

De bestuursleden zijn de baas

coachen volgens Paolo Freire.

Gerard Nass

Wie ben je als coach, en wat doe en laat je ten opzichte van de bestuursleden? Hoe solidair kun je zijn, en hoe serieus durf je mensen te nemen. En hoe ga je om met hun onzekerheden en frustraties en met de frustraties van jezelf? Hoe je het ook went of keert, als coach ben je belangrijk voor de bestuursleden en de vereniging. Je hebt grote invloed door wat je stimuleert of juist afremt. Op zoek naar wat meer houvast herlas ik Paulo Freires 'Pedagogie van de onderdrukten' uit 1970 nog maar eens. Ook naar dertig jaar geven zijn ideeën nog heldere aanknopingspunten voor de dagelijkse praktijk van de belangenbehartiging en ondersteuning.

Het belang van de dialoog.

Paulo Freire was in de jaren zestig een van de praktijktheoretici van de Latijns-Amerikaanse bevrijdingsbeweging. Hij schreef een aantal invloedrijke boeken waarin vooral de positie van de arme onderklasse centraal stond, in het geval van 'de Pedagogie' de plattelandsarbeiders. Freire beschrijft ze als mensen die zich minderwaardig voelden door jarenlange onderdrukking. Ze hadden geen besef van vrijheid of van zichzelf als (belangen)groep.

Hun 'zwijgen' vormde het eerste probleem. Tegenover die apathie plaatste Freire het principe van het 'dialogische handelen': het gebruiken van de dagelijkse werkelijkheid als leerroute voor de scholing. Daarmee organiseerden de mensen zich op basis van hun gemeenschappelijke kennis en ervaringen over de eigen samenleving. Op basis van 'de collectieve ervaring van de groep' werden ook de plannen gemaakt. Zo kozen de plattelandsarbeiders er bijvoorbeeld zelf als eerste voor te leren lezen en schrijven. Essentieel in dit proces van 'zelf kiezen' was de rol van de leraar. In plaats van kennisoverdracht via de traditionele rolverdeling 'leerling gehoorzaamd leraar' was alles gericht op een open dialoog. Dat betekende dat de leraar ook iets te leren

had van zijn leerlingen. Dat kon alleen met een leraar die tussen, in plaats van vóór zijn leerlingen stond. In dialoog met de leerlingen, en in een situatie van echte open communicatie, kon overeenstemming groeien tussen leraar en leerlingen. Daardoor bleven de leerlingen de baas over de gebeurtenissen waarmee ze werkten aan hun eigen toenemende zelfbeschikking. De mensen waren zélf de motor achter de veranderingen, in plaats van alleen de instructies van een leraar uit te voeren.

De Onderling Sterk praktijk.

De overeenkomsten liggen voor het oprapen. Ook mensen met een verstandelijke beperking hebben eeuwen lang gezwegen. Letterlijk-, of anders figuurlijk opgesloten in een inrichting, of onder het juk van een regime dat alleen plaats bood voor gehoorzaamheid en ondergeschiktheid. De laatste jaren komt daar verandering in. Onderling Sterk leden horen tot de voorlopers, de voorhoede die wakker wordt en zichzelf organiseert. Ze worden zich bewust van hun situatie en hun positie in de samenleving. Dat bewustzijn is de reden dat ze zich organiseren in een Onderling Sterk Vereniging. Ook binnen Onderling Sterk zijn de concrete eigen ervaringen de 'leerschool' in de ontwik-

keling. De rol van de coach is daarbij een ondersteunende. In die rol heb ik zelf, product van 25 jaar traditionele zwakzinnigenzorg, de laatste jaren nergens zoveel geleerd als bij Onderling Sterk. Ook voor mij is het een leerschool in 'anders' luisteren, kijken en daardoor mensen opnieuw zien. Bijvoorbeeld de tijd nemen en er achter komen, dat ze op hun eigen manier, ook wel bij de kern van de zaak komen. En je bewust worden van de omstandigheden waarin en waaronder ze dagelijks moeten leven, en de invloed die dat heeft op hun mogelijkheden. En het voordeel van 'onthaasten' is, alles gaat nu eenmaal een stuk langzamer, dat je zorgvuldiger, stap voor stap, alles doorpraat. Daarmee is er daadwerkelijk ruimte voor 'dialogisch handelen'.

Dat was ook het aardige in Arcen, de late uurtjes waarin je ook persoonlijk het achterste van je tong moest laten zien. Ook mijn problemen, frustraties en beperkingen kwamen er op tafel. En ook ik kreeg terug wat er raar, onvoorspelbaar en lastig 'dialogen' aan mij is. Het zijn dat soort momenten die de relatie meer gelijkwaardig gemaakt.

Had ik als een 'autoritaire' coach gewerkt, dan waren de bijeenkomsten misschien beter georganiseerd geweest, had Onderling Sterk al meer leden gehad en had alles minder tijd gekost. Echter: er zou niet veel veranderd zijn in het bewustzijn van de (bestuurs) leden, ze zouden minder het gevoel hebben dat ze zelf ook keuzes kunnen maken en verantwoordelijkheid kunnen dragen. Ze zouden als persoon minder gegroeid zijn. En ik zou veel meer verantwoordelijkheid gedragen hebben dan me lief is.

Weet de coach hoe het hoort?

Naast de armoede was voor Freire ook de zogenaamde 'culturele ongelijkheid' een centraal punt. Vanuit een minderwaardig zelfbeeld was ook het 'zwijgen' te verklaren. Hij beschrijft 'beschaving', en daarmee weten hoe het 'hoort', als het aanpassingsmechanisme bij uitstek dat mensen 'mond-dood' maakt. Een 'eigen taal' en manier van uitdrukken is het begin van zelfbewustzijn. De taal en manieren opgedrongen krijgen van de mensen die je afhankelijk houden, ontnemen je het recht 'in eigen woorden te spreken en eigen gedachten te denken'. De communicatie manipuleren, of erger nog onderdrukken, betekent mensen verlagen tot een 'ding'.

Als de behoeften van de mensen zelf maken ze zélf hun keuzes niet de leraar.

Dat bestaat er voor de mensen zelf de noodzaak en daarmee de logica, en is ook er sprake van emancipatie.

Echte ontwikkeling is er alleen wanneer de relatie 'mens in zijn wereld' centraal staat. Iedereen moet met de eigen kennis op onderzoek uit, op die manier leren en beslissen. Gezamenlijk nadenken over wat je gedaan hebt, wat goed ging, of fout en wat de volgende keer beter moet is van wezenlijk belang. Of om Freire te citeren: 'de activiteit van de mens bestaat uit actie en reflectie; ze is de praktijk; ze is verandering van de wereld.'

menlijk nadenken over wat je gedaan hebt, wat goed ging, of fout en wat de volgende keer beter moet is van wezenlijk belang. Of om Freire te citeren: 'de activiteit van de mens bestaat uit actie en reflectie; ze is de praktijk; ze is verandering van de wereld.'

De praktijk: coach voorzichtig en met mate

Als coach voor de vereniging bepalen hoe er vergaderd wordt is in de visie van Freire dus goed fout. Dat is ook wel

"In plaats van kenniso-verdracht via de traditionele rolverdeling 'leerling gehoorzaamd leraar' is alles gericht op een open dialoog. Dat kan alleen met een leraar die tussen, in plaats van vóór zijn leerlingen staat"

logisch. Met autoritair zeggen, 'zo gaan we vergaderen', bevordert je geen zelfbewustzijn. Zeker niet wanneer vervolgens die regels zo strak zijn dat de leden geen kans meer hebben om op elk moment hun eigen mening te geven.

Wees ook voorzichtig met het spuien van kennis, en meningen. Alleen in een dialoog, waarbij de bestuursleden zelf ideeën en mogelijkheden aandragen, is dat zinvol. Dan is er tenminste een echte behoefte vanuit de mensen en zijn ze toe aan nieuwe kennis en inzichten. Zoniet dan wordt het als het ware allemaal weer opgelegd. Daarmee frustreer je hun emancipatieproces omdat ze niet in hun eigen tempo en op het juiste moment een logische volgende stap maken.

Want ondanks hun pioniersrol is het zelfbewustzijn van de Onderling Sterk-leden vaak broos. Dat zie je aan dingen als naar jou kijken als ze iets zeggen. Gewoon-tegetrouw voelen ze zich afhankelijk van jouw instemming, zeker als het moeilijk wordt. Wanneer je daar niet attent op bent val je terug in oude rolpatronen en zij ook. Sterker Onderling-Sterk leden vormen dan weer snel de 'volgzame zwijgzame meerderheid'.

Centraal staat dat Onderling Sterk hun vereniging is, blijft en steeds meer wordt. In Freire's redenering speelt dat een belangrijke rol: Mensen blijven alleen komen als ze er ook persoonlijk een meerwaarde uithalen. 'Je ei kwijt kunnen' en gemeenschappelijke ervaringen delen zijn erg belangrijk. Ook evaluatie kost meer tijd en aandacht dan vaak gebeurt in de alledaags drukte van een Onderling Sterk vereniging. Gelukkig heeft het bestuur van Onderling Sterk Vught zelf, na drie jaar van organiseren en vergaderen, besloten ook wat meer tijd in te ruimen voor 'persoonlijke dingen waar de leden wat aan hebben'. Het komende seizoen zullen ook zaken als relaties, werk en wonen, aan bod komen. Het blijkt zich dus vanzelf te regelen en dat geeft veel vertrouwen voor de toekomst.

Het belang van eigenheid.

Leerzaam is het rijtje bedreigingen die Freire ziet voor de echte dialoog en daarmee emancipatie. Ik geef er een opsomming van en vervolgens een aantal praktijkvoorbeelden.

Als eerste het mechanisme van de onderwerping. Onderdrukking die zich niet alleen uit in economische maar ook culturele betutteling. Als mensen hun taal, hun expressieve vermogens en hun cultuur worden afgenomen blijven ze passief.

Toch nog even het geld. De meeste mensen die wij coachen en ondersteunen moeten rondkomen van een minimuminkomen. Dat schept verschil, ook in mogelijkheden. Denk

maar eens aan de ontwikkelingen rond het internet en computers waarin mensen een steeds grotere achterstand oplopen. Vervolgens dan het respect voor de eigen cultuur van de mensen. Wanneer de coach zelf niet 'vrij' is neemt de kans toe dat hij in dat opzicht ook de leden betuttelt. En wie staat er niet onder druk van de normen en waarden in de sa-

"Want alleen samen, door organisatie, kan machteloosheid worden omgezet in echte invloed: Onderling Sterk."

menleving?

Zo heb je bijvoorbeeld 'ondersteuners' die frustratie of onaangepast gedrag 'verklaren' als onvolwassenheid of een psychisch probleem. Kwaad worden is heel normaal. Als voorzieningen hun werk de komende jaren goed doen, zullen ze als eerste te maken krijgen met een hele hoop ontevreden-, gefrustreerde en dus boze mensen. Dat is namelijk een eerste logische reactie wanneer je onder het 'juk van gehoorzaamheid en ondergeschiktheid' uitkomt.

Veel van de dominante (impliciete) normen en waarden staan haaks op wat goed zou zijn als het gaat om de belangen van 'onderliggende groepen'. De extra informatie die door de media toegankelijk is een pluspunt

en stimuleert mensen op te komen voor zich zelf. Maar het achterliggende mensbeeld dat veelal wordt gesuggereerd; jong, mooi, slim en succesvol, is nu niet echt bevorderlijk voor reëel zelfbeeld. Of om met Freire te spreken, er zijn een hoop invloeden die er voor zorgen dat 'mensen de onderdrukker in hun onderdrukte bewustzijn hebben opgenomen'. Zelfcensuur, niet voor jezelf opkomen omdat je denkt dat je iets 'stoms' zegt of vraagt en een negatief zelfbeeld, je komt het dagelijks tegen. En daarmee dus ook het overnemen van de onderdrukkende normen en waarden van de 'onderdrukkers' zodat je heel ver van je gevoel afstaat en niet eens meer weet wat je zelf wil of wie je bent. Deze verschijnselen springen bij het coachen altijd weer in het oog. Een goed bestuurslid zijn vraagt veel wijsheid. Dus niet 'de makkelijke weg van de baas' willen zijn door een politiek van verdeel en heers, maar anderen ondersteunen en de ruimte geven. Want alleen samen, door organisatie, kan machteloosheid worden omgezet in echte invloed: Onderling Sterk.

De straat op voor meer geld?

Als tweede noemt Freire de manipulatie als een manier om mensen monddood te houden.

Je ziet het bijvoorbeeld bij zorgaanbieders die mensen 'de straat opsturen' om te protesteren tegen bezuinigingen op de zorg. Is hun uitgelegd dat meer geld voor de zorg niet automatisch hun eigen positie verbetert? Weten ze wat hun directeurs verdienen in de steeds grotere organisaties? En hebben ze zicht op de zin en noodzaak van alle duurbetaalde stafleden die daar rondlopen? Het klinkt een beetje bot maar we moeten ons realiseren dat ook mensen die dat onbewust en 'ter goeder trouw' doen, op een oneigenlijke manier beïnvloeden.

Cliëntenraden?

Een derde populair middel om mensen

monddood te houden is door ze onderbrengen in 'neporganisaties' met 'nepinspraak'. Daarbij denk ik als eerste aan veel zogenaamde 'bewonersraden' die sinds kort door de overheid verplicht zijn gesteld. Veel instellingen hebben, hals over kop en bijvoorbeeld zonder verkiezingen, wat bewoners bij elkaar geplukt en in een cliëntenraad gezet. 'Coaches' voeren er het hoogste woord en praten meer dan de helft van de vergadertijd vol. Die coaches bepalen ook de agenda en cliënten mogen alleen af en toe wat aan- of invullen. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat veel cliëntenraden, en meestal zijn coaches en professionals zich daar nauwelijks van bewust, op die manier functioneren. Door cliëntenraden met weinig inhoud, of met weinig invloed, wordt het dreigende alternatief heel effectief vermeden: een

echte organisatie van mensen die opkomen voor hun gemeenschappelijk belangen. Door nepinspraak wordt niemand echt en fundamenteel aan het denken gezet. Maar hoe kan dat ook: 's morgens mag je thuis niet beslissen of je pinda-kaas of worst op je brood neemt, en 's middags 'beslis je mee' over een fusie.

"Er is te weinig geld om je echt goed te organiseren en een vuist te maken."

Worden we 'ingepakt'?

Een vierde, daarmee nauw samenhangende manier waarop mensen ongevaarlijk worden gemaakt, is het 'inpalm' van de voorlopers. Die worden dan posities gegeven waaraan de nodige status en zogenaamde invloed vastzit. Onderling Sterk, maar zeker ook de landelijke LFB, moet oppassen voor dit mechanisme. Zorgaanbieders pronken naar buiten toe met hun Onderling Sterk contacten, landelijke organisaties of overheden betrekken. Onderling Sterk zogenaamd bij zaken en verlenen financiële steun. Maar meer dan 'welwillend luisteren naar' is het niet. En er is te weinig geld om je echt goed te organiseren en een vuist te maken. Ondertussen wordt de LFB heel graag gewicht toegekend, maar echt aan de weg timmeren en opkomen voor de mensen,

dreigt in de knel te komen. Daarmee dreigt de LFB te verworden tot een brave vergaderclub waarvan de scherpe kantjes door bovengenoemde inpalmtrucks voortdurend weg worden gemasseerd.

Respect!

Tenslotte kenmerkt de nep-emancipatie zich door de eerder genoemde culturele invasie. Buitenstaanders, en dat kunnen ook coaches zijn, dringen de groep binnen zonder de mogelijkheden van de deelnemers te respecteren. Instellingen en beleidsmakers die hun visie opdringen aan (groepen) mensen met een verstandelijke beperking blokkeren hun creativiteit en uitdrukkingsmogelijkheden. Daarmee dringen ze hen weer terug in de (hun) vertrouwde wereldbeeld, mensen raken weer overtuigd van hun eigen minderwaardigheid. Ze willen slechts nog aanpassen en lijken op deze 'buitenstaander'. 'Ze zouden willen lopen zoals zij, zich kleden zoals zij en willen praten zoals zij', aldus Freire. Ook coaches die op die manier werken luisteren waarschijnlijk niet echt naar mensen.

Ze maken liever een plan hoe ze mensen moeten leren hun luiheid kwijt te raken die in hun ogen de domheid veroorzaakt. Fouten die gemaakt worden vervolgens altijd teruggevoerd op de deelnemers en nooit op de eigen interventies.

Daarbij schiet me nog een gebeurtenis op 'Laat je zien, laat je horen' in Arcen te binnen. Wat zou Freire gevonden hebben van de slotdag op het congres waarbij de organisatie tientallen mensen het woord ontnam door de zaalmicrofoon te verwijderen? Er waren een hele hoop mensen die een spontane inbreng wilden in het 'gesprek' dat gehouden werd in het forum van LFB, Van Lieshout (VWS) en enkele andere geselecteerde congresgangers. 'Goede bedoelingen' zijn dus niet voldoende en een

permanente dialoog is dan ook de enige manier om samen van deze ervaringen te leren.

Dilemma's.

Over Arcen gesproken. Ook een andere gebeurtenis heeft me daar aan het denken gezet. In een toespraak kreeg de stelling 'al het geld gaat naar de buitenlanders en wij krijgen niks' veel spontane bijval uit de zaal. Volgens mij zegt dat een hoop over het 'natuurlijke milieu' waar Onderling Sterk-leden normaal in verkeren. Niet tussen de politiek correcte intellectuelen dus, maar tussen de mensen van de straat en hun opvattingen. Als je zoiets hoort realiseer je je weer eens dat coachen geen vrijblijvende vrijetijdsbesteding is. Jouw eigen normen en waarden

kunnen namelijk frontaal botsen met die van de mensen die je ondersteunt. Wat doe je dan? Ook je opstelling op zo'n moment heeft te maken met eerlijkheid en gelijkwaardigheid. Eerlijkheid en gelijkwaardigheid kan alleen ontstaan door echt 'open' samenwerking. Alle deelnemers moeten daarin serieus genomen worden. Dat

“Eerlijkheid en gelijkwaardigheid kan alleen ontstaan door echt 'open' samenwerking. Alle deelnemers moeten daarin serieus genomen worden..”

sluit niet uit dat verschillende mensen verschillende verantwoordelijkheden kunnen dragen, maar ook verschillende meningen kunnen hebben. Het is een proces van 'culturele synthese' aldus Freire, waardoor je eigen club, ook in haar opvattingen, een echte eenheid wordt.

Over dat opbouwproces, en daarmee over deel 3 van 'Pedagogie der onderdrukten', een volgende keer meer.

Met dank aan Bertho Smit en Wilco de Schouwer en Inge Mans