgt de respondent feedback + maakt de respondent gebruik van informatie uit registratiegegevens?

9.1 Feedback

Informatie over de effecten van het handelen.

9.1.1 Feedback signalering

Krijgt de respondent feedback over signaleringsresultaten?

9.1.2 Feedback op handelen

Krijgt de respondent feedback op zijn handelen (bijv. functioneringsgesprek)?

9.1.3 Informatie organisatiegebeuren

Worden alle medewerkers op de hoogte gehouden over het reilen en zeilen in de organisatie?

9.2 Registratie

Maakt de respondent gebruik van informatie uit registratiegegevens?

10. Verandering

Veranderingsbereidheid van de organisatie.

10.1 Reflectie

In welke mate reflecteren medewerkers over hun eigen handelen?

10.2 Organisatiecultuur

Beschouwt de respondent de organisatiecultuur als open?

10.3 Organisatie open voor verandering

Staat de organisatie open voor verandering?

11. Knelpunten en succesfactoren

Welke knelpunten en succesfactoren (zowel binnen als buiten de organisatie) ervaren de respondenten in de uitoefening van hun signaleringstaak?

12. Empowerment

Wat verstaat de respondent onder empowerment?