

*Anders denken
en doen in
de jeugdzorg*



**Samen
bereiken
wat
niemand
alleen
lukt**

Anita Kraak, Nederlands Jeugdinstituut in samenwerking met
Marieke Rietbergen, Design Innovation Group

Samen bereiken wat niemand alleen lukt

Anders denken en doen
in de jeugdzorg

Anita Kraak, Nederlands Jeugdinstituut in samenwerking met
Marieke Rietbergen, Design Innovation Group

Inhoud

Voorwoord	6
Samen op pad	9
Lijden aan het systeem	11
Een lerende beweging	12
Al doende ontwikkelen	15
Vastlopen	19
De perfecte versie van jezelf	21
Het verlangen naar beheersing	25
De 'verambtelijking' van professionaliteit	29
Samen bewust onbekwaam	36
Leren balanceren	39
Balanceren met kennis, kunde én kunst	42
Zorgvuldig transformeren	44
Professioneel leren	48
Bestuurlijk leren	54
Vallen en opstaan	64
Referenties	67
Bijlagen	73
Balanceren op spanningsvelden	75
Werkkaarten voor het maken van de leerbeweging	89

Colofon

© 2022 Nederlands Jeugdinstituut, Design Innovation Group

Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden.

Graag de bron vermelden.

Meer informatie over: www.nji.nl/perspectief-bij-stagnatie

Illustraties	Eline Veldhuisen
Vormgeving	Punt Grafisch Ontwerp
Redactie	Nederlands Jeugdinstituut, Anita Kraak; Design Innovation Group, Marieke Rietbergen
Eindredactie	Jolanda Keesom Tekst

Voorwoord

'We are looking for new scientific recipes, new ideologies, new institutions, new instruments to eliminate the dreadful consequences of our previous recipes, ideologies, control systems, institutions and instruments... What is needed is something different, something larger.

We must see the pluralism of the world, and not bind it by seeking common denominators or reducing everything to a single common equation. We must try harder to understand rather than to explain. The way forward is not in the mere construction of universal systemic solutions, to be applied to reality from the outside; it is also in seeking to get to the heart of reality through personal experience.' (Vaclav Havel)

Iets anders, iets groters dan nieuwe recepten, ideologieën, controlesystemen, instituties en instrumenten. Dat is wat mensen zoeken als ze vastlopen in hun werk en zich afvragen hoe dat komt. Ook in de jeugdzorg lopen we vast omdat we op zoek gaan naar nieuw aanbod of nieuw beleid om de negatieve effecten van voorgaand aanbod of beleid te compenseren. We zien dat gezinnen met complexe problemen meer en zwaardere hulp krijgen zonder dat het beter met hen gaat. We kunnen tot andere keuzes komen als we ons bewust zijn van deze escalatiespiraal en begrijpen wat ons eigen aandeel daarin is.

Het Nederlands Jeugdinstituut (Nji) merkt regelmatig dat bestaande kennis en ervaring tekortschieten of niet gebruikt worden, vooral in moeilijk te doorgronden situaties. Bijvoorbeeld met onbekende gegevens die – zoals Havel beschrijft - niet goed onder bekende noemers te vatten zijn of niet te vergelijken zijn met gangbare situaties. Dan moet er harder gewerkt worden om te begrijpen wat er aan de hand is. Met alleen algemeen toepasbare verklaringen en daarbij horende systeemoplossingen komen we dan niet vooruit. Integendeel, juist dan moeten we terug naar het kleine; het kloppend hart van de realiteit ontdekken, stelt Havel.

Een paar jaar geleden zijn we binnen het Nji met zo'n zoektocht begonnen. We merkten dat het niet altijd lukt om te voorkomen dat de hulp aan kinderen en gezinnen stagneert of zelfs schadelijke gevolgen heeft. Die zoektocht hebben we 'Samen Lerend Doen Wat Werkt' genoemd. 'Doen wat werkt' betekent dat we gebruik maken van de kennis die we hebben over wat wel en niet werkt. Soms werken generieke oplossingen niet. Dan schiet het denken in termen van aanbod tekort en moeten we met kind en gezin op zoek naar wat voor hen wel kan werken.

'Samen leren' houdt voor ons in dat we samen met alle betrokkenen het hart van die realiteit willen ontdekken: welke ontwikkelopgaven staan daarin voor een ieder van ons centraal en welke rol en toegevoegde waarde heeft ieders kennis en ervaring daarin te spelen. Dat geldt zowel voor de gezinnen en de professionals als voor de bestuurders.

Deze publicatie is een verslag van werk in uitvoering. We willen laten zien wat het vraagt en wat het oplevert om samen te werken aan een kansrijk perspectief voor kinderen en jongeren, juist als dat niet binnen de gangbare kaders lijkt te kunnen. Het is tegelijkertijd de praktische uitwerking van de eerdere publicatie *Samen Lerend Doen Wat Werkt*¹. Het is 'groter denken en kleiner doen'². Het is niet vrijblijvend. Het is samen bouwen aan een kennisinfrastructuur waarin professionals, bestuurders, onderzoekers, opleiders en kennisinstituut samen met kinderen, jongeren, ouders en andere opvoeders, werken en leren in hun leefwereld. Met deze publicatie hopen we een bijdrage te leveren aan de kennis en cultuur van samen leren en ontwikkelen.

Ans van de Maat,
bestuurder Nederlands Jeugdinstituut

-
1. Nji (2017). *Samen Lerend Doen Wat Werkt*, Utrecht: Nji.
 2. Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*, Amsterdam: Prometheus.



Hoofdstuk 1

Samen op pad



'Ik denk regelmatig aan Shirley. Zij is er niet meer. In haar korte leven had ze meer dan veertig verschillende hulpverleners uit meer dan vijftien verschillende organisaties. Toch maakte zij een einde aan haar leven. Onontkoombaar? Ik weet het niet. Het leven is niet maakbaar. Het raakt me. Als je terugkijkt zie je dat al die hulpverleners hun stinkende best deden. Dat ze er extra tijd en energie in staken omdat ze Shirley zo graag alsnog een stabiele basis wilden bieden. Als je daar met hen over praat, hoor je dat zij diep van binnen een enorme onmacht gevoeld hebben. En de angst dat het toch fout zou gaan of dat zij iets fout zouden doen.'

Zij hebben die onmacht en angst niet uitgesproken naar elkaar. In plaats daarvan worstelden zij, net als Shirley, veel alleen. Soms hoopten en probeerden zij, misschien wel tegen beter weten in, het voor zichzelf op te lossen door Shirley naar een collega door te sturen. Zo werden bij Shirley ongewild steeds meer de tegenvallers en teleurstellingen van voorgaande hulp behandeld. Shirley zelf, gewoon zoals ze was, haar dromen en de mensen die voor haar belangrijk waren, verdween naar de achtergrond. Haar veelkleurigheid werd steeds minder gezien.'

(Ervaring van de auteur)

Veel gezinnen, professionals en bestuurders in het jeugd domein hebben hun eigen Shirley, bij wie de hulpverlening stagneert en het gevoel van machteloosheid groeit. Iedereen doet zijn stinkende best. Hulpverleners zetten extra stappen en gezinsleden proberen de vele en soms tegenstrijdige adviezen op te volgen. Iedereen voelt zich steeds meer vermoeid, machteloos en soms hulpeloos. Hoe komt dat?

Lijden aan het systeem

Door de dreiging van klachten, het tuchtrecht of gebrek aan tijd en ruimte om te doen wat nodig is, voelen hulpverleners zich soms onzeker. Ze voelen zich belemmerd door het systeem dat gericht is op beheersing, controle en meetbaarheid, en durven hun nek niet verder uit te steken voor gezinnen. Ook bestuurders zijn regelmatig niet in staat de knellende kaders te doorbreken. Integendeel, vanuit de behoefte aan grip, de wens om fouten te voorkomen en bestaande instituties te behouden, voegen ze vaak nog meer kaders toe. Zo leiden calamiteiten tot meer protocollen en wordt de financiering van maatwerk vastgelegd in maatwerkarrangementen waarbij vooraf bekend moet zijn welke inzet gepleegd gaat worden. Daardoor is echt maatwerk, het echt meelopen met gezinnen en aansluiten bij hun vragen en behoeften, al niet meer mogelijk. Ondertussen krijgen gezinnen het

gevoel dat zij falen en worden ze bang voor de ergste repercussies daarvan: uithuisplaatsing van hun kinderen. Gezinnen, hulpverleners, organisaties en gemeenten komen niet nader tot elkaar, soms zelfs tegenover elkaar te staan. De leefwereld en de systeemwereld raken elkaar niet meer.

Als het spannend wordt, gaan betrokkenen elkaar vragen stellen over 'verantwoordelijkheid', 'mandaat' of 'doorzettingsmacht'. Risicoreductie en zorg voor de eigen veiligheid worden dan belangrijker. Vertrouwen in een goede afloop ontbreekt en de onderlinge verbinding verzwakt. Hoewel iedereen beseft dat het zo niet lukt en zelfs schadelijk is, gaan we toch op dezelfde weg door. Zwaardere hulp of dwang wordt ingezet tot het eindstation van de jeugdbescherming, de gesloten jeugdzorg, bereikt is. Daarmee komt een duurzaam perspectief voor de jongere en het gezin niet dichterbij, maar niets doen is maatschappelijk gezien geen optie en een kant-en-klaar alternatief ontbreekt. Zo veroorzaken we – met de intentie om bij te dragen aan het verzachten en verdragen van het lijden dat onlosmakelijk onderdeel is van het leven – een nieuwe vorm van lijden: het lijden aan het systeem.

Deze ontwikkeling kent alleen maar verliezers. Dat werd in 2017 pijnlijk duidelijk in een documentaire over de toen dertienjarige Alicia: [Alicia - 2Doc.nl](#). Zij wachtte al haar hele leven op een goede omgeving om in te kunnen opgroeien. Waarom lukte het niet om die voor haar te vinden? En waarom worden zoveel kinderen zonder duurzaam perspectief uithuisgeplaatst waardoor hun leven in een onacceptabele wachtstand komt te staan?

Een lerende beweging

De documentaire over Alicia veroorzaakte veel opschudding. De jeugdsector reageerde daarop met verschillende initiatieven om uithuisplaatsing en gesloten plaatsing te voorkomen, dwang en drang af te schaffen en de carrousel van verhuizingen van kinderen tussen instellingen te stoppen. Voorbeelden daarvan zijn de *Beweging naar O*, *Stop de carrousel*, *Radicaal stoppen met dwang en drang* en de *Coalitie naar Thuis*. Het Nederlands Jeugdinstituut (Nji) en de Design Innovation Group (DIG) raakten bij een aantal van deze bewegingen betrokken. Samen begonnen we een zoektocht naar handelingsperspectief en naar nieuwe vragen om, in de woorden van Havel³, het hart van de realiteit te doorgronden.

Wat ons verbindt is de gezamenlijke ambitie om kinderen kansrijk te laten

opgroeien, maar ook het gedeelde besef dat we in die ambitie vastlopen en zelf bijdragen aan het ontstaan van de problemen. We maken zowel in beleid als in praktijk keuzes waarbij onze eigen behoefte aan zekerheid en het comfort van maakbaarheid en beheersbaarheid op de korte termijn zwaarder wegen dan het duurzame perspectief van het kind. We halen het kind uit de eigen omgeving naar het aanbod toe in plaats van ondersteuning toe te voegen aan de leefomgeving⁴. We gieten oude wijn in nieuwe vaten en blijven dingen doen waarvan we weten dat ze schadelijk zijn. Dat moet en dat kan fundamenteel anders. Samen lerend willen we werken aan een perspectief dat het leven van deze kinderen, jongeren en gezinnen weer waarde en zin geeft.

Maatwerk

Deze publicatie gaat niet over de grote meerderheid van kinderen, jongeren en hun ouders die met min of meer overzichtelijke ondersteuningsvragen bij professionals komen. Voor hen werkt het generieke aanbod, zoals gips helpt bij een gebroken arm. Professionals kiezen samen met het gezin uit het beschikbare aanbod wat het beste aansluit bij hun vraag en hun leefwereld, en waarvan bekend is dat het in vergelijkbare situaties werkt. Als er een goede 'klik' is tussen gezin en hulpverlener en het aanbod vervolgens op een zorgvuldige manier wordt uitgevoerd, zijn gezinnen er mee geholpen.

Helaas zijn er ook kinderen, jongeren en ouders voor wie het gangbare aanbod niet werkt omdat het onvoldoende bij hun situatie en hun leefwereld past. Vaak gaat het om kinderen en jongeren uit gezinnen die te maken hebben met een kluwen van problemen. Zij hebben vormen van zorg, bescherming en nabijheid nodig waarvoor geen generieke oplossingen beschikbaar zijn. Zij worden rondgepompt in het systeem en eindigen bij de jeugdbescherming of in JeugdzorgPlus. Maar deze gezinnen hebben maatwerk nodig. Professionals moeten samen met hen op zoek naar een netwerk van hulp en ondersteuning vanuit de leefwereld van het kind of de jongere en met gebruik van de beschikbare kennis van eenieder. Over het realiseren van zulk maatwerk voor deze kinderen en jongeren gaat deze publicatie.

Parallele processen

In de zoektocht naar een duurzaam perspectief voor kinderen en jongeren die maatwerk nodig hebben, navigeren we als kenniswerkers samen met gezinnen, ouders, professionals en bestuurders door een complexe wereld.

We hebben niet alleen te maken met die kinderen, jongeren en hun ouders, maar ook met zorginstellingen en gemeenten, met beroepscoodes en richtlijnen, met directe collega's en nog veel meer collega's daarbuiten, met media en politiek, met samenwerkingsafspraken en overlegstructuren, met taakopvattingen, inspecties en kwaliteitsregisters, en met onuitgesproken botsende normen en waarden. Daardoor ontstaan gevoelens van machteloosheid en patronen van stagnatie en escalatie. Die ervaren niet alleen de mensen die met elkaar aan het leren zijn, die zien we ook in het contact tussen gezinnen en hulpverleners. En we herkennen deze patronen ook op andere plekken binnen en buiten de jeugdzorg, in gezinnen maar ook in teams van samenwerkende professionals. Wat in een team gebeurt, kan zich ook afspelen in de relatie tussen bestuurder en organisatie, tussen organisaties onderling of tussen organisatie en gemeente. Dit noemen we 'parallele processen'.

Een voorbeeld van zo'n parallel proces is het doorschuiven van verantwoordelijkheden als het ingewikkeld wordt, zonder eerst samen de tijd te nemen voor het doorgronden van wat Havel 'het hart van de realiteit' noemt. Dan verwijten ouders hulpverleners dat zij het probleem niet oplossen. Hulpverleners verwijten ouders dat ze niet goed meewerken en verwijzen door naar zwaardere zorg of een doorbraakteam. Inspecties rekenen zorgaanbieders af op basis van standaardprocedures en protocollen. Als resultaten uitblijven wordt nieuw beleid gemaakt dat de knelpunten van voorgaand beleid aanpakt. Onderliggende aannames en overtuigingen worden niet geëvalueerd en blijven in het nieuwe beleid vaak ongewijzigd. Zo rent iedereen door zonder te leren van fouten en zonder de schadelijke effecten mee te wegen in nieuwe besluiten.

Deel jouw ervaringen!

We merken dat ouders, professionals, beleidsmakers en bestuurders de stagnatie en hun eigen aandeel daarin herkennen. Dus bij deze een oproep: Herken je ervaringen, heb je een gesprek gehad naar aanleiding van dit stuk of een podcast, deel jouw ervaringen. Vertel Roos Kooijman (R.Kooijman@nji.nl), Manon Robben (M.Robben@nji.nl) of Anita Kraak (A.Kraak@nji.nl) van het Nji over jouw inzichten en neem ons mee in de stappen die jij hebt gezet. Zo bouwen we samen aan een steeds krachtiger lerende beweging.

Al doende ontwikkelen

Ruim drie jaar geleden zijn we begonnen aan een samen lerende ontdekkingsreis zonder vooraf beschikbare routekaart. Jongeren, ouders, professionals, bestuurders en inspecteurs van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) zijn mee op reis gegaan. Allemaal 'bewust onbekwaam', want we weten inmiddels hoe het niet moet. Het is maar de vraag of we in de toekomst altijd weten hoe het wel moet. Toch zoeken we, gebruik makend van de kennis die er is, al lerend naar hoe het in elke unieke situatie beter kan. We onderzoeken onze eigen denk- en gedragspatronen en onze dominante mensbeelden om te begrijpen waarom we in oud en schadelijk gedrag vervallen en wat er gebeurt bij stagnatie. We maken gebruik van ieders kennis en ontwikkelen nieuwe handelingsperspectieven. We zoeken nieuw houvast door samen te bewegen en te leren balanceren op onbekend terrein waarvoor we nog geen routekaart hebben.

In deze ontdekkingstocht verwerken we kennis en ervaring van gezinnen, professionals en bestuurders die geëxpliciteerd is tijdens:


- casusbesprekingen en reflectiebijeenkomsten met de Coalitie naar Thuis in Amsterdam, Tilburg en Eindhoven, en de gezinsleden en professionals die bij deze casussen betrokken zijn
- leerbijeenkomsten en individuele gesprekken met ouders, professionals, bestuurders en beleidsmakers in drie calamiteitenonderzoeken
- individuele verdiepende gesprekken met bestuurders binnen en buiten het jeugd domein
- leerbijeenkomsten en casusbesprekingen met voormalig Jeugd- en Gezinsteam (JGT) Lelystad, SAVE en een specialistische zorgaanbieder
- verdiepende reflectiebijeenkomsten met professionals en managers uit de verschillende initiatieven.

Daarnaast gebruiken we fragmenten uit de [podcastserie](#) die we samen met de Coalitie naar Thuis in Amsterdam gemaakt hebben over Amalia. Haar verhaal is een voorbeeld van 'werk in uitvoering'. Het illustreert wat jongeren, ouders, professionals, beleidsmakers en bestuurders ervaren als zij samen lerend op pad gaan. En wat er kan gebeuren als zij het duurzaam perspectief van een jongere als uitgangspunt nemen, bereid zijn hun vertrouwde houvast los te laten en anders te denken en te doen. In deze podcastserie volgen later afleveringen over de dilemma's van bestuurders en hoe zij daar mee leren omgaan.



Scan de QR-code om eenvoudig naar de podcastserie te gaan.

Verder hebben we onze kennis en ervaringen verwerkt in een beschrijving van spanningsvelden die we tegenkwamen tijdens deze bijeenkomsten en in werkkaarten. Deze zijn te vinden in de bijlagen en kunnen helpen om samen in de hectiek van alledag te vertragen, het kloppend hart van de realiteit te doorgronden, en de machteloosheid of het nog niet weten te verdragen. Zo ontstaat inzicht in onbewuste maar belemmerende denk- en gedragspatronen die de vooruitgang belemmeren. Daarna kan er weer een vervolgstap worden gezet.

In de tekst zijn verwijzingen opgenomen naar verdiepende, vooral theoretische bronnen. Deze verwijzingen worden aangeduid met  en staan telkens onderaan de pagina. Ze zijn bedoeld als onderbouwing of als inspiratie voor het blijven leren en ontwikkelen.

Vragen naar de droom

Om het duurzame perspectief voor het kind voor ogen te houden, kunnen professionals een aantal vragen stellen. Die vragen hebben we daadwerkelijk verkend met Amalia, over wie de podcastserie De droom van Amalia gaat.

Vragen aan het kind:

- Wat zijn jouw dromen?
- Wie zijn belangrijke mensen in jouw leven die daaraan willen bijdragen?
- Wat is er nodig om steeds een stapje dichterbij jouw droom te komen?
- Wat staat in de weg, waar maak jij of waar maken de mensen in jouw omgeving zich zorgen over?
- Waar halen de mensen in jouw omgeving de motivatie en energie vandaan om nu de dingen te doen die nodig zijn? En wie steunt hen onvoorwaardelijk?
- Welke acties van vandaag kunnen bijdragen aan het een stapje dichterbij brengen van jouw dromen en ambities?
- Wat kan mijn rol en toegevoegde waarde zijn voor jou en deze andere mensen?
- Wie moet daarvoor nu wat doen of juist laten?

Vragen aan jezelf als professional:

- Wat vraagt dat van mij?
- Als ik mezelf in de spiegel aankijk, zeg ik daar dan volmondig 'ja' tegen?
- Ben ik bereid te blijven, ook als het spannend wordt?
- Aan welke kernwaarden blijf ik en blijven wij op die momenten trouw?



Hoofdstuk 2

Vastlopen



Nadat haar ouders zijn gescheiden woont Amalia vanaf haar vierde jaar bij haar vader Michel. Dat gaat best goed totdat ze op haar twaalfde begint te rebelleren en alleen nog maar doet waar ze zelf zin in heeft: ze spijbelt, loopt weg als ze haar zin niet krijgt en er zijn signalen dat ze verkeerde vrienden heeft. Vader is de wanhoop nabij, voelt zich machteloos en besluit hulp te zoeken. Intussen is via de school Jeugdbescherming ingeschakeld. Amalia wordt uithuisgeplaatst en krijgt een plek in een open groep in een instelling, maar haar gedrag verandert niet. Ze trekt zich ook daar niets aan van de regels, loopt weg en wordt teruggebracht door de

politie. Als een begeleider haar met een broodmes aantreft, zijn de zorgen over haar veiligheid zo groot dat ze op haar dertiende wordt overgeplaatst naar een gesloten jeugdzorgvoorziening. Maar ook daar lukt het niet Amalia te beschermen. Ook daar loopt ze weg. De zorgen over wat er op straat met haar gebeurt, groeien. Iedereen is het erover eens: dit werkt niet.

Een herkenbaar dilemma: iedereen is bang dat een kind of een jongere iets ergs overkomt en de gangbare maatregelen om dat te voorkomen helpen niet meer. Niemand heeft meer greep op de situatie. De jongere raakt door de genomen maatregelen de verbinding met de directe leefomgeving kwijt en komt steeds meer in een isolement terecht. Niemand slaagt er meer in een echte relatie met de jongere op te bouwen om die bescherming en nabijheid te bieden die de jongere op dat moment nodig heeft. Welke verklaringen zijn daarvoor te vinden in de eisen die we stellen aan het opgroeien van kinderen en jongeren? En welke gevolgen heeft de gekozen inrichting van het jeugdstelsel voor de invulling van professionaliteit?

De perfecte versie van jezelf

Nederlandse kinderen worden de gelukkigste kinderen ter wereld genoemd. Dat is moeilijk te rijmen met het grote aantal kinderen en jongeren dat een vorm van jeugdzorg krijgt en met de toenemende prestatiedruk die kinderen en jongeren ervaren. We zijn steeds sneller geneigd om problemen te diagnosticeren en te repareren wanneer het presteren niet goed genoeg lukt⁵. We geloven in de maakbaarheid van geluk en leggen de nadruk op het verbeteren van alles wat meetbaar is. Kinderen en jongeren internaliseren de opdracht om de perfecte versie van zichzelf te worden. Ze verlangen van zichzelf dat ze minimaal een havoadvies krijgen, als het even kan extra vakken volgen, aan een indrukwekkend CV werken, in het eerste team spelen en perfecte foto's van zichzelf verspreiden via sociale media. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger de ervaren prestatiedruk die jongeren zichzelf opleggen^{6,7}, meisjes nog meer dan jongens⁸. Zo zijn we

5. Kraak, A. en Kleinjan, M. (2021). *Naar gezamenlijke veerkracht en kansen voor iedereen*. Utrecht: Nji/Trimbos instituut.
6. Trimbos en Unicef (2020) *Geluk onder druk*
7. [monitor studenten-welzijn](#) van RIVM, GGD en Trimbos
8. [Meisjes voelen meer prestatiedruk dan jongens](#) (cbs.nl)

9. Van Putten, R. (2021). *De jacht naar rust*. Delft: Eburon
10. Wienen, B. (2021). *Mulock Houwer-lezing*, Nji
11. Denys, D. (2020). *Het tekort van het teveel*, Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.

als samenleving drukker met wat we morgen kunnen worden dan met wat we vandaag zijn.⁹

Citotraining en bijles zijn eerder regel dan uitzondering. Ouders en andere opvoeders krijgen het idee dat ze hulp moeten inschakelen als de prestaties van hun kind achterblijven bij die van anderen. Als een kind last heeft van faalangst, zich niet goed kan concentreren of andere hindernissen tegenkomt bij het leren, is het steeds normaler om die afwijking van de perfectie te legitimeren met een diagnose. Zo'n diagnose biedt toegang tot zorg en legitimeert het niet-perfecte gedrag. Kinderen krijgen zo de boodschap dat ze niet oké zijn zoals ze zijn, maar dat zij met een extra klasje, coach of iemand anders weer kunnen excelleren.

Bert Wienen¹⁰ wijst in zijn [Mulock Houwer-lezing](#) van 2021 op de schade die het maakbaarheidsdenken toebrengt aan het kansrijk opgroeien van kinderen en jongeren. Volgens Wienen hebben we het alledaagse lijden dat bij het leven hoort geprivatiseerd, gepathologiseerd en geprioriteerd, in de zin dat het snel verholpen moet worden. Alledaags lijden wordt iets van het individuele kind of de ouder en is, hoewel onderdeel van het leven, toch niet oké. Het moet individueel opgelost worden, gek genoeg los van de omgeving die juist een belangrijke bijdrage kan leveren aan de veerkracht om met dit alledaagse lijden om te gaan. Bovendien moeten kinderen, stelt Wienen, het recht hebben om te falen. Ontwikkelen gaat over leren en leren gaat gepaard met het maken van fouten. De druk om perfect te zijn kan de ontwikkeling van kinderen belemmeren. Zo bekrachtigt de samenleving in alledaagse bezigheden de maatschappelijke norm van maakbaarheid en perfectie. Ook kinderen internaliseren deze norm.

Als kinderen en gezinnen met een veelheid aan problemen niet de juiste ondersteuning of zorg krijgen omdat het beschikbare aanbod geen effect heeft, verbaast en verontrust ons dat. Waarom lukt het repareren niet? Het



Psychiater Damiaan Denys¹¹ betoogt dat er geen shortcut naar geluk is. Hij ziet het als een groot en wijdverbreid misverstand dat we geluk kunnen nastreven. Het is, aldus Denys, zelfs normaal dat we niet continu gelukkig zijn. Tegelijkertijd denken we wel hier recht op te hebben. Bijvoorbeeld vanuit de aanname: als je er maar hard voor werkt, dan komt het. Volgens Denys roept dit frustratie en maatschappelijk onbehagen op. Als ons ideaal niet verwezenlijkt kan worden, zoeken we professionele hulp. Omdat we steeds meer naar het ideaal streven en minder ontvankelijk zijn voor tekortkomingen en lijden spreken we ook steeds sneller van psychische stoornissen. We zeggen 'ik ben depressief' in plaats van 'ik heb een dip vandaag'.

leidt ook regelmatig tot verontwaardiging en beschuldiging in de media, bijvoorbeeld dat jeugdzorg heeft gefaald. De discussie gaat zelden over de schadelijke gevolgen van het maakbaarheidsdenken en de daaraan gekoppelde prestatiedruk. Dat ook gezinnen, professionals en bestuurders in complexe situaties vaak streven naar maakbaarheid en perfectie zien we terug in:

- het zoeken naar een individuele diagnose als legitimering van imperfectie,
- het opknippen van problemen in overzichtelijke deelproblemen,
- de manier waarop maatwerk georganiseerd wordt dat geen maatwerk is, maar is samengesteld uit generiek aanbod.

De diagnose als legitimering van imperfectie

Kinderen en jongeren ondervinden klachten, zoals burn-out, als gevolg van de toenemende prestatiedruk¹² of zijn niet in staat om aan de verwachtingen van zichzelf of anderen te voldoen. En zowel ouders als professionals zoeken naar diagnoses die deze imperfecties legitimeren¹³. Alleen met een diagnose wordt erkend dat er sprake is van overmacht waardoor ouder en kind niet kunnen excelleren. Hulpverleners nemen de verantwoordelijkheid voor de opvoeding over van ouders, zodat ze niets missen, goed diagnosticeren en idealiter ook repareren. Beide reacties op imperfectie versterken elkaar. Ouder en professional doen hun best om perfect te zijn en het perfecte kind in de samenleving af te leveren. En als dat niet lukt legitimeren ze de imperfectie met een diagnose voor het kind.

Maar zien we het kind nog, gewoon zoals het is, met zijn talenten, kwetsbaarheden en twijfels? De gerichtheid op de maakbaarheid en het excelleren ondermijnt de ontwikkeling van veerkracht van jongeren en opvoeders door de impliciete boodschap dat ze niet goed genoeg zijn zoals ze zijn. Ze krijgen niet de kans om te leren omgaan met tegenslagen die bij het leven horen en waar ze niet altijd invloed op hebben.

Het opknippen van problemen

In de hulpverlening wordt het dagelijks leven van gezinnen met problemen op meerdere leefgebieden, opgeknipt in overzichtelijke, behapbare stukken. Daarbij wordt aangenomen dat de optelsom van oplossingen voor de afzonderlijke problemen in een gezin hetzelfde is als de oplossing van het totale gezinsprobleem. De manier waarop deze problemen op elkaar

12. Kraak, A. en Kleinjan, M. (2021). *Naar gezamenlijke veerkracht en kansen voor iedereen*. Utrecht: Nji/Trimbos instituut.
13. Wienen, B. (2021). *Mulock Houwer-lezing*, Nji

14. Kenis, P. en Cambré, B. (2019) *Organisatienetwerken*. Kalmthout: Pelckmans Pro
15. Joosse e.a. (2019). *Wanneer vele handen het werk niet lichter maken*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
16. Brughmans, I. (2020). [Doorbreek de-slinger-Ivo-Brughmans-1.pdf \(paradoxaal-leiderschap.be\)](#)

inwerken, bijvoorbeeld bij de combinatie van schuldenproblematiek, werkloosheid, gevoelens van somberheid en verminderde beschikbaarheid voor het kind, wordt niet meer gezien want voor elk probleem bestaat een apart loket en een apart aanbod. Het is niet vreemd dat gezinnen vertellen dat de behandeling niet aansluit bij hun dagelijkse werkelijkheid en hun leven vaak onnodig compliceert. Werkprocessen uit het ene leefdomein, bijvoorbeeld het stopzetten van de schuldsanering als een ouder opnieuw schulden maakt, veroorzaken nieuwe problemen in andere leefdomeinen, bijvoorbeeld stress en kindermishandeling. Gezinnen krijgen tegenstrijdige adviezen van verschillende hulpverleners en zijn druk met het coördineren van al die hulp. De hulpverlening wordt extra ingewikkeld voor gezinnen die beperkte draagkracht hebben. En als verbetering uitblijft, wordt de oorzaak gelegd bij het gezin dat als ‘onvoldoende gemotiveerd’ of ‘niet leerbaar’ wordt bestempeld. Iedereen gelooft dat de complexiteit in het gezin zit, terwijl die in werkelijkheid veroorzaakt wordt door de opknipstrategie.

In complexe situaties waarbij meerdere organisaties bij een gezin betrokken zijn, is het essentieel om samen te werken aan een gezamenlijke opgave. Die samenwerking komt niet tot stand als alle betrokkenen hun bijdrage aan de oplossing van het gezinsprobleem reduceren tot hun eigen opdracht of aanbod. ‘Dan zoeken de oplossingen de problemen in plaats van andersom’, stellen Patrick Kenis en Bart Cambré (2019)¹⁴. Zo’n aanpak gaat voorbij aan de leefwereld van gezinnen omdat die oplossingen krijgen aangeboden die niet hun vraag of probleem als uitgangspunt hebben. Zo worden de problemen van deze gezinnen vergroot. Het lukt nog onvoldoende om hier tegenwicht aan te bieden.

Maatwerk dat geen maatwerk is

Als de mechanische opknip-benadering (Joosse e.a., 2019)¹⁵ van problemen in gezinnen faalt omdat deze niet aansluit bij hun leefwereld is ‘maat-



Ivo Brughmans (2020)¹⁶ wijst erop dat bij het opsplitsen van problemen van gezinnen in deelproblemen het dominante deelprobleem of de dominante behandelaar vaak de koers bepaalt. Zo slingert de koers van hoofdbehandelaar naar hoofdbehandelaar. Het gevolg daarvan voor deze gezinnen is dat zij niet meer ‘ongedeeld’ in hun eigen leefwereld worden gezien. Door deze manier van denken creëren we een schijnwerkelijkheid en een schijnveiligheid waarin we ‘ontmenselijken’ en vervreemden van de alledaagse werkelijkheid.

Michel, Amalia’s vader, weet wel waarom de hulp die zijn dochter nodig had in het verleden niet van de grond is gekomen: ‘Ze werken via de boeken en hebben nooit echt goed gekeken wat er nodig was om haar te helpen. Ze hadden mensen moeten inzetten waar ze een vertrouwensband mee zou krijgen en daarop verder kunnen borduren met een plan.’ (podcast De droom van Amalia, deel 1)

werk’ de oplossing. En hoewel maatwerk effectief kan zijn, overstijgt het aanbod daarvan in de praktijk het maakbaarheidsstreven vaak niet. Dat is bijvoorbeeld het geval als er ‘maatwerkarrangementen’ worden bedacht waarin combinaties van beschikbaar aanbod worden samengevoegd. Of wanneer er voor maatwerk bij voorbaat een afgebakende looptijd van drie maanden wordt afgesproken. Maatwerk wordt dan weer regulier aanbod dat bijdraagt aan nieuwe escalaties en het doorschuiven van kinderen en gezinnen van zorgaanbieder naar zorgaanbieder, van escalatietafel naar expertteam en van faalervaring naar faalervaring.

Het verlangen naar beheersing

Hoe komt het dat er zo halsstarrig gehandeld wordt en het falen vervolgens geduid wordt als het individueel falen van een gezin of een kind? En dat schadelijke patronen doorgaan ook als ze bekend zijn? Waarom is het zo moeilijk om van het verleden te leren en echt anders te gaan handelen? Waar blijft het motto ‘*practice what you preach*’ en het geloof in ‘*it takes a village to raise a child*’?

Lipsky (2010)¹⁷ heeft treffend beschreven hoe doorverwijzen soms ongemerkt het belangrijkste onderdeel van het werk van professionals in de publieke sector wordt, vergelijkbaar met het beheren van wachtlijsten. Met het doorverwijzen lijkt het of de professional iets doet, maar ondertussen gebeurt er niets concreets. Dat helpt misschien wel tegen gevoelens van werkloosheid van de professional, maar ondermijnt ook de motivatie van cliënten die ondertussen veel tijd en energie moeten steken in het vinden van hulp, door het reizen op kosten worden gejaagd en zich afvragen of het allemaal nog wel de moeite waard is. Daardoor zien ze soms maar af van hulp die ze nodig hebben.

17. Lipsky, M. (2010). *Street-level Bureaucracy*, New York: Russell Sage Foundation.



18. Van Putten, R. (2020). *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*, Den Haag: Boom.

'Bestuurlijk neigen we naar beheersbaarheid. Daarmee bevestigen we de maakbaarheid en versterken we het ongemak. En tegelijk weten we als bestuurder dat alles helemaal dichttimmeren het risico meebrengt dat we het onmogelijke van professionals vragen en hen afbranden en dat we gezinnen hiermee in de kou laten staan.' (een bestuurder tijdens een gespreksreeks met bestuurders van Nji en DIG)

Volgens filosoof en bestuurskundige Robert van Putten (2020)¹⁸ komt die halsstarrigheid voort uit een verlangen naar geborgenheid en beheersing. Dat verlangen vertaalt zich in denkbeelden en houdingen die ons denken en handelen vaak onbewust richting maakbaar en meetbaar sturen.

Sociaal ingenieurs

Van Putten stelt dat politici en beleidsmakers in de loop van de tijd veranderd zijn in 'sociaal ingenieurs', makers van de samenleving. Zij zijn degenen die de knoppen van de machine bedienen en de samenleving maken volgens een technisch-rationele werkwijze. Het denken is vooral gericht op lineaire verbanden tussen de input, de machine, en de output waarvoor meetbare en kwantificeerbare wetenschappelijke kennis wordt toegepast. Aanvankelijk lag de nadruk in politiek en beleid op de collectieve maakbaarheid van de samenleving, bijvoorbeeld tijdens de Wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog en in het socialisme en de sociaaldemocratie. De afgelopen



Robert van Putten beschrijft dat maakbaarheid in de zin van het zich behoeden voor het noodlot al bestond in de Oudheid, bijvoorbeeld in het verhaal van de Toren van Babel. Pas in de moderne tijd, vanaf de Industriële Revolutie en de sociale problemen die daardoor in de steden ontstonden, is maakbaarheid, mede onder invloed van filosofen als Descartes, een belangrijke rol gaan spelen in de politiek en het beleid. Door alle technische verworvenheden verschoof de focus in het denken over maakbaarheid; eerst van het overleven en het behoeden voor het noodlot naar het streven naar een industriële, machinematige perfectie van de samenleving; de verzorgingsstaat. Vervolgens verschoof het denken, mede onder invloed van het neoliberale gedachtegoed, verder naar individueel excelleren. Door deze ontwikkelingen ging het steeds minder om collectieve bescherming tegen natuurkrachten en steeds meer om het vermijden van risico's die individuele mensen in hun leven lopen.

dertig jaar wordt de maakbaarheid steeds meer opgevat als een individuele aangelegenheid. De verzorgingsstaat heeft plaatsgemaakt voor de preventiestaat, stelt Van Putten. Waar de verzorgingsstaat de ambitie had om leed en tragiek via collectieve voorzieningen te compenseren, is het streven nu het voorkomen van iedere vorm van leed en tragiek. Iedereen is de maker van zijn eigen levensproject geworden. En iedereen verwacht dat de samenleving en het systeem hem daarin stimuleren en steunen. En dat alle vormen van achterstand, afwijking van de norm en ongewenste aandoening ingehaald, gecorrigeerd en genezen worden. De gevolgen zijn inmiddels op verschillende manieren terug te zien in beleid en bestuur, de ontwikkeling van professionaliteit en het leven van kinderen en gezinnen.

In het verlengde van de behoefte aan beheersing bestaat verantwoording van de kwaliteit van het werk in het sociale domein vooral uit rapportages en evaluaties in sjablonen voor efficiëntie en effectiviteit. Het is zeer de vraag in hoeverre die kwaliteitscriteria aansluiten bij de leefwereld van gezinnen. Zoals Herman Tjeenk Willink¹⁹ beschrijft in zijn boek *Groter denken, kleiner doen* (2018), lijkt het uitvoerend werk in de publieke sector de afgelopen decennia zo ondergeschikt gemaakt aan de regelzucht van de overheid dat het onmogelijk is om de beleidsambities van diezelfde overheid waar te maken. Hij wijst er op dat het uiteindelijk de kwaliteit van de uitvoering is die de geloofwaardigheid van de overheid bepaalt, maar dat professionals zich in het leveren van kwaliteit steeds meer genegeerd en gedwarsboomd voelen.

Belemmerende patronen in het overheidsbeleid

Voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER), Kim Putters, wijst in de Van Slingelandtlesing van 2021²⁰ op de ongewenste effecten van het denken in termen van maakbaarheid en beheersing in het huidige overheidsbeleid. Hij signaleert in de beleids- en besluitvorming zes patronen

Willemijn van der Zwaard (2021)²¹ concludeert op grond van haar onderzoek dat regels en systemen die bedoeld zijn om mensen te helpen averechts kunnen gaan werken. Het politieke en beleidsmatige streven naar een maakbaar beeld van de mens die zichzelf redt, actief meedoet en niet onnodig problematiseert, gaat regelmatig voorbij aan die mens zelf. Van der Zwaard stelt: 'Het ruimte nemen om mensen in hun waarde te laten lukt soms dankzij, maar vaker ondanks de opvattingen over menswaardig bestaan van politiek en beleid. Dat vraagt van professionals dat zij hun eigen koers durven varen en zich daarin ondersteund voelen.'

19. Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*, Amsterdam: Prometheus
20. Putters, K. (2021). *Nieuwe bestuurscultuur begint bij herijking van het sociaal contract*. Den Haag: SCP.
21. Van der Zwaard, W. (2021) *Omwille van het fatsoen*. Den Haag: Boom.



22. Boonstra, J.J. (2013). *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to successful organizational change*. Part 3. Chichester: Wiley.
23. Arbitragecommissie financiering jeugdzorg (2021)

die het verkennen van het burgerperspectief of het perspectief van de leefwereld in de weg zitten:

1. Tunneldenken door onrealistische aannames over burgers die in de beleidsuitvoering niet doorbroken worden;
2. Te weinig inzicht in hoe het echt met mensen gaat, en hoe beleid voor hen uitpakt;
3. Het wegredeneren of wegwuiven van inzichten die wel op tafel liggen;
4. Korte termijn-denken dat de aanpak van structurele vraagstukken belemmert;
5. Niet willen terugkijken en gebrek aan reflectie door teveel haast;
6. Te weinig afweging van waarden.

Het effect van deze patronen, stelt Putters, is een toename van de kansonmogelijkheid, beleidsmakers die onvoldoende oog hebben voor rechtvaardigheid, solidariteit en menswaardigheid, onduidelijkheid over machtsuitoefening en burgers die het vertrouwen in de overheid verliezen. Putters concludeert dat de afstand tussen de overheid en de burger vergroot is en dat de menselijke maat is verdwenen. Het denken in termen van maakbaarheid en beheersing sluit niet aan bij de complexiteit van de maatschappelijke opgave en heeft consequenties voor de solidariteit en de democratische waarden van de samenleving als geheel.

Dat de kloof die Putters schetst kennelijk onvoldoende als probleem wordt ervaren, heeft alles te maken met de beheersingsmechanismen die in het beleidsproces zijn ingebouwd. Boonstra²² wijst er op dat beleidsmakers de oorzaak van falend beleid vaak zoeken in de implementatie, de moeizame uitvoerbaarheid en inhoudelijke aspecten. De aard en inrichting van het beleidsproces zelf stellen zij niet ter discussie. Ondertussen voelen burgers zich steeds minder gehoord in hun werkelijke dilemma's. En politici en beleidsmakers maken onvoldoende duidelijk dat zij niet alle onzekerheden van de burger kunnen oplossen. Integendeel, ze versterken vanuit de gekozen beleidstheorie juist het maakbaarheidsideaal. De suggestie van snelle



Recent constateerde de arbitragecommissie financiering jeugdzorg²³ dat de beleidstheorie die aan de Jeugdwet ten grondslag ligt niet uitwerkt zoals verondersteld. Aanpassingen zijn nodig om het systeem duurzaam te maken. De commissie stelt dat een uitsluitende focus op de financiële uitkomsten de werkelijkheid van de problematiek achter de cijfers zou miskennen. Zij doet daarom zowel aanbevelingen over de financiering als over de kwaliteit van het stelsel.

oplossingen en tijdelijke rust geven schijnzekerheid aan de burger en daarmee vaak ook tijdelijke schijnveiligheid aan de zittende bewindspersonen. Als het beleid faalt, bestaat de neiging om de theorie aan te passen zonder de onderliggende impliciete aanname die eraan ten grondslag ligt ter discussie te stellen. Het gevolg is een slingerbeweging die de beoogde inhoudelijke verbeteringen en financiële beheersbaarheid niet dichterbij brengen²⁴.

De 'verambtelijking' van professionaliteit

'Er zijn zoveel (interne) regels en protocollen. Ik ben bang voor klachten en het tuchtrecht en tegelijkertijd vind ik het prettig om mezelf hierachter te verschuilen. Op die manier kan ik niet afgerekend worden als er iets mis gaat. Maar daardoor ben ik te veel bezig met de regels en protocollen en kom ik niet toe aan echt hulp verlenen.'

(een professional tijdens een leerbijeenkomst naar aanleiding van een calamiteit)

In dit citaat klinkt het spanningsveld door waarin de professional zich beweegt: de dagelijkse, grillige werkelijkheid in de leefwereld van een gezin en de ogenschijnlijk overzichtelijke, maakbare en beheersbare werkelijkheid van het beleid. Hoewel deze professional beseft dat hulp verlenen veel meer is dan het volgen van protocol en beleid, is ze ook zo eerlijk om te zeggen dat zij toch kiest voor de 'veilige' rol van uitvoerder van die regels.

Zoals Robert van Putten²⁵ politici en beleidsmakers beschrijft als 'sociaal ingenieurs' die zichzelf als subject buiten de leefwereld plaatsen en op

24. Brughmans, I. (2020) *Doorbreek de slinger*.
25. Van Putten, R. (2020). *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom.
26. Janssens e.a. (2021) *De makke van meldpunten*. Den Haag: VNG.



Janssens, Schouten en Wiene²⁶ beschrijven in hun essay De makke van meldpunten. Ruimte voor een relationele benadering bij sociale problematiek hoe onze diep gekoesterde wens om kindermishandeling te voorkomen of zo vroeg mogelijk te signaleren en de oproep om signalen te melden bij de daartoe in het leven geroepen instanties, in de huidige maatschappelijke context van maakbaarheid en perfectie het gat tussen systeemwereld en leefwereld alleen maar groter maken en het vertrouwen en het benutten van de eigen kracht van de burger en zijn directe omgeving zelfs kunnen ondermijnen.

27. Van Montfoort, A. (2012). *Kinderbescherming: de terugkeer van de burger*. Utrecht: Nji.

een technocratische, machinematige manier de samenleving willen maken en beheersen, zo wordt maakbaar en meetbaar van jeugdprofessionals verwacht dat zij ‘geluksreparateurs’ zijn. Zij moeten voorspelbaar en beheersbaar herstellen wat niet goed gaat in het leven van kinderen en jongeren. Dat is een onmogelijke opdracht, zeker als de oorzaak van het falen of het uitblijven van resultaat bij het kind, de jongere of de professionals wordt gelegd zonder dat de onderliggende maatschappelijke oorzaken en beleidsaannames ter discussie worden gesteld.

Hoe komt het dat de professionaliteit in de jeugdzorg steeds meer is ‘verambtelijkt’ terwijl gezinnen die worstelen met een kluwen aan problemen juist zoveel mogelijk vakkennis en professionele ervaring nodig hebben? Waarom is er sprake van ont-professionalisering, toename van ‘afvinklijstjes’ in de dagelijkse praktijk en te weinig aandacht voor de ontwikkeling van professionele identiteit in de opleidingen? En wat ontbreekt er in de praktijk van het professionele leren waardoor we niet verder komen dan doen wat we altijd deden?

Ont-professionalisering

Om te begrijpen waarom professionals in het jeugddomein zich tegen beter weten in opstellen als een soort geluksreparateurs, helpt het om te bekijken hoe hun professionaliteit zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Adri van Montfoort stelt in zijn Mulock Houwer-lezing van 2012²⁷ onder de titel *Kinderbescherming: de terugkeer van de burger* dat er in de jeugdbescherming nooit een professionaliseringsbeweging heeft plaatsgevonden, zoals bijvoorbeeld de gezondheidszorg die wel kent. In de bescherming van kinderen en jongeren is de rol van de burger vervangen door directe juridische sturing door de overheid. In de pedagogiek is sprake van ont-professionalisering: ‘zachte’ pedagogische visies op de ontwikkeling van kinderen hebben plaatsgemaakt voor de ‘hardere’ kennis uit de ontwikkelingspsychologie en de onderwijskunde. Beroepspedagogen zijn uitvoerders geworden van beleidsmatig vastgestelde leerdoelen en leermethodieken.

Het ontbreken van een inhoudelijke professionaliseringsbeweging heeft de ontwikkeling van collectieve professionele waarden, kennis en kunde en beroepsidentiteit in de weg gestaan. De beschikbare kennis is versnipperd en wordt niet altijd toegepast. De ontwikkeling van wetenschappelijke beroepsverenigingen en gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikke-

ling van de professie staan in het jeugddomein en het sociaal domein nog in de kinderschoenen.

Dat jeugdprofessionals en leerkrachten steeds meer de uitvoerders van overheidsbeleid zijn geworden is onder andere terug te zien in:

- het gebruik van protocollen en richtlijnen,
- de opzet van de huidige beroepsopleidingen in het jeugddomein,
- de inzet van professionaliseringsprogramma’s.

Uitvoering volgens protocollen en richtlijnen

‘Ik voel me vanuit mijn morele motieven wel verantwoordelijk, maar tijdens het werk verlies ik de verbinding met mijn morele motieven. Ik handel dan vooral vanuit mijn formele verantwoordelijkheid.’

(een professional tijdens een leerbijeenkomst naar aanleiding van een calamiteit)

Professionals vinden houvast in richtlijnen en protocollen omdat die een weerslag zijn van de kennis over een bepaald thema en voorstellen doen voor het handelen. Door zich daar strikt aan te houden, krijgen professionals het gevoel dat ze hun werk op de juiste manier uitvoeren. Bij relatief overzichtelijke enkel- of meervoudige problemen en duidelijke vragen werkt dat ook zo. Maar in minder overzichtelijke situaties met complexe problemen en veel verschillende betrokkenen kan het strikte gebruik van protocollen en richtlijnen ook averechts werken. Dat is terug te zien in calamiteitenonderzoeken²⁸ van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd waarin geconcludeerd wordt dat iedere hulpverlener zijn deel goed gedaan heeft, maar dat de hulpverleners samen voor het gezin niet het goede hebben kunnen doen. De hulpverleners zijn zich gaan gedragen naar de richtlijn in plaats van naar het collectieve doel.

Opleiding zonder professionele identiteit

Professionals in het jeugddomein worden opgeleid voor een brede en vooral persoonlijke inzetbaarheid na hun opleiding. Zij vergaren generieke kennis en vaardigheden in de verwachting dat zij daardoor breed inzetbaar zijn. Maar het maakt nogal uit of je na je afstuderen gaat werken in de

28. Samenwerkend Toezicht Jeugd. (2015): *Gezinnen met geringe sociale redzaamheid*. Casuïstiek Groningen.

29. Ruijters, M. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit*. Wageningen: Aeres Hogeschool
30. Bartelink e.a. (2019). *Betrouwbaar en valide beslissen over uithuisplaatsing*. Utrecht: Nji
31. Baart, A. (2016). *Over de nieuwe regels, gehoorzaamheid en verstandigheid*, Utrecht: Stichting Presentie.
32. Baart, A. Presentie (2016). *Een theorie van de presentie*. Den Haag: Boom Lemma.
33. Bom, H. Wiebenga E. (2017) *Verbindend gezag*. Tijdschrift voor psychotherapie
34. Bartelink C. (2010) *Signs of Safety*, Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut, 2010.

kinderopvang of in een gesloten jeugdzorginstelling. Voor de aansluiting op hun beroepspraktijk zijn de huidige afgestudeerden afhankelijk van begeleiding en bijscholing op de werkvloer.

Manon Ruijters (2021)²⁹ wijst namens de Onderzoeksgroep Beroepsidentiteit op de nadelen van het personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen. Volgens haar gaat dit ten koste van de ontwikkeling van beroepen, de professionaliteit op de werkplek, de interprofessionele samenwerking en het persoonlijke professionele welzijn op de langere termijn. Om te weten of je je werk goed doet, moet je je kunnen identificeren met je beroepsgroep, stelt Ruijters. Om als professional stevig in je schoenen te kunnen staan en te kunnen samenwerken heb je meer nodig dan een aantal vaardigheden. In de huidige opleidingen ontbreekt de ruimte voor het ontwikkelen van een professionele kennisbasis, een moreel kompas en een beroepsidentiteit die houvast geeft bij het omgaan met dilemma's die eigen zijn aan het werk van professionals.

Beperkte aandacht voor spanningsvelden in de uitvoering

Spanningsvelden tussen de leefwereld en de systeemwereld zijn integraal onderdeel van het werk van professionals en bestuurders in het jeugddomein (zie bijlage 1). Het samen omgaan met dilemma's is een belangrijk aspect van het werk. Dat intercollegiale besluitvorming daarvoor essentieel is, blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek naar de kwaliteit van de besluitvorming in de jeugdbescherming rond uithuisplaatsing³⁰. Die besluitvorming

i

Andries Baart (2016)³¹ noemt protocollen 'een zegen voor onzekere werkers' omdat ze een minimale kwaliteit waarborgen, maar tegelijkertijd gehoorzaamheid afdwingen met straf en blaming en shaming. Daardoor dreigt gehoorzaamheid aan externe regels volgens hem de belangrijkste norm voor professionaliteit te worden, ten koste van eigen waarnemings- en beoordelingsvermogen en de aandacht voor degene die zorg ontvangt. Zo verdwijnt de moraliteit uit het vak die juist nodig is voor goede zorg. Baart pleit daarom voor 'verstandigheid' in het omgaan met protocollen en voor de ontwikkeling van een kwaliteitsbewustzijn dat leidt tot 'praktische wijsheid' van professionals.

Alternatieve benaderingen van professionaliteit, zoals Presentie (volgens Andries Baart³²), Geweldloos verzet en verbindend gezag³³ en Signs of Safety³⁴, zetten de verbinding, het vertrouwen en het samen leren en ontwikkelen met cliënten centraal. Wat opvalt is dat deze andere professionele benaderingen meer houding en gedrag dan methoden zijn, maar in ons maakbare stelsel toch weer snel in methodiek vertaald worden. Daardoor moeten ze dan weer volgens vaste stappen uitgevoerd worden en verliezen ze misschien een deel van hun initiële kracht.

'We komen met elkaar in een spagaat doordat verschillende sectoren verschillende uitgangspunten hebben voor een gesloten opname. Dat kan ertoe leiden dat je vanuit de ggz niet gesloten wilt opnemen maar dat je met dezelfde argumenten vanuit de jeugdzorg wel gesloten moet opnemen.' (een bestuurder in een gesprek naar aanleiding van een calamiteit)

is sterk afhankelijk van de individuele weging door de professionals, zodat verschillende professionals tot verschillende oordelen kunnen komen. Het intercollegiaal omgaan met dilemma's vraagt nogal wat van de professional: zelfkennis, inzicht in eigen normen, waarden, krachten en kwetsbaarheden, en de bereidheid om te luisteren, het perspectief van de ander te willen doorgronden en vervolgens ook de professionele verantwoordelijkheid te dragen voor de uiteindelijke afwegingen. Daarvoor is passend gebruik van de eigen discretionaire ruimte nodig. Gebruikt de professional deze ruimte niet, dan opereert hij als een 'volgzame werknemer'. Maakt de professional echter overmatig gebruik van deze ruimte, dan handelt hij teveel naar eigen goeddunken, zonder gebruik te maken van beschikbare kennis en bestaande samenwerkingsafspraken. In beide situaties is voor de professional niet de vraag en opgave in de leefwereld van het gezin leidend, maar het beleid of de eigen mening.

35. Le Sage, L. (2022). *De professionele identiteit van de sociaal-werker-openbare-les.pdf*.
36. Baartman, H. (2013). *Eigen kracht, daadkracht en de kracht van solidariteit*. Utrecht: Nji.

i

Leonie Le Sage (2022) onderzoekt als lector aan de Hogeschool van Rotterdam de professionele identiteit van de sociaal werker³⁵. Ook zij schetst hoe divers de bronnen van de huidige opleiding Social Work zijn en hoe door tegenstrijdige verwachtingen aansluitingsproblemen tussen afgestudeerden en de beroepspraktijk ontstaan.

Herman Baartman ging in zijn Mulock Houwer-lezing van 2013 onder de titel *Eigen kracht, daadkracht en de kracht van solidariteit*³⁶ dieper in op het spanningsveld waarin de professional werkt. Hij stelde dat er een andere visie op de rol en verantwoordelijkheid van de professional nodig is. De professional, aldus Baartman, moet dienstbaar en bescheiden zijn, gericht op het ondersteunen van ouders, letten op de veiligheid van hun kinderen en zo nodig robuust optreden. Hoe een professional deze twee polen moet combineren valt niet te leren uit veiligheidslijstjes. Het zijn afwegingen en beslissingen waarbij veel feiten onzeker of onbekend zijn, en waarbij de normen van de betrokkenen, de professional en andere omstanders en de wettelijke normen tegenover elkaar komen te staan. Volgens Baartman is er daarom veel meer aandacht nodig voor de normatieve en ethische aspecten van het handelen in de praktijk.

37. Kemp, V. (2021).
Doorverwijzen door
het sociaal team.
Utrecht: Universiteit
Utrecht.

'De maatschappij vraagt van ons dat kinderen niet doodgaan. Maar soms hebben we een duivels dilemma. Hoe kun je kiezen tussen enerzijds beschermen en blijvend opsluiten zonder perspectief en anderzijds ruimte geven en risico's nemen met een (potentieel) perspectief? En toch moeten we daarin steeds weer samen een keuze maken. Die keuze moeten we kunnen uitleggen aan de jongere en zijn ouders, maar ook aan de wethouder. En als we dat gedaan hebben, moeten we door de wethouder, de inspectie en de politiek te allen tijden gesteund worden. Als een kind sterft, moeten we ook dan die gemotiveerde keuze samen met hen uitdragen.'

(een bestuurder in een gesprek tijdens een calamiteitenonderzoek)

Professionaliseringprogramma's in de jeugdzorg waren de afgelopen jaren vooral gericht op het optimaliseren van de werktoedeling en andere instrumentele kwesties. Het ging minder over het gebruik van de discretionaire ruimte van professionals om tot een passende afweging te komen. Onder tussen opereert de jeugdprofessional steeds meer in een spanningsveld: enerzijds wordt verwacht dat die professional de ruimte neemt om te doen wat specifiek bij de leefwereld van een kind en gezin aansluit. Anderzijds is de professional, als een soort vooruitgeschoven representant van organisatie en overheid in de gezinnen, gehouden aan wettelijke en ambtelijke kaders die zijn bewegingsruimte inperken.

i

Vita Kemp (2021)³⁷ onderzocht hoe sociale wijk- of buurtteams omgaan met dilemma's die ontstaan doordat er minder moet worden doorverwezen met het oog op de bezuinigingen in het sociale domein. Factoren die doorverwijzing bevorderen blijken te zijn: de complexiteit van de hulpvraag, onvoldoende aanwezige expertise of ervaring, het niet kunnen leveren van maatwerk, het verzoek van de cliënt zelf, de werkdruk en de korte tijdsspanne waarbinnen het sociaal team geacht wordt problemen op te lossen.

Als redenen om niet door te verwijzen worden genoemd: de band met de cliënt, de samenwerking in de wijk, de aanpak blijkt te werken, het reduceren van kosten, het hebben van overzicht, de samenstelling van het sociaal team, de financiële situatie van de cliënt, wachtlijsten en bureaucratie.

Kemp concludeert dat professionals discretionaire ruimte nodig hebben om bij dilemma's tot maatwerk te kunnen beslissen.

Een onvolledige leercyclus

De 'verambtelijking' en het aanpassen van de professionaliteit aan organisatorische en beleidsmatige eisen hebben bijgedragen aan het doorschuiven van gezinnen en het vergroten van hun problemen. Je kunt je als professional afzetten tegen deze ontwikkeling door enkel de verbinding en het contact met het gezin centraal te zetten en daarin naar eer en geweten te handelen. Maar daarmee doe je geen recht aan je professionele taak om de laatste stand van kennis toe te passen en naar doelmatigheid te streven. Andersom doe je met het enkel toepassen van de laatste stand van kennis geen recht aan de vragen in de leefwereld van gezinnen. Dan maak je het instrument leidend, in plaats van de gezamenlijke opgave.

Voor een transformatie van de professionaliteit in het jeugddomein die leefwereld en systeemwereld bij elkaar brengt, is een gezamenlijke leerbeweging nodig waarin professionals, gezinnen, organisaties en gemeenten zich verbinden aan een maatschappelijke opgave op basis van een gedeelde analyse en een gezamenlijke besluitvorming. Om hun gezamenlijke doel te bereiken passen zij beschikbare kennis toe en monitoren ze het resultaat. Schematisch weergegeven is dat een leercyclus in vier stappen:

1. het verbinden van eigen ervaringen met die van anderen,
2. gezamenlijke analyse van die ervaringen en vaststellen van een gezamenlijk doel en een gezamenlijke opgave,
3. het benutten van bestaande kennis om die opgave uit te voeren,
4. het monitoren van de uitvoering en de resultaten.

Na de vierde stap volgt weer een nieuwe cyclus met als doel te blijven leren en ontwikkelen. Deze leercyclus moet volledig worden doorlopen en door blijven gaan. In de praktijk worden de eerste twee stappen vaak overgeslagen. Wat dan overblijft is geen gezamenlijk leerproces, maar een poging om veranderingen op gang te brengen door een herhaalde beweging tussen stap 3 en 4: bestaande kennis benutten en de resultaten daarvan in kaart brengen. Met als gevolg dat iedere professional of bestuurder zijn eigen opdracht vervult. De jongere of het gezin staat van meet af aan buitenspel en schiet niets op met de versnipperde hulp. Ook als de eerste twee stappen wel worden gezet, kan het gezamenlijke leerproces onderweg nog stranden doordat de kennis niet wordt benut of de resultaten niet in kaart worden gebracht en geëvalueerd. Een leercyclus slaagt dus alleen wanneer alle stappen worden genomen.

38. Stellaard, S. (2020)
www.zorgwelzijn.nl/
[waarom-de-jeugd-](#)
[wet-faalt](#)

Samen bewust onbekwaam

Het voelt ongemakkelijk en kwetsbaar dat het geloof in maakbaarheid en de behoefte aan beheersing de problemen van gezinnen erger maken. De verleiding is groot om dit gevoel zo snel mogelijk weg te organiseren volgens vertrouwde maar schadelijke patronen, ook als bekend is dat dit niet bijdraagt aan het perspectief van kind en gezin.

Ook Sharon Stellaard (2020)³⁸ constateert dat veel beleid gericht is op het via vaste patronen herstellen van fouten van voorgaand beleid. Daarmee ontstaat een uitgesleten pad dat aantrekkelijk is voor wie zekerheid zoekt, maar geen ruimte biedt voor vragen uit de praktijk en samen leren en ontwikkelen; en ook zonder tolerantie en veerkracht voor het maken van fouten, als onlosmakelijk onderdeel van dat leren.

Door te erkennen dat het handelen schade veroorzaakt en dat het ontbreken van een alternatief gevoelens van onbekwaamheid oproept, wordt het mogelijk samen lerend een duurzaam perspectief te ontwikkelen. Die onbekwaamheid betekent niet dat we machteloos zijn. Het betekent dat we niet langer ons eigen ongemak wegwerken of beheersen. We pakken de verantwoordelijkheid op om dit ongemak samen met kinderen, jongeren en gezinnen te verdragen. Samen lerend met hen ontwikkelen we alternatieven in de richting van een duurzaam toekomstperspectief.

Amalia voelde zich eigenlijk alleen thuis op de manege waar ze over haar contact met paarden praatte met haar paardencoach en waar ze haar zorgzaamheid kwijt kon. Maar de kosten van het verzorgen van een paard op de manege pasten niet in het reguliere hulpaanbod en de gemeente wilde in eerste instantie geen uitzondering maken. Silvana, projectleider van de Coalitie naar Thuis namens Jeugdbescherming Amsterdam, stelt daarom: 'Maatwerkoplossingen passen eigenlijk niet in het systeem dat bedacht is door gemeenten voor de inzet van hulp. Dat maakt het heel lastig en daar zijn wij als projectleider met name mee bezig. Ik zou willen dat een gemeente zegt: "We hebben één pot geld voor het hele sociale domein; voor jongeren maar ook voor volwassenen, want de onveiligheid in gezinnen wordt ook bepaald door problemen die volwassenen hebben." Zeg niet: "Je moet die module en die module", maar kijk wat echt nodig is.'

(Podcast De droom van Amalia, deel 2)



Hoofdstuk 3

Leren balanceren

'Ik denk dat een hele grote les is dat je kinderen en gezinnen met dit soort complexe problemen als een individueel verhaal moet blijven benaderen. Dus probeer echt op zoek te gaan naar maatwerk en eigen motivatie omdat je daar het verst mee komt. [...] Ik denk dat we ons binnen de hulpverlening best wat vaker mogen realiseren dat wat voor ons veiligheid biedt, niet altijd veilig voelt voor een kind. Het emotionele stuk meer meenemen, praten met kinderen, luisteren naar kinderen en soms risico's durven nemen en kijken hoe dat uitpakt. Binnen mijn stukje van het werk proberen we heel veel zekerheid in te bouwen, maar we moeten ons vaker de vraag stellen: is dat zekerheid of voelt het voor mij als zekerheid? Want anders is het toch weer schijnzekerheid.'

(Gezinsmanager Merel van Jeugdbescherming Amsterdam, podcast De droom van Amalia, deel 2)

Bij overzichtelijke enkel- of meervoudige problemen slagen professionals en bestuurders er meestal wel in kinderen, jongeren en gezinnen passende hulp te bieden waarvan ze weten dat die in vergelijkbare situaties werkt. Daarom hoort daarvoor overal in het land een generiek aanbod beschikbaar te zijn. Maar als bestaand aanbod niet voldoende is om samen met kinderen, jongeren en gezinnen een gezamenlijk doel te bereiken, moeten we balancerend een weg leren vinden tussen twee uiterste polen. De ene pool is de opdracht vanuit de systeemwereld van politiek, beleid en bestuur. Deze pool wordt gedomineerd door een geloof in maakbaarheid, een statische werkelijkheid en een behoefte aan beheersbaarheid. Daarom werkt de systeemwereld met bestaande kennis en met een generiek behandelingsaanbod. De andere pool is de opgave in de leefwereld van het gezin die gedomineerd wordt door twijfels en niet weten, weerbaarheid en fluctuatie. Hoe kunnen we als professionals en bestuurders daarin samen een balans vinden die maatwerk voor gezinnen mogelijk maakt en waarvoor we samen de verantwoordelijkheid dragen? Wat is er nodig om onze vertrouwde werkwijze te transformeren en samen te bereiken wat niemand



alleen lukt? En hoe vinden we daarvoor dezelfde taal? Hoe stemmen we onze organisaties op elkaar af zodat iedereen met de eigen expertise kan bijdragen aan de gezamenlijke opgave? Met andere woorden: hoe kunnen we tegelijkertijd zowel professioneel als bestuurlijk leren balanceren om het opgroeien in de leefwereld te versterken?

39. Schön, D. A. (2003). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot: Ashgate.

Schön³⁹ spreekt van de hoge grond en de modderige laaglanden om het verschil tussen de systeemwereld en de leefwereld uit te leggen. In de professionele praktijk worden op de hoge grond hanteerbare problemen opgelost met op onderzoek gebaseerde theorie en techniek. In de moerassige lage landen zijn problemen rommelig en verwarrend en niet vatbaar voor technische oplossingen. De problemen en technieken van de hoge grond zijn er relatief onbelangrijk voor individuen en voor de samenleving als geheel, terwijl daar juist de grootste menselijke problemen liggen. Daarom moet de professional kiezen of hij op de hoge grond blijft om relatief onbelangrijke problemen aan te pakken volgens vaste standaarden, of afdaalt naar het moeras met problemen die hij niet zo helder kan beschrijven.

40. Zie Ahuis, I. en P. Kloosterboer (2020): *Het ambacht van Argyris*. M&O 5/6

Balanceren met kennis, kunde én kunst

Om de kunst van het balanceren in unieke situaties te kunnen ontwikkelen, hebben we naast kennis en kunde ook de kunst van het leren nodig om te bepalen wat ‘het goede doen’ inhoudt.

Sandra, projectleider Coalitie naar Thuis, legt uit waarom in complexe situaties een andere manier van leren nodig is: ‘Als daar een simpele oplossing voor was hadden ze die allang gevonden. Er hebben heel veel knappe koppen over meegedacht, hele goeie mensen die steeds dachten: “Nu hebben we het”, wat dan toch weer niet zo bleek te zijn. Wij zijn geen extreem knappe koppen die ineens wel de oplossing hebben. Wij steunen de hulpverleners en degenen die erbij betrokken zijn om er op een andere manier naar te kijken. We gaan samen op zoek, maar die zoektocht kost tijd. Dus wij vragen van mensen om dat proces met ons allemaal aan te gaan.’

(Podcast De droom van Amalia, deel 2)

41. Kahneman, D. (2011).

Thinking, fast and slow, Penguin Books

42. Kahneman, D., C.

Sunstein en O.Sibony (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. Hachette Book Group USA

Eerste, tweede en derde orde leren

Kennis, kunde en kunst laten zich vergelijken met de drie ordes van leren zoals beschreven door Argyris⁴⁰. Tabel 1 laat de verschillen zien tussen eerste, tweede en derde orde leren.

Bij eerste orde leren gaat het om kennis die we hebben verkregen door opleiding, het bijhouden van vakkennis en het raadplegen van erkende bronnen, zoals databanken.

Tweede orde leren draait om de kunde die we ontwikkelen door het toepassen van kennis, het opdoen van praktijkervaring en het evalueren van de resultaten daarvan. Deze kennis is zichtbaar in vaardigheden maar bij-



Daniel Kahneman beschrijft in zijn boek *Thinking, fast and slow*⁴¹ dat mensen soms onbewust verkeerde beslissingen nemen door gebruik te maken van hun fast thinking. Dit is de gemakkelijkste denkroute die we gedurende de dag meestal inzetten. We nemen op basis van onze intuïtie of emotie snelle, vaak zelfs onbewuste beslissingen. Slow thinking kost veel meer tijd en energie. Het vraagt bewustwording, logica en reflectie. In zijn nieuwe boek *Noise (2021)*⁴² wijst hij op de reis die bij beslissingen een veel grotere rol blijkt te spelen dan betrokkenen denken en daardoor bijvoorbeeld kan leiden tot onrechtvaardige verschillen in beoordeling waarvan zij zich niet bewust zijn.

Tabel 1: Wat willen we leren, hoe kunnen we dat doen, wat vraagt dat van onze rol? Een beknopt overzicht.

	1 ^e orde leren	2 ^e orde leren	3 ^e orde leren
Focus van het leren	Doe ik de dingen goed? Lineaire relatie tussen actie en resultaat	Doe ik de goede dingen? Relatie tussen mijn gedrag, de actie en het resultaat	Hoe kan ik in deze situatie besluiten wat het goede is? Relatie tussen de specifieke context, mijn overtuigingen, de actie en het resultaat
Kennis/kunde/kunst	Kennis	Kunde	Kunst
Vormen van leren & kennisdeling	Statisch, procedures, regels, protocollen, formuleren van zekerheden	Leren van het verleden, reflectie, toetsen van hypothesen, richtlijnen, systeemoptimalisatie	Dynamisch, ontwikkelend leren naar de toekomst, helen, gedeelde betekenisgeving, dealen met onzekerheden en (nog) niet weten
Wat willen we meten	Output	Outcome	Impact
Rol van degene die intervineert	Subject	Subject	Subject én object

voorbeeld ook in richtlijnen waarin generieke theoretische kennis vertaald is in generieke handelingskennis.

Bij derde orde leren gaat het om de kunst van het leren zelf. Derde orde leren bevraagt onderliggende aannames en overtuigingen die het gedrag vaak onbewust beïnvloeden. Het vraagt een afweging van kennis, kunde én individuele en collectieve aannames, normen, waarden, drijfveren en overtuigingen in telkens een unieke situatie. Bij derde orde leren worden je drijfveren, aannames en verwachtingen en het belemmerende of bevoor-

43. Wilber, K. *The Four Quadrants of Human Knowledge* (practopian.org)



Wilber⁴³ maakt onderscheid tussen vier vormen van kennis die hij in een 2x2 tabel plaatst. Aan de rechterkant van de tabel staan kennis over individueel gedrag en collectieve structuur. Aan de linkerkant van de tabel staan individueel bewustzijn en collectieve cultuur. Normaliter ligt de kennisfocus op de rechterkant van het schema. Deze kennis is eenvoudiger te instrumentaliseren en dus zichtbaar te maken. Complexe problematiek vraagt om derde orde leren. Juist daarvoor is ook de kennis uit de linkerkant van de tabel van Wilber belangrijk. Hier ligt de nadruk op de individuele en collectieve aannames, drijfveren en belangrijke waarden. Deze linkerkant van het schema ligt, vaak onbewust, ten grondslag aan praktijk- en beleidskeuzes die gemaakt worden en tot uiting komen in zichtbaar gedrag en structuur. Wilber stelt dat door persoonlijke reflectie en gesprekken met elkaar bewustzijn en cultuur geëxpliciteerd kunnen worden. Met kennis aan de linkerkant van het schema van Wilber kunnen we bijvoorbeeld ontdekken waarom een generiek aanbod of beleid niet werkt.

44. Van Delden, P. J. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft: Eburon

derende effect daarvan in de relatie tussen jou en de ander bevroegd. Doel daarvan is de optimale inzet van kennis en kunde in het belang van de gezamenlijk geformuleerde opgave. Derde orde leren gaat over het leren, balanceren en ontwikkelen. Leren balanceren is een leven lang leren.

Zorgvuldig transformeren

In complexe situaties is derde orde leren nodig om ontwikkelgericht te kunnen transformeren. Daarbij gaat het niet alleen om de rol van anderen, maar ook om onze eigen rol. Dat transformeren vraagt meer dan het implementeren van een vooraf bedacht plan. Om in complexe situaties de praktijk van hulpverleners en besturen af te stemmen op de leefwereld van kinderen en gezinnen is het belangrijk om de gezamenlijke ambitie echt te omarmen. Ook helpt het om daarvoor een aantal leidende principes af te spreken. Die principes houden bijvoorbeeld in dat niemand op de stoel van de ander gaat zitten, dat iedereen het werken aan de gezamenlijke opgave volhoudt en niet afhaakt, en dat iedereen elkaar aanspreekt op gedrag dat hiervan afwijkt. Dat doen we omdat we weten dat geen van allen die ambitie alleen kan realiseren. We beseffen dat we afhankelijk zijn van elkaar en dat samenwerken niet vrijblijvend is omdat het maatschappelijk resultaat op het spel staat.

Pieterjan van Delden⁴⁴ laat zien dat het professionele en het bestuurlijke handelen en leren in dat transformatieproces onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Iedereen heeft een eigen rol. Soms is de ene rol nodig, soms de andere. Het is belangrijk om elkaars rollen niet over te nemen. Door rolvast te blijven en elkaars professionaliteit te respecteren, kan iedereen blijven doen waar hij goed in is.

Stagnatiegevaar

In werkelijkheid hapert zo'n transformatieproces nogal eens. We zeggen bijvoorbeeld dat we het samen doen, maar iedereen blijft aan zijn eigen opdracht werken zonder een stukje van de eigen soevereiniteit op te geven. We gaan door met onderhandelen en her-contracteren, ontduiken verantwoordelijkheid of komen in een hiërarchische verhouding van opdrachtgever en opdrachtnemer terecht terwijl co-creatie nodig is. Dat gedrag ligt ook op de loer als we een vlucht naar voren nemen zonder stil te staan bij welke oude zekerheden we moeten loslaten.

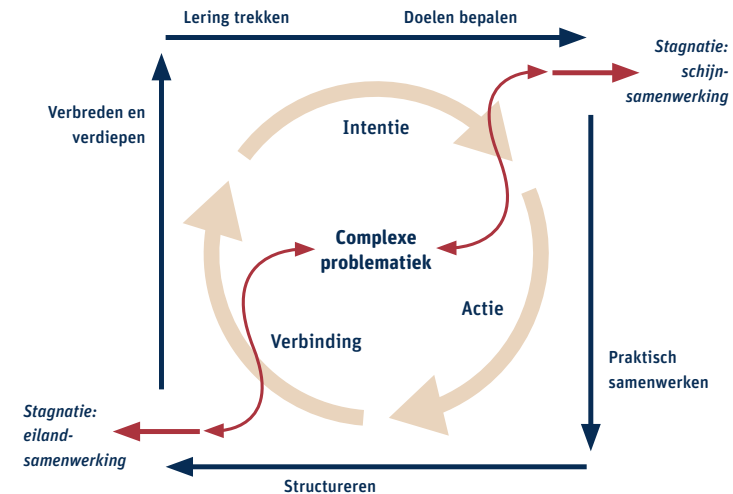
Een ander verschijnsel is dat we tijdens een transformatieproces initiatieven steunen onder het motto 'Laat duizend bloemen bloeien', maar vervolgens de opgedane kennis en ervaring niet verbinden omdat er niet is nagedacht over een kennisinfrastructuur. Daardoor kan kennis niet gedeeld worden met anderen en gaat deze verloren.

Ook de behoefte aan grip om nieuwe oplossingen beheersbaar te houden staat het transformeren in de weg. Als het werk, het contract of de financiering wordt opgeknipt, wordt het verleidelijk voor organisaties om alleen hun eigen opdracht uit te voeren want daar wordt op afgerekend. Zo stagneert de transformatie.

Lit onderzoek van Pieterjan van Delden⁴⁵ blijkt dat er in het publieke domein een vorm van schijnsamenwerking ontstaat als betrokkenen geen gezamenlijk doel geformuleerd hebben of als ze het niet eens zijn over de ambitie en de leidende principes voor het halen van dat doel.

Een ander stagnatiegevaar dreigt wanneer de resultaten van het leerproces zo gestructureerd en vastgelegd worden dat er geen ruimte blijft voor verdere ontwikkeling. Van Delden noemt dit 'eilandsamenwerking'. In al deze situaties wordt de leercyclus niet afgerond en stagneert de transformatie. Zie figuur 1.

45. Van Delden, P.J. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft: Eburon



Figuur 1: P.J. van Delden: Samenwerken in het publieke domein (2009)

Transformeren in negen werkwoorden

Als we de leidende principes voor transformeren vertalen van theorie naar praktijk en van denken naar doen, komen we op basis van onze ervaringen op negen werkwoorden die essentieel zijn voor alle betrokkenen -ouders, professionals en bestuurders- en die houvast geven voor het professioneel en bestuurlijk leren:

- **Verbinden:** we leren, reflecteren en handelen samen, en we blijven dat doen, ook als het lastig wordt. We blijven zo lang als nodig. Geen van ons kan alleen het duurzaam opgroeiperspectief creëren of dilemma's onderweg oplossen. We waarderen onze diversiteit en ieders unieke toegevoegde waarde. Nieuwe perspectieven en een volgende stap ontstaan in dialoog en door nieuwsgierig te blijven, elkaar te bevragen en samen te blijven reflecteren, leren en doen. Daarbij verbinden we verschillende bronnen van informatie: wat wij of anderen weten (hoofd), onze levenservaring en ons geraakt zijn (hart) en onze praktijkkennis (handen).
- **Vertrouwen:** we delen en staan open voor elkaars intenties, kennis, inzichten, gedachten en ervaringen. We hebben oog voor ieders expertise en hoeven elkaar niet te overtuigen. We doen het samen en blijven er voor elkaar. We willen het best mogelijke maar samen lerend

Silvana, projectleider van de Coalitie naar Thuis namens Jeugdbescherming Amsterdam stelt: 'Als de situatie urgent is, bijvoorbeeld omdat een machtiging over twee weken afloopt, willen mensen meteen een oplossing. Maar we weten dat als we niet goed kijken naar patronen de oplossing weer gaat leiden tot een overplaatsing. Daarom is ons motto: "vertragen en verdragen", en willen we eigenlijk geen gehoor aan dat gevoel van urgentie geven.'

Marjan, jeugdhulpverlener bij Levvel en trajectbegeleider van Amalia, voegt daar aan toe: 'Verwacht niet dat het allemaal in één keer goed gaat. Zorg dat iets van de jongere niet iets van de hulpverlening wordt; zit niet overal bovenop. Geef de jongere de vrijheid om te vallen, maar ga samen weer opstaan en blijf in contact. Verdraag en vertraag. Vooral in het vertragen zit soms al de oplossing. Volg het tempo van het gezin.'

(Podcast De droom van Amalia, deel 2)

kan niet alles meteen goed gaan. We realiseren ons dat we in dit leren object en subject tegelijk zijn. Dat brengt kwetsbaarheid mee. Daar gaan we respectvol mee om omdat we weten dat dit ons samen verder brengt.

- **Verdiepen:** we vragen naar elkaars onderliggende motieven, overtuigingen, culturele achtergronden en gevoelens om onze eigen waarneming van de situatie te verruimen, elkaar beter te begrijpen en meer oog te krijgen voor onzichtbare tegenstrijdigheden en bronnen van spanning die een rol kunnen spelen in de samenwerking.
- **Verantwoordelijkheid nemen:** we benoemen wat we lastig vinden aan het dragen van onze verantwoordelijkheid en schuiven die niet door naar anderen als we ons er geen raad mee weten. We pakken onze rol. We spreken elkaar aan, ook als dat spannend is.
- **Vertragen:** we staan regelmatig stil bij ons eigen gedrag, wat we zien gebeuren en ervaren. Vaak zijn we snel geneigd de bekende afslag te nemen op de rotonde. Maar door af en toe een rondje te draaien, elkaar te bevragen, te kijken, te luisteren en te reflecteren, ontdekken we nieuwe afslagen. Die nemen we dan ook.
- **Verdragen:** we verdragen onze machteloosheid dat niet alles maakbaar is, ons besef van het niet-weten en onze gevoelens van onveiligheid als we dingen doen die we nog nooit gedaan hebben en die geen 'common sense' zijn of als we risico's moeten nemen waardoor onveiligheid blijft bestaan. We hebben 'samen-lef' en zijn samen mild. Verandering kost tijd en als 'het ei van Columbus' bestond, was het al lang uitgevonden. We vertrouwen erop dat we gaandeweg ontdekken wat wel of niet nodig is en wat werkt. We doen dat weloverwogen. Het is zeker geen experiment met gezinnen, maar eerder het mee verdragen van hun lijden en onmacht op weg naar dat duurzame perspectief.
- **Vieren:** omdat we in beweging blijven, doen we steeds nieuwe ervaringen op. Wat we daarvan leren in positieve of negatieve zin, delen we met elkaar. We zijn er van overtuigd dat elke ervaring en elk inzicht ons dichterbij onze uiteindelijke ambitie brengt. Ook dat helpt om in beweging te blijven.
- **Volhouden:** vastzitten betekent niet het einde maar een nieuw begin. Het hoort erbij. Je bewust zijn van de stagnatie is het begin van weer loskomen en bewegen om weer te leren balanceren tussen spanningsvelden. Zo ontstaat er weer ruimte om samen lerend koers te houden en een volgende stap te zetten richting het duurzame perspectief.

- **Voordoelen:** we kijken kritisch naar ons eigen gedrag: is dat wat wij zeggen en doen tegen anderen in lijn met het samen lerend balanceren? Is ons gedrag altijd congruent? We spreken elkaar aan als we toch weer in maakbaarheid of beheersbaarheid vervallen en blijven aan onszelf als instrument schaven en slijpen.

Professioneel leren

Trajectbegeleider Marjan en gezinsmanager Merel waren het erover eens dat ze niet moesten doorgaan met hulp die niet werkt voor Amalia. Samen met hun organisaties besloten ze tot een onconventionele aanpak in het kader van de Coalitie naar Thuis, die alles op alles wil zetten om kinderen een liefdevol thuis te bezorgen. Ze gingen op zoek naar manieren om de droom van Amalia en haar ouders te realiseren: weer thuis wonen bij haar vader met een vertrouwd iemand in de buurt op wie ze altijd een beroep kunnen doen en met een paard om te verzorgen. Een collega van Michel nam de rol van vrijwillig begeleider op zich. Twee jaar later ging Amalia weer naar school en naar de manege. De professionals die betrokken waren bij Amalia en haar vader besloten tot een gezamenlijke zoektocht om erachter te komen hoe ze Amalia konden helpen om zich ergens echt thuis te voelen. Zoals in elk leerproces ging dat met vallen en opstaan.

Omgaan met onzekerheid is spannend en tegelijkertijd integraal onderdeel van professioneel handelen en leren. Dat kan niet zonder overleg met collega's en leidinggevendenden die achter afwegingen staan en de keuze om soms ook risico's te nemen. En het kan al helemaal niet zonder de instemming van de betrokken gezinnen. Daarom is het verbinden van ervaringen en het bewust kiezen van een gezamenlijk doel zo essentieel. Voor het maken van passende professionele afwegingen met een gezin en het omgaan met onzekerheden kan de professional houvast vinden door:

- het samen versterken van de pedagogische basis,
- het ontwikkelen van een sterke beroepsidentiteit,
- het vergroten en benutten van professionele kennis.

Toevoegen in plaats van overnemen: samen de basis versterken

Hoewel de maatschappij misschien iets anders verwacht, is het niet de belangrijkste taak van professionals om controle te krijgen over de opvoeding van kinderen en jongeren. Ze hebben de opdracht om de leefwereld van gezinnen te verrijken met hun kennis en vaardigheden en het vertrouwen van een gezin in de eigen mogelijkheden en die van hun omgeving te vergroten. Dat doen professionals door zich met een gezin te verbinden en hun kennis en ervaring in te zetten om samen met dat gezin en de omgeving te kijken naar mogelijkheden om de pedagogische basis te versterken of beter te benutten.

Dat illustreert het verhaal van Amalia ook. Door met haar en haar vader te zoeken naar een oplossing buiten de opgelegde restricties en daar de alledaagse leefomgeving – de school, de buurt, haar vrijetijdsbesteding – bij te betrekken, werd die pedagogische basis langzaam maar zeker hersteld.

Toen Amalia weer bij haar vader woonde, ging dat niet meteen goed, vertelt haar trajectbegeleider Marjan: 'Er deden zich echt wel situaties voor waarbij ik op het puntje van mijn stoel zat of vader 's avonds laat of ook wel eens 's nachts aan de telefoon had. Dan was Amalia de deur uitgegaan en wisten we niet waar ze was. Dat kon soms een paar dagen tot een week duren. Dan vond ik het wel heel erg spannend worden. Wat mij heel erg heeft geholpen is om steeds in contact te staan met alle hulpverleners die betrokken waren en tegen elkaar te zeggen: "Oké, dit is het plan, we houden eraan vast. De situatie is ook niet heel veel anders dan hij was, dus laten we er ook niet teveel van schrikken. We hebben nu een plan waarmee we Amalia mogelijk veel eerder in het vizier krijgen en contact met haar krijgen en kunnen vragen waar ze was. Want dit gedrag liet ze ook zien toen ze gesloten zat. Dan liep ze ook weg en wisten we ook niet waar ze was." '

(Podcast De droom van Amalia, deel 2)

Begeleidster Marjan was bereid tijdelijk ter overbrugging 24/7 beschikbaar te zijn toen Amalia weer bij haar vader ging wonen: ‘Als ik in vrijheid mag leven, waarom zou dit gezin dat dan niet mogen? Met wat extra hulp van mij waardoor ik misschien privé iets inlever, maar wat helemaal niet opweegt tegen wat het oplevert voor het gezin van vader en Amalia?’

([Podcast De droom van Amalia, deel 1](#))

De beslissing dat Amalia weer bij haar vader ging wonen met dag en nacht beschikbare begeleiding was spannend voor alle betrokkenen, maar doorbrak ook de impasse die was ontstaan. Het gevolg van haar terugkeer naar huis was dat Amalia en haar vader verder konden met hun leven, nu ondersteund door Marjan. Uiteindelijk vonden ze in een collega van vader een vertrouwenspersoon die de permanente beschikbaarheid van Marjan kon overnemen.

Voor jeugdbeschermer Merel was Amalia's terugkeer naar huis minder vanzelfsprekend: ‘Dat was lastig omdat je verantwoordelijkheid moest nemen voor iets waarvan je niet zo goed weet wat het inhoudt. In grote lijnen natuurlijk wel want je maakt een plan en je maakt afspraken en je hebt vertrouwen in de rol die Marjan daarin gaat spelen. Maar de incidenten die zich voor zouden kunnen doen, zouden zomaar het hele plan door de war kunnen schoppen. Ik denk dat we ons allemaal wel hebben afgevraagd of we wel voldoende veiligheid boden of teveel risico namen en er een kans was op schade in de thuissituatie en we stappen terug zouden moeten zetten en weer ingrijpen met een gesloten machtiging. Wat doet dat met de motivatie en de veiligheid en ieders wil om daaraan mee te blijven werken? Dus dat is riskant. Dat er incidenten plaatsvonden heeft ervoor gezorgd dat situaties opnieuw moesten worden overwogen: is dit nog oké en kunnen we de risico's dragen met z'n allen?’

([Podcast De droom van Amalia, deel 1](#))

Amalia begon zich meer aan de regels van haar vader te houden, ging weer naar school en naar de manege. Zo zocht ze haar eigen weg, zich ervan bewust dat het met vallen en opstaan zou gaan. Ze vroeg de mensen in haar omgeving vertrouwen in haar te hebben en bij haar te blijven, maar er niet bovenop te zitten als het even wat minder ging. Dat hadden ze ook gedaan rond de verzorging van haar leasepaard. Alle betrokkenen begrepen dat dit de enige manier was om Amalia en haar ouders te helpen, maar er waren ook twijfels of het wel goed zou gaan.

Een van de moeilijkste en tegelijk belangrijkste taken voor zowel ouders als kinderen die met jeugdzorg te maken hebben, is weer greep op hun eigen leven – agency – te krijgen. Dat draagt bij aan hun welbevinden en de stevigheid van de pedagogische basis. Professionals kunnen daar een belangrijke rol in vervullen door vanaf het begin niet over te nemen, maar iets toe te voegen aan die pedagogische basis.

Vader Michel leerde anders omgaan met zijn regels: ‘Ik ben wat makkelijker geworden en niet zo op mijn strepen tegenover die meid. Ik heb wel de speeltuin verruimd, maar de hekken staan er nog wel omheen.’ Ook Amalia helpt het om zich bewust te zijn van haar eigen rol en agency te voelen, vertelt Marjan. Zij betrok Amalia actief bij het vinden van een opvoedondersteuner die Marjan zou vervangen. ‘Amalia deed zelf ook mee in de sollicitatieronde en maakte ook kennis met degenen die gesolliciteerd hadden. Het was heel snel duidelijk dat het niet ging om hoeveel diploma's je hebt, maar om de klik met Amalia en dat zij zich iets van jou wil aantrekken en dat er een samenwerkingsrelatie ontstaat met vader. Zodoende kwamen we uiteindelijk uit bij een collega van vader.’

([Podcast De droom van Amalia, deel 1](#))

46. Schilder, L. (2013).
Leren dat maatschappelijk werkt, Delft: Eburon

Beroepsidentiteit ontwikkelen

Het vraagt kennis, vaardigheden, empathie, inzicht en lef om als professional te doen wat nodig is. Om de werkdruk het hoofd te bieden, kunnen professionals houvast hebben aan een krachtig beeld van hun eigen beroepsidentiteit. Daardoor durven ze te staan voor het verschil tussen 'het goed doen' en 'het goede doen'.

'Er is een diepe professionele identiteit nodig van waaruit je handelen gestuurd wordt om met complexe vragen om te gaan. Door de kokers van de verschillende domeinen heen. En dat begint al in de opleidingen waar het niet alleen moet gaan om hoofdkennis'. (een professional over de spanningsvelden in het werk)

'Het goed doen' maakt het protocol of de werkinstructie leidend, ook in situaties waarin dat schadelijk is voor het kind of het gezin. De professional gedraagt zich naar het instrument in plaats van naar het doel voor het gezin. Het middel wordt een doel op zich. Een veelgehoorde reden om daarvoor te kiezen is: 'Mij kan niets verweten worden'. Deze manier van werken biedt de professional schijnzekerheid en schijnveiligheid, maar die is juist in complexe situaties dan wel gericht op de (on)zekerheid en (on)veiligheid van de professionals en niet op de toegevoegde waarde voor het kind, de jongere of het gezin. Eigenlijk is er dan geen sprake meer van professionaliteit, maar van instrumenteel werknemerschap. En daarvan weten we dat het bijdraagt aan stapelende hulpverlening in gezinnen.

i

Omdat maatschappelijk werkers in een vergelijkbare positie zitten als professionals in de jeugdzorg, is het onderzoek van Lies Schilder (2013)⁴⁶ naar mogelijkheden om hun beroepsidentiteit via leerprocessen te versterken interessant. Zij onderscheidt in die beroepsidentiteit een morele, instrumentele en persoonlijke dimensie. In de praktijk zijn die dimensies niet zomaar met elkaar te integreren. Vaak is er sprake van twee spanningsvelden: tussen theoretische kennis en ervaringskennis en tussen de opvattingen van professionals en managers over wat belangrijk is om te leren. Schilder stelt dat de beroepsidentiteit van maatschappelijk werkers dreigt te verarmen door de nadruk die managers en beleidsmakers leggen op rationele kennis. Ze concludeert dat het voor een sterkere beroepsidentiteit belangrijk is dat professionals en managers vanuit een gedeeld besef van de normatieve, democratische en menselijke aard van de hulpverlening beiden over hun schaduw heen stappen. Dan kunnen persoonsgerichte en rationele identiteitsaspecten in leerprocessen geïntegreerd aan bod komen.

'Het goede doen' betekent samen met het gezin en de mensen in de omgeving afwegen wat de best mogelijke volgende stap is. Het gaat over handelen en samen verantwoordelijkheid dragen omdat je met elkaar afgesproken hebt dat je je inzet voor de gezamenlijke opgave. En het gaat over het vervullen van de professionele rol door het leveren van toegevoegde waarde, ook op momenten dat het spannend wordt. Die waarde bestaat bij complexe problematiek uit maatwerk en professionaliteit. Als een professional zo werkt, ontstaat er een verbinding tussen de persoon van de professional, diens kennis en vaardigheden, andere betrokkenen en het gezin.

De ontwikkeling van zo'n sterke professionele identiteit vraagt zelfkennis en tijd en begint eigenlijk al voordat professionals aan de beroepsopleiding beginnen. Het helpt als ze als kind van hun opvoeders de ruimte hebben gekregen om te twijfelen, niet te weten, vragen te stellen en zo aan hun eigen perspectief te werken. Ook een beroepsopleiding die al vroeg verbindingen legt tussen kennis uit wetenschap, praktijk en ervaring draagt bij aan een sterke professionele identiteit. Inzicht in eigen kernwaarden, drijfveren en overtuigingen zijn belangrijk om later goed te kunnen luisteren naar de vragen van anderen en maatwerk te kunnen bieden.

Om ervoor te zorgen dat de professionele identiteit zich ook na een opleiding blijft ontwikkelen is het belangrijk om professionals ruimte te bieden voor reflectie, het goede gesprek en het werken voorbij de instellingsbelangen. Alleen zo kunnen professionals veerkrachtig blijven en vertrouwen op zichzelf als belangrijk instrument, gebruik maken van de beschikbare kennis en ervaring en in verbinding met gezinnen zoveel mogelijk 'het goede' doen.

Professionele kennis ontwikkelen en benutten

Het vakmanschap in het jeugddomein wordt vooral ingevuld met protocollen, richtlijnen en werkprocessen, en een nascholingsaanbod dat daarop aansluit. Ook in het kwaliteitsregister voor de beroepsgroepen ligt de focus op deze generieke kennis. Het domein van de jeugdzorg is breed. Het maakt nogal uit of professionals na een SPH-opleiding gaan werken in de kinderopvang of in de gesloten jeugdzorg. Toch wordt van professionals in de jeugdzorg verwacht dat zij overal inzetbaar zijn, ook als ze net zijn afgestudeerd. Dat is een onmogelijke opdracht.

De vraag is hoe professionals in het jeugddomein en het sociale domein zelf, via beroepsgroepen en in samenwerking met Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ), de tuchtcolleges, de zorgaanbieders en werkgevers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en kennisinstituten, meer bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van toepassingskennis in de verschillende werkgebieden en hoe ze deze kennis ook beschikbaar kunnen stellen aan elkaar. Daarvoor is een andere kijk op de effectiviteit van professionele interventies nodig. De kennis over die effectiviteit is sterk gericht op het 'repareren' van het individuele kind, terwijl we voor het versterken van de pedagogische basis juist ook moeten kijken naar de omgeving van het kind. We willen bovendien de behandeling van het kind niet overnemen maar professionele kennis en expertise toevoegen aan de omgeving. Dat vraagt om een benadering van effectiviteit die meer uitgaat van de context en oog heeft voor de effecten van het handelen op kansengelijkheid, participatie en collectieve veerkracht.

Bestuurlijk leren

Directeur-bestuurder Frederique Coelman van de Koppeling, de gesloten jeugdzorginstelling waar Amalia heen werd gestuurd, formuleerde acht jaar geleden binnen haar organisatie de ambitie om het werk van haar organisatie overbodig te maken. 'Dat gaf een schokeffect, maar uiteindelijk zegt iedereen dat we niet willen dat een kind opgesloten wordt en dat iedereen wil werken om kinderen een duurzaam perspectief te geven; een goede toekomst.'

(Podcast De droom van Amalia, deel 3)

Deze bestuurder zet, zonder haar organisatie te veronachtzamen, niet de opdracht van de organisatie centraal, maar de bijdrage die het menselijk kapitaal in haar organisatie kan leveren aan de maatschappelijke opgave om kinderen een goede toekomst te geven. Ze verbreedt haar focus van het aanbod en de opdracht van haar organisatie naar de maatschappelijke opgave waaraan haar organisatie een bijdrage kan leveren. Dat doet ze in het belang van de kinderen, jongeren en gezinnen met wie ze

te maken heeft. Ze maakt hun leefwereld leidend voor het functioneren van de systeemwereld. Daarmee zet ze bewust de verhoudingen binnen de organisatie op hun kop. De professionals die het beste contact hebben met de betrokken gezinnen, zoals Marjan in het geval van Amalia, krijgen de ruimte om samen met die gezinnen een koers voor de toekomst uit te zetten. De rest van de organisatie stemt het werk daarop af zodat het ondersteunend wordt in plaats van dwingend of beperkend.

Van Delden (figuur 1, pagina 45) geeft de geciteerde bestuurder de professional de ruimte om praktisch te leren (rechter verticale) omdat ze afgesproken heeft aan die maatschappelijke ambitie te werken (bovenste horizontale). Ook gaat ze dat niet overmatig structureren en vastleggen (onderste horizontale), maar laat ze de rest van de organisatie daar losjes omheen werken. Dat vraagt van de bestuurder dus een radicaal andere houding en werkwijze, en de bereidheid om gezinnen en professionals te beschermen tegen invloeden en eisen uit de systeemwereld, als die contra-productief zijn voor het realiseren van de opgave.

Het werken aan de maatschappelijke opgave om de hulp aan gezinnen te transformeren en de pedagogische basis te versterken, brengt voor het bestuurlijk leren drie uitdagingen mee:

1. Het vinden van een passende organisatievorm waarin aan die opgave gewerkt kan worden;
2. Een invulling van het eigen leiderschap die past bij de complexiteit van de opgave en bij de organisatievorm;
3. Het faciliteren van medewerkers zodat zij in die organisatievorm lerend kunnen (samen)werken.

Boonstra (2013)⁴⁷ stelt dat traditioneel academisch onderzoek op basis van objectiviteitsnormen onvoldoende in staat is om kennis te genereren over de dynamische sociale werkelijkheid en zo de praktijk met theorie vooruit te helpen. Als alternatief beveelt hij 'reflectief handelingsonderzoek' aan. Daarin bepalen onderzoekers en onderzochten op voet van gelijkwaardigheid, gezamenlijke betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid wat ze willen onderzoeken, in welke context, vanuit welke aannames en met welke methoden. Dat onderzoek is gericht op het genereren van kennis in een interactieproces tussen mensen die handelen, reflecteren op hun handelen en stilstaan bij de manier waarop ze leren en nieuwe kennis opdoen en daarover publiceren.

47. Boonstra, J.J. (2013). *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to succesful organizational change. Part 3.* Chichester: Wiley.

Bestuurder Sigrid van de Poel van Jeugdbescherming Amsterdam stak samen met jeugdzorgbestuurder Frederique Coelman haar nek uit om de droom van Amalia te realiseren. Dat was voortdurend zoeken naar de balans tussen veiligheid en ontwikkeling. ‘Belangrijk daarvoor is de droom op het netvlies te houden; dat je weet waar je het voor doet en dat je het met medewerkers hebt over de onderwerpen die zij spannend vinden, zodat ze weten dat ze die ook kunnen delen. Het gaat ook over veel reflecteren met elkaar over afwegingen.’

([Podcast De droom van Amalia, deel 3](#))

De passende organisatievorm: het organisatienetwerk

De maatschappelijke opgave om gezinnen bij complexe problematiek flexibel passende oplossingen te bieden, vraagt een vorm van samenwerking die verder over de grenzen van onze eigen organisaties heengaat dan we gewend zijn. Dat klinkt als een aanslag op de eigen autonomie, maar een organisatienetwerk blijkt bij complexe opgaven vaak de enig passende organisatievorm. Kenis en Cambré (2019)⁴⁸ stellen dat gekozen moet worden voor een organisatienetwerk als:

- het beoogde resultaat de mogelijkheden van individuele organisaties in de klassieke zin overstijgt,
- het probleem te complex is om met traditionele methodieken op te lossen en de markt hiervoor geen oplossingen ontwikkelt,
- er behoefte is aan maatwerk.

De kwaliteit van de bijdrage die een organisatie levert aan een maatschappelijke opgave is dus niet alleen afhankelijk van de eigen bijdrage, maar ook van de kwaliteit van de samenwerking met andere organisaties en of de sturing van de gemeentelijke inkoop daarop aansluit. Balanceren vraagt van bestuurders dat ze hun routines loslaten en telkens opnieuw nadenken over wat ze te doen staat. Balanceren vraagt ook moed om te accepteren dat je in netwerken afhankelijk bent van elkaar en daarvoor een vertrouwensband met elkaar moet opbouwen. Het vraagt, zeker in tijden van schaarste, moed om over het eigen organisatiebelang heen

te stappen en de ander te vragen ‘wat heb jij nu van mij nodig?’ omdat je je realiseert dat je daarmee nu zo krachtig mogelijk aan de gezamenlijke opgave kunt bijdragen.

Voor gemeentebestuurders is een belangrijke vraag in het transformeren hoe ze kunnen leren balanceren tussen eenvormig generiek beleid voor de hele bevolking en diversiteit in beleid voor een unieke casus. Ze kunnen zich actief aansluiten bij het transformatieproces door niet alleen als opdrachtgever op te treden maar in co-creatie met andere bestuurders en professionals te werken aan de complexe maatschappelijke opgave. Patrick Kenis⁴⁹ stelt dat gemeentebestuurders er – zeker bij complexe vraagstukken in het sociaal domein – goed aan doen te participeren in organisatienetwerken waarin alle deelnemers als in een web onderling contact met elkaar hebben en samen bijdragen aan de opgave, ieder vanuit zijn eigen rol. Alleen zo krijgen alle deelnemers zicht op het totaalplaatje en ontdekken ze dat ze het complexe probleem alleen samen kunnen oplossen. Dat motiveert alle deelnemers omdat zij in hun eentje nooit hetzelfde resultaat kunnen behalen. Juist de diversiteit van het netwerk bepaalt bij complexe vraagstukken de kracht. In lijn met Van Delden noemt Kenis als voorwaarden voor een succesvol organisatienetwerk het formuleren van een gezamenlijke doelstelling en het vermijden van onderlinge hiërarchie. Het principe ‘Wie betaalt, bepaalt’ gaat dus niet op. Gemeenten horen zich te realiseren dat zij in deze netwerken niet de belangrijkste partij zijn. Daarom is het ook niet vanzelfsprekend dat zij de regie in het netwerk op zich nemen.

‘Het besluit om de soevereiniteit van zijn organisatie los te laten is spannend voor een bestuurder. Wanneer moeten de dingen volgens onze eigen manier? En wanneer ben ik bereid om mijn eigen soevereiniteit op te geven?’ (Patrick Kenis in een verdiepend gesprek met bestuurders)

50. Beemer, F. en Kraak, A. (2020) *Netwerkleiderschap voor Opgavegericht werken (PP presentatie)*. Associatie voor Jeugd.

51. Lokalis - Ontwikkelaarsgilde (hetontwikkelaarsgilde.nl)

Beleidsmedewerker José Vianen legt uit dat in het Amsterdamse jeugdbeleid maatwerk niet vanzelfsprekend is en alleen wordt ingezet als casussen zijn vastgelopen: 'Wij moeten zelf alert zijn om de stopknop te vinden en in te drukken en te zeggen: hier stopt het handelen, hier moeten we eerst gaan nadenken en analyseren voordat we gaan doen.' Daarvoor vindt ze het belangrijk om het verhaal van gezinnen te kennen: 'We kunnen niet voor iedereen iets doen in de vorm van een woning of een paard, maar als je verhalen op tafel legt van gezinnen en kinderen en kan vertellen waarom en waartoe, dan gaan beleidsmedewerkers meewerken want ze snappen dat kinderen klem zitten, dat ouders soms wanhopig zijn en dat systemen soms niet meewerken.'

([Podcast De droom van Amalia, deel 3](#))

De invulling van leiderschap: netwerkleiderschap

Een netwerkorganisatie vraagt een andere invulling van leiderschap dan klassiek besturen. Frank Beemer⁵⁰ spreekt over het onderscheid tussen organisatieleiderschap en netwerkleiderschap. Organisatieleiderschap is verantwoordelijkheid dragen voor een deel en netwerkleiderschap is het medeverantwoordelijkheid dragen voor het geheel.

Bij netwerkleiderschap ligt de nadruk sterker dan bij organisatieleiderschap op menselijke aspecten als drijfveren, persoonlijke en collectieve waarden en vertrouwen; aspecten die in contacten tussen mensen uitgewisseld kunnen worden en kunnen groeien, en die er niet vanzelfsprekend zijn, ook niet door het ondertekenen van een gedragscode.

Netwerkleiderschap stelt bestuurders voor twee opgaven: het realiseren van de maatschappelijke ambitie met netwerkpartners en het scheppen van de randvoorwaarden die professionals in hun organisatie nodig hebben om die ambitie ook daadwerkelijk te realiseren. Wanneer zij daarin slagen, zorgen ze ervoor dat de verschillende fasen van de leerproces volgens Van Delden continu worden doorlopen. Bij de wijkteamorganisatie Lokalis in Utrecht⁵¹ en bij de wijkteams Jeugd en Gezin in Nijmegen wordt in dit verband gesproken over 'parallel organiseren'. De bestuurder organiseert en balanceert met medewerkers en collega-bestuurders in vergelijkbare patronen als de professional dat doet met het gezin en collega-hulpverleners.

'Voor mij is het belangrijk dat ik een kort lijntje met collega bestuurder x heb. We kunnen dit niet alleen. We hebben elkaar vast te houden. Als ik boosheid of verontwaardiging voel bel ik, vraag ik naar haar intentie. Zo gaan we elkaar steeds beter verstaan. Dat is nog een hele kunst. Soms denk je dat je het over hetzelfde hebt maar als het spannend wordt, is dat toch niet zo. Je moet veel praten, vaak de telefoon pakken, elkaar echt willen begrijpen, een gezamenlijk moreel kompas ontwikkelen voor de opgave waarvoor we samen staan; in goede en in slechte tijden.' (een bestuurder in een gesprek van het Nji met bestuurders)

Er is eenheid van taal en organisatie en er wordt zowel horizontaal met beroepsgenoten onderling, als verticaal tussen medewerkers, bestuurders en gemeente geleerd.

Kenis⁵² wijst er op dat bestuurders in organisatienetwerken moeten leren balanceren in twee spanningsvelden:

- Tussen hoge en lage zekerheid over oorzaak en gevolg: in complexe situaties kunnen voor de zekerheid bekende interventies ingezet worden terwijl de oorzaken van de problemen onduidelijk zijn en de gevolgen van de interventies onzeker. Het zoeken naar maatwerk daarentegen kan voor de bestuurder of beleidsmaker ook onzekerheid meebrengen, bijvoorbeeld over de financiering.

Bestuurder Frederique Coelman van de Koppeling ziet voor zichzelf een duidelijke rol in het realiseren van de droom van gezinnen die vastgelopen zijn in de hulpverlening: 'Wat ik daarvoor te doen heb is dichtbij de medewerkers zijn en blijven, dat ik dus veel contact met hen heb over wat hen te doen staat en waar zij tegenaan lopen. Het gaat om betrokkenheid, maar ook om lef hebben om oplossingen te bedenken voor kwesties in de dagelijkse praktijk die hen weer een stapje verder helpen en om daarin een beetje schouder aan schouder te staan.'

([Podcast De droom van Amalia, deel 3](#))

52. Kenis, P. en Cambré, B. (2019) *Organisatienetwerken*. Kalmthout; Pelckmans Pro

53. Van Putten, R. (2020). *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*, Den Haag: Boom.
54. Verhaeghe, P. (2016) *Identiteit en autoriteit*. Paul Cremerslezing
55. Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations*, Brussel: Nelson Parker

- Tussen hoge of lage controle op de uitkomst: vanuit de behoefte aan beheersbaarheid lijkt het noodzakelijk om zoveel mogelijk effectiviteit te willen behalen, terwijl daar in complexe situaties vaak geen garantie voor te geven is en bestuurders en beleidsmakers moeten vertrouwen op de kunst van het balanceren van medewerkers in en buiten de organisatie.

Waar kies je voor? Een interventie die op papier effect garandeert maar waarvan het maar de vraag is of die in deze complexe situatie ook in de praktijk zo werkt of misschien wel schaadt? Of kies je voor maatwerk zonder garanties vooraf maar met het perspectief dat het mogelijk bijdraagt aan de oplossing? Volgens Kenis is het leren balanceren in deze spanningsvelden voor de bestuurder geen kwestie van 'strategisch kiezen' voor de ene of de andere pool, maar gaat het om een paradigmaverschuiving: van het balanceren tussen organisaties en abstracte doelen aan de ene kant naar mensen en relaties aan de andere kant. Dat balanceren tussen paradigma's vindt over het algemeen pas plaats als bestuurders nut, noodzaak en meerwaarde inzien en de moed en het vertrouwen vinden om een stukje van hun soevereiniteit op te geven omdat dit de enige manier is om voor alle betrokkenen een wenselijke oplossing dichterbij te brengen. We kunnen niet polderen over paradigma's, maar we kunnen ze wel naast elkaar laten bestaan en steeds de beste afweging maken.

Bescheiden besturen

Van Putten (2020)⁵³ stelt dat bestuurders deugden als nederigheid, bescheidenheid en gematigdheid nodig hebben. Zij moeten deel uitmaken van open, dynamische en democratische processen in plaats van ze te willen beheersen. De nederigheid komt voort uit het besef dat je het niet alleen kan, dat je gezamenlijk de schouders onder een ambitie zet en dat je daarin als bestuurder 'slechts' een rol en toegevoegde waarde hebt. Daarin passen



Paul Verhaeghe (2016)⁵⁴ schetst leiderschap gebaseerd op 'horizontale autoriteit': autoriteit van de groep, gebaseerd op onderling gezag, niet op macht. Deze inrichting van de organisatie geeft volgens hem ruimte aan autonomie, diversiteit en contextueel werken en komt tegemoet aan de behoefte van mensen aan verbondenheid en zeggenschap.

Frederic Laloux (2014)⁵⁵ heeft beschreven hoe organisaties binnen en buiten de zorg met succes horizontaal opgezet worden met zelfsturende teams, bijvoorbeeld bij Buurtzorg.

geen hiërarchische structuren, maar zijn andere, niet-vrijblijvende vormen van netwerksamenwerking nodig. Dit sluit aan bij de fasen en de valkuilen in het transformatieproces die Van Delden heeft onderzocht en bij de kenmerken van organisatienetwerken die Kenis en Cambré beschrijven.

Van Putten noemt het 'de kunst van de ambachtsman' wanneer de bestuurder:

- het eigen handelen in dienst stelt van de pluriformiteit van de samenleving,
- waar nodig terugkomt op eerder genomen beslissingen door gebruik te maken van zelfkennis, luisteren, oog voor diversiteit, openheid, creativiteit en tolerantie,
- zijn misplaatste ambitie tot perfectie relateert zonder te vervallen in fatalisme en de hoop op te geven,
- balanceert tussen opdringerigheid en schuwheid, tussen verschillende belangen en het accepteren van ambiguïteit en imperfectie.

Ook andere bestuurskundigen manen de laatste jaren beleidsmakers en overheidsbestuurders om hun rol wat bescheidener, behoedzamer en voorzichtiger in te vullen en minder pretentius te zijn in het realiseren van perfectie. Zij adviseren gemeentebestuurders en beleidsmakers om oplossingen voor maatschappelijke problemen te zoeken die beter bij de praktijk passen en minder ingrijpen in de persoonlijke levenssfeer en keuzes van mensen.

In de situatie van Amalia heeft de gemeente Amsterdam ons laten zien wat een behoedzame aanpak kan opleveren; in co-creatie met professionals in plaats van het sturen van professionals door middel van eenzijdige beleidsbepaling. In complexe situaties nemen professionals van verschillende organisaties in nauw overleg met gezinnen en met rugdekking van hun bestuur-

'Het automatisme in het denken als bestuurder is om een beslissing te nemen die met een hoge mate van zekerheid een verandering brengt. We gaan toch geen dingen doen als we niet weten of het iets oplevert? Terwijl je in complexe opgaven eigenlijk soms iets moet proberen waarvan je nog niet weet of het effect heeft; waarbij je dus op voorhand een lage relatie tussen besluit en effect hebt.'

(Patrick Kenis in een verdiepend gesprek met bestuurders)

56. RVS (2020). *(Samen) leven is meer dan overleven*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (raadrvs.nl)

ders het initiatief om een duurzaam perspectief te schetsen. Daardoor wordt de gemeente vanaf het begin in het proces meegenomen en gaat deze niet op de stoel van de professional zitten, maar werkt zij in co-creatie samen met de professional, bijvoorbeeld aan specifieke gemeentelijke taken op andere beleidsterreinen dan het jeugdbeleid, zoals huisvesting.

Samen leren en ontwikkelen mogelijk maken

Bestuurders spelen een belangrijke rol bij het faciliteren van het leren van professionals om 'het goede te doen'. Daarvoor moeten ze ook zelf bereid zijn om te leren en uit patronen te stappen die de aanpak van complexe problemen belemmeren.

Van Delden waarschuwt voor schijnsamenwerking en het overmatig structureren van de uitkomsten van het praktisch samenwerken. Het omzeilen

Beleidsmedewerker Esther van der Meulen van de gemeente Amsterdam vertelt wat bijzonder was aan het zoeken van een andere woning voor Amalia en haar vader om 24 uren zorg in de buurt mogelijk te maken. 'In de meeste zaken worden wij gevraagd omdat er iets stagneert of er een oplossing moet komen die niet voorhanden is. Dat was in dit geval ook zo, behalve dat er al een heel plan lag en dat er twee partijen waren die al heel intensief een analyse hadden gemaakt, oplossingsrichtingen hadden bedacht en met elkaar hadden afgesproken hoe zij het zouden aanpakken. Mijn toegevoegde waarde was niet om zoals in de meeste casussen op alle domeinen mee te kijken omdat er al veel in kaart was gebracht en ik daar niets aan toe te voegen had. Daarom richtte ik me op het woongedeelte.'

(Podcast De droom van Amalia, deel 3)



De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS)⁵⁶ pleit ervoor dat beleidsmakers en overheid hun beleid en wet- en regelgeving aanpassen aan de praktijk in plaats van andersom. Dit laatste belemmert maatwerk, zorg met regelmaat voor een forse toename van de administratieve lastendruk en werkt inefficiënties in de hand. De RVS spreekt in dit verband over de ontwikkeling van 'adaptief bestuur en leiderschap'. Dat is een vorm van bestuur die in een onvoorspelbare en complexe realiteit borgt dat er voldoende ruimte blijft voor afweging van wat van waarde is voor goed en gezond samen leven. En een vorm van leiderschap waarbij lastige politieke keuzes niet verscholen worden achter kennis en expertise, maar onzekerheden en botsende inzichten benoemd mogen worden. Daarbij gebruik makend van de verschillende kennisbronnen: wetenschap, praktijk en ervaring. Zo'n beweging, aldus de RVS, vraagt ruimte voor inspraak, ruggenspraak en tegenspraak. Het vraagt vertrouwen in de mensen die de maatschappelijke impact uiteindelijk met elkaar moeten realiseren: ouders, professionals en zorgaanbieders.

van deze valkuilen is niet eenvoudig. Van bestuurders wordt verwacht dat zij een visie hebben op de opdracht van hun organisatie. Die opdracht en de gekozen organisatievorm geven houvast en richting aan het gedrag van de medewerkers. Toch is het deels loslaten van het aanbod- en opdrachtgerichte denken en van het idee dat je het wel alleen kunt, met je eigen manier van structureren vanuit je eigen perspectief, precies wat nodig is als bestuurders professionals willen steunen om het goede te doen in complexe casuïstiek waarvoor het reguliere aanbod niet volstaat.

Omdat bestuurders net als professionals opereren in een spanningsveld tussen de opdracht en verwachting van de systeemwereld, en de opgave in de leefwereld, kunnen ze met voorbeeldgedrag professionals stimuleren en steunen bij dit leren balanceren. Bijvoorbeeld door dat zichtbaar te doen,

Bestuurder Frederique Coelman van gesloten jeugdzorginstelling De Koppeling werkt aan een regionale coalitie om de jeugdzorg te verbeteren: 'In onze regio hebben we bijvoorbeeld samen met Jeugdbescherming Amsterdam bijeenkomsten georganiseerd over het radicaal stoppen met drang en dwang omdat we geen kind meer gesloten willen plaatsen. In die bijeenkomsten onderzoek je met elkaar wat daarvoor nodig is, ook middels kleine experimenten. Op die manier verbreed je het gedachtengoed waar steeds meer professionals meer over willen weten, bijvoorbeeld omdat hun team zegt dat een jongere gesloten geplaatst moet worden, en graag met collega's wil overleggen die in deze beweging vooroplopen. Dan zie je die olievlek steeds groter worden en ben je ook bezig om de lerende principes eruit te destilleren.'

(Podcast De droom van Amalia, deel 3)

57. Brughmans, I. (2020) *Doorbreek de slinger*. paradoxaal-leiderschap.be



Filosoof Ivo Brughmans (2020)⁵⁷ wijst er op dat bestuurders die in hun organisatie een nieuw concept willen invoeren, vaak in een irritant patroon terechtkomen van slingeren tussen extreme controle uitoefenen en extreem loslaten. Dat komt doordat organisaties die sturen op één waarde vroeg of laat uit balans raken en zichzelf moeten corrigeren door helemaal de andere kant op te gaan, waarbij de bijkomende schade voor lief wordt genomen. Brughmans stelt als alternatief 'paradoxaal leiderschap' voor, dat ervan uitgaat dat voor een resultaat altijd een creatieve verbinding tussen tegenpolen nodig is. Paradoxaal leiderschap houdt in: het benoemen van en bewust omgaan met de polariteiten binnen de organisatie, het benadrukken van de gelijkwaardigheid van de tegenpolen en het spanningsveld scherp in beeld brengen, bijvoorbeeld door de gewenste uitkomst te omschrijven in termen van een paradox. In de casus van Amalia had dat bijvoorbeeld kunnen zijn: "Voor haar eigen veiligheid sluiten we haar niet op."

twijfels en dilemma's te delen en hun keuzes en hun gedrag te expliciteren; door te zeggen wat ze doen en waarom ze daarvoor kiezen. En door dat ook vol te houden tegenover hun opdrachtgevers, de gemeenten of het ministerie, die allemaal in hetzelfde bestuurlijke leerproces zitten.

Vallen en opstaan

Het is werk in uitvoering om een antwoord te vinden op complexe maatschappelijke vraagstukken en op de problemen waar het maakbaarheidsdenken in de jeugdzorg toe heeft geleid. Professionals en gezinnen staan aan het roer om de nieuwe 'olifantenpaadjes' te ontdekken. Bestuurders hebben de taak dit proces te faciliteren en stagnerende patronen te voorkomen en te doorbreken wanneer die niet passen bij de complexiteit van de maatschappelijke opgave. Dat betekent dat zij in dat geval die olifantenpaadjes niet asfalteren of er teveel verkeersborden bij plaatsen, maar toestaan dat ze voortdurend verlegd worden als dat beter werkt.

'Niets gaat vanzelf of op de automatische piloot, het lijkt wel of ik opeens over alles na moet denken. Heel belangrijk en leuk, en soms dodelijk vermoeiend. De trekkracht van de maakbaarheid en voorspelbaarheid is schijnbaar groot.'

(Een bestuurder in één van de verdiepende gesprekken)

We zien genoeg tekenen, voorbeelden en bronnen die de beweging in deze richting ondersteunen. Organisaties zijn bezig zichzelf opnieuw uit te vinden door de relatie met ouders en kinderen en hun doelen als uitgangspunt te nemen en door elkaar in netwerken te versterken. Gemeentebestuurders zien steeds meer de noodzaak om het in complexe situaties over een andere boeg te gooien; minder alleen opdrachtgever zijn en meer netwerkpartner. Zo kunnen ze vanuit hun eigen rol en toegevoegde waarde een bijdrage leveren aan het faciliteren van organisatienetwerken waarin school, opvang, vrije tijdsvoorzieningen en zorg samenwerken. Daarmee staat het versterken van de pedagogische basis en de inclusieve samenleving continu centraal.

Zoals blijkt uit het verhaal van Amalia, raken juist de unieke ervaring en kennis die gezinnen, professionals, bestuurders en beleidsmakers inbrengen. Dat maakt de samenwerking zo waardevol, motiverend en inspirerend. Dat is geen hogere wiskunde, maar gewoon een kwestie van erbij blijven, de beschikbare kennis gebruiken, doorgaan met ontwikkelen en de onveiligheid en het ongemak van het niet weten verdragen.

Zonder dat ze het zelf zo noemt, leerde Amalia's begeleidster Marjan omgaan met onzekerheid en met de risico's die verbonden waren aan de beslissing om haar weer thuis te laten wonen: 'Het heeft mij heel erg geholpen dat andere betrokkenen tegen mij zeiden: "Er is niet zoveel veranderd, alleen kunnen we er nu misschien meer mee omdat we Amalia en haar vader ook goed in de samenwerking hebben." Amalia heeft meerdere keren tegen mij gezegd: "Ja maar, wat dacht je dan? Dat alles in één keer goed gaat? Dat gaat met vallen en opstaan." Doordat zij dat regelmatig tegen mij zei, klonk daar ook een vraag om vertrouwen in: "Heb vertrouwen dat als ik val, ik samen met jullie ook wel weer opsta, maar blijf in ieder geval bij me." '

(Podcast De droom van Amalia, deel 1)

Ondanks de verstandige, nuchtere en simpele wijsheid van Amalia na alles wat zij heeft meegemaakt, willen we hier geen succesverhaal vertellen. We zijn immers in beweging gekomen door het schrijnende verhaal van Alicia en weten niet of het uiteindelijk met haar goed is gekomen. Wel weten we dat er nog steeds verhalen van kinderen en jongeren zijn die niet goed aflopen, zoals dat van Shirley. We vinden het moreel onacceptabel om nog langer door te gaan met dat wat niet werkt of zelfs schadelijk is voor kinderen en jongeren. Het valt niet mee om diepgewortelde patronen van maakbaarheid en beheersbaarheid los te laten. Dat maakt ons bescheiden en motiveert ons ook om door te gaan voor Amalia en alle andere kinderen.



Referenties

- Achterhuis, H. (1998). *De erfenis van de utopie*, Amsterdam: Ambo.
- Achterhuis, H. (2010). *De utopie van de vrije markt*, Rotterdam: Lemniscaat.
- Ahuis, I., Kloosterboer, P. (2020). Het ambacht van Argyris. M&O 5/6, Amsterdam: Boom.
- Arbitragecommissie financiering jeugdzorg (2021). *Jeugdzorg: een onderwerp van aanhoudende zorg*, Den Haag: Rijksoverheid. www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/05/18/jeugdzorg-eeen-onderwerp-van-aanhoudende-zorg
- Baartman, H. (2013). *Eigen kracht, daadkracht en de kracht van solidariteit*, Utrecht: Nji.
- Bartelink C. (2010). *Signs of Safety*, Utrecht: Nji.
- Bartelink, C., Udo, N., Haar-Bolwijn, F., Yperen, T. van, (2019). *Betrouwbaar en valide beslissen over uithuisplaatsing*, Utrecht: Nji. www.nji.nl/publicaties/betrouwbaar-en-valide-beslissen-over-uithuisplaatsing
- Beemer, F., Kraak, A. (2020). *Netwerkleiderschap voor Opgavegericht werken*, Utrecht: Associatie voor Jeugd. associatievoorjeugd.nl/congressen/najaarscongres-2020
- Biesta, G. (2010). Why 'What Works' Still Won't Work: From Evidence-Based Education to Value-Based Education. *Studies in Philosophy and Education* 29(5), 491-503. www.researchgate.net/publication/225404034_Why_'What_Works'_Still_Won't_Work_From_Evidence-Based_Education_to_Value-Based_Education
- Bom, H., Wiebenga E. (2017) Verbindend gezag. *Tijdschrift voor psychotherapie*, Utrecht: De Tijdstroom.
- Boonstra, J.J. (2013). *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, Chichester: Wiley. www.wiley.com/en-gb/Cultural+Change+and+Leadership+in+Organizations%3A+A+Practical+Guide+to+Successful+Organizational+Change-p-9781118469293
- Brughmans, I. (2020). *Doorbreek de slinger*. paradoxaalleiderschap.be/wp-content/uploads/2020/11/Doorbreek-de-slinger-Ivo-Brughmans-1.pdf
- CBS: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/50/meisjes-voelen-meer-prestatiedruk-dan-jongens
- Denktank Jeugdsprong (2021). *Manifest De Jeugdsprong*, Amsterdam: FNV en Stichting Beroepseer. www.fnv.nl/getmedia/dcff1254-f07d-4c14-9276-3d2733dbb7ec/Manifest-Jeugdsprong-2.pdf
- Denys, D. (2020). *Het tekort van het teveel*, Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.
- Gorissen, W. (red). (2017). *Samen lerend doen wat werkt*, Utrecht: Nji. www.nji.nl/sites/default/files/2021-06/Samen-lerend-doen-wat-werkt.pdf
- Havel, V. (1992). *The End of the Modern Era*. New York: The New York Times, 1 maart 1992.
- Janssens, R., Wienen, B., Schout, G. (2021). *De makke van meldpunten: essay*, Den Haag: VNG. vng.nl/publicaties/de-makke-van-meldpunten-essay
- Joosse-Bil, J.A, Teisman, G.R, Verschoor, S, Buuren, M.W. van, (2019). *Wanneer vele handen het werk niet lichter maken*, Rotterdam: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences. repub.eur.nl/pub/115748
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Kahneman, D. , Sunstein, C., Sibony, O. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*, Little, Brown Spark: Hachette Book Group USA.
- Kenis, P., Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken*, Kalmthout: Pelckmans Pro.
- Koekkoek, B. (2021). <https://decorrespondent.nl/12602/psychische-problemen-zijn-geen-exacte-wetenschap-dus-behandel-ze-ook-niet-zo/1454775925966-406615e9>
- Kraak, A., Kleijn, M. (2021). *Naar gezamenlijke veerkracht en kansen voor iedereen*, Utrecht: Nji, Trimbos instituut. <https://www.nji.nl/publicaties/naar-gezamenlijke-veerkracht-en-kansen-voor-iedereen>
- Kemp, V. (2021). *Doorverwijzen door het sociaal team*, Utrecht: Universiteit Utrecht. <https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/28280/V.C.M.%20Kemp.pdf>
- Kesteren, D. van, (2020). Patrick Kenis: 'Niemand zit te wachten op een extra baas'. *Sprank Magazine*. Den Haag: DIVOSA. sprankmagazine.nl/niemand-zit-te-wachten-op-eeen-extra-baas
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*, Brussel: Nelson Parker.
- Le Sage, L. (2022). *De professionele identiteit van de sociaal werker*. www.hogeschoolrotterdam.nl/onderzoek/projecten-en-publicaties/pub/de-professionele-identiteit-van-de-sociaal-we/bf5e4f18-ef13-46a4-95c1-f4be71e77e16/
- Lipsky, M. (2010). *Street-level Bureaucracy*, New York: Russell Sage Foundation.

- Lokalis. *Het ontwikkelaarsgilde (hetontwikkelaarsgilde.nl)*. <https://www.hetontwikkelaarsgilde.nl/meesterwerken/lokalis>
- Montfoort, A. van, (2012). *Kinderbescherming: de terugkeer van de burger*, Utrecht: Nji.
- Nji (2019). 'Het belangrijkste instrument ben je zelf', Utrecht: Nji. <https://www.nji.nl/publicaties/het-belangrijkste-instrument-ben-je-zelf>
- Polstra, L. (2011). *Laveren tussen belangen*, Groningen: Hanzehogeschool.
- Putten, R. van (2020). *De ban van beheersing. Naar een reflexieve bestuurskunst*, Den Haag: Boom.
- Putten, R. van (2021). *De jacht naar rust*, Delft: Eburon.
- Putter, K. (2021). *Nieuwe bestuurscultuur begint bij herijking van het sociaal contract*, Den Haag: SCP. www.scp.nl/publicaties/publicaties/2021/11/04/uitvoerbaar-beleid
- Raab, J., Beemer, F., Huiszoon, N., Mossevelde, F. van, (2020). Wat doen netwerkmanagers eigenlijk?, *Management Impact*. www.managementimpact.nl/artikel/wat-doen-netwerkmanagers-eigenlijk-longread-7000-woorden
- Raad Volksgezondheid en Samenleving (2020). *(Samen)leven is meer dan overleven*, Den Haag: RVS. www.raadrvs.nl/documenten/publicaties/2020/05/03/goed-samen-leven-in-tijden-van-corona
- Ruijters, M. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit*, Wageningen: Aeres Hogeschool.
- Stevens, G., Dorsselaer, S. van, Boer, M., de Roos, S., Duinhof, E., Bogt, E. ter, Eijnden, R. van den, Kuyper, L., Visser, D., Vollebergh, W., Looze, M. de. (2018). HBSC 2017. *Gezondheid en welzijn van jongeren in Nederland*, Utrecht University. <https://hbcs-nederland.nl>
- Samenwerkend Toezicht Jeugd (2015): *Gezinnen met geringe sociale redzaamheid. Casuïstiek* Groningen, Den Haag: Inspectie Jeugd en Veiligheid.
- Schilder, L. (2013). *Leren dat maatschappelijk werkt*, Delft: Eburon.
- Schön, D. A. (2003). *The reflective practitioner: how professionals think in action*, Aldershot: Ashgate.
- Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., Scherpenisse, J., Steen, M. van der, Twist, M. van, (2020). *Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*, Den Haag: NSOB.
- Stellaard, M. (2020). *Waarom de jeugdwet faalt. Zorg + Welzijn*. Houten: Bohn, Stafleu van Loghum. www.zorgwelzijn.nl/waarom-de-jeugdwet-faalt

- Tabarki, F. (2016). *Het einde van het midden*, Amsterdam: Atlas Contact.
- Terweij, S. (2022). *Ombouw gesloten jeugdzorg: een taak voor iedereen*, Zorg en Sociaalweb, 2 maart 2022. sociaalweb.nl/nieuws/ombouw-gesloten-jeugdzorg-een-taak-voor-iedereen
- Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*, Amsterdam: Prometheus.
- Triemstra, M., Grit, K., Graaff, B. de, Venderbos, J., Friele, R. (2019). *Sectorbreed leren van calamiteiten in de jeugdhulpverlening*, Utrecht: Nivel. www.nivel.nl/nl/publicatie/sectorbreed-leren-van-calamiteiten-de-jeugdhulpverlening
- Trimbos-instituut, Unicef (2020): *Geluk onder druk*. www.trimbos.nl/aanbod/webwinkel/af1785-geluk-onder-druk/
- Verbrugge, A. M., Buijs, G.J., Baardewijk, J. J. van, (2018). *Het goede leven & de vrije markt. Een cultuurfilosofische analyse*, Rotterdam: Lemniscaat.
- Verhaeghe, P. (2016). *Identiteit en autoriteit*. Paul Cremerslezing, Den Haag/Utrecht: Leeuwendaal.
- Westerman, F. (2007). *Ingenieurs van de ziel*, Amsterdam: Atlas.
- Westly, F., Zimmerman, B., Patton, M.Q. (2006). *Getting to Maybe: How the World is Changed*.
- Wienen, B. (2021). *Nieuw kinderrecht: het recht om te falen*. Mulock Houwer-lezing, Leiden/Utrecht: Nji. <https://www.nji.nl/over-het-nji/mulock-houwer-lezing>
- Wilber, K. The Four Quadrants of Human Knowledge (practopian.org). <https://practopian.org/blog/hbowie/the-four-quadrants-of-human-knowledge.html>
- Yperen, T.A. van, Veerman, J.W., Bijl, B. Naar meer effect: resultaatgerichte ontwikkeling van interventies. In: Yperen, T.A. van, Veerman, W., Bijl, B. (Red.)(2017). *Zicht op Effectiviteit. Handboek resultaatgerichte ontwikkeling interventies in de jeugdsector*, 2^e, geheel herziene druk (p 17-52), Rotterdam: Lemniscaat.
- Yperen, T.A. van, Hageraats, R. (2018) *Leiding geven aan transformatie*, Utrecht: Nji. www.nji.nl/sites/default/files/2021-05/Leiding-geven-aan-transformatie.pdf
- Zwaard, W. van der, (2021). *Omwille van het fatsoen*, Den Haag: Boom.



Bijlagen

Bijlage 1.

Balanceren op spanningsvelden

Reflectievragen voor professionals, bestuurders en beleidsmakers

De afgelopen jaren hebben we in de diverse lerende bewegingen zes spanningsvelden ervaren waarop gebalanceerd moet worden. Om het maakbaarheidsdenken van de systeemwereld en de weerbarstige realiteit van de leefwereld zo te verbinden, dat we met kinderen en gezinnen het goede kunnen doen.

Bij ieder spanningsveld hebben we reflectievragen gemaakt. Die vragen nodigen je uit om zelf te reflecteren op hoe jij en je collega's je bewegen tussen de twee ogenschijnlijke polen. Wanneer bevind je je meer aan de ene kant en wanneer meer aan de andere kant? En wat helpt om vanuit stagnatie op één pool weer in beweging te komen en te balanceren?

Uitgangspunt is dat er geen goed of fout is. De ene situatie vraagt om een andere balans dan de andere. Het gaat telkens om de balans in de unieke opgave waarvoor je staat. De ene positie op een spanningsveld is dus niet per definitie beter dan de andere.

Algemene reflectievragen

Herken je het gevoel van stagnatie? Dat er iets wringt wat je nog niet concreet kunt maken? Dat je weet dat je niet naar beste kunnen handelt maar dat een alternatief ontbreekt? En dat niets doen geen optie lijkt?

- Waar merk jij dat aan?
- Deel je dat met anderen?
- Leer je hierover met anderen?
- Wat is in situaties van stagnatie jouw dominante reactiepatroon? Ben je daar trots op? Baal je daarvan? Hoe reageer je daarop?
- Wanneer en hoe draagt jouw gedrag bij aan stagnatie of beweging?
- Wanneer en waardoor ben jij misschien onbewust onderdeel van het probleem of van de oplossing?
- Wat doe jij als het spannend wordt?
- Wat zie je anderen doen?

Spanningsveld 1 - Tussen het bewezen maakbare en het nog ongrijpbare:

Het maakbaarheidsdenken werkt soms heel goed. Als je een recept volgt om een taart te bakken is de kans op succes groot. Het zou dan node-loos ingewikkeld zijn om zelf opnieuw het wiel uit te vinden. Maar soms past het maakbaarheidsdenken niet en loop je vast. Dan is het zaak om samen lerend, gebruikmakend van de kennis die er wel is, af te wijken van gebaande paden. Daarbij is niet het aanbod van de organisatie het vertrekpunt, maar het duurzame toekomstperspectief van dit kind in dit gezin. Zo'n duurzaam opgroeipectief vraagt ook dat je het aandurft om het vertrouwde houvast los te laten. Je weet wat je wilt realiseren maar nog niet precies hoe je daar komt. Dat is een taai proces waarin je op basis van een aantal morele uitgangspunten, steeds je bijdrage aan het duurzame perspectief leidend maakt in plaats van toe te geven aan enkel die houvast die de maakbaarheid je biedt.

Quotes van professionals en bestuurders:

'Bestuurlijk neigen we naar beheersbaarheid. Daarmee bevestigen we de maakbaarheid en versterken we het ongemak. En tegelijk weten we als bestuurder dat alles helemaal dichttimmeren een groot risico met zich meebrengt.'

'Ik vind het lastig dat ik mij zo verantwoordelijk voel voor het lot van dit gezin. Ik beseft namelijk dat ik het niet kan oplossen. Het is niet maakbaar.'

'De maatschappij vraagt van ons dat kinderen niet doodgaan. Maar soms hebben we een duivels dilemma. Hoe kun je kiezen tussen enerzijds beschermen en blijvend opsluiten zonder perspectief en anderzijds ruimte geven en risico nemen met een (potentieel) perspectief? En toch moeten we daarin steeds weer samen een keuze maken. Die keuze moeten we kunnen uitleggen aan de jongere en zijn ouders, maar ook aan de wethouder. En als we dat gedaan hebben, moeten we door de wethouder, de inspectie en de politiek te allen tijden gesteund worden. Als een kind sterft, moeten we ook dan die gemotiveerde keuze samen met hen uitdragen.'

'Ik vraag me af of we verder zouden komen als we samen het lef zouden hebben om te doen wat ons op dat moment het beste lijkt. Ook al weten we het niet zeker en wijkt dat af van de werkafspraken die we hebben.'

'Het is belangrijk om te mogen afwijken van de procedure. Bewust afwijken kan en mag altijd, maar wees duidelijk waarom. Anders zou het ook slordigheid – of maar wat doen - kunnen zijn.'

Reflectievragen

Als je dit spanningsveld ziet als een lijn tussen twee uitersten, waar op de lijn voel jij je dan van nature het meest comfortabel? Waarom? Hoe merken anderen dat?

- Wanneer blijkt het helpend om te denken en handelen vanuit maakbaarheid? En in welke situaties helpt het juist om op zoek te gaan naar oplossingen die je nog niet kent?
- Wat geeft jou – en anderen om je heen – genoeg vertrouwen om het maakbare los te durven laten en het onbekende aan te gaan? Wat zou je daarvoor willen ontvangen van de ander? Wat kun je zelf geven?
- Is er voor iedere hulpvraag een antwoord? Kan ieder probleem opgelost worden? Als je daaraan twijfelt, durf je dat dan expliciet te benoemen? Waarom wel of niet?
- Durf jij iets te doen waarvan je nog niet weet of het werkt? Wanneer wel of niet? Wat belemmert daarbij? Wat helpt daarbij? Wat heb je hiervoor nodig?
- Hoe ga jij als bestuurder om met het niet-maakbare? Hoe laat jij de maakbaarheid los vanuit jouw betrokkenheid en vertrouwen in je medewerkers? Hoe leg jij in lijn daarmee verantwoording af aan partijen die in hun denken de maakbaarheid centraal zetten? Welke leidende principes en morele waarden helpen jou om koers te houden?
- Hoe voer jij gesprekken over behandeldoelen, resultaatverantwoordelijkheid en kwaliteit? Waar op de balans van dit spanningsveld plaats jij jezelf in dit soort gesprekken? Waarom kies je voor deze positie? Hoe voelt het als je een beetje naar de ene kant beweegt of naar de andere kant?

Spanningsveld 2 - Tussen 'de dingen goed doen' en 'de goede dingen doen':

In het jeugd domein is veel kennis uit onderzoek opgedaan, ontwikkeld en verwerkt in richtlijnen, interventies, databanken en contracteringsafspraken. Daarmee is vastgelegd waar je in de aanpak van bepaalde problemen aan moet denken en op moet letten. Daardoor hoeft niet iedereen steeds voor vergelijkbare situaties het wiel uit te vinden. Tegelijkertijd is 'de dingen goed doen' volgens die richtlijnen, protocollen en afspraken alleen niet toereikend. Juist wanneer situaties complex zijn en de hulpverlening stagneert moeten we met behulp van alle kennis 'de goede dingen doen'. Daarvoor is vertrouwen nodig in de eigen professionele afweging op grond van ervaring en het eigen morele kompas in dialoog met het gezin. Dat is spannend. Het vraagt lef om af te wijken van gangbare paden en opvattingen. Bovendien is het resultaat ook niet vooraf gegarandeerd.

Quotes van professionals en bestuurders:

'Er zijn zoveel (interne) regels en protocollen. Ik ben bang voor klachten en het tuchtrecht en tegelijkertijd vind ik het prettig om mezelf hierachter te verschuilen. Op die manier kan ik niet afgerekend worden als er iets mis gaat. Maar daardoor ben ik te veel bezig met de regels en protocollen en kom ik niet toe aan echt hulp verlenen.'

'We laten ons klem zetten in het systeem. We blijven binnen de bestaande grenzen handelen. Maar uiteindelijk gaat het om de vraag: wat zou je willen als het jouw eigen kind zou zijn? Ik merk dat ik daardoor steeds minder ga denken in aanbod en interventies, en steeds meer kijk naar wat er echt gebeurt in een gezin.'

'Als er een klacht komt of er is iets fout gegaan, zal ik de medewerker altijd steunen, tenzij die echt een stommitieit begaan heeft. Vraag niet: is het dossier op orde? Wat heb je gedaan en waarom? Vraag eerst: hoe is dit voor jou? Meestal krijg je dan een verhaal van intense betrokkenheid, inzet, creativiteit en reflectie over hoe het mogelijk nog beter had gekund. Die lerende houding zal ik altijd steunen.'

'Professionals moeten af kunnen wijken van gangbare werkprocessen. Dat is nu precies de kern van hun expertise. Ik geef ze – als bestuurder - dat vertrouwen en die ruimte.'

Reflectievragen

- Als je dit spanningsveld ziet als een lijn tussen twee uitersten, waar op de lijn voel jij je dan van nature het meest comfortabel? Waarom? Hoe voelt het om een beetje naar de ene of de andere kant te bewegen? Wat zou je dan doen of laten?
- In welke situaties geef jij er de voorkeur aan om vooral 'de dingen goed te doen'?
- In welke situaties wil je vooral 'de goede dingen' doen? Wil je dat ook als je daarmee afwijkt van geldende mores, protocollen en werkprocessen?
- Wat maakt dat je durft af te wijken van gebruikelijke werkprocessen? Waar haal je dan jouw houvast vandaan?
- Wie bepaalt wat 'de goede dingen' zijn?
- Hoe zorg je ervoor dat in jouw organisatie afwijken mogelijk is en dat je elkaar daarin steunt? Hoe merk je dat aan het gedrag van professionals, teamleiders, bestuurders en onderling?

Spanningsveld 3 - Tussen het weten van het hoofd en de wijsheid van hart en handen:

We willen graag begrijpen wat er gebeurt in de situaties die we meemaken. Daarom geeft het houvast om te weten wat volgens de wetenschap de oorzaken van problemen zijn en wat het effect is van interventies. Tegelijkertijd zijn mensen geen machines. We hebben voor het begrijpen van situaties in gezinnen ook intuïtie, onbewuste of impliciete kennis en ons innerlijke kompas nodig. Dat vult aan op de eigen kennis en ervaring van gezinnen zelf.

Die wijsheid van hart en handen kan overschaduwd worden door het weten van het hoofd dat je terugziet in de routes en routines van beleid, richtlijnen, protocollen en werkprocessen. Daardoor lijkt het alsof de ene vorm van kennis belangrijker is dan de andere en gaat waardevolle kennis die bijdraagt aan het duurzame opgroeiperspectief verloren.

De uitdaging is om alle kennisbronnen 'geïntegreerd' toe te passen en samen tot passende oplossingen te komen.

Quotes van professionals en bestuurders:

'Ik laat mijn emotie niet zien, omdat ik dan afwijk van wat andere hulpverleners doen of van mij verwachten. Daardoor vind ik het ook moeilijk om dilemma's te beschrijven. Ik kan ze niet hard maken, maar dat is wel wat er van mij wordt verwacht. Dus laat ik ze maar achterwege, zolang ik het niet zeker weet.'

'Ik voel me vanuit mijn morele motieven wel verantwoordelijk, maar tijdens het werk verlies ik de verbinding met mijn morele motieven. Ik handel dan vooral vanuit mijn formele verantwoordelijkheid.'

'Ik neem het beeld dat mijn collega over een gezin heeft gevormd als waarheid aan. Dat maak ik tot een feit, en vervolgens ben ik niet meer nieuwsgierig.'

'Er is breed en diep vakmanschap nodig om met complexe vragen om te gaan. Door de silo's heen. En dat begint al in de opleidingen waar het niet alleen gaat om hoofdkennis.'

Reflectievragen

- Als je dit spanningsveld ziet als een lijn tussen twee uitersten, waar op de lijn voel jij je dan van nature het meest comfortabel? Waarom? Hoe voelt het om een beetje naar de ene of de andere kant op te schuiven? Wat zou je dan doen of laten?
- Hoeveel ruimte ervaar jij om hart en handen in te zetten? Wat helpt daarbij? Wat kan een collega-professional, manager of bestuurder daarin doen? Wat doet juist de deur weer dicht?
- Geef je bewust ruimte aan zowel de kennis van en gevoelens in je hoofd, hart en handen?
- In hoeverre sta je oprecht open (met hoofd én hart) voor de ervaringen en kennis van ouders, kinderen en jongeren?
- Is er in jouw organisatie echt ruimte – in mentaliteit, werkvormen, tijd, begeleiding, aandacht en waardering – om alle kennisbronnen (hoofd, hart en handen) in te zetten?

Spanningsveld 4 - Tussen doorgaan en vertragen bij stagnerende hulpverlening:

Als hulpverlening stagneert, zijn we vaak geneigd om nog harder te gaan werken. Of om het kind nog eens 'door te schuiven' naar een ander die misschien weet wat te doen. Velen voelen de druk van doorloop-, behandel- en werktijden. Tegelijkertijd weten we dat het belangrijk is om 'erbij te blijven' en het kind, de jongere of het gezin de aandacht te geven die op dat moment en in die situatie nodig is. We zoeken voortdurend naar evenwicht tussen ons houden aan de voorgeschreven tijd en de tijd nemen die we voor het gezin nodig hebben.

Doorgaan en nog harder doen wat je al deed of doorverwijzen naar een ander lijkt vaak gepaard te gaan met gevoelens van boosheid op bijvoorbeeld een collega, verontwaardiging, frustratie, hoop en (schijn)veiligheid. Die reactie krijg je als je vasthoudt aan het idee van maakbaarheid en beheersbaarheid. In plaats daarvan kun je dat gevoel van onmacht ook gebruiken om pas op de plaats te maken en te vertragen. Dat geeft vaak een opvallende combinatie van opluchting en onzekerheid en het besef dat niemand het alleen kan. Dat maakt dat je de samenwerking wilt aangaan met anderen om samen lerend nieuwe kennis en handelingsperspectief te ontwikkelen.

Deze twee polen zie je bijvoorbeeld in de hulpverlening: we gaan te lang door en proberen de teleurstelling van de ene behandeling op te lossen met een volgende behandeling. Of in het beleid: we blijven te lang met

elkaar denken en praten over ‘het wat’ en komen niet toe aan ‘het hoe’ omdat we wachten op garanties vooraf die we nooit zullen krijgen. Bij stagnatie blijkt vertraging, een pas op de plaats, tijd nemen voor reflectie en dialoog, vaak openingen te bieden om weer in beweging te komen. Alsof je van een autobaan een rotonde maakt, een extra rondje maakt en bewust – in plaats van op de automatische piloot – voor een afslag kiest.

Quotes van professionals en bestuurders:

‘Ik kom er niet aan toe om de kern van het probleem te doorgronden en de signalen goed te onderzoeken. Ik ben alleen maar bezig met brandjes blussen.’

‘Ik zie dat het niet goed gaat in het gezin. Dat zien we allemaal. Toch moeten we eerst alles geprobeerd hebben en blijven we doormodderen. Hiermee komen we niet toe aan waar het echt over gaat.’

‘Iemand sprak de prachtige woorden: “nadenken kost ook tijd”. Ook wij moeten nadenken en niet de vanzelfsprekende afslagen op de rotonde nemen.’

Reflectievragen

- Herken je deze verschillende reacties op stagnatie (doorgaan en doorploeteren, of juist vertragen of stoppen)?
- Als je dit spanningsveld ziet als een lijn tussen twee uitersten, waar op de lijn voel jij je dan van nature het meest comfortabel? Waarom? Hoe voelt het om een beetje naar de ene of de andere kant op te schuiven? Wat zou je dan doen of laten?
- Wanneer had je het gevoel dat je niet verder kwam, dat je stagneerde? Waardoor kwam dat? Wat heb je toen gedaan?
- Als je bent doorgegaan met wat je deed, waarom deed je dat dan?
- In welke situaties neig je naar doorgaan? En in welke situaties wil je vertragen?
- Wat houdt je tegen om te vertragen?
- Wat doe je als jij wilt vertragen, maar iemand anders die betrokken is gaat door? Wat helpt in zo’n situatie? En andersom: wat doe je als iemand anders wil vertragen terwijl jij door wilt?
- Als je bent blijven denken of piekeren, wat leverde dat jou op?

Reflectievragen

- Heb je dit met anderen besproken? Waarom wel of niet? Zo ja, wat leerde je daarvan?
- Wat zou je geholpen hebben om een pas op de plaats te maken en/of weer in beweging te komen?
- Welke neiging heb jij als er wachtlijsten zijn en er steeds meer werk bij komt? Doorgaan, stapje erbij, scherpere selectie aan de voordeur, terug naar de eigen opdracht en sneller doorsturen naar de ander? Of vertragen en de vraag stellen: wat is hier aan de hand? Wanneer neig je tot welk gedrag? Zijn er ook combinaties mogelijk? Hoe zien die eruit?

Spanningsveld 5 - Tussen jij-en-ik en wij²:

We doen allemaal ons best om bij te dragen aan oplossingen voor gezinnen waarin de hulpverlening stagneert. Een veel voorkomende gedachte is: ‘als ik het even niet weet, dan kan jij misschien een oplossing bieden’. Als je een casus overdraagt, laat je meestal de eigen betrokkenheid en (morele) verantwoordelijkheid los. Hoe bevredigend is dat, als je weet dat dit soms leidt tot het stapelen en escaleren van hulp zonder dat een oplossing dichterbij komt? Met doorschuiven, terugtrekken en overnemen worden we met al onze goede bedoelingen uiteindelijk onderdeel van het probleem van gezinnen. Als je beseft, dat je het niet alleen hoeft te doen en slechts een passant bent in het leven van kind en gezin, biedt dat ruimte voor een nieuw ‘wij in het kwadraat’ - ‘wij²’. Daarin zoeken zelfbewuste professionals samen met gezinnen naar passende antwoorden. Zo ontstaan oplossingen die geen van de betrokkenen alleen had kunnen verzinnen en groeit het besef van gezamenlijk verantwoordelijk. Dit nieuwe ‘wij²’ heeft ook een ‘wij²’ nodig in de samenwerking tussen organisaties en in de samenwerking tussen organisaties en gemeenten.

Quotes van professionals en bestuurders:

‘We zijn drukker met het aanleveren van informatie zoals de ander het wil dan met een rijk verhaal over en met het gezin te vertellen en nieuwsgierig te zijn naar elkaars intenties, perspectieven en ervaringen.’

‘Deze casus is zwaar, maar doordat we het samen doen is het te dragen. Doordat wij elkaar goed weten te vinden houd ik het vol.’

Quotes van professionals en bestuurders:

'We komen met elkaar in een spagaat doordat verschillende sectoren verschillende uitgangspunten hebben voor een gesloten opname. Dat kan ertoe leiden dat je vanuit de ggz niet gesloten wilt opnemen, maar met dezelfde argumenten vanuit de jeugdzorg wel gesloten moet opnemen.'

'Het wij in een netwerk van bestuurders gaat over de gevoelde verantwoordelijkheid om een gezamenlijke maatschappelijke opgave aan te pakken. Dit wij kent een gedeeld moreel-ethisch kompas dat groeit vanuit dialoog, onderlinge verbinding en vertrouwen. Dat is in zijn ontstaanswijze wezenlijk anders dan een wij gebaseerd op organisatiebelangen en efficiency. In de laatste ontbreekt zo'n moreel ethisch kompas en staan waarden als efficiency, doelmatigheid en het eigen overleven centraal.'

Reflectievragen

- Als je dit spanningsveld ziet als een lijn tussen twee uitersten, waar op de lijn voel jij je dan van nature het meest comfortabel? Waarom? Hoe voelt het om een beetje naar de ene of de andere kant op te schuiven? Wat zou je dan doen of laten?
- In welke situaties helpt het als ieder zich richt op zijn eigen taak en rol? En wanneer is het belangrijk om het gezamenlijke doel of de gezamenlijke aanpak te benadrukken?
- In welke situatie ervaar je een 'echte' samenwerking waarin je gezamenlijk meer bereikt dan ieder voor zich? Hoe merk je dat? En wat helpt om zo'n samenwerking tot stand te brengen?
- Wanneer voel je je eenzaam in je werk? Wat doet dat met je?
- Heb je weleens tegen een collega (binnen of buiten je eigen organisatie) gezegd dat je het even niet weet? Of heeft iemand dat weleens tegen jou gezegd? Zo ja, wat gebeurde er toen?
- Ben je je altijd bewust van jouw rol en toegevoegde waarde in een bijeenkomst? Denk je daar vooraf over na? Vraag je je dat tijdens een bijeenkomst weleens af? Wat valt je op als je dat wel doet? Zeg je meer? Of juist minder? Ga je andere dingen zeggen? En hoe reageren anderen daarop?

Spanningsveld 6 - Tussen de opdracht van de organisatie en de opgave van het netwerk:

Organisaties ontwikkelen vaak vanuit de eigen opdracht en de eigen financiële en organisatorische randvoorwaarden oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Vanuit het oogpunt van gemeenten en organisaties is dat aantrekkelijk omdat zo duidelijk is wat er ingekocht wordt en wie welk aanbod daarvoor kan leveren. Organisaties worden los van elkaar beoordeeld op hun resultaat. Door de manier waarop de zorg georganiseerd is, kunnen

Quote van een bestuurder:

'Het besluit om de soevereiniteit van zijn organisatie los te laten is spannend voor een bestuurder. Wanneer moeten de dingen volgens onze eigen manier? En wanneer ben ik bereid om mijn eigen soevereiniteit op te geven omdat we dan samen verder komen?'

de opdrachten van verschillende organisaties met elkaar botsen. Dit sjipt ook door in de samenwerking tussen professionals. Dit leidt tot vragen over aansturing, mandaat, financiën en het resultaat waarop wordt afgerekend. Bij complexe opgaven heeft geen van de organisaties afzonderlijk een integrale oplossing voor het geheel. Dat vraagt verschuiving van het beantwoorden van enkel de eigen opdracht naar ook een passende bijdrage leveren aan de gezamenlijke opgave. Daarvoor is een netwerkorganisatie nodig. Voor bestuurders brengt dit nieuwe uitdagingen mee. In een netwerkorganisatie heeft een bestuurder vaak minder controle op de uitkomsten en op de kosten van de inzet van personeel. Geslaagde netwerksamenwerking vraagt van een bestuurder de bereidheid om de soevereiniteit van de eigen organisatie gedeeltelijk op te geven en professionals de ruimte te geven om dat ook in hun samenwerking te doen.

Reflectievragen

- Hoe ga je om met een verschil in visie of aanpak tussen jouw organisatie en die van een collega?
- Gebruik je de opdracht vanuit jouw organisatie weleens als argument om iets te doen of te laten?

Reflectievragen

- Hoe reflecteer je vanuit het netwerk, in plaats van vanuit eigen organisaties?
- Hoe balanceer je tussen de rol van een betrokken werkgever die met zijn organisatie wil bijdragen aan een maatschappelijke opgave en de medewerkers hiervoor ruimte geeft (netwerkleiderschap) en die van een bestuurder die statutair verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van die organisatie (organisatieleiderschap)?
- Bij welke rol voel jij je als bestuurder het meest comfortabel bij? Heb je het daarover met andere bestuurders, de Raad van Toezicht of het Management Team? Zie je jouw leiderschap ook terug in de organisatie?
- Ben jij primair de hoeder van de organisatie, of laat je dat weleens los? Wat merk je dan? Heb je daar gesprekken over met de Raad van Toezicht?
- Hoe geef jij jezelf de ruimte om een beetje soevereiniteit op te geven als de maatschappelijke opgave daarom vraagt? En hoe geef jij die ruimte aan anderen binnen jouw organisatie? Wat is daarbij belangrijk?
- Spreek je andere bestuurders of opdrachtgevers/gemeenten weleens aan op hun vorm van leiderschap?

Bijlage 2.

Werkkaarten voor
het maken van de
leerbeweging

Hulpmiddelen voor professionals

Samengesteld door Josine Holdorp, Roos Kooijman, Manon Robben en Anita Kraak van het Nederlands Jeugdinstituut.

In sommige situaties rond kinderen, jongeren en gezinnen kom je er met elkaar niet uit. Een gezin komt voor de zoveelste keer in zorg en verschillende betrokken hulpverleners hebben het gevoel dat ze het gezin niet echt verder kunnen helpen. Of ze voelen angst of twijfel om de dingen te doen die echt nodig lijken. Om in deze vastgelopen situaties op een andere manier aan de slag te gaan, en om te voorkomen dat hulpverleners bij volgende gezinnen in dezelfde valkuilen stappen, is een andere vorm van samen leren en ontdekken nodig.

Met deze nieuwe manier van leren doe je het beste werkenderwijs ervaring op. Daarom zijn deze werkkaarten ontwikkeld. De kaarten kunnen jou helpen om samen met anderen stil te staan bij stagnatie in een hulpverleningsproces en om samen nieuwe oplossingsrichtingen te vinden. Om naast je hoofdkennis ook de wijsheid uit je hart en handen aan te spreken. Om niet alleen de dingen goed te doen, maar ook de goede dingen te doen.

De werkkaarten zijn ontwikkeld voor fysieke bijeenkomsten, maar we hebben ook positieve ervaringen opgedaan met de online toepassing ervan. Beide vormen hebben voor- en nadelen.

Het inzetten van een kaart levert niet direct een oplossing op voor een probleem of stagnatie, maar de werkvormen op de kaarten kunnen wel nieuwe manieren van kijken bieden, draadjes losmaken om verder te ontrafelen en kansen bieden om weer in beweging te komen.

Anders dan bij kennisoverdracht is deze manier van werken en leren wederkerig: iedereen leert van elkaar. Anders dan bij intervisie of supervisie is een leerbijeenkomst niet alleen gericht op het vergroten van (individueel) vakmanschap, maar staat juist de collectieve ontwikkeling centraal. Verwacht geen snelle oplossingen en *quick fixes*. Een leerbeweging is een langdurig proces.

Iedereen kan onderdeel zijn van deze leerbeweging, of je nu professional, beleidsmaker of bestuurder bent. En iedereen kan het initiatief nemen om samen met collega's, binnen en buiten de eigen organisatie, te leren van gezamenlijke kwesties, dilemma's of casuïstiek. Tijdens onze leerbeweging hebben we de volgende inzichten opgedaan:

- Iemand die wil leren, heeft vaak de wens om anders te voelen, denken en doen dan hij nu doet. Vaak komt dat doordat hij ergens door geraakt wordt of voelt dat iets beter of anders kan. Herken je die geraaktheid? Mooi! Deel die eens met een paar anderen. En realiseer je dat dit soort leren aanvankelijk tot meer vragen dan antwoorden leidt.
- In een leerbeweging helpt het om het idee los te laten dat jij 'het' antwoord zult vinden. Blijf ver van het 'ei van Columbus', van heldendom of de uitvinding van de eeuw. Maak ruimte voor een taai proces van continu leren en ontwikkelen, van kleine stappen en bescheidenheid. Baseer je op de gedeelde wens geen volgende 'Shirley' te willen (zie hoofdstuk 1 van deze publicatie). En vergeet vooral niet om die kleine stappen samen te vieren.
- Tijdens onze leerbeweging bleek de stilte een belangrijk sleutel-moment, bijvoorbeeld in gezamenlijke overleggen. Met stilte kun je op verschillende manieren omgaan. Je kunt de stilte niet willen horen en ontvluchten, waarmee je ervoor kiest om maar door te gaan. Of je kunt de stilte laten bestaan en erkennen dat je het even echt niet weet. Vanuit een diepgeworteld vertrouwen dat je je in deze stilte kunt verbinden met andere doorleefde kennis, inzichten en ervaring in jezelf, waar je in de drukte niet meer aan toe kwam. Deze kennis geeft je hernieuwd vertrouwen om geïnspireerd en al ontwikkelend en ontwerpend door te gaan.
- Het is een fijn om een paar 'verwanten' of trouwe medereizigers te hebben die je blijven steunen, overigens zonder dat ze je gelijk hoeven te geven. Dit geldt niet alleen voor jou als individuele professional, bestuurder of beleidsmedewerker, maar ook voor organisaties, gemeenten en gezinnen. Een gezin kan niet leren of zich ontwikkelen als professionals, bestuurders, beleidsmedewerkers en inspecteurs dat niet ook kunnen, willen en mogen. Zorgaanbieders kunnen niet leren of zich ontwikkelen als gemeenten dat niet ook kunnen en willen. Professionals moeten zich gesteund voelen door bestuurders. Bestuurders

moeten zich gehoord voelen door gemeenten. Een duurzaam perspectief ontstaat alleen samen.

- Dit soort leren vraagt iemand die zich onafhankelijk en betrokken aan het leerproces verbindt, met de bereidheid om ook zelf te leren. Dat is iemand die het terugkerende gesprek organiseert en faciliteert, en die met compassie de lastige vragen blijft stellen, zonder zelf onderdeel te zijn van de casus, het dilemma of de kwestie. Lees meer hierover in werkkartaat 1: Inspiratie voor de facilitator.

Niet alleen voor professionals

Tijdens onze leerbeweging hebben we naast de stagnatie in de hulpverlening aan kinderen, jongeren en gezinnen parallelle patronen van stagnatie gezien in teams, in organisaties en tussen organisaties. Deze kaarten richten zich daarom vooral op (teams van) zorgprofessionals. Anderen – bestuurders, beleidsmedewerkers en andere betrokkenen – kunnen eenvoudig de vertaalslag maken naar eigen taal en stagnerende processen. ‘Betrokkenen’ wordt dan bijvoorbeeld ‘stakeholders’, ‘tijdlijn’ kan ‘geschiedenis op een rij’ of ‘patient journey’ heten. De woorden zijn wellicht verschillend, de intentie erachter blijft echter steeds dezelfde.

Hierna vind je de volgende werkkarten:

1. De rol van facilitator vervullen
2. Een reflectief gesprek voeren
3. Een tijdlijn maken
4. Een geno-sociogram maken
5. Een perspectiefwissel uitvoeren
6. Andere taal gebruiken
7. Kunst inzetten
8. Fasen in het samen leren herkennen

Werkkaart 1. De rol van facilitator vervullen

Naast randvoorwaarden als tijd, ruimte en legitimering heb je voor een leerbeweging iemand nodig die zich onafhankelijk en betrokken aan het leerproces verbindt, met de bereidheid om ook zelf te leren. Deze rol kan door een externe persoon worden vervuld, maar dat hoeft niet. Het kan ook een onafhankelijke en betrokken persoon zijn binnen een van de organisaties. Deze persoon faciliteert het terugkerende gesprek, stelt soms verwonderd vragen en kan zeggen het eigenlijk ook niet te weten, zonder zelf onderdeel te zijn van de casus, het dilemma of de kwestie.

Deze werkkartaat biedt inspiratie voor degene die de rol van facilitator op zich neemt in een gezamenlijke leerbeweging. Onthoud daarbij dat er geen vast recept is voor de rol van facilitator. Jij bent zelf het belangrijkste instrument; door je goed voor te bereiden, je te laten raken door wat er in de groep gebeurt en daar passend op te reageren.

Helpende vragen

Om zelf te leren en je te ontwikkelen in jouw rol van facilitator kun je jezelf de volgende vragen stellen:

1. Wat zijn belangrijke waarden waaraan ik trouw wil blijven in mijn rol?

Denk hierbij aan waarden als:

- nieuwsgierigheid
- oprechtheid
- gelijkwaardigheid
- respectvol ruimte bieden; vertragen, het even niet mogen weten
- voorkeur voor helpende (leer)vragen boven snelle antwoorden
- zonder oordeel
- waarderen en benutten van diversiteit
- leren als geïntegreerde ervaring: met hoofd, hart en handen, waarbij kennis, geraaktheid en ervaring er allemaal toe doen

2. Hoe draag ik als facilitator bij aan het gezamenlijk leren?

Stel jezelf deze of soortgelijke vragen:

- Wat doe ik als ik een oordeel heb over de inhoud van de casus of kwestie? Hoe kan ik open blijven luisteren?

- Wat doe ik als ik me onmachtig voel door de situatie die in de groep ontstaat, en ik niet weet wat te doen? Mag ik dat zeggen? Hoe kan ik dan de verbinding weer vinden met ons overkoepelende doel?
- Wat doe ik als de alledaagse hectiek de boventoon voert en er behoefte is aan oplossingen, zonder dat naar mijn gevoel de casus of kwestie van alle kanten bekeken is en mensen goed naar elkaar geluisterd hebben? Hoe kan ik de ervaren urgentie bekrachtigen en tegelijkertijd ook vertragen?
- Wat doe ik als ik geraakt word door iets wat gezegd wordt, of door iets wat gebeurt? Zegt dat iets over mij, of over de groep? Of over de casus of kwestie? Hoe kan ik dat benutten?
- Wat doe ik als ik voel dat ik een voorkeur heb voor bepaalde perspectieven of een oordeel over andere perspectieven? Hoe maak ik weer ruimte om open te luisteren? Kan ik die gedachte parkeren, of kan ik het beter uitspreken? Hoe doe ik dat?

3. Hoe kan ik mij als facilitator verder voorbereiden?

Om jezelf goed voor te bereiden kun je jezelf deze vragen stellen:

- Wat is de casus of kwestie? En wie is de inbrenger? Kan ik hier zelf een onafhankelijke en betrokken positie innemen?
- Welke andere betrokkenen (met hun perspectieven) doen mee in de leerbijeenkomst?
- Missen er belangrijke perspectieven? Kan ik de inbrenger daar vooraf op bevragen? Waarom doen deze mensen (nog) niet mee? Kunnen hun perspectieven mogelijk zicht geven op (parallele) patronen? Is dit het moment om ze te betrekken of is er eerst nog iets anders te leren? Hoe zou ik ze willen betrekken: face-to-face, in een voorgesprek, indirect met een perspectiefwissel in de bijeenkomst? En hoe zorg ik er vervolgens voor dat ze alles nodig hebben om goed aan te sluiten?
- Wat raakt me in de informatie die ik ontvangen hebt? Wat maakt me blij, boos, bang of verdrietig?
- Wat of wie mis ik in de informatie? Waarom vind ik het belangrijk om dat wel te weten of te horen?
- Welke dynamiek of patronen en welke thema's meen ik te zien?
- Welke werkvormen komen bij me op? Waarom?

- Waarover verwacht ik dat de bijeenkomst zal gaan? Bijvoorbeeld: herkennen, erkennen, uitspreken, aanspreken, volhouden. Welke woorden komen bij me op? Waarom?
- Kan ik het faciliteren van deze leerbeweging samen met iemand anders faciliteren? Hoe kunnen we elkaar ondersteunen en versterken? Wat spreken we af over onze rollen?

Algemene inzichten

Uit verschillende ervaringen van facilitators van leerbewegingen zijn de volgende inzichten opgedaan:

- Wees alert op een veilige context door te praten mét, en niet te praten óver, alle betrokkenen. Iedereen is mens en gelijkwaardig. Vermijd hiërarchie. Betrokkenen kunnen direct en indirect aanwezig zijn, bijvoorbeeld door vooraf en achteraf contact met elkaar te hebben. Neem de tijd om het verhaal te laten vertellen. Vraag naar de verschillende perspectieven. In een casus zijn dat bijvoorbeeld de perspectieven van kinderen, ouders, familie en professionals. Maak samen een levensverhaal in plaats van een aanbodverhaal. Ga pas door als alle deelnemers 'in de film zitten'. Dat betekent dat mensen niet alleen snappen wat er speelt, maar dit ook doorvoelen. Alleen dan zijn ze in staat om zich in te leven in de rol van bijvoorbeeld een van de gezinsleden (zie werkkaart 5. Een perspectiefwissel uitvoeren).

Wees alert op het gebruik van een gezamenlijke taal. Gezamenlijkheid versterkt het collectieve leren. Als er geen gezamenlijke taal is, zijn mensen elkaar vaak aan het overtuigen van hun eigen gelijk. Ze zijn (nog) niet aan het leren, maar proberen de status quo te handhaven.

'Ik vind het lastig om te vertragen en te verdragen als er nog geen perspectief is.'

- Wees alert op parallele patronen: doen wij als professionals onderling hetzelfde als gezinsleden onderling, waardoor we niet bijdragen zoals we willen? Soms herken je dat aan vergelijkbare gevoelens of posities. Hier ligt een belangrijke rol voor jou als derde persoon en relatieve buitenstaander. Als je parallele patronen denkt te zien, kun je dit toetsen en expliciteren. 'Het lijkt alsof jij hetzelfde zegt als de moeder.'

Herken je dat? Hoe voelt dat? Zien anderen dat ook? Zijn er anderen die zich herkennen in een ander gezinslid of betrokkene?’

‘Ik wil voorkomen dat wij in hetzelfde patroon terechtkomen als het gezin. Daarom wil ik graag een tijdspad hebben om in te zoomen op wat er nu moet. Wij lopen daarin parallel met hen; niet focussen op het hier en nu, het zorgen voor een ander. Maar verder denken dan dat.’

- Gebruik humor en metaforen of symbolen om gezamenlijkheid te bevorderen. Het helpt misschien als je een beelddenker bent. Gebruik dat dan. ‘Het lijkt alsof jullie ruzie zitten te maken over het schepje in de zandbak.’
- Herken je eigen emotionele geraaktheid en die van deelnemers. Neem die geraaktheid serieus, geef het aandacht en breng het in. Onderzoek samen waar de geraaktheid voor staat. Iets van jou of iets van de ander? Iets over de samenwerking, of over de casus of kwestie? In de geraaktheid zit vaker een sleutel voor het leren dan in de rationalisatie die, als je het niet uitspreekt, daar vaak op volgt.
- Blijf nieuwsgierig en denk niet te snel dat je het snapt. Vraag bijvoorbeeld vijf keer ‘waarom’. Je zult versteld staan van de informatie die dat oplevert voor jezelf en de groep.
- Maak zoveel mogelijk gebruik van reflectieve, open vragen en vraag door:
 - Hoe voelt dat? Weet je wat de ander voelt? En als je daarin inleeft: wat voel je dan?
 - Wat zou je willen?
 - Wat doe je nu en waarom?
 - Zie ik het goed dat....?
 - Wat denk je nu?
 - Als dit is wat we willen, wat vraagt dat nu van ons of mijn gedrag?
 - Wat weerhoudt je om het te doen?
 - Als je in de schoenen van de ander zou staan: wat zou jou helpen?
 - Heb je er vertrouwen dat X en X een gezamenlijk plan kunnen maken?
- Zorg dat je geen retorische vragen stelt om je eigen hypothesen te toetsen. Als je merkt dat een eigen inzicht jou belet om open te luisteren, breng je inzicht dan in en toets het.

Wat kun je zoal tegenkomen in de rol van facilitator?

In je rol als facilitator kun je verschillende dilemma’s ervaren, bijvoorbeeld:

- Het gesprek of proces stagneert. Je merkt dat bijvoorbeeld doordat er voor je gevoel iets wringt wat je niet concreet kunt maken. Dat het proces eens of meerdere keren stagneert, hoort bij de complexiteit van het proces of van de problematiek. Maar het kan wel het duurzame perspectief in de weg zitten. Wat kun je dan doen?

1. Door stagnatie eerder te herkennen, kun je eerder handelen. Hoe herken jij stagnatie bij jezelf en bij anderen?

‘We zien dat het patroon zich herhaalt: dat zit het duurzame perspectief in de weg.’

- 2) Herken je (parallele) patronen? Wat zie je gebeuren dat je herkent uit het verleden van dit gezin en de hulpverleners? Of tussen hulpverleners onderling? Je kunt dit toetsen: Klopt het dat ik dit nu weer zie gebeuren? Lijkt het erop dat dit patroon zich herhaalt? Als je dit getoetst hebt, wat zie je dan in de groep gebeuren?

‘Kunnen we met elkaar onderzoeken hoe het komt dat het gezin ons elke keer weer uit elkaar kan trekken? Het systeem gooit een ballon op en iedereen gaat springen om de ballon te pakken.’

3. Is het doel nog helder? Door de urgentie van een casus kan het dat er wordt gedacht in ‘snelle’ oplossingen, maar dat draagt niet bij aan het duurzame perspectief. Je kunt teruggaan naar de bedoeling door betrokkenen te vragen: Waarom vind jij het belangrijk hier aan te sluiten? Wat raakt je bij dit gezin? Of geef bijvoorbeeld het woord aan de inbrenger van de casus: Waarom vond hij/zij het belangrijk dat deze casus werd ingebracht? Door hier tijd voor te nemen en hierbij stil te staan, draag je bij aan het duurzame perspectief.

- Je twijfelt over het commitment van alle betrokkenen. De intrinsieke betrokkenheid en toewijding van alle betrokkenen draagt bij aan de kans op succes. Dit kun je als facilitator niet afdwingen. Wat je wel kunt doen is faciliteren dat alle betrokkenen met elkaar het gesprek

over commitment aangaan. Ook kun je het commitment aan het begin van de bijeenkomst expliciet uitvragen of de verwachtingen aan de voorkant goed duidelijk maken: 'Mogelijk leidt ons samen leren niet tot een directe oplossing want als dat zo snel zou kunnen, was dit al wel gebeurd. We gaan met elkaar leren en ontdekken.'

'Wij gaan pas loslaten als hij echt goed terecht is gekomen, dus ik voel hierin een grote rol voor ons.'

- Je voelt geen gedeelde verantwoordelijkheid en hebt het idee dat iedereen zich alleen verantwoordelijk voelt voor zijn of haar deel van de casus. Het voelen van gedeelde verantwoordelijkheid draagt bij aan een goede samenwerking en kans op succes in een casus. Ook dit kun je niet afdwingen als facilitator, maar je kunt wel het gesprek hierover faciliteren. Je kunt bijvoorbeeld vragen stellen als: Hoe zorgen we dat we dit met elkaar blijven doen? Wat betekent dit voor jouw verantwoordelijkheid? Hoe houden we elkaar vast?

'Wat we zien: samenwerking popt elke keer weer als probleem op. Dit kun je alleen maar doen als je dichtbij elkaar bent en elkaar goed vasthoudt.'

- Je voelt je verantwoordelijk en vindt het lastig om in je rol als facilitator te blijven. Een veelvoorkomend spanningsveld tussen het overnemen en het toevoegen. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen het primaire proces en de rol als facilitator. Het primaire proces is dat wat je met elkaar op de inhoud van de casus doet. En de rol die jij inneemt als facilitator richt zich op het faciliteren van het goede gesprek, het steunen, patronen benoemen et cetera. Hoe kun jij als facilitator onafhankelijk en betrokken blijven, zonder het over te nemen van de groep? Dit spanningsveld hoort bij de rol die je hebt als facilitator. Wat je daarin kunt doen is jezelf dit vooraf af te vragen en voor te bereiden. Maar ook samen sparren en reflecteren met een mede-facilitator kan helpen. Bespreek met elkaar: Wat hebben jullie nodig om deze rol goed te vervullen? Hoe kun je afhankelijk en betrokken blijven? Hoe kunnen jullie elkaar daar in helpen? Kun je hier afspraken over maken?

- De urgentie is zo groot. Je voelt dat je nu iets moet doen. Je vindt het lastig dat jullie het met zijn allen niet weten. Als de urgentie groot is, is het heel normaal te voelen en de neiging te hebben iets te moeten doen. Ook als dat niet bijdraagt aan het duurzame perspectief. Kun je het niet-weten en de urgentie benoemen en bespreken in de groep? Vaak leidt dit tot een stilte. We zijn geneigd om stiltes aan elkaar te praten, zeker bij een online bijeenkomst, maar stiltes kunnen ons nieuwe inzichten geven. Wat zie je gebeuren? En hoe gaan we hiermee om? Bijvoorbeeld, kunnen we vertragen en verdragen met de urgentie die op dit moment zo groot is? Hoe zorgen we ervoor dat het ongeduld en het gevoel van urgentie het duurzame perspectief niet in de weg staan?

'In de eigen organisatie is het ook lastig om te vertragen: je wil je toch naar collega's bewijzen, je vraagt veel van ze, het moet meerwaarde hebben, je voelt je verantwoordelijk.'

Wil je meer weten over de spanningsvelden en de fasen die je tegen kunt komen? Lees dan kaart 8: Fasen in het samen leren herkennen.

Werkkaart 2. Een reflectief gesprek voeren

Je kunt een reflectief gesprek gebruiken als je achteraf wilt leren van een situatie die gestagneerd is geweest. Het geeft zicht op patronen die stagnatie veroorzaken. Deze werkkaart geeft handvatten voor een open en nieuwsgierig gesprek met gezinsleden of andere betrokkenen die een belangrijke rol speelden.

'Het was goed om de vader uit het gezin vanuit een andere positie te bevragen. Dit gesprek was niet om hulp te verlenen, maar om samen te reflecteren. Ik kon op een andere manier nieuwsgierig zijn. Daardoor heb ik een andere kijk gekregen op mijn positie in dit gezin, en die van collega's.'

Parallele patronen herkennen

Je kiest voor het voeren van een reflectief gesprek als je vermoedt dat er parallelle patronen in de groep professionals spelen die zij eerst samen moeten ontrafelen. Zo'n gesprek geeft vaak zicht op deze parallelle patronen: doen wij als professionals onderling mogelijk hetzelfde als gezinsleden onderling, waardoor we niet bijdragen zoals we zouden willen? De ervaringen van gezinsleden zijn een aanvulling op de informatie, bijvoorbeeld uit een dossier. Je kunt deze ervaringen toevoegen aan een tijdlijn (zie werkkaart 3 Een tijdlijn maken).

Het verzamelen van de ervaringen van gezinsleden of andere hoofdrolspelers is een manier om het beeld rond de stagnatie te verrijken, zodat je op een later moment, bijvoorbeeld in een leerbijeenkomst, het gesprek met andere betrokkenen kunt voeren. Het voorbeeld hieronder beschrijft het reflectieve gesprek in de vorm van een interview met een gezin.

Vorbereiding

- Bedenk wie dit gesprek kan voeren met het gezin en andere betrokkenen. Dit kan iemand zijn die betrokken is geweest, de ins en outs kent en daardoor kan vragen naar dingen die de gezinsleden niet uit zichzelf noemen. Het kan ook een onafhankelijke persoon zijn, die niet weet hoe de hulpverlening is verlopen en vanuit oprechte nieuwsgierigheid op onderzoek gaat. Je kunt ook kiezen voor een combinatie van beide.

- Vraag vooraf aan gezinsleden en andere betrokkenen of ze willen meewerken aan een interview.
- Leg het doel van het interview uit: terugkijken, leren van hun ervaringen, onderzoeken hoe het beter kan en de adviezen van het gezin meenemen.
- Vraag of het gesprek opgenomen mag worden en of er aantekeningen gemaakt mogen worden.

Een tijdlijn gebruiken

Als hulpmiddel voor het interview kun je gebruikmaken van een tijdlijn. Hierop staan feitelijke gebeurtenissen in het leven van het gezin en in het hulpverleningstraject, maar ook beslismomenten en de beleving van gezinsleden (zie werkkaart 3 Een tijdlijn maken). Zo kun je het gesprek structureren. Dat helpt ook als er bijvoorbeeld veel emoties zijn of de samenwerking in het verleden moeizaam verlopen is. Je kunt dan afwisselend stilstaan bij de feiten en bij de ervaringen/emoties op bepaalde momenten.

Als je met een tijdlijn gaat werken, is het fijn als je die al (deels) voorbereid hebt, bijvoorbeeld op basis van dossierinformatie.

Aan de hand van de tijdlijn kun je de volgende vragen stellen:

- Staan volgens jou alle belangrijke momenten op de tijdlijn? Of zie je dat er iets mist?
- Op welk moment op deze lijn wil je terugkomen? Wil je vertellen hoe je dit toen beleefd hebt? Wat vond je prettig? Wat niet? Waarom? Wat zou je andere gezinnen en professionals in een dergelijke situatie gunnen? Wat is er voor andere gezinnen en professionals in een dergelijke situatie nodig? Wat zou je een volgende keer zelf anders willen doen, en wat kan de hulpverlener volgens jou anders doen?
- Wat was voor jou of je gezin een cruciaal moment in het hele traject? Waarom? Kun je daar meer over vertellen? Waarom was het zo belangrijk? Wat heeft je daarin geraakt? Denk je dat de hulpverlener dit van jou weet? Waarom wel of niet?
- Wanneer was er een omslagpunt in de behandeling of jullie samenwerking? Wat gebeurde er toen? Wie deed toen wat? Wie of wat was daarin belangrijk, en waarom?

Afronding

Het is van belang om iets af te spreken over een terugkoppeling. Op welke manier krijgt de geïnterviewde iets te horen over hoe de leerbijeenkomst verliep, en hoe hun verhaal daaraan heeft bijgedragen?

Interview bij stagnerende samenwerking

Op het moment van terugkijken op een situatie waarover je niet tevreden bent en waarvan je wil leren, kun je een interview houden met het betrokken gezin. Wanneer er in een werksituatie een stagnatie in de samenwerking is, kan het helpen om een (of meerdere) reflectieve gesprekken te voeren met belangrijke betrokkenen. Dit kan op dezelfde manier als hierboven beschreven.

De opbrengsten van het interview of de interviews kun je terug laten komen in een gezamenlijke bijeenkomst. Een voorbeeld daarvan is het verhaal van Denise en haar moeder dat beschreven is de publicatie [Samen leren in complexe situaties \(Nji\)](#).

Twee fragmenten daaruit:

'Denise en haar moeder hebben jarenlange ervaring met verschillende hulpverlenende organisaties, professionals en hulpvormen binnen de jeugdhulp. Denise, nu 18 jaar, heeft sinds ongeveer haar 11e te maken gehad met zware psychische problematiek. Ze heeft veel last gehad van de moeizame relatie tussen haar ouders, die gescheiden zijn. Haar vader heeft flinke verslavingsproblematiek. Toen de zorgen om Denise steeds ernstiger werden (zelfverminking en suïcidale gedachten) werd ze op haar 12e opgenomen bij de jeugd-ggz. Hierna volgde een jarenlang traject van behandelingen en van verblijf bij verschillende instellingen en groepen – Denise kon inmiddels niet meer thuis bij haar moeder wonen. Vaak en lang was onduidelijk welke zorg en behandeling Denise nodig had, wat haar zou helpen, en wat hiervoor een 'passende plek' zou zijn. Dit leidde ertoe dat Denise tien maanden op een groep van een 'crisisopvang' verbleef, en elf maanden op een 'observatiegroep' van een andere instelling. Ze heeft verschillende behandelingen en therapieën gevolgd, waaronder uiteindelijk traumatherapie. Toen woonde Denise inmiddels weer thuis. In december 2017, ze was toen 17 jaar, heeft ze haar laatste therapie afgerond.'

Naar aanleiding van de gesprekken met Denise en haar moeder schrijft de interviewer:

'Het is duidelijk dat Denise en haar moeder veel van wat ze vertellen een plek hebben kunnen geven. Ze vertellen erover met een bewonderenswaardige kalmte en een doorleefd begrip van wat ze hebben meegemaakt. Denise lacht veel. Maar soms staart ze even naar buiten, of slaat ze haar ogen neer. Zij heeft moeilijke periodes gekend, die ze nog gedetailleerd kan terughalen. Niet alleen met een feilloos geheugen vol data, namen en chronologie. Maar ook het gevoel haalt ze weer terug. Haar wanhoop en verdriet. En haar vrolijke momenten.'

Werkkaart 3. Een tijdlijn maken

Vaak is er lange tijd veel informatie verzameld over het gezin, de diagnostiek en de betrokken hulpverlening. Meestal is die informatie versnipperd over verschillende dossiers, mensen en andere informatiebronnen. Met een tijdlijn maak je visueel welke informatie er, over langere tijd, beschikbaar is rondom een kind, gezin of situatie. En welke informatie wellicht ontbreekt. Ook geeft het inzicht in bijvoorbeeld belangrijke life events en de reacties daarop. Het doel is niet om de tijdlijn zo compleet mogelijk te maken qua feiten. Het is vooral belangrijk om vervolgens stil te staan bij de vragen: Wat zien we? En wat doet dit met ons? Deze werkkaart laat zien hoe je een tijdlijn in kunt zetten.

'Je gaat maar door in de dagelijkse dingen. Daardoor vergeet je soms om goed stil te staan bij welke hulp al eerder is ingezet, en hoe dingen zo gekomen zijn.'

Inzicht krijgen

Een tijdlijn is een passend hulpmiddel om breder te kijken dan de actuele situatie en het eigen perspectief. Ook geeft het inzicht in patronen die mogelijk hebben bijgedragen aan stagnatie, of juist bevorderend hebben gewerkt voor duurzame verandering en beweging richting een oplossing.

Een tijdlijn helpt om vanuit een brede blik alle informatie te ordenen. Welke feiten, meningen, aannames, emoties en interpretaties waren er per moment? Je kunt zichtbaar maken welke informatie van professionals komt en welke informatie van gezinsleden. Ook geeft een tijdlijn inzicht in hoe de besluitvorming is verlopen en hoe de verschillende betrokkenen dat ervaren hebben. Dergelijke gezamenlijke inzichten dragen bij aan vertragen en samen leren.

Een tijdlijn kan gebruikt worden om een cliëntcasus of een situatie rondom stagnerende samenwerking goed in beeld te brengen. In het laatste geval kun je bijvoorbeeld de belangrijkste besluitvormingsmomenten rond een kwestie in kaart brengen. Je kunt boven de lijn de formele acties beschrijven en onder de lijn de ervaringen van personen.

Informatie verzamelen

Verzamel de beschikbare informatie van het gezin, het kind of de situatie. Noteer bijvoorbeeld de volgende gebeurtenissen met daarbij de datum:

- Een beslismoment in de hulpverlening: inschakeling van bepaalde hulp, beslissing tot uithuisplaatsing, contact met andere partijen, enz.
- Een cruciaal contact tussen verschillende betrokkenen. Bijvoorbeeld: een wijkteam zoekt contact met school om af te stemmen.
- Een feitelijke gebeurtenis in het gezin: geboorte van een kind, scheiding van ouders, overlijden van een familielid, enz.
- Een uitspraak van een gezinslid over wat er aan de hand is en wat zijn of haar behoefte is. Bijvoorbeeld: moeder meldt bij huisarts dat het echt niet meer gaat.
- Een uitspraak van een gezinslid over zijn of haar beleving van de situatie. Bijvoorbeeld: ik voelde mij in dat gesprek erg gezien en gehoord.

Tijdlijn maken

Als deze informatie verzameld is, neem je een groot flipovervel (of meerdere) en teken je daarop een lijn, in de breedte van het papier. Begin de lijn daar waar je denkt dat het verhaal van het gezin begint. Maak onderscheid tussen uitspraken en acties van professionals en acties en uitspraken van het gezin. Dit kun je bijvoorbeeld doen door de ene categorie boven de lijn te plaatsen en de andere onder de lijn.

Tijdlijn gebruiken

De tijdlijn kan helpen bij een gesprek waarin betrokkenen willen leren van een casus of kwestie. Nodig de aanwezigen uit om naar de informatie op de tijdlijn te kijken. Hoewel het er niet om gaat de tijdlijn op juistheid te controleren, kun je kort stilstaan bij de vraag of de meest cruciale informatie is opgenomen in de tijdlijn. Voeg zo nodig ter plekke informatie toe.

Deze werkvorm is goed te combineren met het maken van een geno-sociogram (zie werkkaart 4 Een genio-sociogram maken). Voor het bespreken van de tijdlijn verwijzen we naar werkkaart 1 De rol van facilitator vervullen.

Werkkaart 4. Een geno-sociogram maken

Een geno-sociogram is een kaart met een overzicht van de belangrijkste personen in en rond een gezin (over meerdere generaties, afhankelijk van het leervraagstuk) en hun onderlinge relaties. Ook belangrijke familiegebeurtenissen, informele zorg, sterfgevallen, verhuizingen en verbroken contacten kunnen hierin worden opgenomen. In een leerbijeenkomst maak je bij voorkeur gebruik van een sociogram dat samen met de familie is opgesteld. Deze werkkaart laat zien hoe je een geno-sociogram kunt inzetten.

'Het helpt om gezamenlijk een analyse te maken, want vaak ben je geneigd om alleen vanuit je eigen referentiekader te kijken. Doordat we gezamenlijk het krachtenveld in kaart brachten, konden we direct vragen stellen over wat iemand anders inbracht. Zo kregen we gezamenlijk een veel breder beeld.'

Inzicht krijgen

Je maakt en bespreekt een geno-sociogram om samen duidelijk te krijgen wie de belangrijkste personen in en rond een gezin zijn. Hiermee krijg je een bredere blik en meer inzicht in de dynamiek en familiepatronen die mogelijk bijdragen aan stagnatie of juist ondersteunend zijn. Gebruik deze werkvorm als je weet dat er veel mensen betrokken zijn die invloed hebben op de gebeurtenissen die plaatsvinden. Deze werkvorm is goed te combineren met het maken en bespreken van een tijdlijn (zie werkkaart 3 Een tijdlijn maken). Deze werkvorm is ook te gebruiken voor een situatie waarin de samenwerking stagneert. In zo'n geval breng je het krachtenveld in kaart.

Vorbereiding

Neem de beschikbare informatie van een kind of gezin door. Noteer wie er bij dit gezin of deze situatie betrokken zijn. Vaak zijn dat in ieder geval vader, moeder en kinderen. In veel gevallen ook bijvoorbeeld de nieuwe partner van een of beide ouders, grootouders, een huisvriend of andere naasten die van invloed zijn.

Geno-sociogram maken

Er zijn verschillende manieren om samen met de betrokkene(n) een geno-sociogram te maken. Het is vaak onderdeel van systemische interventies in de (jeugd)zorg.

Een voorbeeld is hier te vinden: <https://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/vindplaats/mantelzorg/genogram.pdf>

Geno-sociogram bespreken

Tijdens een leerbijeenkomst nodig je de aanwezigen uit om het geno-sociogram te bekijken. Hoewel niet gaat om het op juistheid controleren, kun je kort stilstaan bij de vraag of de meest cruciale informatie opgenomen is. Voeg zo nodig informatie of personen toe. Al pratende kun je er ook betrokken professionals aan toevoegen. Soms wordt dan duidelijk dat zij zich ten opzichte van elkaar in vergelijkbare patronen gedragen als die van het gezin. Het kan een mooi gesprek opleveren waarin thema's en gevoelens naar voren komen.

Voor de verdere inhoudelijke bespreking van het geno-sociogram verwijzen we naar werkkaart 2 Inspiratie voor de facilitator.

Werkkaart 5. Een perspectiefwissel uitvoeren

Een perspectiefwissel lijkt op een rollenspel, maar is meer dan dat. Vaak komt er een dieper weten naar boven als je op de plek van de ander gaat staan. Het gaat over voelen en ervaren wat er in jou gebeurt als jij die ander zou zijn in zijn of haar situatie. Dit is anders dan het 'bedenken': het gaat erom dat je in andermans schoenen staat en de ander als het ware even 'bent'. Deze werkkaart laat zien hoe je een perspectiefwissel in kunt zetten.

'Ik vind het fantastisch om te kunnen en mogen voelen vanuit het perspectief van deze vader.'

Inzicht krijgen

Als een situatie spannend wordt en iedereen aan het proberen is om het goed te doen, kan het zijn dat je niet meer begrijpt waarom een ander doet wat hij doet. In plaats van een gevoel van 'samen de schouders eronder' voel je eerder irritatie. Een perspectiefwissel is dan een uitnodiging om in de schoenen van de ander te gaan staan.

Maak gebruik van een perspectiefwissel als er veel 'gevonden' wordt van de ander. Dat herken je aan uitspraken als: 'Ik snap niet waarom hij dit niet doet', 'Hoe kan die moeder nou dat doen?' of 'Zij leveren nooit'. Een perspectiefwissel kan helpen om los te komen van vaste denkpatronen, ingesleten beelden over elkaar en al vaak geprobeerde maar niet werkende oplossingsrichtingen. Je krijgt meer inzicht in de gevoelens, gedachten en drijfveren van anderen. Begrip en compassie helpen vaak om opnieuw te verbinden en samen weer ruimte te maken voor nieuwe ideeën.

Drie manieren

Er zijn verschillende manieren om een perspectiefwissel in te zetten. Hoe je het als facilitator aanpakt hangt af van de situatie. Dit vraagt van je om goed na te denken over welk perspectief je uitgelicht wilt hebben, en waar naar jouw idee de meeste pijn zit. Het vraagt ook dat je de tijd neemt om dit werkelijk te doorvoelen, in de voorbereiding of, als jou dat lukt als facilitator, tijdens een bijeenkomst (reflectie in de actie).

Om een perspectiefwissel te kunnen doen, is het belangrijk dat de aanwezigen enig inzicht hebben in wat gezinsleden en andere betrokkenen

weten, denken en voelen. Het kan hierbij helpend zijn om eerst een tijdlijn of een geno-sociogram te maken en te bespreken (zie werkkaarten 3 en 4). Maar met wat improvisatie kun je de perspectiefwissel inzetten op ieder moment dat volgens jou passend is.

Het inzetten van een perspectiefwissel is maatwerk. De vragen die gesteld worden gaan over wat iemand ervaart als je van perspectief wisselt. Het is hierbij belangrijk om een accepterende houding te hebben. Elk perspectief is waar (op dit moment en in deze situatie) en alles wat er gebeurt en gezegd wordt is informatie die kan helpen om nieuwe handelingsperspectieven te ontdekken.

Voorbeelden van het inzetten van een perspectiefwissel:

1. Als er geen gedeelde besluitvorming meer is tussen bijvoorbeeld hulpverlening en gezin

Maak twee groepen. De ene groep is 'hulpverlening', de andere groep is 'gezin en netwerk'. Beide groepen krijgen de opdracht om in 15 minuten het gewenste langetermijnperspectief te beschrijven, en om de eerste drie stappen te formuleren die nu nodig zijn om richting dat perspectief te bewegen. Laat de groepen om beurten pitchen wat ze bedacht hebben. Wissel vervolgens uit en bespreek de verschillen. Wat betekenen die verschillen? Laat beide groepen reageren vanuit hun rol. Evalueer tot slot de impact van de perspectiefwissel voor de deelnemers. Wat leert dit jou als hulpverlener over jouw rol in dit gezin? Wat wil je gaan doen of laten?

2. Als het gezin of een collega overladen wordt met hulpverlening of goede adviezen

Vraag iemand om in de huid van een gezinslid te kruipen. Vraag deze persoon om een rugzak op te doen en op een centrale plek te gaan staan. De betrokken hulpverleners staan buiten de ruimte, komen een voor een langs het gezinslid en stoppen hun advies in de vorm van één boek in de rugzak. Soms haalt iemand er iets uit, maar meestal komt er meer in de rugzak dan eruit gaat. Vraag aan de hulpverleners hoe het voor hen is om dit te doen. Vraag aan de rugzakdrager hoe het voor hem is om dit te ontvangen.

3. Om samen de niet-maakbaarheid en machteloosheid van het niet-weten te (h)erkennen

Deze vorm kun je goed combineren met een tijdlijn en geno-sociogram. Door een tijdlijn te bespreken, heb je gereflecteerd op het handelen van de betrokkenen tot nu toe. Vaak heeft dit inzicht gegeven in vaste patronen, niet-gedeelde besluitvorming, ontbrekende informatie, et cetera. Als je deze nieuwe kennis wil benutten om bijvoorbeeld in een specifieke casus andere keuzes te maken, kun je de perspectiefwissel inzetten.

Vraag de groep wie de belangrijkste betrokkenen in het tijdlijnverhaal zijn. Kies daaruit een aantal dat gelijk is aan het aantal beschikbare personen, bijvoorbeeld kind, ouders, hulpverleners, oma, buurvrouw of leerkracht. Laat iedereen kiezen welke betrokkenen hij of zij wil zijn. Je mag niet jezelf zijn, en het kind kan het beste vertolkt worden door iemand die het kind goed kent. Vraag vervolgens om niet over deze persoon te gaan denken, maar om deze persoon echt te zijn. Als dat gelukt is, vraag je de deelnemers twee dingen in stilte te doen:

1. De volgende vragen te beantwoorden:
 - Wat is op dit moment jouw grootste dilemma of angst?
 - Hoe voel je je daarbij?
2. Te gaan zitten zoals ze zich voelen.

Als iedereen 'in zijn gevoel' zit, vraag je de groep om voorzichtig rond te kijken. Wat roept dit op? Pas dan vraag je iedereen om in zijn rol te antwoorden op de twee vragen. De facilitator kan dit op een flap noteren, bijvoorbeeld in een tabel met in de rijen de betrokkenen en in de kolommen het dilemma of de angst met bijbehorend gevoel. Als iedereen antwoord heeft gegeven, reflecteer je met de groep op wat er staat. Je zult merken dat de 'gezinsleden' vaak in hun rol blijven tijdens dit gesprek. Dat is prima en helpt vaak bij de vervolgstappen (handelingsalternatieven).

Inzichten

In verschillende leerbewegingen zijn de volgende inzichten opgedaan met betrekking tot de perspectiefwissel:

- Vraag je af of het een juist moment is voor een perspectiefwissel. Wanneer mensen van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam zijn gegaan, staan zij volledig open voor leren. Dat is vaak een goed

moment voor een perspectiefwissel. De perspectiefwissel kan ook helpen om bewust onbekwaam te worden.

- Is er voldoende zicht op wie alle belangrijke betrokkenen zijn, bijvoorbeeld uit het geno-sociogram (zie kaart 4)? Wanneer je de meest relevante personen niet hebt voor de perspectiefwissel, mis je mogelijk relevante informatie.

Werkkaart 6. Andere taal gebruiken

Soms kun je in gesprekken het gevoel hebben dat je samen niet de kern te pakken krijgt. Je hoort dan verzuchtingen als: 'Waar draaien we eigenlijk omheen?' Of: 'Waar gaat het eigenlijk om?' Of het wordt niet uitgesproken, maar je hebt zelf deze gedachten.

In deze situaties is de gebruikte taal vaak te abstract. Ieder individu heeft zijn eigen beelden of definities bij de abstracte begrippen. Je herkent dat aan overleggen waarin deelnemers elkaar aan het overtuigen zijn. Dan lekt de energie weg. Het kan dan helpen om standaardtaal en heersende omgangsvormen te doorbreken. Vervolgens creëren jullie nieuwe vormen van waarnemen, communiceren en samenwerken. Deze werkkaart bevat verschillende oefeningen om samen te komen tot andere woorden en een andere taal.

'Door deze oefeningen krijgen wij een nieuwe taal. Soms helpen gezamenlijke symbolen om met elkaar iets nieuws te ontwikkelen.'

Begrippen voelen

- Emoties en woorden zijn verbonden met elkaar. Kies in de voorbereiding of ter plekke de begrippen die meer doorleefde definities nodig hebben, zoals 'vastlopen', 'achteruitgang' of 'verdwalen'. Vraag aan de groep over welke begrippen onduidelijkheid of verwarring bestaat.
- Ga met elkaar in een kring staan. De facilitator noemt het begrip. Iedere deelnemer neemt een houding aan die voor hem of haar passend is bij het begrip. Ervaar bij jezelf: welk gevoel roept dit bij mij op?
- Koppel dit kort terug aan elkaar. In de terugkoppeling zal je merken dat vaak nieuwe woorden ontstaan. Schrijf die op.

Emoties zichtbaar maken

- Kies met elkaar de emoties die vragen om verdere verdieping of ervaring. De facilitator bereidt dit eventueel voor. Voorbeelden van emoties die gebruikt kunnen worden, zijn: verslagen, opgelucht, verbaasd, tevreden.
- Ga allemaal achter een stoel staan. De facilitator noemt een emotie. Iedere deelnemer gaat vanuit de staande houding op de stoel zitten en neemt een houding aan die voor hem of haar passend is bij de emotie. Ervaar bij jezelf: welk gevoel roept dit bij mij op?
- Koppel dit kort terug aan elkaar. Vaak levert dit nieuwe taal op.

Het in beweging komen lichamelijk ervaren

Deze oefening kan op twee manieren worden uitgevoerd:

1. Beweging van een lichaamsdeel
 - Ga op een stoel zitten en vorm met elkaar een kring.
 - Maak een vuist en leg deze met de handpalm naar boven op je bovenbeen. Iedereen doet zijn ogen dicht en neemt drie minuten de tijd om van de vuist een gestrekte hand te maken.
 - Een variant of vervolgoefening kan zijn om van een zittende naar een staande houding te gaan.
 - Bespreek met elkaar: hoe is je lichaam in beweging gekomen? Hoe ging dit bij het in beweging brengen van de hand (langzaam)? Welke verschillen merkte je bij het in beweging brengen van het lichaam naar een staande positie (snel)? Wat voel je in het lichaam gebeuren, en welke woorden kun je hieraan geven? Wat leert dit over in beweging komen, en over stagnatie? Kun je dit verbinden aan de dilemma's en stagnaties in ons werk?
2. Loop door de ruimte
 - Loop rond in een lege ruimte. Loop door elkaar heen en loop telkens anders: loop vooruit, versnel eens, loop alsof er tegenwind is, alsof je door een moeras heen loopt, et cetera.
 - Bespreek met elkaar: hoe is je lichaam in beweging gekomen? Wat voel je in het lichaam gebeuren, en welke woorden kun je hieraan geven? Wat leert dit over beweging, en over stagnatie. Kun je dit verbinden aan de dilemma's en stagnaties in ons werk?

Aan de slag met beeld

- Voor deze oefening heb je een set kaarten met beeltenissen nodig (associatiekaarten of dialoogkaarten).
- Kies begrippen waarmee je de beelden kan indelen, zoals 'stagnatie', 'in beweging komen' en 'in beweging zijn'.
- Voer deze oefening in verschillende groepen uit. Iedere groep gaat met dezelfde beelden en begrippen aan de slag. Bespreek hardop met elkaar: welk beeld past bij welk begrip? Waarom? Zorg dat één persoon in de groep meeschrijft zodat het gesprek hierna plenair gedeeld kan worden.

- Bespreek met de hele groep: wat leert dit over de gekozen termen? Wat leert dit over dilemma's die er zijn rondom stagnatie en in beweging komen? Welke nieuwe taal levert dit op?

Emotiekaarten

- Voor deze oefening heb je een set met kaarten nodig waarop verschillende emoties beschreven staan (woorden als opgetogen, radeloos, perplex, enz.).
- Alle deelnemers schrijven voor zichzelf een casus of situatie op waarop ze willen reflecteren.
- Na het opschrijven bekijken alle deelnemer de emotiekaarten: welke emoties passen bij hun verhaal? Kies zowel positieve als negatieve emoties.
- Vul het opgeschreven verhaal aan met de emoties die je gekozen hebt en bespreek dit met een ander.
- Bespreek met de hele groep: wat levert dit op? Welke inzichten geeft dit ons?

Reflecteer tot slot op de oefening zelf: hoe was het om dit te doen? Waar worden we ons als groep bewust van? Wat betekent dit in ons dagelijks werk? En wat kunnen we hier verder mee?

Werkkaart 7. Kunst inzetten

Kunstvormen kunnen je raken op een manier die niet in woorden uit te drukken is. Ze kunnen herinneringen uit het verleden naar boven halen of associaties oproepen met een situatie die je eerder hebt meegemaakt. Het kan zijn dat je als facilitator bijvoorbeeld stagneert in de voorbereiding van een leerbijeenkomst: je weet niet hoe je een bepaald thema of gevoel in woorden kunt uitdrukken, maar het doet je wel denken aan een liedje of gedicht waarmee je dat gevoel kunt doorleven. Deze werkkaart laat zien welke verschillende kunstvormen (muziek, poëzie, beelden) kunnen helpen om vanuit een ander perspectief naar de situatie te kijken.

'We zijn niet alleen aan het praten. Het is prettig dat we ook werkvormen hebben om te voelen.'

Geïnspireerd raken

Kunstvormen kunnen je helpen als inleiding op een thema dat leeft en dat je in de groep wilt bespreken. Kunst kan helpen om vanuit een nieuw perspectief geïnspireerd te raken, en zo op een andere manier een gesprek aan te gaan of anders naar een situatie te kijken. Bijvoorbeeld het gedicht 'Ik loop door een straat'. Dit gedicht maakt voor sommigen de taaiheid van een leerproces inzichtelijk en voelbaar, waarmee het helpt om met compassie naar zo'n leerproces te kijken. In welke strofe bevinden wij onszelf? En welke taal past daarbij?

Maak gebruik van wat jou raakt

Misschien komt er direct een lied, gedicht, scene uit het theater of kunstwerk in je op waarmee je het thema of gevoel van jouw leerbijeenkomst kunt belichten. Als dat niet zo is, kun je zoeken naar een kunstvorm die jouw situatie het best kan verbeelden. Gebruik vooral wat jou raakt. Kies een kunstuiting die past bij de manier waarop jij een thema of spanningsveld beleeft, en die helpt om jouw eigen verhaal met anderen te delen. Voor de een zal dit veilig voelen, bij de ander zorgt het misschien voor ongemak. Dat is niet erg of raar, dat is leren.

Voorbeelden ter inspiratie

Deze voorbeelden zijn door anderen gekozen en gebruikt als hulpmiddel bij het samen leren.

Muziek

- Julia Michaels en Noah Kahan, Hurt Somebody
www.youtube.com/watch?v=uNuOS-qwMOQ
- Britney Spears, Oops!... I Did It Again
www.youtube.com/watch?v=CduAOTULnow

Gedichten (om voor te dragen)

- Ik loop door een straat (uit Tibetaans boek van leven en sterven van Sogyal Rinpoche)
www.annekestruijk.nl/gedichten/ik-loop-door-een-straat

Werkkaart 8. Fasen in het samen leren herkennen

Deze werkkaart bevat citaten van deelnemers aan leerbijeenkomsten in verschillende regio's. De citaten geven een concrete invulling aan de fasen waarin je terecht kunt komen als je samen gaat leren. Misschien zijn sommige citaten herkenbaar en kenmerkend voor de fase waarin je je bevindt. Deze kaart is vooral bedoeld om herkenning, compassie en aanmoediging te bieden. Niet alleen jij vindt leren ingewikkeld, anderen ervaren dat ook en zijn ook doorgedaan.

De citaten zijn ingedeeld in drie fasen van het samen leren:

1. Het gezamenlijke gevoel van urgentie
2. De pas op de plaats
3. Het samen lerend ontwerpen en realiseren van een duurzaam toekomstperspectief

Voor de leesbaarheid zijn de fasen verdeeld in subcategorieën.

1. Het gezamenlijke gevoel van urgentie

Ontbrekende gezamenlijke analyse en plan – miscommunicatie – stapelende hulpverlening

“Zoals wij het hebben begrepen, en ook naar X is gecommuniceerd, zou zij na een week geplaatst worden. Dat bleek een misverstand te zijn, want de bedoeling was dat er een gesprek plaats zou vinden en niet gelijk een plaatsing. Dat gesprek verliep niet zoals moest en is ook voortijdig afgebroken omdat zij heel agressief werd en met de hakken in het zand ging. Vervolgens is er gekeken waar zij dan wel kon blijven, want inmiddels kon zij niet meer bij mij verblijven en ook niet bij X.”

“Haar opleiding? Ja, dat is een lastig onderwerp omdat ze de laatste jaren zo vaak uit huis is geplaatst. Als ik me niet vergis, heeft zij een VMBO-kader advies gekregen, maar is er op dit moment geen onderwijs voor haar. De communicatie daarover is niet goed verlopen omdat haar eerst vanuit [organisatie] gezegd is dat ze naar een reguliere school zou kunnen gaan. Maar nadat de laatste maand van haar verblijf bij [organisatie] wat minder rooskleurig was verlopen, ook op de interne school, werd dat advies veranderd.

Terwijl zij zich heel erg vasthield aan het idee ‘ik mag weer naar een reguliere school’. Daardoor ging zij met de hakken in het zand staan en zaten wij met de vraag ‘hoe gaan we nu onderwijs vinden voor dit meisje?’. Trajectbegeleider X is daar héél druk mee bezig geweest en we hebben ook overleg gehad met leerplicht en het samenwerkingsverband. De adviezen van die beide partijen staan ook nog tegenover elkaar, dus dat maakt het niet makkelijker.”

“Deze tekening laat één van de grootste problemen waar we mee worstelen: dat er eigenlijk vrij weinig bekend is over de periode voordat Jeugdbescherming bij het gezin betrokken raakte. In het diagnostisch beeld stond iets over de emotionele en fysieke beschikbaarheid van moeder in die periode. Daarvan zegt zij dat het niet klopt en eruit moet worden gehaald. Daar is heel veel gesteggel over geweest tussen [organisatie] en moeder.”

“De complexiteit waardoor we die jongeren maar niet geplaatst krijgen heeft ermee te maken dat juist die combinatie van expertises nergens is. Iedereen, wij ook, blijft denken vanuit hij nu kan bieden.”

“Eigenlijk zouden wij aangeklaagd moeten worden omdat we kinderen gewoon niet bedienen. Wij werken heel vaak zonder dat we een holistische analyse hebben. Dat is echt super suf want dan handel je of zet je een behandeling in op basis van de helft van de informatie die je hebt.”

“Laatst hadden wij ook een casus waarin we volgens het holistische model cruciale informatie misten. Dat is niet bevorderlijk voor de samenwerking en de bereidheid om in zo’n casus te investeren. Je gaat toch geen probleem oplossen als je de oorzaak ervan niet kent?”

Zoeken naar een plek als ultiem doel – systeem leidend

“We hadden op zich een prima netwerkoplossing want ze wilde bij een vriendinnetje gaan logeren dat al langere tijd bij een pleegmoeder woont. We moesten deze plek dus ook langs de pleegzorgmaatstaven houden. Met name de huisvesting voldoet niet aan de criteria. Dus ik kreeg de pleegzorgverwijzer in mijn nek die zei: ‘dit kan zo echt niet’. En ik zei: ‘Ja, ik weet het, maar dit kan ook niet’. En zo zitten we hier nu...”

“Waar kan zij dan wel heen? Na alle afwijzingen die zij in haar leven al heeft gehad, ervaart ze elke afwijzing ook zo. Ze reageert met zulk heftig gedrag dat groepen, plekken en verblijven haar ook niet meer aan kunnen nemen. Dat is begrijpelijk als je vanuit zo’n groep kijkt, maar als je vanuit het perspectief van dat meisje kijkt, dan zal dat gedrag alleen maar toenemen. Op een gegeven moment moet er daarom wel worden gesproken over een plek in een gesloten instelling, maar dat willen we met z’n allen voorkomen.”

“Maar toch krijg je haar niet op een plek die bij haar past. En nu zit ze op een plek, maar weet ze zelf ook dat het weer tijdelijk is. Iedere dag is weer onzeker, en iedere dag is wéér kijken waar ze naartoe kan.”

“Het meisje wordt echt iedere dag geconfronteerd met de vraag of ze ergens wel of niet kan blijven en dus of ze verplaatst wordt. Ook als gezinsmanager heb je zo’n meisje met wie je nergens terecht kan iedere dag ècht onder je vleugels.”

“Ik ben zelf al een jaar betrokken bij een kleinschalig wooninitiatief dat we dan met een aantal partners in de gemeente samen hebben georganiseerd. Dan zie je ook hoe ongelofelijk ingewikkeld het vervolgens kan zijn als je een paar kinderen wilt opnemen vanuit de lvb en vanuit de psychiatrie die één op één begeleiding nodig hebben. Dan word je het op inhoud nog wel eens, maar waar ga je het doen en wie gaat het dan betalen? Want de gemeente schrikt zich rot van hoeveel dat eigenlijk kost. Dus je komt dan heel veel dingen tegen die dat proces vertragen.”

“Ik kom zelf niet uit deze sector. Ik werk er nu tweeënhalf jaar en het verbaast mij wel hoe slecht en hoe moeizaam partijen samen tot overleg komen. Ik zie het bij de GI’s onderling. Als je informatie wilt, dan is die best wel lastig op tafel te krijgen. Terwijl juist daar ongelofelijk veel te halen valt.”

“Niet ideaal is dat we keken hoe we de situatie zo ideaal mogelijk konden maken bij gebrek aan beter. De vraag die we nog steeds hebben is of dit de juiste plek is voor deze kinderen of dat we iets heel anders moeten inrichten.”

“Normaal komen hier kinderen, heb je een traject van negen maanden gemiddeld voor hen en moet je eigenlijk al meteen bij aanvang de boodschap geven: ‘Je kunt hier niet blijven, dus we moeten met jou ergens anders naar

toe: En dat was voor dit meisje zo stressverhogend, want het was nog nergens gelukt. Dus ja, waar gaat ze hierna dan naartoe? Heel vaak moeten wij ook zeggen: 'Ja, we kunnen het niet, we missen expertise, bepaalde problematieken missen we.'

"Ik zie in toenemende mate dat wij kinderen hebben die van plek naar plek naar plek gaan. Gemeenten hebben vaak wel een escalatieladder, maar ze vinden het ook heel spannend om die te gebruiken omdat de oplossingen niet voorhanden zijn. Want anders hadden we het natuurlijk allang opgelost."

"Nou, ik vind wel dat het in toenemende mate stagneert en blokkeert. We zijn nu zo ver dat we weten dat we veel beter inzichtelijk kunnen maken wat daarvan voorspellers zijn, ook al kennen we ze misschien niet altijd. Aan de andere kant zitten we als organisaties steeds strakker vast aan de AVG of andere beperkingen: wat kan er, wat mag er en hoe doe ik dat?"

"Wij hebben binnen pleegzorg nu een paar casussen gehad waarin het fout ging en casussen werden overgedragen van de ene organisatie naar de andere. Wij vragen onszelf daarbij onvoldoende af waarom die nu worden overgedragen. Daarvoor moeten we dan moeite doen om goede informatie boven water te krijgen. Of het gaat om casussen waarvan wij weten dat mensen gaan verhuizen van onze regio naar een andere omdat het hier ingewikkeld wordt. Eigenlijk zou je die allemaal met elkaar supergoed in beeld moeten hebben, want bijna altijd is daar iets aan de hand."

"Wij kunnen hier op de vestiging zo acht of negen voorbeelden noemen van meisjes van wie we niet weten wat we met hen moeten. Eigenlijk zouden we voor hen een gesloten machtiging moeten aanvragen, maar we weten ook dat dat niet de oplossing is. Zij zijn de dupe van het systeem."

Crisis oplossen, in rustige tijden loslaten en wachten op volgende crisis

"Zij zit daar nu nog en vindt het daar prima. Als je kijkt naar haar veiligheid, los van de brandveiligheid, is die plek wat ons betreft nu goed. Ze escaleert nu niet en voelt zich daar gewenst. Alleen willen haar ouders deze plek niet. Tot nu toe hebben ze er nog niks heftigs tegen ingebracht op grond van hun ouderlijk gezag, maar ik voel wel dat dat binnenkort gaat gebeuren."

"Die ouders zijn heel strikt, bijvoorbeeld in internettoegang, en ze hebben daar hun redenen voor. De pleegmoeder is daar gewoon wat minder strikt in. Dus het is absoluut niet ideaal, maar ik heb wel een kind dat gewoon rustig ergens zit en niet wegloupt."

"Ik denk echt niet dat we in ons paradigma het kind centraal zetten. We laten zwakbegaafde ouders kinderen krijgen en pas als het een beetje moeilijk wordt, gaan we daar een keertje kijken. Wie is er hier dan gek geworden? Wie kan weten of het kind meer risico loopt? Bij GGZ-ouders gebeurt precies hetzelfde en bij huiselijk geweld-ouders ook. We kunnen wachten totdat er gebeurt wat je allang weet. Ik vind dat niet een kind centraal zetten."

2. De pas op de plaats

Vragen gaan stellen bij vanzelfsprekendheden

"Die twee weken of drie maanden dat wij als team bij een gezin betrokken zijn, geven al voldoende inhoud om te bekijken. Wat maakt nou dat we iedere dag wéér opnieuw dit vraagstuk krijgen, en dat de gezinsmanager echt iedere dag nog bezig is met de actuele veiligheid, de veiligheid van het hier en nu op de dag zelf? Wat maakt dat we nog niet door kunnen kijken naar de blijvende veiligheid, naar het perspectief, omdat dit meisje constant in de actuele onveiligheid zit?"

"Datzelfde geldt voor de andere drie kinderen. Ook voor hen kun je nog niet doorkijken naar het perspectief omdat je continu bezig bent met de veiligheid op dit moment."

"Persoon 1: Nou, als je teruggaat, dan is er al heel veel. Want die broer die is al heel vroeg het huis uitgegaan, dus daar is al heel lang iets aan de hand.

Persoon 2: We hebben X daarbij laten zitten, hè.

Persoon 1: Ja, vandaar de opmerking 'Goh, dat ze nu pas in beeld komt, wat is er met haar in dat lege stuk gebeurd?'

Persoon 2: Zeker als je weet dat die broer er al uit was.

Persoon 3: En wat voor een hulp heeft moeder gekregen in die tussentijd? En is X daarin meegenomen als onderdeel van het systeem of helemaal niet of?

Persoon 2: We weten eigenlijk niet eens waarom die broer uit huis is."

“Ik vind het uitwerken van de perspectieven wel echt iets opleveren. Ondertussen vraag ik me als voogd af of we ooit onderzocht hebben of het alternatief bij moeder met broer nu echt zo ontzettend veel slechter zou zijn dan wat we haar de afgelopen tijd aangedaan hebben.”

“Vinden wij het dan ethischer om een kind naar de knoppen te laten gaan dan om de informatie te krijgen die we hadden kunnen hebben? Ik vind dat niet zo'n moeilijke vraag, eerlijk gezegd. Dat doen wij nu wel met zijn allen: we delen de informatie niet en we gebruiken niet wat we kunnen weten.”

“Draagt het gebrek aan perspectief er aan bij dat ze wegloopt? Ze ziet een komen en gaan van meisjes. Zij zit al zo lang op X en kan zelf die stap niet maken.”

Eigen gevoelens van onmacht gaan herkennen

“Nou, en dan zit ze huilend naast mij in de auto en zegt: ‘Ja, maar ik had echt 112 moeten bellen want m'n zusje was er bijna niet meer’. Ik merk dat het mij ook wat doet nu ik dit vertel, want ik vind het té triest dat ik dan zo'n meisje naast me heb zitten die over zo'n incident gewoon helemaal los gaat. Niemand zal het zo uitspreken tegenover haar, maar ik denk echt dat daar een stuk van het probleem zit.”

“Ja, en ik wil gewoon een goede plek voor dit meisje. Ik zie dit meisje elke keer weer terug en ik kan haar maar niks bieden, terwijl ik weet dat het nodig is. Dan zegt Jeugdbescherming dat wij het moeten regelen, maar ik weet gewoon niet hoe ik dat moet doen. Ik krijg maar geen goede plek voor haar. En daardoor voel ik me ook wel echt machteloos. Want ik ben van alles aan het proberen te regelen, maar het is niet genoeg.”

“Jouw gevoel van ‘ja ik moet het zien op te lossen’, dat hoorde ik ook heel erg van X: ‘Ik moet een goeie plek vinden, ik kan niks bieden’. En dan zegt de Jeugdbescherming ook nog dat het moet, maar hoe dan? Dus er zitten in dit verhaal zoveel eenlingen!”

“Ik geef niet op en dat kan eigenlijk niet. Het voelt als krachtig en vastberaden omgaan met een tijdbom. Dat voelt ingewikkeld, als een dilemma.”

“Ik voel me een beetje triest. Ik voel me verantwoordelijk. Wat moet er met haar gebeuren? Oma, vader en moeder maken er een zootje van, maar ze zijn wel heel belangrijk voor haar. Ik vind het heftig om te merken dat niemand iets van blijdschap heeft.”

“Ja, ik vind haar gewoon super! En ik merk dat niemand haar ziet zoals ze is en verdient. Het irriteert mij dat ik haar heel erg heb moeten verkopen. Als je ook vertelt wat minder goed gaat, haakt iedereen af. En dat vind ik zó vervelend!”

“Ja, dat vind ik wel heel mooi verwoord: dat gevoel van machteloosheid, die wandeling die je maakt. Dat je denkt: ‘Als ik haar vertrouwen heb, dan moet ik haar niet doorschuiven naar een andere hulpverlener.’”

“We weten allemaal dat het niet van vandaag op morgen oplosbaar is, maar als je allemaal zo al aan tafel zit, ga je het dus ook niet oplossen. Dan weet ik honderd procent zeker dat die jongen van dertien geen plek heeft en wij toch met hangende pootjes naar de rechter moeten en zeggen: ‘we hebben geen oplossing, wat kunnen we?’ Terwijl, als je durft vragen te stellen en ook durft te zeggen tegen een collega: ‘je mag vandaag gewoon eens niet nee zeggen, ga er in ieder geval minimaal de deur uit met de belofte dat je het gaat onderzoeken’, is dat echt al heel anders. Maar ook heel moeilijk.”

“Als er iets niet duidelijk is, kan ik een vraag stellen aan de ander vanuit vertrouwen in plaats van wantrouwen. Ook de ander heeft de beste intenties. Maar ik voel me gefrustreerd omdat het niet lukt. Soms ben ik ook wel paniekerig want ik heb de verantwoordelijkheid. Als er straks iets gebeurt, valt het onder mij.”

Gaan erkennen dat je onderdeel van het probleem van het kind, de jongere of het gezin bent

“...en gaan we dat nu op stel en sprong doen? Nee, dat niet! We gaan in zorgvuldigheid gedogen en we gaan zo goed mogelijk wel blijven ondersteunen en kijken wat dan passend is. Of dat er een andere oplossing voor gezocht moet worden. Of hoe we anderszins die veiligheid van de huisvesting kunnen vergroten.”

“Ik zou willen dat met name de ouders zouden kunnen zien wat zij en hun gezin nodig hebben om verandering op gang te brengen. En dat het me zou lukken om samen met hen een gezamenlijke lijn uit te stippelen, voor het gezin als geheel en voor de gezinsleden individueel waar nodig. En dat ik ze ook daaraan zou kunnen committeren. En als dat niet lukt, met welke middelen we dan verder willen gaan. Dat zijn mijn worstelingen. Dat voel ik als een hele verantwoordelijkheid, met name ten aanzien van de vier kinderen. Dat is een klus. Dat blijkt ook uit de geschiedenis, maar ik wil wel echt proberen te kijken of ik hier een doorbraak kan forceren. Wat ik daarvoor nodig heb is veel steun, van de organisatie, van collega’s en van alle partijen die ook betrokken zijn.”

“We vragen van haar een commitment dat we zelf niet geven. Je wilt dat ze zich volledig geeft, maar omdat het jouw baan is doe je dat zelf niet.”

“We staan eigenlijk nooit echt stil bij de onmachtgevoelens van iedereen. We moeten altijd weer door, een plan maken en verder.”

“Iedereen heeft een gevoel van actie: ik ga het voor elkaar krijgen”.

[Tijdens een perspectiefwissel (zie werkkaart 6)]

Hulpverlener in de rol van goede bekende: “Wat kan ik voor haar inzetten? Ze maakt toch de verkeerde keuzes. Ze vertrouwt mij wel, maar ik ben geen hulpverlener. Hoe kan ik haar helpen, zonder hulpverlener te zijn? Het voelt hulpeloos; ik zit in een te klein kooitje. Over vier weken loopt de plaatsingsperiode af. Dan gaat [organisatie] zeggen dat ze de veiligheid niet kunnen bieden en moet het arme kind weer weg.”

Hulpverlener in de rol van oma: “Ik voelde als oma dat ik steeds moest vechten. Als behandelcoördinator had ik oma zelf ook niet in beeld, wel via moeder, maar niet zelf.”

Hulpverlener in de rol van kind: “Toen ik in de rol van het kind zat, merkte ik dat iedereen iets van mij vond, maar niemand er echt voor mij was, mij echt zag en niet alleen iets vond van wat ik doe of deed.”

Hulpverlener in de rol van jongere: “Als jullie mij allemaal met rust laten heb ik geen probleem! Jullie maken de problemen. Om gék van te worden, iedereen zegt heel wat anders! Om gék van te worden!”

“Ik herken het gevoel dat X. [jongere] heeft. Daarom wil ik het niet uit handen geven. Er zijn al zoveel mensen die het voor haar verkloot hebben.”

“Ik denk persoonlijk dat we echt een ster zijn in zeggen en met elkaar regelen dat we betrokken blijven, maar dat het ons in de praktijk niet lukt. Ik denk dat we wel snel regelen dat het moet, maar het niet goed met elkaar afronden of daar de randvoorwaarden voor scheppen.”

“Je staat toch niet altijd echt stil bij de rol die iedereen heeft en hoe dat voelt. En het lijkt wel alsof iedereen hetzelfde doel heeft, maar in de praktijk loopt iedereen een andere weg daarheen en kruisen die wegen elkaar gewoon niet. Dat maakt het gewoon heel ingewikkeld.”

“Ik vind het wel heftig om te merken dat je dus ook een voorbijganger bent die even orde op zaken stelt. Het gevoel dat ik aan die periode heb overgehouden is: ‘Help, het gaat alle kanten op; we moeten plannen verzinnen.’

“In een hulpverleningstraject zetten we ook wel heel erg in op autonomie en hebben we haar ook wel gehoord. Maar op een bepaald moment loop je er ook wel tegenaan dat de groepen vol zijn en iemand op een spoedplek zit omdat we geen reguliere behandelplek hebben. Wat doen we dan? Gaan we dan weer doorverwijzen of gaan we haar dan toch nog op dat spoedbed houden? Dat zijn heel moeilijke keuzes.”

“Het is wel bijzonder dat de hulpverlening graag in haar netwerk hier in regio X wil zitten, terwijl je helemaal niks leest over wie nu eigenlijk dat netwerk vormt. Blijkbaar is dat netwerk voor haar heel erg belangrijk, maar hebben we dat niet expliciet in beeld. Met het netwerk is heel ad hoc omgegaan in plaats van dat er serieus is gekeken wat dat netwerk voor haar betekent.”

“Het grootste probleem is niet de familie, maar zijn wij zelf, denk ik.”

“De rotonde is nu een bewuste rotonde naar een zo gezond mogelijke afslag. Maar we waren eigenlijk bezig met X op de rotonde de afslag richting gesloten jeugdzorg te nemen.”

“Iemand van onze hulpverleners sprak de prachtige woorden: ‘Nadenken kost ook tijd. Jongens, wij moeten nadenken en niet de vanzelfsprekende rotondes nemen.’ Dan denk ik: ja, als wij niet nadenken, dan gaan wij X nooit op een andere afslag krijgen.”

“Wat opvalt is dat je heel gauw in een hulpaanbod, in instellingen en in bedden denkt. Zo werkt dat nou eenmaal.”

“Ik denk dat het zeker de moeite waard is om bij vastgelopen casuïstiek een heel goede analyse te maken, waarbij je alle rollen en alle info van al die rollen goed op tafel hebt. Dat geeft je mogelijk nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld, dat die broer helemaal uit beeld was verdwenen, terwijl we allemaal zeiden dat hij één van de stabiele factoren was waarvan dit meisje zou kunnen profiteren. Maar eerder kwam dat bij niemand op omdat we allemaal in oplossingen dachten en niet meer terug konden kijken naar alle belangrijke mensen voor deze persoon.”

Het wel anders willen maar nog niet weten hoe

“Hoe kan iedereen gezien worden? Ik zie wel dat iedereen van alles doet, maar hoe kunnen we dat van elkaar zien? Dat voelt voor mij verdrietig.”

“Waar zit dan mijn grens? Ik verwacht dat ze hier is en als ze er dan niet is, ga ik haar toch maar weer bellen.”

“We kunnen niet altijd bereikbaar zijn, maar dat is wel wat ik het liefst zou willen. Doe je er goed aan om altijd bereikbaar te zijn? Er zitten grenzen aan wat mensen kunnen bieden. Is het goed dat ze leert dat er grenzen zitten aan wat een ander voor haar kan betekenen?”

“Je wilt haar ook laten ervaren dat relaties niet altijd kapot gaan. Je moet wel grenzen aangeven want verwaarlozing is ook grenzeloos geen grenzen stellen. Maar hoe doe je dat zonder steeds in hetzelfde patroon terecht te komen?”

“Er is een mismatch tussen de wensen van kind, moeder en oma en de zorg die professionals bieden. We willen niet meer het patroon volgen van weer een plan maken voor het kind. We willen wel anders, maar kunnen we dat wel? Hebben we echt de discussie met elkaar gevoerd over het feit dat het

misschien niet zo maakbaar is als we zouden wensen? Er is iets veel basalers nodig. Kunnen we met een 5 heel blij zijn? Kunnen we verwachtingen gematcht krijgen? Doet dat niet veel meer recht aan het gevoel dat iedereen heeft? Mogen we zeggen: ‘Je mag bestaan als je dingen doet die wij niet oké vinden. Je hoeft niet volgens al onze regels te leven?’.”

“We snappen het patroon van dit gezin. We snappen wat dit gezin nodig heeft en we zien dat we in hetzelfde patroon terecht gekomen zijn. We bedenken hoe we dit als individuele organisatie kunnen aanpakken, maar dan kunnen we haar later weer uitspugen. Dus we moeten ook met elkaar als organisaties iets doen”.

“Hoe sluit je goed aan bij al die perspectieven en ook nog met de hele wereld van hulpverlening die ook telkens wisselt?”

“Dat punt van ‘wij’ en ‘zij’ voel ik ook. Als je daadwerkelijk verbinding met dit meisje wilt maken, moet je haar daar bij betrekken. Dat kan niet anders.”

“Wat kunnen we dan gewoon concreet doen om te zorgen dat ze geen Alicia worden? Als we het kunnen bedenken, dan kunnen we het ook doen. Daar geloof ik echt in. En ik zie het gewoon in de praktijk. Alleen al dat bewustzijn levert op dat we met grote spoed van een groep van acht personen, twee groepen van vier hebben gemaakt. Daardoor kan dit meisje blijven en hoeft ze niet doorgeplaatst te worden.”

“Ik dacht bij het overleg van de vorige keer: ‘Wat gaan we met elkaar bespreken, want als de juiste plek er niet is, dan is die er niet?’ Het omzetten in daden moet ik nog zien, maar ik merk wel dat iedereen een grote bereidheid heeft om te bedenken hoe we zo’n plek kunnen maken.”

“Wat zouden we helemaal anders moeten doen om voor te gaan sorteren op een veranderende doelgroep en een groter aantal van dit soort jongeren? Wat hebben we daarvoor nodig aan expertise?”

Het inzicht vertalen naar eigen gedragsalternatieven

“Er is ook daar heel veel geprobeerd, maar niet van de grond gekomen: PMT, paardentherapie, muziektherapie, EMDR en gezinstherapie. Eigenlijk is de machtiging steeds maar weer verlengd en verlengd, zonder echt iets te

doorbreken. Toen beseften we dat dit zo niet langer ging en kwam het idee om volop in te zetten op voorkomen dat ze kan vluchten. Met het idee: we gaan haar zo coachen dat ze niet zo knalt.”

“Ik vind het een aparte relatie die zij [vader en dochter] hebben, maar het werkt wel. We kunnen bijvoorbeeld niet zeggen dat we een veiligheidsplan maken met de afspraak ‘als jullie dit tegen elkaar zeggen, dan gaan we plan B doen’. Nee, zij fiksken dit met elkaar. Daar moeten wij niet teveel van vinden, want anders is het niet meer hun manier om dingen met elkaar op te lossen.”

“Wordt dat met een opvoedouder, wordt het een gezinshuis, wordt het iets anders? We kunnen al de conclusie trekken dat het niet elke keer een wisseling van de wacht moet worden, maar een vast clubje mensen die daar aanwezig zijn. Maar je ziet ook dat één iemand dat niet kan dragen. Volgens mij moeten we nu met vader bespreken hoe hij dat voor zich ziet en waar hij het meest voor voelt. Want toen we in het gesprek over een constructie met drie man begonnen als oplossing voor mijn vervanging, waren we vader kwijt.”

“Dat voel ik, maar dat voelt vader volgens mij ook. Daarom denk ik dat we nu niet te lang met dit tussenplan moeten gaan werken.”

“Als je echt zou gaan voor wat het kind nodig heeft, dan maak je een hulpverlener vrij en die wordt dan een soort van tweede moeder. Maar ja, dat gaat niet. Of je biedt een plek waar twee hulpverleners er altijd voor haar zijn, maar die wel een time-out mogen nemen. Zoals ik doe met mijn eigen kinderen: dan bel ik mijn moeder en zeg dat ik er echt even tussenuit moet.”

“We herkennen het gezinspatroon en herkennen ons eigen patroon. Als we werkelijk iets duurzaam willen bereiken, zullen we moeten beginnen bij X, bij haar perspectief. En expertise van de biologische ouders toevoegen, van oma en van onszelf.”

“We zijn met elkaar een paar dagen bezig geweest met hoe dat nu moest met X. Iedereen was druk en voortdurend bezig en ondertussen speelde het idee dat ze misschien wel naar een gesloten setting bij [organisatie] moest. Maar op een gegeven moment zeiden we: ‘ze moet gewoon hier blijven, we gaan het organiseren.’ Iedereen was het ermee eens. En dat leverde inderdaad

op dat moment energie op, omdat al die andere oplossingen ook niet bevredigend waren. En we bedachten dat het sowieso fout zou gaan als ze daarnaar toe moet.”

“De afgelopen periode hebben we het echt anders gedaan. We hebben gekeken wat we wel konden doen, desnoods met het laten invliegen van deskundigheid. We besloten: ‘als we denken dat we dat wel kunnen, dan gaan we aan de slag’. Wat ik merk is dat iedereen in ieder geval een bevredigender gevoel heeft omdat we bezig zijn iets op te lossen, in plaats van met onze handen in het haar te zitten en te denken dat een jongere toch maar opgesloten moet worden. We ontdekken dat we veel meer zelf kunnen oplossen dan we voorheen gedaan hebben. De uitdaging is om kleine stapjes te zetten. Het hoeft ook niet meteen helemaal goed te gaan, maar we kunnen allemaal leren. Ik merk dat ons denkproces zo verder gaat.”

3. Het samen lerend ontwerpen en realiseren van een duurzaam toekomstperspectief

Vertragen, verdragen, de tijd nemen

“...en gaan we nu op stel en sprong dingen doen? Nee, dat niet. We gaan in zorgvuldigheid gedogen en we gaan zo goed mogelijk blijven ondersteunen en kijken wat daarvoor passend is. Of we bekijken of er een andere oplossing gezocht moet worden en hoe we anderszins de veiligheid kunnen vergroten.”

“U geeft aan hoe X in uw droom past als zij beter wordt. Maar hoe past X in uw droom als zij niet beter wordt?”

Samen een duurzaam perspectief gaan ontwerpen

“Ik voel een intentie bij iedereen: we willen wel. Dat geeft wel energie. “

“Wij gaan pas loslaten als hij echt goed terecht is gekomen. Dus ik voel hierin een grote rol voor ons weggelegd.”

“Ik zou dan bij de ouders aansluiten waar dat mogelijk is, maar daarin ook perspectief proberen mee te nemen. Als ze op een andere manier naar het ouderschap van hun dochter kunnen gaan kijken, geeft dat wellicht wat ruimte. Daarna zou ik ook wel willen focussen op het trauma van de ouders,

dat ook het trauma van het hele gezin is. Maar om dát stuk op te kunnen pakken, moeten ze eerst erkennen dat er sprake is van trauma.”

“Dat betekent dat je met de ouders echt het gesprek aangaat over de levensfase van hun dochter en wat op dit moment voor haar het beste is. Als je dan met elkaar op zoek gaat naar een passende ouderrol, en je waardeert hen daarin, dan doe je ook iets aan die moedeloosheid en dat gevoel van falen. Dat moet je natuurlijk niet als afwijzing bestempelen want dan ga je het niet redden. Het doet wél pijn, dus daar moeten we bijilstaan.”

“Om het plan te laten aansluiten bij het gezin, moet vader daar echt onderdeel van zijn en moet het bij hem thuis plaatsvinden. Dat is de grootste toevoeging die we doen.”

“En vader geeft ook zelf wel aan dat het heeft weinig zin heeft als je er 24/7 bent omdat het achteraf is en je toch niks meer kunt doen voor hem. We konden ook geen constructie bedenken om mij tijdens de vakantie te vervangen. Toen we een paar namen noemden, vroeg vader wat het eigenlijk uitmaakte omdat het toch niets oplost. Daarna heb ik tegen hem gezegd dat het niet wordt opgelost, maar wel fijn is als er iemand naast hem staat. Maar voor hem voelt dat niet als voldoende ondersteuning.”

“Ik denk dat wij nu het liefst gewoon op zoek zouden gaan naar een woning en een opvoedouder. Ik stel me ook voor dat weten dat je gaat verhuizen, maar niet wanneer, ook nog wel wat stress oplevert. Dus eigenlijk wil ik die onzekerheid ook wel snel wegnemen.”

“Ja, ik praat er met vader wel regelmatig over want hij vraagt ook aan mij hoe het dan zit met de inrichting. Wie bepaalt dan welke vloer erin komt? Hij zegt: ‘Als ik ga verhuizen hoef ik niet alles super de luxe, maar ook niet het goedkoopste laminaat waar een deuk in zit als ik wat laat vallen.’ Dat soort gesprekken heb ik wel met hem. En dat snap ik want het is voor hem natuurlijk best wel onzeker allemaal. Maar als hij vraagt of hij zelf de kleuren op de muur mag bepalen, heb ik geen antwoord.”

“Dus hij kan bijdragen aan een duurzaam perspectief van X als wij bijdragen aan een duurzaam perspectief voor hem, want anders blijft hij in de stress.”

“Op die escalatietafel kwam naar voren: rondom geslotenheid hebben we alles geprobeerd. Dat gaan we niet meer doen. Laten we eens kijken of we meer kunnen doen met haar wens en kracht met de paarden. Hoe kunnen we de verbeteringen die ze daar liet zien, versterken? Zo zijn we in gesprek gekomen met Coalitie naar Thuis. We merkten dat we op de manege in contact met haar konden komen en dat ze daar ook echt haar zorgzaamheid liet zien. We hoopten dat ze zich daardoor minder snel fysiek aan ons zou onttrekken. Dat idee hebben we uitgewerkt met Coalitie naar Thuis om te kijken wat er nog meer nodig was om het te realiseren. Het moet een blijvende oplossing zijn waarvan vader onderdeel uitmaakt. Toen zijn we gaan nadenken over hoe we dat vorm konden geven. We dachten aan een kangoeroewoning met een opvoedouder ernaast omdat vader de opvoeding niet alleen kan dragen.”

“We hebben aan ouders en aan X de vraag gesteld: ‘hoe ziet de situatie eruit als je mag dromen?’ Daar kwam deze situatie uit. En dan is het belangrijk om te kijken hoe dat te realiseren is en hoe we daarmee een doorbraak kunnen krijgen bij dit meisje.”

“Wij kunnen haar van alles gunnen en de ideale plek voor haar vinden, maar als ouders zich daar niet in kunnen vinden of daar iets van vinden, dan gaat het niet werken.”

Steun van elkaar en de organisatie

“Nee, ik voel me nu niet alleen, maar in deze casus, met alle intergenerationele zaken, denk ik dat het fijn is dat mensen om mij heen mij blijven steunen in de zwaarte die het heeft. Zo'n meisje zit naast mij in de auto, dat raakt mij echt. Het is belangrijk dat daar steun voor is en blijft, maar dat er ook steun is om alles scherp te blijven zien om de lijn vast te kunnen houden en te zorgen dat die blijft kloppen.”

“Oh, ik heb de vraag of vader zou aansluiten helemaal niet gekregen, anders had ik daar wel over nagedacht. We hebben het er ook helemaal niet over gehad...”

“Het klinkt alsof jullie een teampje zijn, dat jullie elkaar nodig hebben. Er ontstaat bijna organisch een manier van begrenzen om het vol te houden.”

“Door de korte lijnen in de samenwerking is het nog te dragen want deze casus is heel zwaar. Maar doordat wij elkaar goed weten te vinden, hou ik het vol.”

“We leren accepteren dat het hopeloos blijft, dat het nooit een 10 wordt, misschien wel niet een 6 of eigenlijk zeker weten wel geen 6.”

“We voelen ons niet de Sjaak. Soms moet je iets proberen en achteraf erkennen dat iets niet is gelukt”.

“Je moet op het spanningsveld balanceren. Als individu en als groep moeten we een gevoel van onveiligheid kunnen verdragen.”

“Bij de vorige casus dacht ik en heb ik ook later tegen de gezinsmanager zei: ‘Jeetje wat heb je hard moeten werken. Petje af, want ik denk dat je je uiteindelijk eindverantwoordelijk voelt voor de veiligheid.’ Ik denk ook dat je als GI die verantwoordelijkheid eigenlijk niet alleen kunt dragen, dus dat je daarin ook wel iets met elkaar te doen hebt.”

Uitdagingen onderweg – uitspreken – verkennen/vertragen – en weer door

“Zeggen we: ‘dit hebben we van jullie nodig’ of wil je eerst soort gezamenlijk eigenaarschap, een gezamenlijke verantwoordelijkheid creëren? En moeten we daar nog even een vorm voor verzinnen?”

“Dat kunnen we met een perspectiefwissel doen of op een andere manier. Want anders komen we misschien wel in een onderhandelingspositie en dat zou dan wel weer een oud patroon kunnen zijn, denk ik.”

“Het is voor mij wel meer uitzichtloos geworden dan voordat ik dit overleg in ging. In ons hoofd zaten we gewoon verder in het proces.”

“Wanneer lopen we dan tevreden de deur uit? Dat ligt misschien ook niet allemaal op één lijn. Want ik denk: ‘als we doen wat jij nu zegt, ben ik niet tevreden om 17.00 uur.’ Ik wil heel concreet hebben welk plan we omarmen en dat we nu gaan kijken hoe we dat realiseren. Met de gemeente.”

“De teleurstelling die jullie nu voelen, hebben wij al veel eerder gevoeld in andere gezinnen waarin we iets voor elkaar probeerden te krijgen. Dat we echt het commitment missen van een gemeente. En het is retemoeilijk. Daarom duurt het ook zolang om ze überhaupt aan tafel te krijgen.”

“En ik snap jullie teleurstelling dat er nog geen geld is voor dit of dat, maar het is een realiteit dat een gemeente gewoon niet zo snel is als wij zouden willen.”

“Ik wil een organisatie hebben waarin een time-out mogelijkheid is. We moeten het samen doen.”

“Wat we nodig hebben van de organisatie en de maatschappij is de erkenning dat we een plan kunnen maken, maar dat dat plan kan mislukken. Die erkenning is nodig om verder te kunnen. Je kunt een plan hebben, maar geen garantie geven.”

“Als we ons realiseren dat we maatwerk nodig hebben, kost dat tijd want er moet een team geformeerd worden. Zoals het nu gaat bij [organisatie] kan dat niet. Wat hebben we in de tussenliggende periode dan nodig? Je kunt het niet losmaken van mensen en organisaties. Laten we voor de korte termijn in gesprek gaan met drie organisaties over hoe we samen kunnen volharden. Voor de langere termijn gaan we een moreel beraad inplannen. Anders blijven we de crisis bezweren.”

“Toch is het wel grappig dat we bij maatwerk toch weer in instellingen en aanbod denken. We denken niet dat dit oké zou zijn als ze daarnaar toe wil, ook zonder dat die behandeling daar gegeven kan worden. Want dat is moeilijk te realiseren.”

“Wij hebben er in dit geval voor gekozen om een aantal dingen gewoon te gaan doen, en daar hebben we natuurlijk M. voor nodig om daar toestemming voor te krijgen. Je kunt ook eerst gaan praten en alle voorwaarden regelen en dan pas gaan doen, maar dan ben je eigenlijk al te laat. We zijn het nu gewoon gaan doen en vertrouwen er op dat we er wel uitkomen als dat extra kosten oplevert.”

“Ik merk dat als ik nu met een beleidsmedewerker van een gemeente praat, die hartstikke enthousiast is, maar echt niet meteen in het systeem van de gemeente voor elkaar krijgt wat we nodig hebben. Dat duurt gewoon heel lang, dus wij gaan gewoon aan de slag en zorgen dat we dat we daar met elkaar van leren en weten wat we nodig hebben aan verandering. Het heeft meer effect om dat vervolgens met de gemeente te gaan bespreken dan andersom, want dan staan wij gewoon een beetje in zo’n wachtstand.”

De jeugdzorg in Nederland is zo georganiseerd dat het leven van jongeren en gezinnen er vaak onnodig complex door wordt of zelfs vastloopt. Gezinsproblemen worden opgeknipt in handzame deelproblemen waarmee hulpverleners aan de slag gaan. Maar daarmee wordt de dagelijkse realiteit van het gezin uit het oog verloren. De jeugdhulpverlening is ingericht volgens het maakbaarheidsprincipe: het idee dat alle problemen bij het opvoeden en opgroeien door het handelen van professionals opgelost kunnen worden. De werkelijkheid is helaas weerbarstiger.

Jeugdhulpverleners worden geconfronteerd met de bestuurlijke behoefte aan kosten- en risicobeheersing. Die behoefte leidt tot protocollen en maatwerkarrangementen die niet aansluiten bij de situatie van kinderen, jongeren en gezinnen. Daardoor is er steeds minder ruimte om belemmerende patronen te doorbreken. Met een focus op het 'goed' doen, verliezen we het 'goede' voor kinderen jongeren en gezinnen steeds meer uit het oog. In plaats van elkaar te versterken zitten beleid en dagelijkse werkelijkheid elkaar in de weg.

Het Nederlands Jeugdinstituut heeft samen met gezinnen, hulpverleners en bestuurders gezocht naar oplossingen die verder gaan dan het bestaande zorgaanbod en waarin de dromen en mogelijkheden van kinderen en gezinnen leidend zijn gemaakt. Dat is een taai proces dat met vallen en opstaan soms tot ongebruikelijke oplossingen leidt waarbij risico's en verantwoordelijkheden niet altijd honderd procent kunnen worden afgedekt. Maar het is ook een benadering die nieuwe perspectieven biedt in de levens van kinderen en gezinnen.

Deze ontwikkeling vraagt veel van professionals, bestuurders en beleidsmakers. Het vraagt vertrouwen in elkaars kennis, kunnen en kunde, maar ook de kunst om een deel van de verantwoordelijkheid los te laten én toch gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen, ieder vanuit zijn eigen rol. Professionals, bestuurders en beleidsmakers moeten elkaar ondersteunen en rugdekking krijgen van elkaar, juist als het spannend wordt. Deze publicatie biedt handvatten om stagnatie te doorbreken en nieuwe duurzame perspectieven te ontwikkelen. Want samen kunnen we bereiken wat niemand alleen lukt.

**Anita Kraak, Nederlands Jeugdinstituut
in samenwerking met Marieke Rietbergen, Design Innovation Group**