

**Vakmanschap Nieuwe Stijl: Ouder- en kindadviseur als lerende professional**

**Resultaten verdiepende fase: interviews en praktijkbezoeken**



**Hogeschool Inholland – Lectoraat Leefwerelden van Jeugd**

Pauline Naber  
Lidwien van den Bos  
Roel van Goor  
Mieke van Heerebeek  
Veerle Knippels

**Verwey-Jonker Instituut/Vrije Universiteit**

Trees Pels (adviseur)

**SWAZOOM**

Cecile Winkelman (adviseur)

Amsterdam, december 2013

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Uitgangspunten van leerprocessen</b>	<b>8</b>
2.1 Professionals sturen eigen leerproces	8
2.2 Zelfstandige en zelfsturende teams	9
2.3 Start leerproces	13
2.4 Vormen van teamleren	14
2.5 Nogmaals: <i>practice what you preach</i>	18
2.6 Leren door samenwerking met netwerkpartners	20
2.7 Samenvattend: leerproces zelfsturende jeugdteams	21
<b>3. Heldere opdracht, sterk team en structurerend kader</b>	<b>22</b>
3.1 Werken met duidelijke opdracht en taakstelling	22
3.2 Teamsamenstelling	23
3.3 Methodisch werken	25
3.4 Methodiek leren loslaten	26
3.5 Als team methodisch leren werken	27
3.5 Samenvattend: leerproces met structurerend kader, heldere opdracht en sterk team	28
<b>4 Stimuleren eigen kracht gezinnen</b>	<b>29</b>
4.1 Eigen kracht als onderdeel van methodiek	29
4.2 Werken met eigen kracht: hoe doe je dat?	30
4.3 Werken met eigen kracht: hoe leer je dat?	32
4.4 Samenvattend: leren versterken eigen kracht	34
<b>5 Conditie en randvoorwaarden</b>	<b>35</b>
5.1 Teamsamenstelling	35
5.2 Omgaan met caseload en verwijzing	35
5.3 Werkplek en facilitering	37
5.4 Inrichten werk en leerproces	37
5.5 Samenvattend: condities en randvoorwaarden	38
<b>6 Samenvattend: organiseren van teamleren en ontwikkelen van lerend systeem</b>	<b>39</b>
6.1 Leertrajecten en lerend systeem als maatwerk	39
6.2 Heldere opdracht en duidelijk werkkader	40
6.3 Gedeelde visie en methodiek als basis van handelen	40
6.4 Leren van elkaar in teamverband	40
6.5 Leren van lerende professionals	42
<b>Bijlagen</b>	
1. Interviewleidraad Vakmanschap Nieuwe Stijl (tweede fase)	43
2. Geïnterviewde experts en sleutelpersonen voorbeeldpraktijken	44

## 1. Inleiding

De gemeente Amsterdam werkt aan de inrichting van een nieuw jeugdstelsel waarin pedagogische en ontwikkelingsgerichte basisvoorzieningen hun professionele zorg en opvoedhulp in de directe leefomgeving van kinderen, jongeren en ouders aanbieden.<sup>1</sup> In het nieuwe stelsel staat de eigen verantwoordelijkheid van ouders voor de ontwikkeling en opvoeding van hun kinderen voorop, richt de professionele hulp zich primair op versterking of herstel van de eigen kracht en regie van jeugdigen, ouders en medeopvoeders. Lichte vormen van advisering en ondersteuning worden dichtbij gezinnen aangeboden, verwijzing naar intensieve zorg vindt plaats als dat nodig is.

De transformatie van het jeugdstelsel in Nederland waarbij de gehele jeugdzorg, jeugdbescherming, jeugdreclassering, jeugd-GGZ en jeugd-LVB per 1 januari 2015 bestuurlijk en financieel in handen ligt van de gemeente, resulteert in Amsterdam in vier zorgvormen:

1. Het digitale platform.
2. Wijkgebonden ouder- en kindteams (voor alle gezinnen en medeopvoeders in de stad) en Samen DOEN-teams (voor niet-zelfredzame gezinnen met meervoudige problematiek).
3. Een flexibel, specialistisch zorgaanbod.
4. Gespecialiseerde stedelijke en regionale voorzieningen.

De eerste twee zorgvormen bieden met elkaar de basisinfrastructuur van het nieuwe stelsel. Het moet gezinnen en medeopvoeders in de wijk ondersteunen bij het vinden van oplossingen voor vragen en problemen die zich in de ontwikkeling en opvoeding van jeugdigen kunnen voordoen. De ouder- en kindteams zijn de spil in het nieuwe jeugdstelsel, bestaan uit generalisten (ouder- en kindadviseurs) en specialisten (jeugdartsen, jeugdpsychologen) en assistenten die met elkaar het gezicht zijn van de basisjeugdzorg voor ouders en jeugd. Zij helpen ouders en jeugdigen zelf oplossingen te vinden binnen hun sociale netwerk. Als het nodig is, verwijzen zij door naar gespecialiseerde zorg. De ouder- en kindteams die er zijn voor alle ouders en jeugd en Samen DOEN teams die gericht zijn op multiprobleemgezinnen, zullen in de praktijk nauw gaan samenwerken, zo nodig advies en steun inschakelen van het flexibele, specialistische aanbod, en in uiterste instantie verwijzen naar gespecialiseerde voorzieningen. Deze herinrichting van de nulde en eerstelijnszorg vraagt nieuwe manieren van samenwerken tussen organisaties en voorzieningen, tussen zorgprofessionals onderling, maar ook tussen professionals, jeugdigen en ouders. Een belangrijke rol hierin heeft de nieuwe ouder- en kindadviseur van wie een omslag in denken en doen, een andere inzet van deskundigheid wordt gevraagd, met meer ruimte voor de eigen verantwoordelijkheid en kracht van gezinnen. Om dit veranderproces te sturen en ondersteunen heeft de gemeente meerdere lijnen uitgezet. Zo helpen de proeftuinen *Om het Kind* die begin 2013 gestart zijn om essentiële elementen van de nieuwe werkwijze in de praktijk uit te proberen en op bruikbaarheid te beoordelen.<sup>2</sup> Ervaring wordt opgedaan met de nieuwe rol en positie van de ouder- en kindadviseur, met het gebruik van benaderingen als stimuleren van de eigen kracht van gezinnen en bieden van oplossingsgerichte ondersteuning. Ook wordt in de uitvoeringspraktijk gezocht naar verbindingen tussen andere aanpakken in het jeugddomein, zoals de aanpak van Multiprobleemgezinnen (MPG-aanpak), de buurtteams van Samen DOEN en het Preventief Interventie Team.<sup>3</sup>

Niet alleen de functionaliteit en uitvoering van het nieuwe stelsel heeft de aandacht van de gemeente, maar ook de verwerving van een nieuw type professionaliteit dat van zorgverleners gevraagd wordt. Inzicht in hun professionele handelen én goede manieren om hen te ondersteunen om de benodigde kennis, houding en gedragingen

---

<sup>1</sup> Koersbesluit *Om het kind*. Programma Hervorming zorg voor de jeugd. Gemeente Amsterdam, 15 mei 2013.

<sup>2</sup> *Programma van Eisen proeftuinen Om het Kind*. Gemeente Amsterdam, december 2012.

<sup>3</sup> <http://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/dmo/onderwijs-jeugd/veranderingen/nieuwsbrieven-kind/documenten/proeftuinen/>

te verwerven en op peil te houden, moeten leiden tot de inrichting van een permanent *lerend systeem*.<sup>4</sup> Via drie lijnen komt dit systeem onder leiding van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam tot ontwikkeling: de lijn van individueel leren, die van teamleren en die van systeemleren. Het project waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan, is te plaatsen in de lijn “*Systeemleren: inzicht in het systeem*” en richt zicht op het benoemen van bouwstenen voor de inrichting van een leerproces dat ouder- en kindadviseurs ondersteunt en onderdeel wordt van het nieuwe jeugdstelsel. Ook na de transitie zullen medewerkers zich immers blijven ontwikkelen en scholen, met elkaar teams vormen waarin principes als eigen kracht en zelfregie van de gezinnen richtinggevend zijn. Meerdere partijen (gemeente, opleidingen, werkveld, onderzoekers) werken aan de invulling van de benodigde kwaliteiten en ervaringen die van ouder- en kindadviseurs gevraagd worden, aan de ontwikkeling van leervormen en typen bijscholing waarmee kennis en deskundigheid verworven kunnen worden. In de periode december 2012 tot december 2013 draagt de Kenniswerkplaats Tienplus via het project Vakmanschap Nieuwe Stijl bouwstenen aan voor het ontwerpen van een leerproces van ouder- en kindadviseurs.

### **Vakmanschap Nieuwe Stijl: project in drie fasen**

Voor de uitvoering van het project zijn drie vragen geformuleerd:

- Wat kenmerkt de deskundigheid van de jeugd- en gezinswerker (ouder- en kindadviseur)?
- Welke voorbeelden van dit type deskundigheid zijn al in de praktijk ontwikkeld en aanwezig?
- Hoe kan deze deskundigheid verworven en onderhouden worden?

De eerste vraag staat centraal in fase 1, de tweede vraag in fase 2 en de derde vraag in fase 3 van het project.

### **Samenvatting resultaten fase 1**

Tijdens de eerste fase van het project is verkend voor welke leeropgaven de ouder- en kindadviseurs staan en welk type leertrajecten de verwerving van hun nieuwe rol en werkwijze kan ondersteunen.<sup>5</sup>

Op basis van literatuurstudie en oriënterende gesprekken in het werkveld is beschreven over welk type expertise ouder- en kindadviseurs dienen te beschikken, voor welke leeropgaven ze staan en welk type leertrajecten de verwerving en het onderhoud van hun professionaliteit kan ondersteunen.<sup>6</sup>

Naar voren komt dat van ouder- en kindadviseurs een diversiteit aan kwaliteiten, taken en rollen verwacht wordt – de ouder- en kindadviseur als “duizendpoot” – die om aanscherping en concretisering vragen. Beschreven is het type deskundigheid dat gevraagd wordt: zowel brede als vakspecifieke kennis, een sensitieve én erop af houding, methodische vaardigheden om de eigen kracht van gezinnen te versterken en/of te hervinden, in te schatten of aanvullende eerstelijns ondersteuning volstaat dan wel dat intensievere zorg vereist is. Daarnaast gaat het om de bekwaamheid op zelfstandige wijze zowel individueel als in (multidisciplinair) teamverband, domein overstijgend te opereren, doelgericht en budgetbewust te werken en indien nodig te verwijzen naar specialistische zorg. De verwachte taken, expertise en kwaliteiten zijn vastgelegd in nieuwe functieprofielen van ouder- en kindadviseurs.<sup>7</sup>

In het verlengde van de gevraagde professionaliteit is ook beschreven voor welke leeropgaven de ouder- en kindadviseurs staan, waaronder een omslag van instellingsgebonden opererende professionals naar leden van een zelfstandig multidisciplinair team dat in samenwerking met jeugd-GGZ en onderwijs zorg biedt aan alle jeugd en gezinnen in het werkgebied. De teams bieden deze zorg op basis van een vastgesteld budget en caseload.

<sup>4</sup> Plan van Aanpak project *Lerend systeem in de wijk*. DMO, januari 2013.

<sup>5</sup> Naber, P., Bos, L. van den, Goor, R. van, Heerebeek, M. van, Knippels, V. (Hogeschool Inholland), Pels, T. (Verwey-Jonker Instituut/Vrije Universiteit) & Winkelman, C. (SO&T- Kwaliteit in Opvoeden) (2013) *Vakmanschap Nieuwe Stijl. Ouder en kindadviseur als lerende professional*. Amsterdam/Utrecht: Kenniswerkplaats Tienplus.

<sup>6</sup> Naber, P., Bos, L. van den, Goor, R. van, Heerebeek, M. van, Knippels, V. (Hogeschool Inholland), Pels, T. (Verwey-Jonker Instituut/Vrije Universiteit) & Winkelman, C. (SO&T- Kwaliteit in Opvoeden) (2013) *Vakmanschap Nieuwe Stijl. Ouder en kindadviseur als lerende professional*. Amsterdam/Utrecht: Kenniswerkplaats Tienplus.

<sup>7</sup> Onderscheiden worden functieprofielen van Ouder- en kindadviseurs voor drie leeftijdsgroepen: van 0-4, 4-12 en 12-18.

Hiermee samenhangende (leer)opgaven zijn: zelfstandig, besluitvaardig en resultaatgericht handelen, in meerdere contexten kunnen communiceren, in staat zijn tot (zelf)kritische verantwoording en bereidheid tot leren.

Hiermee is nog niet genoemd HOE ouder- en kindadviseurs dat leren en hun professionaliteit kunnen onderhouden. Uit literatuurstudie en oriënterende interviews komt naar voren dat formele leersystemen (opleidingen, trainingen, workshops, bijscholingen) hiertoe deels geschikt zijn, maar dat vooral delen van kennis en ervaring via interacties in teams, via *communities of practice*, via diverse werkvormen en media onmisbaar is. Uiteenlopende vormen van individueel en collectief leren worden genoemd, zoals:

- zelf bijhouden van vakliteratuur en actuele ontwikkelingen;
- informatieoverdracht via teamdiscussies, stedelijke bijeenkomsten;
- bijscholing via training en workshops in specifieke onderwerpen, doelgroepen, werkwijze;
- leren in teamverband, via intervisie, rollenspelen, casuïstiek;
- kennis nemen van *good practice* via werkbezoeken, proeftuinen en pilots jeugdzorg nieuwe stijl.

De genoemde voorbeelden hebben vermoedelijk vooral dan duurzame leereffecten, wanneer een leertraject met een structureel karakter en een doelgerichte vorm wordt ingericht, waarin leren 'on the job' centraal staat. Functioneren als lerende teams gaat niet 'vanzelf'. Dit vraagt een werk- en leeromgeving die primair door teams zelf en secundair met steun van externe adviseurs en coaches wordt ingericht en onderhouden, met een diversiteit aan leer- en werkvormen, en waarvan de beleidsmatige verankering verzekerd is op zowel instellings- als gemeentenniveau .

### **Vraagstelling en opzet fase 2**

Voortkomend uit de eerste fase is als vraag voor de tweede, verdiepende fase geformuleerd:

Hoe kunnen ouder- en kindadviseurs zich de gevraagde deskundigheid eigen maken en zowel individueel als in teamverband onderhouden? Deze centrale vraag is gespecificeerd in 3 deelvragen:

- Welke (innovatieve) voorbeelden van professionaliseren, trainen en teamleren zijn in de (jeugd) zorg voorhanden?
- Hoe kunnen deze voorbeelden van nut zijn voor ouder- en kindadviseurs bij het eigen maken van hun nieuwe functie?
- Hoe kan professionalisering van ouder- en kindadviseurs onderdeel worden van een lerend systeem waarin werken, leren en ontwikkelen met elkaar vervlochten zijn?

Ter beantwoording van deze vragen zijn interviews gehouden met deskundigen en sleutelpersonen op het gebied van onderzoek, training en begeleiding van wijkgerichte professionals. Aan de orde komen leerervaringen van teams die vanuit verschillende disciplines en organisaties zijn ingericht om hun zorg dicht bij cliënten te brengen. Beschreven worden voorbeelden van leerprocessen die het vormen en functioneren van zulke teams ondersteunen, en voorbeelden van vernieuwende leer- en werksituaties. Deze voorbeelden zijn niet één op één te vertalen naar ouder- en kindteams die een nieuwe opdracht in de ondersteuning van gezinnen in Amsterdamse wijken te realiseren hebben. Maar ze reiken wel bouwstenen aan waarmee zo'n lerend systeem ontworpen kan worden.

### **Thema's voor interviews fase 2**

Hoewel in het onderhavige project Vakmanschap Nieuwe Stijl niet de inhoud (het WAT) van het ontwikkel- en professionaliseringstraject van de ouder- en kindadviseurs centraal staat, maar de nadruk ligt op de leervorm en het leertraject (het HOE), is in de interview-opzet uitgegaan van enkele centrale, inhoudelijke thema's. Wat en hoe zijn immers niet los van elkaar te zien. Aan de hand van deze thema's is gezocht naar bijbehorende leerop-

gaven en leervormen. De thema's komen voort uit literatuurstudie en oriënterende interviews van fase 1, waarin de leeropgaven van ouder- en kindadviseurs centraal stonden. Ze bieden een kapstok voor verdiepende gesprekken over hoe er geleerd wordt. Ze bieden ook een kader om goede voorbeelden, betekenisvolle leerervaringen en handige werkvormen naar voren te halen. Deze aanpak voorkomt abstractie in de gespreksvoering, stimuleert het benoemen van concrete en bruikbare voorbeelden.

De centrale thema's betreffen:

- Versterken zelfregie gezinnen
- Outreachend werken
- Zelfsturende professional
- Teamleren en lerend systeem
- Verwijzen naar specialistische schil

Aan de hand van deze thema's is in interviews gevraagd welke kernkwaliteiten van werkers en teams verwacht worden, welke voorbeelden van training en professionalisering voorhanden zijn, welke ervaringen ermee zijn opgedaan. Bij elk thema zijn specifieke, aanvullende vragen gesteld, alle thema's en vragen zijn verwerkt in een half gestructureerde interviewleidraad (bijlage 1). De thema's en vragen in de leidraad hebben enige overlap. Dit betekent dat tijdens interviews op verschillende momenten en vanuit verschillende invalshoeken aan de hand van ervaringen en voorbeelden gesproken is over de aard van het leerproces en het leersysteem dat de ontwikkeling van professionals ondersteunt. Naast voornoemde thema's, geïnterviewde sleutelpersonen en voorbeeldpraktijken leveren ook andere werkgebieden en experts kennis en voorbeelden aan voor de ontwikkeling van een lerend systeem.

In de selectie van respondenten is gekozen voor *'middle up'*, voor zowel leidinggevenden en trainers die scholing en professionalisering organiseren, als professionals die eraan deelnemen. In de periode maart tot november 2013 is een interviewronde gehouden over genoemde thema's met sleutelpersonen van innovatieve pilots uit diverse sectoren. De geïnterviewde sleutelpersonen komen uit verschillende zorgdisciplines (psychiatrie, thuiszorg, jeugdhulpverlening), uit teams die verschillen in samenstelling (meer en minder multidisciplinair), in mate van zelfsturing (variërend van zelfsturing in de uitvoering van zorgtaken tot en met financiële autonomie), in wijze van zorguitvoering (alleen uitwisselen dan wel – ook – delen van de caseload). Door deze verschillen heen is gekeken en gevraagd naar de wijze waarop de werk- en leerprocessen van deze teams georganiseerd en onderhouden wordt.

Ook is gesproken met enkele experts in de jeugdzorg en deskundigen op het gebied van kennisontwikkeling en professionalisering (bijlage 2).

Bij de analyse is het materiaal in eerste instantie thematisch geordend en zijn op basis van de interviews ook nieuwe onderwerpen ingebracht. Het materiaal geeft inzicht in voorbeeldpraktijken die laten zien hoe een cliënt-gerichte werkwijze eigen wordt gemaakt, hoe deze benadering onderdeel wordt van het team-functioneren, en hoe professionaliteit en bijscholing onderhouden kan worden. Daarnaast brengen experts bruikbare leervormen, mogelijke onderwerpen en thema's naar voren voor het te ontwerpen leertraject.

### **Opbouw van de tekst**

De navolgende hoofdstukken beschrijven de resultaten van de interviews.

- Hoofdstuk twee beschrijft de uitgangspunten van leerprocessen van zelfsturende professionals, waaronder uitgaan van hun leervragen, start en verloop van het leerproces, vormen van teamleren.

- Hoofdstuk drie gaat in op werkkader, team en methodiek als structurerende leer- en werkprincipes.
- Hoofdstuk vier licht een centraal werkprincipe – stimuleren eigen kracht van gezinnen – nader toe.
- Hoofdstuk vijf beschrijft randvoorwaarden en condities van innovatieve leer- en werkprocessen.
- Hoofdstuk zes vat de resultaten samen en legt enkele bouwstenen voor het ontwerpen van een lerend systeem voor.

De tekst geeft – in kaders – voorbeelden van vernieuwende werkwijzen en citeert – eveneens in kaders – geïnterviewde experts. De citaten zijn geanonimiseerd.

## 2. Uitgangspunten van leerprocessen

Dit hoofdstuk beschrijft hoe in benaderde voorbeeldpraktijken en volgens geïnterviewde experts professionele teams kunnen leren en hoe leeropgaven onderdeel kunnen worden van een lerend systeem. Ingegaan wordt op kernprincipes die de basis vormen van actieve leerprocessen, zoals uitgaan van de leervragen en leerbehoeften van professionals. Beschreven worden leervormen die aansluiten bij een werkveld dat in beweging is. Terugkerend punt is dat de opdracht aan ouder- en kindadviseurs om de eigen kracht en zelfregie van gezinnen te stimuleren, gepaard dient te gaan met maximale zeggenschap om zelf hun werk- en leerproces in te richten.

### 2.1 Professionals sturen eigen leerproces

Een terugkerend element in de voorbeeldpraktijken en interviews dat als rode draad door de navolgende hoofdstukken loopt, is dat het maken van de omslag naar een nieuw type jeugdprofessional – de ouder- en kindadviseur die in de wijk gezinnen stimuleert en ondersteunt bij opvoedingsvragen – primair en vooral door werkers zelf dient te gebeuren. Het lijkt vanzelfsprekend, maar is in de jeugdzorg geen gegroeide traditie: zet professionals aan het roer van hun leer- en werkproces, laat hun leerbehoeften sturend zijn, stimuleer en ondersteun het leer- en werkproces op de werkvloer. De noodzaak en het initiatief tot een nieuwe benadering kan van bovenaf gegeven zijn, maar de manier waarop het veranderproces vorm moet krijgen dient maximaal door teams zelf ingevuld en gedragen te worden. Koplopers en kartrekkers brengen een veranderproces in teams en instellingen op gang, op de voet gevolgd door een actief en gezamenlijk leer- en werkproces van alle teamleden. De opdracht van ouder- en kindadviseurs om de eigen kracht van gezinnen te stimuleren en ondersteunen zou gepaard moeten gaan met een leerproces dat uitgaat van de eigen kracht van professionals om zich te ontwikkelen en te blijven leren. Zoals in meerdere interviews benadrukt wordt: ouder- en kindadviseurs zijn al goed opgeleide hulpverleners met een enorm pakket aan kennis en ervaring, doen doorgaans al jarenlang jeugd- en gezinswerk, zijn goed bekend met problemen waarmee kinderen, jongeren en ouders kunnen worstelen.

#### **'We zijn opgeleide professionals'**

Een sleutelpersoon van een proeftuin geeft aan na vijftien jaar residentiële en ambulante jeugdzorg, zowel uitvoerend als leidinggevend, liever dichtbij gezinnen aan de slag te gaan.

*"Het werk op zich, in de pleegzorg, is prima. Maar waar ik moeite mee had is dat er weinig beroep gedaan wordt op kennis van ons als hbo-ers die gestudeerd hebben en heel veel ervaring hebben. Je wordt nogal in een keurslijf geduwd. We moesten werken met CBCL's<sup>8</sup>, met gedragsvragenlijsten voor kinderen, ouders. Dat betekende eigenlijk dat je met een pak papier naar mensen toeging, bij ieder gezin op dezelfde manier. Ik vond die lijsten ook zo probleemgericht. Dat stond haaks op hoe ik graag werk; oplossingsgericht werken naar meer zelfstandigheid en zelfredzaamheid van mensen, hen zelf oplossingen laten bedenken. Dat hoeven niet de oplossingen te zijn die ik zou bedenken in mijn situatie, maar een oplossing die past bij het gezin, de context, de opvoeding, de omgeving."* Deze ouder- en kindadviseur is kritisch over een eventuele verplichting tot scholing:

*"Toen dacht ik bij mezelf: we zijn toch allemaal hbo opgeleid, is dat diploma niets meer waard? Plus alle ervaring die we hebben. Ik heb mezelf geregistreerd in het beroepsregister, wat inhoudt dat ik mezelf bijschool, intervisie volg en activiteiten onderneem om mijn kennis en kunde op peil te houden."*

Wat bijzondere aandacht verdient is het verbinden van de nieuwe opdracht aan al aanwezige kennis en ervaring, en wel op zo'n manier dat doelgericht afgeleerd wordt wat niet meer past, bijgeleerd wat nieuw en nodig is. Zowel traditionele leervormen als nieuwe typen leertrajecten zijn daarvoor geschikt, kunnen geborgd worden in een

<sup>8</sup> Child Behavior Checklist (CBCL), een diagnostisch instrument om probleemgedrag en vaardigheden van jeugdigen van 6-18 jaar op gestandaardiseerde wijze te verkrijgen ten behoeve van hulpverlening en/of onderzoek.



continu lerend systeem. Een standaard bijscholingstraject volstaat niet. Een 'standaard wasstraat' van scholing waar alle werkers doorheen moeten om er als nieuwe ouder- en kindadviseurs uit te komen, past niet en zal weinig effect hebben.

In de ontwikkeling van een lerend systeem hebben niet alleen ouder- en kindadviseurs een rol, maar ook teamleiders, trainers en adviseurs, gemeente en opleidingsinstituten. Maar ook gezinnen, burgers en burgerinitiatieven. De laatst genoemden alleen al door het geven van feedback als (ex)cliënten, maar ook door het oppakken van hun rol in het mobiliseren van de eigen kracht van buurten, via ouderbetrokkenheid op en rondom scholen, door vrijwilligers- en burgerinitiatieven. Hoe leren ruimte te geven aan de eigen kracht van burgers komt in navolgende paragrafen aan de orde.

## **2.2 Zelfstandige en zelfsturende teams**

Een belangrijke opgave van ouder- en kindteams is zelfstandig en zelfsturend te opereren in multidisciplinair samengestelde teams, om in de wijken samen te werken met andere organisaties, burgers, gezinnen, zelforganisaties, burgerinitiatieven. Zowel de teamsamenstelling, opdracht als samenwerkingspartners zijn nieuw. Hoe kan zo'n veranderingsproces in gang gezet worden en welke leeropgaven brengt dat met zich mee?

Zoals in de inleiding is aangegeven en in bijlage 2 beschreven, zijn de geïnterviewde sleutelpersonen uit diverse zorgdisciplines afkomstig. Overeenkomstig punt dat in meerdere interviews naar voren komt is dat, parallel aan de vorming van zelfsturende teams, een nieuwe methodiek van cliëntbegeleiding geïntroduceerd is, met meer nadruk op zelfregie bij de cliënt. Ook is er aandacht voor kostenbewust werken en slagvaardig handelen. De inhoud en aard van de methodiek verschilt per zorgdiscipline, maar overeenkomstig is de omslag in werkwijze en houding die van het team gevraagd wordt, de binding van teamleden aan elkaar, de nieuwe visie en de gekozen benadering.

De methodieken zijn door een kerngroep enthousiaste kartrekkers gedeeld met teamgenoten en verwerkt in het primaire zorgproces van hun instelling. Alle teamleden zijn vervolgens getraind in het gebruik van de methodiek, hebben de visie die eraan ten grondslag ligt met elkaar gedeeld en eigen gemaakt, leerervaringen opgedaan en geëvalueerd. De methodiek en training geven structuur en richting aan de teambuilding, aan het eigen maken van de principes en overtuigingen die geïmplementeerd moeten worden, stimuleert visievorming op de missie en opdracht die ze als team te doen hebben. Ook is een leerproces ingericht waarin teamleden met en van elkaar leren, zowel in georganiseerd verband, maar ook in informele bijeenkomsten, op de werkvloer, in werkbesprekingen. Een cruciale rol hierin heeft de teamleider die dichtbij de medewerkers staat, die het leerproces faciliteert, overleg heeft met management en specialistisch deskundigen.

### **Zelfsturende ouder- en kindteams?**

Ouder- en kindteams hebben ruimte te experimenteren met een nieuwe benadering van gezinsbegeleiding en wijze van teamaansturing. In het kader van deze notitie zijn sleutelpersonen uit twee Amsterdamse ouder- en kindteams geïnterviewd. In het ene geïnterviewde ouder- en kindteam wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid zonder aansturing door een teamleider, terwijl het andere ouder- en kindteam geïnitieerd is door een teamleider die aanstuurt en ondersteunt. Gemeend wordt dat in andere proeftuinen de leidinggevende er meer 'bovenop' zit. Ook geven beide sleutelpersonen aan dat de ruimte tot experimenteren en zelfsturing begrensd is, bijvoorbeeld in de samenstelling van het team of de wijze van samenwerking. De een geeft als voorbeeld liever een maatschappelijk werker aan te stellen die ervaring heeft met schuldhulpverlening – veel gezinnen hebben financiële problemen – dan een schoolmaatschappelijk werker. De ander wenst meer ruimte om te experimenteren met rollen, taken en verantwoordelijkheden om hulp te verlenen en op huisbezoek te gaan. Zo lijken ouder-

en kindadviseurs vanuit de GGD vast te zitten aan hun wettelijke taak - uitvoering van het basispakket - en aan de aansturing door hun moederorganisatie. Beide geïnterviewde sleutelpersonen signaleren druk vanuit de stad en het stadsdeel te voldoen aan de eisen die gesteld worden en zich daarover te verantwoorden. *“De stad wil wat van ons. Helemaal zelfsturend werken zoals bedacht was, dat is toch lastig in een proeftuin.”* Gemeend wordt dat er de neiging is tot controleren en beheersen, minder tot aansluiten op de verantwoordelijkheid van de hulpverlener, opvoedadviseur.

Zoals aangegeven verschillen de teams en praktijken waarnaar de geïnterviewde sleutelpersonen verwijzen. Door deze verschillen heen zijn diverse elementen te benoemen die van belang zijn voor de inrichting van een leer- en werkproces van zelfsturende teams. Deze komen hierna aan de orde.

### ***Practice what you preach: regie en ruimte voor teams***

Een kernboodschap die uit de interviews naar voren komt, is dat vergroten van de toegankelijkheid van de zorg en zelfregie van cliënten gepaard moet gaan met maximale zeggenschap van professionals over hun zorgverlening.

*“Zet zo'n team in eigen kracht. Niet doodgooien met al teveel kennis en dichtspijkeren met structuren. Laat de professional het werk doen, snij zoveel mogelijk bureaucratie en controle die niet nodig is eruit. Zodat de professional de maximale ruimte heeft om met de cliënt te handelen.”*

Teams moeten zelfstandig kunnen functioneren, slagvaardig opereren, hun werkwijze afstemmen op wat er in deze situatie voor deze cliënten nodig is. Dit vraagt een leer- en werkomgeving die daarbij past, die gekenmerkt wordt door een grote mate van zelfsturing, vertrouwen in de professionaliteit en expertise van de teamleden, met ruimte voor het maken van eigen keuzes en zo nodig opereren buiten de gebaande paden. Managers en teamleiders zijn minimaal gericht op controleren en verantwoorden, maximaal op ondersteunen, aanmoedigen en empoweren van de teamleden. Niet alles controleren, maar toetsen en evalueren of de doelen worden gehaald, vast stellen wat beter kan en hoe dat te doen. *Practice what you preach* impliceert een combinatie van minimale centrale sturing en controle, maximale ruimte voor de verantwoordelijkheid van individuele professionals en teams. Nadruk ligt op verhogen van de kwaliteit van het uitvoerend werk door het vakmanschap van de professional centraal te stellen. Professionals ontwikkelen en verbeteren hun vakmanschap door van elkaar te leren, ook van de fouten en missers die worden gemaakt. Dit vraagt een leer- en werkproces waarin teamleden zich verantwoorden voor de keuzes die ze maken, de resultaten die ze behalen en de wijze waarop ze dat doen.

In de vingers krijgen en consequent toepassen van zo'n werkwijze, vraagt de ontwikkeling van een cultuur waarin teamleden zich veilig voelen goede ervaringen te delen én fouten te erkennen, deze te bespreken door vragen te stellen en te leren van elkaar.

*“Wat je niet wil is dat mensen afgerekend worden, op cliënttevredenheid bijvoorbeeld. Je moet niet bang zijn om te zeggen: ik heb het niet handig gedaan.”*

Geen top-down afrekencultuur waarin medewerkers na een incident individueel berispt en gestraft worden voor foutieve acties en onjuiste beslissingen: een zondebokkencultuur. Maar een *just culture* waarin erkennen en leren van fouten als onvermijdelijk en onmisbaar gezien wordt voor het blijvend verbeteren van diensten en verhogen van veiligheid en resultaat.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> In de luchtvaart wordt *just culture* als meest wenselijke en vruchtbare werkcultuur gezien om het veiligheidsmanagementsysteem op orde te houden. Zie o.a. DEGAS-ADVIES 2010-053, *Regels als gestolde ervaring. De noodzaak van een nieuw para-*

*“Afspreken dat je het beter gaat doen, het gaat om het kind-belang.”*

Dit veronderstelt een open verstandhouding tussen werkers onderling, tussen team en teamleider, omdat alleen dán grondig te onderzoeken en bespreken is waarom en vanuit welke inzichten er op deze manier gehandeld is en hoe dat anders kan. In de benaderde praktijkvoorbeelden zien collega's elkaars fouten, stellen aan de orde dat het niet goed gaat met een cliënt, bespreken dat, rekenen elkaar er niet op af. Voor incidenten is er de plicht deze te melden bij de centrale organisatie.

#### **Leren van fouten in de luchtvaart**

Vliegtuigen worden voorzien van olie via een pijpleiding die afgesloten is met een klep. Tijdens het bijvullen moet deze klep opgehouden worden. Een medewerker meende dit proces te kunnen versnellen door een schroevendraaier tussen de zijkant van de leiding en de klep te plaatsen. De schroevendraaier viel echter in de leiding. Deze moest verwijderd worden om technische problemen te voorkomen. Een proces dat vier uur duurde, tot vertraging en hoge kosten leidde. De medewerker heeft later het incident als 'slecht voorbeeld' in de nieuwsbrief van de luchtvaartmaatschappij geplaatst. Wat volgde was geen berisping, maar een *award of quality* van hogere hand. Geprezen werd de inzet om kwaliteit in onderhoud en dienstverlening na te streven en de bereidheid fouten met anderen te delen. De luchtvaartmaatschappij gaat er vanuit dat mensen fouten maken, en dat de veiligheid alleen verhoogd kan worden in een werkcultuur waarin deze erkend en gedeeld worden, zodat verhoging van de kwaliteit en reductie van veiligheidsrisico's mogelijk is.

Ontwikkelen van een cultuur waarin met en van elkaar geleerd wordt, is gebaseerd op maximale inbreng van teamleden in het WAT en HOE van dat leerproces. Individuele leden en het team als geheel stellen vast welk type expertise en vaardigheden nadere oefening en scholing vragen, gaan als team zo'n leerproces aan, gebruiken leerervaringen van andere teams. In het leerproces ligt de nadruk op handelen en reflectie: werkwijzen uitproberen in de praktijk, erover nadenken en evalueren, vervolgens zo nodig verbeteren en aanscherpen. Uitproberen, evalueren en verbeteren kan verschillende leervormen aannemen, variërend van casuïstiekbesprekingen, trainingen tot aan intensieve heidebijeenkomsten. De teamleider heeft een cruciale rol in het organiseren van het ontwikkel- en leerproces van individuele teamleden (specifieke leervragen en opdrachten) en van het team als geheel (gerichte training in methodiek en vaardigheden, visieontwikkeling en kennis).

Kenmerkend volgens meerdere sleutelpersonen uit de benaderde voorbeeldpraktijken is dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor de organisatie, taakverdeling en uitvoering van hun werk. Individuele teamleden begeleiden zelfstandig cliënten of gezinnen, hebben ruimte om buiten de gebaande paden te gaan, nemen regulier (dagelijks, wekelijks) de voortgang van de begeleiding door met hun teamleden. Cliënten worden besproken, teamleden geven elkaar advies en feedback, springen voor elkaar in. Dit vraagt van teamleden dat ze in staat zijn kritiek te ontvangen, te communiceren, elkaar aan te spreken, zich flexibel op te stellen en te voegen naar wat op dat moment voor het resultaat nodig is. Ze kunnen zelfstandig opereren, en voelen zich ook verantwoordelijk voor de teamopdracht.

Tegelijkertijd zijn niet alle individuele teamleden hetzelfde, kunnen ze over bijzondere kennis en ervaring beschikken, waardoor het team als geheel een generalistische functie heeft.

### **Team als generalist**

*“Iedereen voelt de verantwoordelijkheid, we zijn goed op elkaar ingespeeld. We hebben allemaal zo onze kwaliteiten. Het werk is zo verdeeld dat ieder doet wat ie het beste kan. Zo doe ik de planning omdat ik dat nu eenmaal kan. Anderen doen contacten met de huisarts of de administratie. Maar je moet elkaar durven aanspreken als het niet goed gaat. Communicatie is belangrijk, goed communiceren. En je moet je goed kunnen voegen naar elkaar. We mochten ze zelf aannemen, dus dat helpt wel. En je moet je realiseren dat iedereen een eigen manier van werken heeft in de wijk, iedereen kwaliteiten heeft en van elkaar kan leren. We zijn geen kloontjes van elkaar, je moet wel respect hebben voor ieders werkwijze. Het leuke is dat iedereen van elkaar leert, omdat je van elkaar hoort en denkt: dat ga ik ook proberen.”*

Hoe vorm te geven aan de opdracht generalistisch te werken en meer ruimte te geven aan de eigen kracht en inbreng van burgers, moet in de praktijk nog vorm krijgen.

### **Ouder- en kindteam als generalist**

Een sleutelpersoon van een proeftuinteam:

*“We moeten natuurlijk kijken en onderzoeken in hoeverre die nieuwe taakopvatting in één persoon te verenigen is. Daarom is het moeilijk om daar antwoord op te geven. Maar ik denk wel dat het nodig is dat je daarvoor voldoende ruimte hebt. We zullen generalistischer te werk moeten gaan in de praktijk, van meerdere markten thuis zijn. Je kan je niet alleen op je eigen specialisme richten of je eigen achtergrond, maar breder moeten kijken en een bredere taakopvatting hebben. Allemaal zullen ze meer de regie en de verantwoordelijkheid naar zich toe moeten trekken.”*

Dat betekent minder verwijzen, ook wanneer er beperkte ervaring is met kwesties als schuldsanering, verstandelijk beperkte ouders, gezinnen met meervoudige problemen. Eerst zelf uitzoeken en advies vragen, want de neiging een gezin te verwijzen zit nog steeds in het systeem en de houding van professionals, zo wordt gemeend.

Een ander proeftuinteam:

*“Het gaat om de houding. Duik je er bovenop, wil je als hulpverlener redden en brandjes blussen? Of ga je de eigen kracht van ouders aanspreken. Ik heb de afgelopen jaren geleerd: ik moet wel veel dingen weten, maar ik hoef niet precies alles te weten van schuldhulpverlening, ik wil de basis weten. Ik wil orde scheppen, structureren, met een ouder kijken: wat speelt hier nu? De situatie in kaart brengen: hoe is het gekomen dat u in deze situatie bent beland? Waar zou u graag naar toe willen werken?”* Daarin hebben ouder- en kindteams – allemaal op hun eigen manier – nog wat te leren. Maar ook: met welke grenzen, tot hoever? *“DMO zegt: het spectrum is van de hielprik tot aan de jeugdgevangenis. Dat is natuurlijk een immense opdracht die er ligt.”*

In de benaderde praktijken is sprake van variatie in caseload, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden van het team, een variatie die mede afhankelijk is van het type zorg dat verleend wordt en de (juridische) kaders waarbinnen dat plaatsvindt.

Zo is er een team waarbij alle cliënten bij alle teamleden in beeld zijn: *“Iedereen staat op het bord, wordt dagelijks besproken, komt voorbij, zodat je niemand vergeet.”* Gemeenschappelijk wordt besloten wat het beste kan gebeuren voor deze cliënt en zijn of haar familie en wie dat doet of doen. Veel wordt geïnvesteerd direct na aanmelding, in de vroege fase van een vraag, probleem of crisis, met veel ruimte om zelf besluiten te nemen, eventueel een psychiater of psycholoog te raadplegen. Bespreken van cliënten is in dit team onderdeel van het werkproces, bedoeld om de beste beslissing en beste zorg voor deze cliënt te realiseren. Zelf begeleiden of toch zo snel mogelijk een andere (meer specifieke of zware) zorg organiseren?

Een ander team bespreekt de voortgang van cliënten primair ter reflectie op het eigen handelen. De stappen en besluiten in de begeleiding van cliënten worden door individuele teamleden genomen; ze raadplegen collega's, teamleider en/of gedragswetenschapper als ze dat nodig oordelen.

Hoe meer het team caseload en besluiten deelt – wat de individuele verantwoordelijkheid van teamleden voor hun cliëntbegeleiding niet uitsluit – hoe meer de teamleden voor elkaar zichtbaar zijn in hun werk. In zowel positieve als moeizame advies- en zorgtrajecten, in succesvolle én falende cliëntbegeleiding. Van positieve voorbeelden én 'missers' wordt geleerd.

### **2.3 Start leerproces**

Kennis nemen en eigen maken van een nieuwe aanpak, leren werken in een klein, zelfsturend team, vindt in de voorbeeldpraktijken langs meerdere wegen plaats.

De start ligt bij het delen van de visie en overtuiging dat het belang van het kind, het gezin, de cliënt de beste en het enige richtsnoer is om zorg te verlenen. Dat gaat verder dan theoretisch en principieel omarmen van zo'n uitgangspunt. Zo heeft een wijkteam zich laten inspireren door een landelijk initiatief en door voorbeelden van doorvoering daarvan in wijkteams elders in Nederland. De bestaande structuren werden te bureaucratisch en klantvriendelijk gevonden; gekozen is voor een aanpak die uitgaat van het belang en perspectief van de cliënt. Zoals: één vaste zorgverlener, zo min mogelijk administratieve ballast, maximale tijd voor de zorg, zelfstandigheid en zelfsturing van het team. Daarna zijn ze praktisch aan de slag gegaan: een kantoor gezocht, verwijzers (huisartsen) benaderd, een team samengesteld. In een andere praktijk hebben tien medewerkers zich op instigatie van de opleidingscoördinator van de instelling twee weken 'opgesloten' om op basis van dossieranalyse vast te stellen welke effecten de reguliere werkwijze heeft voor kinderen. Vervolgens hebben ze met elkaar een meer efficiënte en slagvaardige aanpak ontwikkeld, hierin ondersteund door een externe consultant. De visie op de aanpak is gevoed door nieuwe begeleidingsmethodieken die gelijktijdig in de instelling zijn ingevoerd. De tien kartrekkers zijn in de startfase onmisbare aanjagers van het delen van visie en werkwijze met collega's, hierin ondersteund door training en scholing van alle medewerkers.

Ook in andere voorbeeldpraktijken is het initiatief van bovenaf gekomen, is een visie op de nieuwe aanpak met een kerngroep kartrekkers gedeeld, daarna via training en uitproberen in de praktijk eigen gemaakt. Visiedagen en trainingen hebben tot doel de omslag in benadering eigen te maken, te leren het klantenperspectief centraal te stellen, medewerkers te binden op hun engagement.

#### **Start als ouder- en kindteam**

Een proeftuinteam is intensief gestart met een kennismakingstraject waarin de opdracht met elkaar verkend is en ze zich op de inhoud van het toekomstige werk hebben gericht. Vier dagdelen waarin ze besproken hebben wat de opdracht van de proeftuin is, ze met elkaar de wijk in zijn gegaan, gediscussieerd hebben en casuïstiek besproken. Een goede keuze, meent de sleutelpersoon, beter dan de start over een lange periode uit te smeren zoals in andere proeftuinen wel gebeurt. Maar toch vraagt het tijd en ervaring voordat alle teamleden de opdracht in het hoofd hebben.

Een van de praktijken besteedt nadrukkelijk aandacht aan gezamenlijk ontwikkelen en delen van een normenkader. Of de teams nu op straat, accommodatie gebonden of in de gezinnen werken, ze hebben te maken met normen en waarden, met levenswijzen en opvoedsituaties die kunnen botsen op die van henzelf. Bijvoorbeeld omtrent seksualiteit, abortus, huiselijk geweld. Werkers worden geconfronteerd met uiteenlopende dilemma's. Zoals: hoe te handelen in de ambulante begeleiding van een meisje dat thuis geslagen wordt, het huis uit wil, maar voor

wie het alternatief – de straat – geen optie is. Visieontwikkeling heeft zowel betrekking op de positie van de cliënt in de nieuwe werkwijze, de eigen persoon en rol als begeleider, de opdracht én de grenzen van de hulpverlener. Delen van visie draagt bij aan versterking van de teamaanpak en teamidentiteit.

Onlosmakelijk verbonden met visieontwikkeling is samen doen: uitproberen en ervaren van de aanpak in de praktijk. Aan de slag gaan, ervaring opdoen en daarop reflecteren wordt in elke voorbeeldpraktijk en in alle andere interviews genoemd als cruciale basis van leerprocessen. Het gaat om samen doen, in teamverband de werkwijze toepassen en uitproberen. Gezamenlijk ervaring opdoen, ergens tegenaan lopen, daarvan leren, evalueren en reflecteren, een oplossing bedenken en samen doorgroeien. Zo wordt ook ervaren hoe gebruik te maken van elkaars expertise en contacten. Het gaat om samen doen, omdat kennis en expertise verwerven vooral plaatsvindt door te handelen en te ervaren. “Zodat het echt iets van jezelf wordt, geen kunstje is.” En doordat de teamleden tegen vragen en problemen aan lopen waarvoor ze samen een oplossing zoeken, groeit het team door.

### **Wijk als leeromgeving**

*“Je moet mensen laten leren in interactie met de omgeving, ervaringen laten opdoen. Maar wel heel goed meegeven dat ze voortdurend aan het leren zijn. En dat ze moeten terugkoppelen wanneer ze dingen signaleren waarvan ze denken: dit is iets om te leren. Dat moeten ze in het team bespreken. Ze moeten een soort sensitiviteit gaan krijgen voor het avontuur, wat ze van dat avontuur kunnen leren ten gunste van de cliënten waarmee ze werken. Dus niet ten gunste van de opbouw van hun eigen toko.”*

Door een nieuwe aanpak als team in praktijk te brengen, raken medewerkers enthousiast, worden resultaten en successen zichtbaar, worden ook anderen enthousiast, ontstaat er een sneeuwbaaleffect.

Naast visieontwikkeling, leren door te handelen en te reflecteren, gaat het om doelgerichte leer- en scholingstrajecten die het leerproces ondersteunen. Deze leertrajecten worden ingezet op verzoek van teams of op voorstel en initiatief van het management. Ze bestaan uit verplichte bijscholing (in het kader van beroepsregistratie, certificering in gebruik van methodieken en programma's), zelf gekozen vormen van scholing en training, uitwisseling en intervisie. Uitgangspunt van het leerproces van professionals is dat ze hun basale vakkennis onderhouden en dat eigen maken van een nieuwe benadering primair in de praktijk – leren van elkaar en van cliënten – plaatsvindt. Leerzame trajecten nodigen uit tot uitproberen, reflecteren, verinnerlijken. Ze hebben – naar het model van ervaringsleren – een cyclisch verloop: van ervaring en concrete actie (doen), naar (zelf) reflectie en doordenking (wat doe ik, doen we?), vervolgens conceptualisering en verklaring (hoe komt dit, welk resultaat, willen we dit?), tot toepassing (experimenteren met nieuwe aanpak).<sup>10</sup> In alle interviews en voorbeelden staat opdoen van ervaring als leerprincipe centraal: leren door zelf te doen en leren van ervaringen van andere teams. En ook leren van het leerproces van zichzelf en anderen: wat werkt, wat niet?

## **2.4 Vormen van teamleren**

Hiervoor zijn in feite vijf typen leervormen genoemd waarmee professionals de benodigde kennis, vaardigheden en houding verwerven: casuïstiekbesprekingen en intervisie die (eventueel met externe coach of supervisor) onderdeel zijn van het leer- en werkproces van de teams; workshops en trainingen die maatwerk leveren; en gestructureerde scholingstrajecten die door externe (erkende) docenten en trainers worden verzorgd.

<sup>10</sup> David Kolb (1984) heeft een model van ervaringsleren ontwikkeld en beschreven in: *Experiential Learning experience as a source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall. Het model is door hemzelf en anderen uitgewerkt in praktische leermodellen en werkvormen.

Het eerste en tweede type leervorm – casuïstiekbesprekingen en intervisie – wordt in interviews en voorbeeldprojecten het meest genoemd als onmisbaar onderdeel van een op kwaliteitsverbetering gerichte werkwijze en leerroute

Casuïstiekbesprekingen worden op verschillende manieren en met verschillende doelen gehouden. Meest gangbaar – klassiek – is regelmatig (wekelijks) doornemen van de actualiteit van cliëntbegeleiding (caseload) in teams van acht tot tien werkers, opdat informatie wordt gedeeld en de begeleiding en zorg optimaal verlopen. Deze vorm van casuïstiekbespreking wordt in alle voorbeeldpraktijken en interviews genoemd als belangrijk onderdeel van het werk- en leerproces. In een voorbeeldpraktijk hebben medewerkers wekelijks casuïstiekoverleg van drie uur, het vaste moment dat ze elkaar als team treffen. Het overleg dient de functie van uitwisselen van informatie, is een bron van zelfreflectie, dient als klankbord.

*“Zit ik nog op de goede weg, gaat de veiligheidslijn van dit kind omhoog, gaat het de goede kant op.”*

De kwaliteit en het leereffect van de bespreking wordt in sterke mate bepaald door teamleider en supervisor, die vragen stellen en zo nodig op confronterende wijze teamleden uitnodigen ‘met de billen bloot’ te gaan, alles op tafel te leggen. Hiermee ontwikkelt een team met elkaar een kritische, zelfreinigende cultuur waarin risico’s en missers zichtbaar worden, van fouten wordt geleerd, professionals aangeven wat ze alleen aankunnen en wat niet. Dit type casuïstiekbespreking gaat verder dan het gebruikelijke delen van informatie en ‘doornemen’ van cliënten, is een belangrijk middel om uitgangspunten scherp te houden, de aanpak te verdiepen en te borgen in het dagelijks handelen.

In de begeleiding van probleemgezinnen, aanpak risicojeugd of intensieve forensische begeleiding zijn zulke casuïstiekbespreking en intervisie-vormen reguliere onderdelen van de teambegeleiding. Casussen, geluids- en video-opnames worden gebruikt om de cliëntbegeleiding in ontwikkeling en resultaten te volgen, rollenspelen en inbreng van ervaringsdeskundigen dienen om gesprekstechnieken en bejegening te oefenen en te evalueren. Ook wordt cliëntenfeedback gebruikt om het handelen van professionals te volgen: regelt de begeleider alles of zijn ouders in regie?

#### **Leren van casuïstiekbespreking**

*“De eigen casuïstiek leeft voor iedereen en daar leer je ook eigenlijk altijd het meest van. Maar wat je vaak ziet bij casuïstiekbesprekingen, dan worden even alle klanten ‘afgehandeld’. Dat werkt niet. Je moet er echt voor kiezen om aan de hand van de casuïstiek – één of hooguit twee casussen – die heel systematisch door te nemen. Wat doe jij met het gezin, wat doet het gezin met jou, wat heb je ingezet, wat werkt, wat kan beter, wat kan anders? Dat soort vragen, dat moet je op een intervisieachtige manier goed met elkaar bespreken.”*

Zoals de professional vooral vragen stelt aan kinderen, ouders, jongeren, goed luistert naar hoe ze hun situatie, problemen en oplossingen zien, of ze tevreden met hem/haar als begeleider zijn, hoe en wat hun omgeving voor hen betekent, zo ook stelt de mentor of coach vragen aan de casuïstiek en de teams. Niet door meteen adviezen en tips geven, maar door vragen te stellen, teamleden aan te moedigen hun grenzen te verleggen, te helpen benoemen wat goed gaat en wat aandacht verdient.

Het vraagt gerichte coaching en actieve inbreng van teamleden casuïstiek als effectief leerproces te organiseren, te voorkomen dat zo’n bespreking in traditionele uitwisselbijekomsten verzandt. Hiervoor is het hele team medeverantwoordelijk.

*“Vroeger was het schooljufgedoe, moest je mensen mailen dat ze nog geen inbreng hadden aangeleverd. Nu moeten ze zelf aangeven wat ze van ons (begeleidend gedragswetenschapper) nodig hebben.”*

Een team hoeft niet aangespoord te worden voorbeelden in te brengen, wanneer de leervormen door de leden zelf gekozen zijn en ze ervaren dat het bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling en functioneren.

Intervisie is in de voorbeeldpraktijken een verdiepende leervorm, waarin teams onder begeleiding van een externe coach problemen aan de orde stellen, grenzen benoemen en leren stellen, zich bewust worden van verborgen of stille kennis (*tacit knowlegde*), leren feedback geven en ontvangen. Ook in intervisie kunnen – net als in casuïstiekbesprekingen – diverse typen casuïstiek worden gebruikt. Maar de uitwisseling erover en reflectie erop is persoonlijker van aard, gericht op een diepere laag van het professionele functioneren. Intervisie stimuleert de ontwikkeling van metacommunicatie in een team (hoe werken we samen, benutten we elkaars kracht, voelen we ons veilig bij elkaar, hoe lossen we conflicten op), van individuele metacompetenties (creativiteit, gevoeligheid, resultaatgericht werken). Het is gericht op bewustwording van vanzelfsprekende patronen en verborgen hinderissen, van mechanismen die zich in de hulpverlening voordoen (overdracht en tegenoverdracht, niet weten hoe te begrenzen, om te gaan met afstand en nabijheid): belangrijke voorwaarden om houding en gedrag áf te leren of anders in te zetten. Die bewustwording is cruciaal, omdat oude kennis en patronen het anders winnen van nieuwe inzichten en werkwijzen, en er geen verandering in denken en handelen kan ontstaan.

Workshops en trainingen die veelal op verzoek en naar behoefte plaatsvinden, aangepast aan de leervragen en werksituaties van teams, gaan bijvoorbeeld over omgaan met agressie, signaleren van LVB, van psychiatrische stoornissen, herkennen van en omgaan met verslaving. Maar ook over Eigen Kracht Conferenties (een gezinsstelsel stimuleren tot zelfregie), Presentiebenadering als grondhouding om met cliënten om te gaan (eerst relatie aangaan, pas daarna zorg verlenen), Motiverende Gespreksvoering (gespreks- en communicatiestijl).

*“Aansluiten bij de ander en niet eigen richtlijnen en protocollen leidend laten zijn. Met een jongere een patatje eten bij de snackbar, zijn waar de mensen zijn, interesse hebben in de ander.”*

Trainingen kunnen gericht zijn op de verwerving van gesprekstechnieken, bejegening van cliënten (perspectiefwisseling), doelen stellen met cliënten, begeleiding afsluiten, herkennen van en omgaan met uiteenlopende persoonlijkheids- en gedragsproblemen. Maar ook op vaardigheden als rapporteren en administreren, doelgericht en efficiënt overleggen, samenwerken in netwerken. Een buurtzorgteam geeft aan: *“We hebben geen vastgestelde trainingen. We doen het op maat en vraaggericht, regelen dat zelf”*. Als er een nieuw type verwijzing moet worden gebruikt, dan betrekken ze de deskundigheid van een van hun samenwerkingspartners. Andere teams nemen op instigatie van hun organisatie of op eigen verzoek aan trainingen deel, maar worden ook uitgedaagd en ondersteund zelf leervormen en leertrajecten te kiezen. Het zal immers veel van toekomstige ouder- en kindteams vragen uit hun comfortzone te stappen, te werken in een omgeving waarin jeugdhulpstructuren sterk veranderen en daarin hun weg en werkwijze te vinden.

*“De leerstijl moet aangepast aan de nieuwe omgeving waarin teams gaan werken en leren. Niet van tevoren bedenken: wij geven mensen pakketjes mee, van tevoren aangereikt, wij vinden dat mensen dat en dat moeten leren via plenaire trainingen. Je moet laten leren in interactie met de omgeving.”*

Een gestructureerd scholingsaanbod betreft kennis (recente wet- en regelgeving, psychiatrische stoornissen, ontwikkelingsproblematiek) en toepassing van specifieke programma's en instrumenten op het gebied van opvoedingsondersteuning, gezinsbegeleiding, signaleren van kindermishandeling, verstandelijke beperking, van



risicomanagement. Instellingen hebben daartoe opleidingsbudgetten gereserveerd, waarvan een deel verplicht en een deel vrijwillig is, voor beginnende (inwerkniveau) en ervaren (opfrisniveau) medewerkers. Vanwege BIG-registratie is voor bepaalde beroepen bijscholing verplicht. Verplichte beroepsregistratie in de jeugdzorg zal leiden tot behalen van scholings- en reflectiepunten, wat zowel individueel als in teamverband kan plaatsvinden.

#### **Opleidingsbudget reserveren**

*“Bij ons is het dus heel duidelijk zo; er zijn opleidingsbudgetten. Het is natuurlijk voor de registratie ook van belang voor bepaalde beroepsgroepen om je punten te halen. Dus om je vakliteratuur bij te houden, om congressen te bezoeken, om aan deskundigheidsbevordering te doen bij jezelf. Dat zit wel in die gezondheidszorg deels ingebakken. Bij de ene is dat beter geregeld. Voor artsen zijn natuurlijk veel ruimere budgets, want die krijgen dat mee. En voor verpleegkundigen moet je altijd sobatten om wat opleidingsgeld, maar in principe zit dat er wel in. Ze hebben soms ook eigen opleidingsbudgetten die ze daarvoor in kunnen zetten. En ik denk ook dat er ruimte moet zijn, niet alleen in intervisie, maar ook binnen disciplines, van hoe ontwikkel je je. Wat is er nieuw? Hoe houd je je vakliteratuur bij. Dus ik vind dat ook ten aanzien van professionalisering, dat je de professionals zelf daar ook verantwoordelijk voor maakt. Dat ze kunnen leveren wat ze moeten leveren.”*

Enkele voorbeeldpraktijken hebben de omslag naar een vraaggerichte cliëntbenadering ondersteund met de introductie en training van nieuwe methoden en/of methodieken, zoals werken met DM (Dubbele Maatregel) bij de William Schrikker Groep, GGW (Gezinsgeneriek Werken) en FFPS (Functional Family Parole Services) bij Bureau Jeugdzorg Amsterdam, verzorgd door externe trainers. Delen van achterliggende visie en uitgangspunten, leren werken met nieuwe methodieken, vraagt deelname van alle medewerkers, zodat het onderdeel wordt van de hele organisatie en alle teams. De vraag is aan de orde of ouder- en kindteams zelf keuzes maken voor bepaalde methodieken en behoefte hebben aan een gemeenschappelijk, structurerend programma.

#### **Combinatie leervormen in leertraject**

De vier leervormen komen in de praktijk bij voorkeur in combinatie en als maatwerk voor, vertegenwoordigen met elkaar cycli van ervarend leren (zoals Kolb), combineren meerdere leerstijlen. Om welke leervorm het ook gaat, van teamleden wordt motivatie en bereidheid tot leren en innoveren gevraagd. Om elkaars expertise te benutten, voorbeelden van teamleden en andere teams te gebruiken en zich te blijven ontwikkelen. Voor het eigen maken en borgen van een nieuwe aanpak door ouder- en kindteams, is een standaard scholingsprogramma niet geschikt. Uit diverse leervormen en evidente leerbehoeften zou met maximale ruimte en inbreng van de teams een leerroute ontworpen kunnen worden die zowel uitdagend en grensverleggend is, als ook structuur en veiligheid biedt om expertise en falen met elkaar te delen. Dat betekent dat teams zelf aan het roer staan om hun leervragen, leerroute en leervormen te formuleren. Om welke leervorm het ook gaat, deze is het meest effectief als het gepaard gaat met opdrachten en oefeningen om kennis en vaardigheden direct in de praktijk toe te passen, de ervaring terug te brengen in het team en met elkaar te benoemen wat ervan geleerd of te leren is. In deze leertrajecten wordt rekening gehouden met de leerbehoeften en fasen van beginnende en ervaren professionals.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [http://www.kessels-smit.com/files/Stages\\_of\\_concern.pdf](http://www.kessels-smit.com/files/Stages_of_concern.pdf)

### **Doorbraakmethode als verbeterstrategie en teambuilder**

Een veel gebruikte methode in de jeugdzorg, gezondheidszorg en jeugd-GGZ om werkprocessen (wachtlijsten en doorlooptijden) en cliëntbenadering (inbreng cliënt in begeleiding) te verbeteren is de *Doorbraakmethode*.<sup>12</sup> Deze bestaat uit bijeenkomsten waarin uitvoerende beroepskrachten onder leiding van trainers zelf verander(verbeter) acties voor het 'probleem' (de kwestie, vraag) formuleren, via doelgerichte acties uitproberen en op resultaat beoordelen. Professionals en/of cliënten zoeken en benutten actief hulpbronnen in de omgeving om verbeteringen te realiseren. De methode wordt gebruikt ter activering van sociaal netwerk van cliënten, stimuleren van burgerparticipatie in wijken, vergroten eigen kracht van gezinnen. Het is een verbetermethode en een teambuilder omdat alle stappen samen worden ondernomen. Leren van en met elkaar, van en met andere teams, van goede voorbeelden, is een onderliggend structurerend leerprincipe. Toegepast op ouder- en kindteams kan elk team (een onderdeel van) de nieuwe aanpak uitproberen, met andere teams delen, waarna goede voorbeelden van elkaar overgenomen worden (vliegwieleffect). Een *doorbraak* ontstaat als teams de goede resultaten van elkaar overnemen, actief toepassen en een nieuwe weg inslaan. Hierin hebben de teamleiders een belangrijke rol; ruimte geven aan experimenteren, stimuleren van gezamenlijk leren, zowel van goede voorbeelden als missers. De methode kan als kort cyclisch proces rond een specifieke vraag of opdracht ingezet worden, verweven worden met bestaande scholing en training, maar ook als leerprincipe en leervorm onderdeel worden van het lerend systeem van de nieuwe professional. De onderliggende premisse van de methode – leren ontstaat door zelf uitproberen, reflecteren en verinnerlijken – komt overeen met de cyclus van ervaringsleren van Kolb.

Naast de Doorbraakmethode zijn er ook andere methoden zoals Vakmanschap aan Zet die in Amsterdam met meerdere teams en instellingen is ingezet. Kenmerkend is dat ze tools bieden om cyclisch leren te organiseren, planmatig te werken aan verbeteracties en op basis van evaluatie van opgedane ervaringen een verbetering van werkwijze, werkproces of bejegening vast te stellen.

### **2.5 Nogmaals: *practice what you preach***

Wat geldt voor het werkproces, geldt ook voor het leerproces van professionals: zoveel mogelijk ruimte voor zelfregie en keuzes van de teams zelf. Buiten een gestructureerd scholingsaanbod in kennis, vaardigheden en interventies die onderhouden moeten houden, moet er zoveel mogelijk ruimte zijn voor teams om hun scholingsbehoefte bepalend te laten zijn voor wat en hoe er geleerd wordt.

### **Inrichten eigen leerproces**

*“Nu word je ondersteund door je organisatie, je weet wat supervisie betekent en wat dan ongeveer van je verwacht wordt. Dat je probleeminbreng hebt en dat je daar verschillende stappen in hebt en dat je dat allemaal netjes afloopt. Daar kan je ook heel lui van worden. Dus daarom denk ik: ga nou ook eens experimenteren met dingen die misschien helemaal niet des jeugdhulp zijn qua training. Het mooiste zou eigenlijk zijn als de teams dat zelf bedenken. Hoe willen wij leren? Je kunt het aan de mensen zelf vragen: ‘binnen deze kaders kunnen jullie zelf aangeven: hoe wil je leren?’ Dat is congruent, want we vragen ook aan de cliënten ‘wat kunnen we voor u doen?’ Dus ook aan de teams. We gaan nu geen format bedenken, we gaan het mensen vragen. Je moet ze wel bijsturen. Als iedereen zegt: ik wil deskundigheidsbevordering op PDD-nos, dan moet je wel een beetje bijsturen denk ik. Dus dat moet wel in de gaten gehouden worden. Dat zijn kaders denk ik.*

<sup>12</sup> Een van oorsprong Amerikaanse methode *Breakthrough* van Don Berwick, Institute for Healthcare Improvement, Cambridge, USA. In Nederland is de methode in diverse sectoren toegepast en beschreven in *Handboek Doorbraak in de Jeugdzorg* (<http://www.nji.nl/publicaties/HandboekDoorbraakindejeugdzorg.pdf>) van Heleen van Deur & Rita van Odenhoven, die beide de *Breakthrough* opleiding hebben gevolgd in Boston. Zie ook: <http://www.nji.nl/doorbraak> en <http://www.activate.nl/>.

*Maar ik denk eerlijk dat mensen, die ouder- en kindadviseurs, dat zijn gewoon allemaal goed opgeleide hulpverleners met een enorm basispakket. Ik bedoel, dat zijn mensen die soms al jaren in dat werk zitten. Ze zullen een aantal dingen af moeten leren, misschien moeten ze wel meer afleren dan bijleren. Zoals compenseren, problematiseren, cliënten de schijn meegeven dat ze zelf mogen besluiten, maar dan toch zelf blijven aansturen ... Ja, die open ontmoeting, dat hebben hulpverleners toch wel een beetje afgeleerd. En die methodische rugzak zit er heus wel, alleen die moet niet tussen jou en klant in. Vraag wat je voor mensen kan betekenen. Dus ook, zet je trainingen niet meteen op tafel, en je instrumenten op tafel. Laat die ouder- en kindadviseurs maar eens een poosje rommelen met elkaar. Wel de kaders duidelijk maken: hier mag je rommelen. Maar ga niet meteen van alles en nog wat optuigen. Zet er wel iemand tegenaan die kan helpen nadenken. Dat is wel nodig. En of dat nou iemand van de organisatie moet zijn, of iemand van de gemeente moet zijn, of, dat weet ik niet."*

Centraal in het leerproces staat: vraaggericht trainen, de behoefte aan leren en scholen van de werkvloer ophalen en gezamenlijk leren zoveel mogelijk onderdeel laten zijn van het dagelijks werk.

### **Geen aanbodgerichte training**

Meerdere geïnterviewden menen dat scholing en training vraaggericht tot stand moet komen:

- *"Geen opleidingen waar professionals niet op zitten te wachten."*
- *"Niet doodgooien met teveel kennis en dichtspijkeren met structuren."*
- *"Mensen willen geen trainingen meer. We noemen het onderzoekochtenden."*
- *"Misschien moet je het wel leerbijeenkomsten noemen. Soms krijg je dan vooral instructie, soms bespreek je casuïstiek, en soms heb je een leerbijeenkomst waarin je samen dingen doet."*
- *"Je maakt niet op voorhand een tweejarenplan en stopt daar allemaal trainingen in. Dat is aanbodgericht werken. Laat het ontstaan vanuit de behoefte, dan raken mensen gemotiveerd vanuit hun eigen leerproces. Dat ze zelf mogen aangeven. Dus draai en kantel het eigenaarschap, trek dat ook door naar professionals. Als managers met plannen komen 'we willen die kant op', dan wordt het een opgelegd programma waarvan een aantal mensen het overnemen omdat ze het leuk vinden, maar er zijn er ook zat die denken: 'ze bedenken ook altijd wat'. Als ze elkaar weten te inspireren, ontstaat er vanzelf een wij-gevoel."*

Gemeenschappelijk en terugkerend punt dat in interviews wordt onderstreept: teams moeten zelf eigenaar worden van de nieuwe werkwijze, uitmondend in concrete afspraken over wat door wie te doen en toe te zien op het vervolg van de begeleiding. Ze moeten ook eigenaar worden van het leerproces om zich als team te blijven ontwikkelen. Het bewerkstelligen van een cultuuromslag in werken met gezinnen, impliceert veel méér dan het volgen van enkele dagdelen aanbodgerichte training, want de kracht van het vanzelfsprekende en traditionele is sterker dan werken vanuit het onbekende en nieuwe. Teams moeten zelf aangeven wat ze te leren hebben, verantwoordelijkheid dragen voor hun werk- en leerproces, gestimuleerd door kartrekkers, ondersteund door management dat laat zien er vertrouwen in te hebben.

### **Leren van elkaar in proeftuinen**

De twee geïnterviewde sleutelpersonen van beide proeftuinen geven aan dat ze primair leren van elkaar als teamleden, via casuïstiek die ze uitwisselen.

*"Hoe moet ik omgaan met een moeder die telkens maar hulp vraagt voor haar zoon? Terwijl alle hulpverleners denken: dat is helemaal niet nodig? Die behoefte van moeder, die laat ons de hele tijd maar hulp organiseren ... Of een gezin waarvan er twee beperkte kinderen zijn. Een moet naar speciaal onderwijs, het lukt niet om busvervoer voor elkaar te krijgen. Iemand twijfelt omdat vader crimineel is. Zegt: 'ik wil vader er wel bijhalen, maar weet niet hoe en hoe ik dat moet inschatten.' Maar ook concrete voorbeelden: ik heb zelf geen verstand van schuldsanering, moet ik het zelf doen of ..."*

In de andere proeftuin:

*“Ik leer toch vooral begrenzen: wat wil ik dat de ouder meekrijgt? Is dit een korte termijn oplossing of wil je echt iets veranderen in het gedrag van de ouder? We hadden gisteren in de teamvergadering een hele discussie over de aanmelding van een moeder van vier kinderen. Een jonge moeder met schulden, fraudeachtige toestanden, geen inschrijfadres. Als hulpverlener ben je gewend erop te springen, er zijn vier kinderen in het spel, er is weinig geld, ze eten van de voedselbank. Wat we doen is pas op de plaats maken: wat is dit voor situatie? Ik ben geneigd te denken: de kinderen komen vast tekort, er moet een sportfonds aangevraagd worden. Collega’s zeggen dan: ho eens even! Hoe is die moeder in deze situatie verzeild geraakt, laten we eens onderzoeken wat er speelt. Heeft ze hulpvragen, vragen over de opvoeding van haar kinderen? Ga eerst eens onderzoeken wat de moeder wil, wat we haar zouden kunnen bieden. Collega’s houden mij een spiegel voor. Dat is het allerbelangrijkste.”*

## **2.6 Leren door samenwerking met netwerkpartners**

In de voorbeeldpraktijken functioneert rondom een team een flexibele schil van specialisten en netwerkpartners die snel te raadplegen zijn, zonder dat er van verwijzen sprake hoeft te zijn. ‘Expertise op de plank’ is dichtbij het team te vinden, zoals een psychiater die door een VIP-team om advies gevraagd wordt, maar ook maatregelen oplegt als dat nodig is. Van minstens zo groot belang voor het realiseren van kleine oplossingen is het bredere netwerk van contacten dat advies en diensten kan bieden. De teams van de voorbeeldpraktijken werken snel en flexibel met raadgevers samen, die huisartsen, gedragsdeskundigen, jongerenspecialisten, gezinsbegeleiders, maar ook job-coaches, bedrijven en schuldsaneerders kunnen zijn. Wanneer een probleem in een thuissituatie niet op te lossen lijkt, dan wordt niet meteen aan uithuisplaatsing gedacht, maar actief gezocht naar een specifieke dagbehandeling die het gezin ontlast en de jongere een zinvolle omgeving biedt. Gekeken wordt naar wat op dat moment nodig is. Dat kan een kortdurende therapie zijn, maar ook een maatwerk-traject op school, zodat een jongere op school kan blijven.

### **Netwerk achter netwerk**

*“En ook heel veel energie wordt er gestoken in het opbouwen van een netwerk met werkgevers en potentiële werkgevers. Want je wil ze niet laten macrameeën in een dag- en activiteitscentrum. Je wil ze niet bij de Pantar plantjes laten stekken met licht verstandelijk gehandicapten of beperkten, want daar lopen ze ook gillend weg. Zeker als ze een wiskunde-master hebben behaald. We hebben aansluiting bij business-networks in Amsterdam. Mijn job-coaches ontbijten met werkgevers in een netwerkbijeenkomst en doen dan ‘pitches’: ik zoek contact voor een klant die graag in die tak van sport wil werken. Kan ik ergens binnenkomen? Dan gaat het niet om het directe netwerk, maar om het netwerk dat daar weer achter zit. En andersom doe ik dan dingen terug.”*

Naast kennis en onderhoud van de sociale kaart in de wijk, worden nieuwe contacten gelegd met werkgevers, woningbouwverenigingen, kleine zelfstandigen, die direct voor een cliënt van betekenis kunnen zijn, netwerkpartners aan wie omgekeerd ook diensten worden verleend. De aandacht richt zich voor een deel op het directe netwerk van professionals en contacten in de wijk, voor een ander deel op ‘het netwerk achter dat netwerk’. Want daarmee wordt de cirkel breder, komen nieuwe contacten en mogelijkheden in beeld. Voorop staat het in contact brengen van déze cliënt met een contact dat iets voor hem/haar kan betekenen. Een jongere die bij de slager in de buurt een zakcentje kan verdienen, een moeder die in contact gebracht wordt met buurtgenoten, een jongere met psychische problemen die werkervaring opdoet in een kleinschalig bedrijf. Niet het opbouwen van het netwerk staat voorop, maar cliënten in contact brengen met andere burgers, initiatieven of organisaties die wat voor hen kunnen betekenen.

**Netwerken: hou 't simpel**

Een trainer van jongerencoaches geeft aan dat contacten leggen met netwerkpartners het beste werkt als het concreet en praktisch gehouden wordt. *“Hou het simpel. Niet denken dat je gelijk een hele nieuwe wijkstructuur moet gaan opbouwen door allerlei mensen met elkaar in contact te brengen. Hou op alsjeblieft, dat moeten we niet willen. Het is geweldig als jij voor moeder een baantje kan versieren in de bibliotheek.”*

Samenwerken met de flexibele schil en met netwerkpartners krijgt in de ouder- en kindteams een nieuwe dimensie, namelijk inwinnen van advies en aanvullende diensten zodat het gezin op eigen kracht verder kan. Naast gebruikelijke verwijscontacten, is aanvulling met een nieuw contacttype nodig, een dat direct ondersteunend is voor kind en/of ouders, geen of minimale financiële middelen vraagt en bijdraagt aan het (her)vinden van eigen kracht van het gezin. In het aangaan en onderhouden van dergelijke contacten, waarin de balans tussen 'vragen' en 'geven' in evenwicht moet zijn, kunnen ouder- en kindteams van elkaar leren. Maar ook van teams in andere sectoren – in de GGZ, verslavingszorg, het bedrijfsleven – waar ervaring met het verlenen van diensten over en weer is opgedaan.

**2.7 Samenvattend: leerproces zelfsturende jeugdteams**

Uitgangspunt van het leerproces van professionals die met elkaar een zelfsturend team vormen en die de opdracht hebben de eigen kracht van gezinnen te stimuleren: *practice what you preach*. Ga uit van de professionele kracht en het vermogen van ouder- en kindteams om zelf hun werk- en leerproces in te richten, te bepalen waar hun vragen en leerbehoeften liggen, deze primair in het eigen team als onderdeel van het dagelijkse werk te onderzoeken en op te lossen. Leren vindt vooral plaats door te doen, in een veilige omgeving waarin onzekerheden, missers en vragen gedeeld worden. Casuïstiek en intervisie zijn gebruikelijke leer- en overlegvormen die aan diepte en leereffect winnen wanneer ze op het functioneren van het team (individueel en gezamenlijk) gericht zijn en niet op het 'doornemen van cliënten'. Aanvullend op intervisie en casuïstiek is gerichte training en scholing in specifieke vaardigheden, toepassing van methodieken, oefening van cliëntbejegening zinvol. Ook hierin is het primair aan de teams zelf te kiezen wat nodig en zinvol is. Ze zijn immers al professionals met kennis en ervaring in de zorg voor kinderen en ouders. Belangrijkste leeropgave van de ouder- en kindteams is met elkaar een omslag in denken, houding en doen te bewerkstelligen, wat zowel bewustwording als oefening vraagt.

### 3. Heldere opdracht, sterk team en structurerend kader

Zelfstandig werken met maximale ruimte voor professionals om keuzes te maken, vraagt een helder kader waarbinnen teams zorg aan gezinnen geven. De grenzen van hun keuzes en verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn, de opdracht en taakstelling concreet en specifiek. De geïnterviewde voorbeeldpraktijken en experts onderstrepen niet alleen het belang van het *practice what you preach* principe, maar geven ook aan welke kaders nodig en zinvol zijn om het werk en leerproces te structureren. Drie typen kaders zijn genoemd en worden in dit hoofdstuk beschreven: ten eerste werken met een duidelijke opdracht, ten tweede (wijze van) teamsamenstelling, ten derde werken met methodische uitgangspunten. Binnen deze kaders kunnen teams leeropgaven tegenkomen die om nadere scholing, training en/of intervisie vraagt.

#### 3.1 Werken met duidelijke opdracht en taakstelling

Zelfstandig en zelfsturend handelen veronderstelt helderheid over de opdracht en het resultaat, en tegelijkertijd ruimte de uitvoering zelf in te vullen. *“Er moet wel een werkkader zijn waarbinnen teams zichzelf kunnen sturen.”* In de voorbeeldpraktijken is zo'n algemeen kader aangedragen door de opdrachtgever (gemeente, uitvoerende organisatie, dienst) waaronder de teams vallen. Bij de start is vastgesteld wat het budget is en wat daarbinnen gerealiseerd moet worden: indicatie van het aantal cliënten en contacten, aard van de hulp- en dienstverlening, manier van verwijzen, verhouding tussen productie en bezetting. Zulke afspraken zijn in de voorbeeldpraktijken opgenomen in registratie- en rapportagesystemen, met richtlijnen om deze in te vullen en te rapporteren. De systemen voorzien opdrachtgevers en diensten van informatie, maar ze zijn administratief minimaal belastend, ondersteunend voor het dagelijks werk van teams. Bijvoorbeeld via een dashboard dat de verhouding tussen bezetting en productie en daarmee de financiële ruimte in beeld brengt.

Daarnaast zijn er richtlijnen en protocollen die met de aard van het beroep en vak te maken hebben, zoals meten van cliënttevredenheid, uitvoeren van een veiligheidsscan en/of risicotaxatie, gebruiken van screeninginstrumenten, wijze van behandelen en begeleiden van cliënten, richtlijnen voor verwijzen. Ook kan het gaan om richtlijnen voor toepassen van (erkende) methodieken en bejegeningwijzen waarvoor gekozen is, voor training en (bij)scholing in programma's waarmee gewerkt wordt, voor bijhouden van basale vaardigheden. Een deel van die richtlijnen komt voort uit wettelijke kaders en beroepsprotocollen, een deel wordt vastgesteld door de opdrachtgever waarvoor de teams werken.

De opdracht en taakstelling is enerzijds scherp en duidelijk, maar biedt anderzijds veel ruimte aan teams om het doel en de missie van de gekozen aanpak met elkaar uit te werken. Daarin ligt immers de motivatie en het gedeelde engagement cliënten op een nieuwe manier te benaderen, hen in de begeleiding centraal te stellen, met meer oog voor hun veerkracht en visie. De teams kunnen zelf bepalen en ervaren wanneer licht en wanneer zwaar in te zetten, methodisch én flexibel te werken, expertise van elkaar én die van netwerkpartners en specialisten in te schakelen, los te laten én bereikbaar te blijven. Een heldere opdracht gaat gepaard met facilitering om die opdracht eigen te maken en uit te voeren: ondersteunende leerprocessen in administratie en financieel beheer, samenwerken, verantwoordelijkheden dragen en delen, uit de comfortzone stappen en een nieuwe werkcultuur ontwikkelen.

Duidelijkheid over de opdracht en facilitering van het werk- en leerproces van wijkteams vraagt afstemming tussen opdrachtgever, ondersteunende diensten en teamleiders. Zoals hiervoor is aangegeven, betreft het afstemming over het inrichten van het leerproces, samenstellen en aansturen van teams, werken met methodieken en programma's, krijgen van ruimte en nemen van risico's in versterken eigen kracht van gezinnen, vaststellen van randvoorwaarden en condities.

### **Ontwikkelen werkkader en inwerkprogramma**

Ouder- en kindadviseurs hebben een algemeen kader nodig om de nieuwe opdracht vorm te geven en uit te voeren. Dat kan in afspraken over caseload en contacten, maar ook in het omschrijven van het 'gewenste gedrag'. Licht inzetten in de startfase van de zorg, snel verwijzen wanneer de situatie zwaar en complex is? Om welk type gezins- en jeugdproblematiek gaat het wel of juist niet? Welke effecten wil de gemeente zien: snel, licht en zelfsturend door cliënt, zwaar en sturend door professional? De lichte trajecten doen ouder- en kindadviseurs zelf – met maximale inzet van gezin en omgeving – maar als het zwaar is verwijzen ze doelgericht en snel. Parallel aan leren werken met een nieuwe opdracht, kan een inwerkprogramma lopen. Hierin staat niet zozeer de persoonlijke kennismaking voorop, maar leren met elkaar een team te vormen en de opdracht eigen te maken. De contouren van dit leerproces kunnen worden aangereikt, maar de keuze van de vormen van leren (casuïstiek, training, intervisie) en inpassing in de alledaagse werk- en leerpraktijk is de verantwoordelijkheid van de teams zelf. Zodat leren en blijven ontwikkelen onderdeel worden van de nieuwe cultuur en werkomgeving. Hierin vervullen teamleider en externe coach/adviseur een initiërende en ondersteunende rol. Aanvullend kan een vangnet van mensen en instellingen (onbetaald en niet-geïndiceerd) telefonisch advies geven, een ondersteunende consultatiefunctie vervullen. Dat kunnen functionarissen in Samen DOEN teams zijn, in de GGZ, maar ook niet-professionele sleutelpersonen met kennis en expertise. Van belang is dat ouder- en kindadviseurs een helder kader en verwachtingen meekrijgen, maar ook vertrouwen in hun professionaliteit en leervermogen. *“Zodat ze zelf kunnen bedenken: dit kan ik al, daarin zal ik me verder moeten ontwikkelen.”* Uiteindelijk wordt het meeste op de werkvloer uitgevonden. Elke wijk is anders en daarop stemmen de teams hun werkwijze af.

### **3.2 Teamsamenstelling**

De ouder- en kind teams worden samengesteld uit o.a. ouder- en kindadviseurs, jeugdartsen, jeugdpsychologen. De adviseurs zijn afkomstig uit diverse instellingen, hebben uiteenlopende opleidingen, functies en werkervaring achter de rug, variërend van schoolmaatschappelijk werker, jeugdhulpverlener tot opvoedadviseur. Het multidisciplinaire karakter van hun werk betreft niet alleen de samenstelling en samenwerking van het team, maar ook de brede kennis en generalistische benadering die van het team verwacht wordt. In de onderzochte praktijken is er, afhankelijk van taak- en doelstelling van de teams, sprake van één zelfde type functionarissen (buurtzorg) dan wel grote diversiteit in achtergronden en disciplines (AMC VIP-team, Oase-team). Terugkerend onderwerp in de interviews is hoe en door wie de teams worden samengesteld en welke betekenis dat heeft voor het functioneren.

Kernboodschap uit de voorbeeldpraktijken en interviews is dat teams optimaal met een nieuwe werkwijze aan de slag gaan, wanneer alle leden op grond van motivatie en overtuiging ervoor gekozen hebben. Motivatie en houding zijn 'zoektermen' om zulke collega's te vinden, geïnspireerd door enthousiaste kartrekkers die de boodschap en doelstelling weten over te brengen en te delen. Dat wil niet zeggen dat alle teamleden de functie van kartrekker hoeven te vervullen – karhangers en meerijders hebben ook hun functie – maar wel dat er uit overtuiging gekozen wordt voor de (nieuwe) opdracht en het team. Een team kan niet groeien wanneer collega's niet willen, in de weerstand zitten. Teamleden die niet kunnen of willen, zijn niet welkom. In de praktijk is dat nauwelijks het geval, al kan er wel sprake zijn van koudwatervrees, angst voor het nieuwe. Daarvoor dienen teamleiders en kartrekkers oog te hebben; ze dienen er ruimte aan te geven en dit bespreekbaar te maken.

In de twee benaderde proeftuinen hebben teamleden zich aangemeld of te kennen gegeven te willen deelnemen aan een wijkteam. Gekeken is naar expertise en ervaring, maar ook naar motivatie.

*“Kijk, er zijn mensen die het leuk vinden om te veranderen, die vinden het leuk om met iets onbekends bezig te zijn. Maar er zitten ook mensen tussen die bij de tweede bijeenkomst al vragen: kan ik een map krijgen waarin alles staat wat ik moet doen?”*

Van belang is dat ouder- en kindadviseurs er bewust voor kiezen in de wijk te werken, als team een werkwijze te ontwikkelen die aansluit bij wat de gezinnen nodig hebben en deze met samenwerkingspartners vorm te geven.

#### **Zelf collega's aannemen**

Een autonoom en zelfsturend buurtzorgteam dat voortgekomen is uit onvrede over de gang van zaken in de zorg, is door initiatiefnemers zelf samengesteld. Ze zijn met vijf begonnen, hebben collega's geworven en zijn uitgegroeid naar elf teamleden. Wat hen betreft is dat het maximum, want anders dreigt naar hun oordeel de organisatie en geld verdienen weer de overhand te krijgen. *"We moeten zelfredzaam zijn, onze eigen broek ophouden."* Een collega die binnen de proeftijd niet aan de verwachtingen van het team voldeed – niet flexibel genoeg – is een andere baan gaan zoeken, elders in de buurtzorg. Het team heeft de manier waarop het wil functioneren zelf ingevuld, waaronder de keuze om elke dag met elkaar om 8 uur 's morgens te beginnen. Dan kunnen ze als collega's goed contact houden en de cliëntcontacten via warme overdracht delen. Zo ook de keuze dat vaste teamleden de avonddiensten doen, zodat ook dan de cliënten met bekende gezichten te maken krijgen. Samen teamverantwoordelijkheid dragen betekent dat de eerste zes weken de ziektevervangende onderling geregeld wordt, wat flexibiliteit van allen vraagt. In drukke periodes, wanneer er veel zieken zijn, is het lastiger scherp en op koers te blijven, om samen besluiten te nemen in moeilijke situaties.

De gewenste of noodzakelijke teamsamenstelling wordt qua ervaring, sekse, leeftijd, etnische achtergrond door de sleutelpersonen divers ingevuld. Zo werkt een autonoom zorgteam grotendeels met vrouwen en wil dat ook zo houden. *"We zijn met allemaal vrouwen, hebben één man in dienst. Haantjesgedrag kan niet bij ons, dat zaait onrust."* Een trainer van jeugdteams meent dat de samenstelling qua kennis en ervaring mede afgestemd moet zijn op het werkgebied en de bevolking die er woont. In Zuidoost is sprake van een andere bevolkingssamenstelling dan in Nieuw-West of Oud-Zuid, waardoor een doelgerichte keuze medewerkers met een Surinaamse of Marokkaanse achtergrond aan te stellen zinvol kan zijn. Een terugkerend punt dat in interviews naar voren komt is dat er over de teamsamenstelling goed nagedacht moet zijn, niet alleen wat betreft sekse, etnische achtergrond en leeftijd, maar ook aangaande kennis en vakgebied, opleiding en ervaring. *"Iedereen in het team heeft z'n specialiteit, als team als geheel ben je generalist."* Ook als de teamsamenstelling qua niveau, opleidingstype en ervaring door beroeps- en functieprofielen deels al voorgeschreven is, blijft zorgvuldige selectie van 'de goede mix' van belang. Bijvoorbeeld een mix tussen jong en oud, zoals twee teams aangeven. 'Jonge honden' brengen actie en nieuwsgierigheid in, oudere medewerkers onmisbare levens- en werkervaring die helpt over-enthousiasme en teveel opgaan in het werk te temperen.

#### **Team mix**

*"Ik denk dat het heel belangrijk is dat je een goede mix tussen jong en oud hebt. Dat je anciënniteit in een team nodig hebt van mensen die enige levenservaring hebben, versus het jonge elan dat er volle bak tegenaan gaat. Enerzijds is die mix belangrijk, want je leert van elkaar. De oudere met de ervaring, de routine, maar die wordt scherp gehouden door het jonge elan. En het jonge elan wordt getemperd, zodat ze zichzelf niet voorbijlopen. Mensen die bij mij overspannen zijn geweest, zijn vooral de jongeren die zich vertellen aan wat ze allemaal willen aan ambities. Een balans vinden in je werkende leven dat komt met de jaren en dan zie je dat die jonge professionals te eager zijn. En dat is op zich prachtig, maar dan moet je als organisatie heel erg oppassen dat je ze niet opbrandt. Een mix dus in leeftijd en natuurlijk ook jongens en meisjes, dat is ook prettig. Ik denk dat je heel erg na moet denken over wat wil je bieden, dus wat is een mix aan disciplines die ik wil hebben. Wil ik een pedagoog, een psycholoog, of wil ik maatschappelijk werk? Wil ik een juridisch dienstverlener als het om multiprobleem gaat, om financiële problematiek van een gezin, waardoor een kind heel lastig op school gaat, omdat het gezin in financiële problemen raakt? Wil ik ook een mix in etniciteit, om zo beter in te voegen bij Marokkaanse gezinnen bijvoorbeeld. Is dat nodig of niet? Komen we daar binnen? Dat soort dingen."*



Lastiger te omschrijven zijn de persoonlijke eigenschappen van een toekomstige ouder- en kindadviseur. Naast genoemde kwaliteiten als flexibiliteit en inventiviteit, inlevings- en aanpassingsvermogen, in staat zijn tot zelfreflectie en zelfkritiek, bereidheid tot leren en veranderen, gaat het ook om stevige persoonlijkheden “*die niet omver worden geblazen*”. Bij de werving en selectie van een team wordt daarop in de voorbeeldpraktijken nadrukkelijk gelet. Kunnen omgaan met een diverse groep moeilijke, lastige jongeren vraagt contactuele eigenschappen, maar ook de kwaliteit zichzelf stevig en sterk neer te zetten. In een van de praktijken is meelopen van een sollicitant met een veldwerker onderdeel van de selectieprocedure, waardoor het mogelijk is te zien hoe de toekomstige collega omgaat met cliënten, jongeren, gezinnen. Ook daarna blijft persoonlijk functioneren en reflectie daarop, zowel in relatie tot cliënten als collega's, een belangrijk punt. Vandaar dat intervisie (in hoofdstuk 2) in de voorbeeldpraktijken als meest basale vorm van leren en ontwikkelen wordt benoemd.

Tenslotte: hoe de teamsamenstelling er ook uit ziet, van belang is dat er een duidelijke structuur van samenwerken en begeleiden wordt neergezet, een systeem waarin steeds gebruik gemaakt en geleerd wordt van elkaars expertise. Waarin aandacht is voor bij-, maar ook voor afleren.

Een cruciaal onderdeel van het leer- en werkproces van ouder- en kindadviseurs is de toepassing van instrumenten, richtlijnen en methodieken om kinderen, jongeren en hun ouders op een verantwoorde en doelgerichte manier te begeleiden. Het gaat om instrumenten voor risicotaxatie en diagnostiek, richtlijnen en protocollen voor de uitvoering van de zorg, methodieken voor een doel- en stapsgewijze begeleiding en behandeling. In het Koersbesluit *Om het kind* is beschreven welke taken en bevoegdheden bij de ouder- en kindteams belegd zijn. Het zijn taken in de nulde- en eerstelijnszorg voor alle jeugdigen en gezinnen op het brede terrein van de jeugdgezondheidszorg (monitoren, screenen en vaccineren), opvoed- en opgroeiondersteuning (versterken opvoedkundig klimaat in gezinnen, kinderopvang, scholen en buurten), jeugdzorg, jeugd-GGZ en jeugd-LVB (extra ondersteuning voor specifieke groepen; signaleren, toeleiden en monitoren van speciale zorg).

### **3.3 Methodisch werken**

Met het mandateren van ouder- en kindteams om jeugd zo nodig naar gespecialiseerde zorg te verwijzen, wordt van de teams zowel specialistische als brede expertise omtrent de ontwikkeling, opvoeding en zorg voor jeugd verwacht. Terwijl een deel van die speciale taken en expertise kan worden belegd bij assistenten (schoolgezondheidszorg), jeugdarts en jeugdpsycholoog, en een deel kan worden afgenomen bij het flexibele aanbod (gespecialiseerde psychologen, kinder- en jeugdpsychiaters, andere behandelaren en begeleiders), ligt toch de kern bij de ouder- en kindadviseurs. Zij moeten bekend zijn met een opvoedondersteuningsprogramma als Triple P dat in Amsterdam stadsbreed geïmplementeerd is, maar ook met Home Start (ondersteuning van gezinnen met hulp van vrijwilligers), Taakspel (stimuleren positief gedrag van kinderen in de klas), PIT-aanpak (opsporen criminele risicojeugd), KOPP-programma (voor kinderen van ouders met psychiatrische problematiek), voorzieningen voor passend onderwijs. En met andere programma's en behandelingen die in het kader van preventie, diagnostiek en behandeling van kinderen en jongeren voorhanden zijn. In de bezochte praktijken en gehouden interviews zijn diverse methodieken en werkwijzen genoemd die volgens projectleiders en experts zinvol en zelfs onmisbaar zijn in jeugdteams. Met name is ingegaan op de vraag hoe de teams zich methodisch werken eigen maken en onderhouden, hoe ze leren keuzes te maken in de toepassing van voorgeschreven methodieken.

Eerder is aan de orde geweest dat de voorbeeldpraktijken een nieuwe methodiek en werkwijze hebben gebruikt om een cliëntgerichte benadering (vraaggericht, versterken eigen kracht) te introduceren. Het gaat om methodieken als Gezinsgeneriek Werken en Functional Family Parole Service bij Bureau Jeugdzorg Amsterdam of werken met Dubbele Maatregel bij de William Schrikker Groep. Zogenoemde koplopers in Bureau Jeugdzorg Amsterdam hebben de visie en methodiek uitgewerkt in een gemeenschappelijk werkproces dat via verplichte trainingen

geoefend en gedeeld is met collega's. Ook werken met Dubbele Maatregel is door William Schrikker Groep via gemeenschappelijke training eigen gemaakt. De VIP-teams van het AMC combineren de Assertive Family Treatment en Individual Placement & Support bij vroegtijdige interventie bij jongeren met een psychose, en zijn hierin getraind. Deze voorbeelden van methodiekintroductie en gerichte training als vorm van teamleren, vragen vertaling in de werksituaties en leerroutes van ouder- en kindteams. Hierbij is de vraag aan de orde of er stadsbreed dan wel per stadsdeel of zelfs per team gekozen wordt voor een methodiek of combinatie van meerdere methodische principes, waarbinnen een variatie aan technieken en instrumenten mogelijk is. En ook is de vraag wie deze keuzes maakt. Maar dát ouder- en kindteams volgens afspraken hieromtrent werken, lijkt evident.

Van belang is volgens experts en trainers te onderkennen dat ouder- en kindadviseurs door opleiding, scholing en werkervaring bekend zijn met diverse methodieken en instrumenten, dat ze die 'in hun rugzak' hebben. Verwacht kan worden dat ervaren professionals deze toerusting al hebben. Genoemd worden onder andere opvoedondersteuningsprogramma's als Triple P, Alles Kidz, Parent Management Training Oregon die evidence based zijn en/of specifieke training en certificering vragen. Daarnaast gaat het om programma's voor gezinnen in het kader van jeugdbescherming zoals Delta-methode en Signs of Safety, om specifieke programma's voor risico-jeugd met criminele en/of ernstige gedragsproblemen als Intensief Preventieve Aanpak en Multidimensional Family Therapy (MDFT) en Agression Replacement Training. Verder wordt het vanzelfsprekend gevonden dat een team een veiligheidscheck kan doen met een instrument als Lirik, of de Child Behavior Checklist kan afnemen om gedrags- en emotionele problemen bij kinderen te signaleren. Dat hoort bij het basisvakmanschap van jeugd- en gezinsprofessionals, en wordt in het kader van beroepsregistratie van jeugdzorgwerkers en richtlijnen jeugdzorg in de toekomst ook verwacht. Ook dienen ouder- en kindadviseurs eenvoudige tools als een genogram of zelfredzaamheidsmatrix in te kunnen zetten, bekend te zijn met eigen kracht conferenties. Deze opsomming van gevraagde kennis en ervaring van ouder- en kindteams met methodieken en tools is niet limitatief; experts en professionals noemen diverse andere erkende programma's en instrumenten voor jeugd- en gezinsbegeleiding op het brede terrein van zorg voor jeugd.

Methodieken die uitgewerkt zijn in de dagelijkse werkprocessen van professionals en tevens variatie bieden in te gebruiken praktische tools en screeningsinstrumenten, geven teams een kader om advies en steun te bieden aan jeugd en ouders en samen te werken met netwerkpartners. Kennis van evidence based interventies en van gevalideerde instrumenten wordt hiermee benut, eclecticisme – *"bij elkaar plakken van stukjes uit verschillende methodes"* – wordt voorkomen. Opleiding en scholing gebeurt door gecertificeerde trainers, daarnaast vraagt methodisch werken ook geregeld 'onderhoud' via intervisie op de werkvloer. Bewustzijn van methodetrouw in effectief handelen en de bekwaamheid om een methodiek uit te voeren zoals bedoeld, is van belang. Maar ook wordt van professionals de vaardigheid gevraagd om hierin te variëren, om flexibel te werken.

### **3.4 Methodiek leren loslaten**

Vanuit de optiek van flexibel werken en voegen naar de vraag van cliënten, wordt door meerdere experts en trainers de geprotocolleerde toepassing van programma's met een voorgeschreven tijdsduur en intensiteit gerelativeerd. Professionals kunnen de neiging hebben teveel vanuit het aanbod en protocol te denken en te handelen, te weinig aan te sluiten bij de vraag van de cliënt, zo menen zij. Luisteren naar deze vraag van deze kinderen, jongeren en ouders impliceert dat een zorgprofessional vaardig moet zijn om flexibel te werken, om te variëren in aantal sessies, in gebruik van instrumenten en materiaal. Er is niet één methodiek die op iedereen op dezelfde manier past, de keuze en toepassing moet afgestemd zijn op wat nodig is en gevraagd wordt, er moet variatie mogelijk zijn. Zo licht als mogelijk of intensief als nodig is, afgestemd op de vraag, urgentie en situatie. Consequent en geprotocolleerd uitvoeren van een evidence based interventie van A tot Z kan 'killing' zijn, aldus een expert, schiet volgens anderen z'n doel voorbij. Tegelijkertijd moet gewaakt worden voor willekeur, is het van

belang zorgvuldig te kijken en te kiezen. De ouder- en kindadviseur moet vaardig zijn te variëren en te schakelen naar wat de situatie vraagt. Niet de hele methode met een lange lijst aan voorschriften afwerken, want dat is duur en omslachtig. Té strak methodisch handelen kan ertoe leiden dat de cliënt motivatie verliest om zelf in actie te komen, maar ook dat de professional zich beperkt voelt in oordeelsvorming en vakmanschap. Het gaat erom goed naar het gezin te luisteren en te kijken, henzelf aan het werk te zetten, waar nodig ondersteund door een gerichte interventie. Vaak is het ook niet nodig om zwaar in te zetten, is het voldoende het gezin een zetje te geven, of medeopvoeders als school of familie te betrekken.

In een van de voorbeeldpraktijken is er de verplichting halfjaarlijks bij alle klanten een risicotaxatie van 45 vragen in te vullen. Dat moet en gebeurt ook, maar tegelijkertijd leeft de vraag wat zo'n evidence based risicotaxatie oplevert. Het biedt een kapstok, er zijn richtlijnen nodig voor zorgvuldig en verantwoord handelen, maar in de praktijk kunnen burens, vrienden en familie belangrijker signalen afgeven dan hulpverleners en instrumenten. Het vraagt veel vakmanschap van zorgprofessionals om de kern, de essentiële ingrediënten van een interventie vast te houden, en tegelijkertijd te variëren naar wat deze cliënten en omstandigheden vragen. Onderhouden van dit vakmanschap – hanteren van de spanning tussen eclecticisch en vastomlijnd werken – dient onderdeel te zijn van het leerproces dat het werk van ouder- en kindadviseurs ondersteunt.

### 3.5 Als team methodisch leren werken

Kiezen voor een methodiek of meerdere methodische principes vraagt vertaling en concretisering in het werkproces van een team. In enkele voorbeeldpraktijken hebben koplopers of coördinatoren het voortouw genomen, ondersteund door trainers en/of adviseurs. Het in te richten of te veranderen werkproces is onder de loep genomen, cruciale momenten om de zorg op een nieuwe manier in te zetten zijn vastgesteld, afspraken over monitoring en evaluatie gemaakt. Ook zijn bestaande programma's onder deskundige begeleiding ingekort zodat ze geschikt zijn voor lichtere en/of kortdurende zorg en tevens de kern van de methodiek overeind blijft. Kennis nemen en delen van achterliggende visie, concretiseren van kernelementen in het dagelijkse professionele handelen, heeft een verbindend effect op een team. Tenminste: wanneer kiezen en toepassen van een programma als een gezamenlijk leerproces van een team wordt benaderd, waarin naast instructie en training voldoende ruimte voor teamleden is om ervaring op te doen. Hoe licht of zwaar in te zetten bij een eerste contact met ouders, bij eventuele risico's in de zorg voor kinderen?

*“Dan doe je zo'n risicotaxatie, maar morgen kan het helemaal anders zijn. Want niks is zo veranderlijk als de mens. Nou, ik denk dat het goed is om het risico te analyseren, maar wees ook niet te bevoogdend daarin. En als je twijfels hebt, overleg met elkaar, vraag een collega om mee te kijken. Ik ben er nog niet helemaal uit, want ik heb het gevoel dat ik MOET, maar ik ben het er inhoudelijk niet mee eens, het (risico-taxatie-instrument) voegt niks toe. Je moet risico's kunnen analyseren maar dan denk ik, ga dan eens met zijn tweeën kijken.”*

Hoe de zorg voor kinderen primair bij ouders en medeopvoeders – familie en burens, kinderopvang, scholen – te laten en toch in beeld te blijven? Wanneer de rol te beperken tot stimuleren en adviseren op afstand, wanneer de bemoeienis te intensiveren? Ervaringen delen met teamgenoten – deels op eigen kracht, deels onder deskundige begeleiding – is een cruciale en onmisbare manier om zowel methodisch verantwoord als flexibel en innovatief te handelen. Dit hebben de ouder- en kindteams die in de basisstructuur van de zorg voor jeugd werken, nog gezamenlijk te ervaren en uit te zoeken. Niet geheel op eigen kracht, maar gefaciliteerd door trainingen, procesbijeenkomsten en intervisie. Teamleren in methodisch én vernieuwend werken vraagt sturing en ondersteuning van management.

### **3.6 Samenvattend: leerproces met structurerend kader, heldere opdracht en sterk team**

Zelfstandig werken veronderstelt helderheid over opdracht en resultaat (budget, aantal cliënten en contacten, verwijzingen, bezetting) en tevens ruimte om met elkaar visie op de opdracht te ontwikkelen, om te zetten in een werkwijze, op te nemen in een werkproces. Daarvoor is een sterk team een voorwaarde, waarbij de selectie en scholing zich richt op kennis, expertise en ervaring, maar vooral op motivatie en persoonlijkheid om de nieuwe klus te kunnen klaren. Met de inrichting van ouder- en kindteams worden bekende en erkende methodieken meegenomen, die zowel structuur als validiteit aan de begeleiding geven. Tegelijkertijd is er ruimte nodig om methodieken los te laten, zelf keuzes te maken welke instrumenten in te zetten, zo nodig experts te raadplegen zonder direct te verwijzen. Punt van overleg en gezamenlijk leren is of en hoe een omvattend kader of model – zoals Gezinsgericht Generiek Werken – ouder- en kindteams zowel structuur als ruimte kan bieden om de nieuwe aanpak te concretiseren en vorm te geven.

#### **4. Stimuleren eigen kracht gezinnen**

Een van de drie hoofdpunten van de inrichting van het Amsterdamse jeugdstelsel betreft het stimuleren en versterken van de eigen kracht van gezinnen en sociale veerkracht om hen heen. De zorgprofessional stimuleert ouders en jongeren in hun omgeving advies of hulp te zoeken bij vragen en problemen die ze hebben, bemiddelt zo nodig in contactlegging met buurtgenoten, vrijwilligers of andere vormen van laagdrempelige hulp. De zorgprofessional kan ouders en jongeren kortdurend advies of hulp bieden, maar neemt de verantwoordelijkheid en taak van ouders niet over. Ook wanneer er speciale (ambulante of residentiële) zorg nodig is, wordt deze ingezet met zo groot mogelijke betrokkenheid en inbreng van het gezin en de sociale omgeving. Zelf regie voeren over (planning en uitvoering van) het zorgproces en de gezinssituatie is een belangrijke voorwaarde opdat ouders, kinderen en jongeren daarna weer op eigen kracht verder kunnen. Aan sleutelpersonen en voorbeeldpraktijken is gevraagd hoe ze de eigen kracht en zelfregie van cliënten, klanten, burgers stimuleren, hoe ze dat leerproces organiseren en het eigen-kracht-principe onderdeel maken van hun professionele houding en handelen.

##### **4.1 Eigen kracht als onderdeel van methodiek**

Stimuleren van de eigen kracht van gezinnen en hun omgeving ligt besloten in de visie en methodieken die in voorbeeldpraktijken gehanteerd worden. Uitgangspunt is dat de zorg en regie niet wordt overgenomen, zoveel mogelijk bij gezinnen wordt gelaten. De oorzaak van vragen of problemen in de opvoeding wordt met het gezin onderzocht en de oplossing wordt primair door het gezin aangedragen en gerealiseerd. De professional schat in of en welke risico's er in het geding zijn, of deze acceptabel en te verantwoorden zijn, of de aanpak past binnen de wettelijke en procedurele kaders van de zorg die geboden wordt. De wijze van contactlegging, bejegening en begeleiding richt zich op het ondersteunen van de eigen kracht, of het ombuigen van de onmacht van het gezinssysteem naar hervinden van de eigen kracht. Toepassen van motiverende en oplossingsgerichte gesprekstechnieken, houden van gezinsgesprekken, zijn manieren waarop deze principes vorm krijgen. Gezinsplannen worden samen met gezinsleden opgesteld en fasegewijs uitgevoerd. Eigen kracht ondersteunen of hervinden dient primair het belang van het kind: wordt de thuissituatie er veiliger van, wordt het kind er op korte én langere termijn beter van? Gekeken wordt wie in het gezin initiatieven kan nemen, gezinsleden kan mobiliseren.

Het eigen krachtprincipe wordt binnen Bureau Jeugdzorg Amsterdam via de combinatie Gezinsgeneriek Werken en Functional Family Parole Service in alle vormen van jeugdzorg toegepast, ook in gedwongen kader bij de uitvoering van jeugdbeschermingsmaatregelen. Uitvoeren van deze wettelijke taak betekent regie voeren op de zorg voor verbetering van de ontwikkel- en opvoedsituatie van kinderen, waaronder hervinden van zelfregie, eigen kracht en oplossingen van het gezin. Uiteraard: indien en voor zover mogelijk is. Ook de William Schrikker Groep richt zich met de Dubbele Maatregel op hulp in gedwongen kader. De methodiek focust op het probleem-bewustzijn van jongere, gezinsleden en ouders, stimuleren van de bereidheid elkaar aan te spreken en een nieuwe weg in te slaan. Richtinggevend is het belang van de jongere, wat hij of zij nodig heeft om positief op te groeien en wat het gezin daaraan bijdraagt. Het principe van eigen kracht hoeft niet haaks op het gedwongen karakter van de zorg, vraagt concretisering wat in dit gezin met deze kinderen mogelijk is.

Een ander voorbeeld van methodisch werken met eigen kracht van jongere en gezin, is de geïntegreerde combinatie van Assertive Family Treatment en Individual Placement & Support die de VIP-teams van het AMC toepassen bij vroegtijdige interventie bij jongeren met beginnende psychose. Uitgangspunt van de eerste methodiek is aansluiten bij wat de jongere en de familie nodig hebben. Die verkeren op het moment van interventie veelal in crisis (spoedopname, rechterlijke machtiging, familie in rouw over de situatie), waarbij het VIP-team invoegt, helpt stabiliseren, maar waarbij familie en jongere aan het roer blijven. Als ouders pedagogisch onmachtig zijn, kunnen andere familieleden eventueel iets betekenen. De tweede genoemde methodiek is gericht op maatschappelijke participatie: opleiding afmaken, sociaal netwerk onderhouden, lichamelijk voor zichzelf zorgen, werk of bijbaantje

houden dan wel zoeken. Een jongere die geen ziekte-inzicht heeft, geen pillen wil, kan wel gemotiveerd zijn om te werken. Samen op zoek gaan naar werk kan herstel bevorderend werken. *“Je spreekt ze aan op hun gezonde kant en dan zien ze: ja, dat baantje wil ik graag houden. Daaruit krijgen ze veel eigenwaarde en self esteem. Je moet bij de motivatie van de klant blijven. Je moet niet voor hem uit gaan lopen. Dan gaat het om motiveren voor medicatie, stoppen met blowen, motiveren weer aan het werk te gaan.”*

#### **Creativiteit in stimuleren eigen kracht**

Stimuleren van eigen kracht betekent inventief en creatief betrekken van de omgeving. Een sleutelpersoon brengt het voorbeeld naar voren van ouders die weinig oog hadden voor de opvoeding en verzorging van hun kinderen, maar wel alle aandacht hadden voor hun twee grote honden waarvoor regelmatig de dierenarts bezocht werd. De zorgprofessional stelde de dierenartsassistente voor om bij een volgend bezoek de overeenkomsten tussen dierenverzorging en kinderopvoeding ter sprake te brengen. Dat niet alleen honden zorg, voeding én opvoeding nodig hebben, maar kinderen ook. Die ingang bleek goed te werken.

In interviews en voorbeeldpraktijken worden diverse methodieken en gesprekstechnieken genoemd die uitgaan van de zelfredzaamheid en eigen kracht van gezinnen. Zoals de Delta-methode die ontwikkeld is voor gezinnen waarover een OTS is uitgesproken en waar na inventarisatie van sterke en zorgpunten van het gezin, samen een actieplan wordt opgesteld om de ontwikkeling en veiligheid van het kind te verbeteren. De voogd motiveert en stimuleert ouders de thuissituatie te verbeteren, en is tegelijkertijd duidelijk over wat verwacht wordt ten aanzien van onder andere de veiligheid van het kind. Ook PMTO (Parent Management Oregon Training; voor ouders met kinderen met externaliserende gedragsproblematiek) wordt genoemd als voorbeeld waarin wordt ingezet op de eigen kracht van ouders en hun omgeving. En het opvoedprogramma Triple P dat in de directe leefomgeving van gezinnen, afgestemd op diverse doelgroepen ouders, op verschillende niveaus – variërend van algemene informatie, kort advies, individuele en groepstraining tot intensieve gezinsondersteuning – kan worden uitgevoerd.

*“Als je werkt met PMTO en Triple P, ben je ook bezig met versterken van de rol van ouders. Triple P begint met posters als: ‘wees aardig voor je kind’, dat is de meest basale vorm die niet onbelangrijk is. Op een gegeven moment komen mensen in een stramen dat ze daar niet meer genoeg aan hebben, dan moet je intensiever.”*

Hoewel de methodieken niet altijd bewezen effectief zijn, onderstrepen sleutelpersonen het belang methodisch en gestructureerd aan te sluiten bij de situatie en eigen kracht van gezinnen. Vaak is er sprake van meerdere methodieken die gecombineerd worden in een werkwijze waarin medewerkers worden getraind.

#### **4.2 Werken met eigen kracht: hoe doe je dat?**

In voornoemde methodieken en programma's wordt gewerkt met oplossingsgerichte of motiverende gesprekstechnieken in de communicatie met en bejegening van gezinsleden. Oplossingsgerichte gesprekstechnieken (gesproken wordt ook wel van 'therapieën' of 'interventies') zijn gericht op versterken van de autonomie van gezinnen, zoeken naar oplossingen voor probleemsituaties, benaderen van de cliënt (het gezin) als expert en eigenaar van de situatie. De professional is luisteraar en meedenker die met gerichte vragen bijdraagt aan het vinden van oplossingen of oplossingsrichtingen. Motiverende gespreksvoering leunt dicht tegen de oplossingsgerichte benadering aan, al is het meer directief, gericht op het bewerkstelligen van motivatie bij de cliënt (het gezin) tot verandering. Cruciaal is een empathische, respectvolle en accepterende houding van de professional, die niet in discussie gaat, maar de cliënt stimuleert tot verandering. Het gaat erom dat de cliënt inzicht krijgt hoe zijn of haar situatie te veranderen en in actie kan komen. Vandaar dat diens competenties en vaardigheden, sterke kanten en hulpbronnen, diens motivatie en vermogen tot verandering, essentieel zijn. Samen op zoek gaan naar veranderingspotentieel en mogelijke oplossingen vormen de kern van de benadering.

### **Werken met eigen kracht: maak het praktisch**

Werken met de eigen kracht van gezinnen impliceert vertaling ervan in alledaagse principes en onderdelen van het werkproces. Hiervan brengen sleutelpersonen voorbeelden naar voren. Hoe zorg je dat de regie in gesprekken en contacten bij de cliënt blijft? Let erop niet óver de cliënt te spreken wanneer er meer dan één professional om de tafel zit, maar altijd mét de jongere, mét de ouder. Welke taal spreken professionals met elkaar én in contact met cliënten: spreekt men van 'problemen', van 'zorgen', van 'niet kunnen'? Of is het taalgebruik positief, onderstreept het dat de cliënt aan het stuur is?

VIP-teams die vroegtijdige en snelle ambulante begeleiding geven aan jongeren met een (dreigende) psychose, zetten sterk in op de mogelijkheden en positieve kanten die het gezin in huis heeft. Niet 'even snel regelen' voor de cliënt (uitkering, indicatie, huisvesting), maar met jongere en netwerk de begeleiding vorm geven. Het is immers diens leven en toekomst.

### **Actieve familiebenadering**

Het VIP-team hanteert een zeer actieve familiebenadering. Aan jongeren wordt vanaf de start gemeld dat ouders – familie – betrokken worden bij het begeleidingstraject. De consequenties van de psychose raken immers ook ouders, broers en zussen.

*"Want je kunt je voorstellen dat als een kind psychotisch wordt, dat je denkt: wat moet ik daarmee? Moet ik hem uit bed halen? Is het onwil of onvermogen? Soms zijn ouders echt onthand. Het is een ander kind. Wat kan ik wel of niet doen. Er is ook verdriet. Dus ouders betrekken we van meet af aan bij de behandeling. Daar is contact mee. We hebben daarvoor ook een familiedeskundige bij ons werken, een moeder van een oud-patiënt die betrokken is met andere gezinsbehandelaren bij het organiseren van oudergroepen, psycho-educatie, maar die ook een-op-een contacten onderhoudt. Dat zetten we duidelijk neer naar jongeren: jij krijgt aandacht, maar je ouders ook. Dat brengen we als vanzelfsprekendheid. In 99 van de gevallen is dat ook gewoon goed."*

Hier tegenover meent een ander dat er in de jeugdzorg soms te snel contact met ouders wordt opgenomen als jongeren met ruzie van huis zijn weggelopen. Als je voor jongeren laagdrempelig en beschikbaar wilt zijn, dan moet je jongeren serieus nemen en niet onmiddellijk ouders inschakelen. Dan is de 'belmethodiek' beter. Ouders vinden dat ook prettig; ze worden geïnformeerd, maar hoeven niet onmiddellijk op afspraak te komen. Ze kunnen zelf openheid geven, zonder direct zichtbaar te zijn.

De mate van familiebetrokkenheid is afhankelijk van de aard van het probleem en de specifieke situatie van het gezin. Maar hoe dit in de verschillende voorbeeldprojecten ook vorm krijgt: evident is dat gezinsleden en de omgeving betrokken worden bij de begeleiding en hervinden van eigen kracht.

Niet alleen met familie, maar ook met school, werkgevers en potentiële werkgevers wordt actief contact onderhouden. Geen oplossingen aandragen, *'want dan neem je iemand niet serieus'*. De jongeren moeten het zelf ervaren, zelf conclusies trekken. Als iemand vwo wil afmaken om geschiedenis te studeren, dan stimuleer je de mogelijkheden ervan te onderzoeken in plaats van dat je het afraadt. Ook degene die graag astronaut wil worden krijgt de kans te onderzoeken of dat mogelijk is. *"Gaandeweg het traject kom je er samen op uit dat 't niet haalbaar is. Maar dat heeft ie zelf ondervonden. En ook heb je dan gekeken naar wat wel haalbaar is."*

Werken met eigen kracht betekent aansluiten bij het tempo en de agenda van het gezin, zoals een sleutelpersoon aangeeft, en niet het tempo en de oplossing van de zorgprofessional leidend laten zijn. Beginnen bij wat deze kinderen en ouders willen en nodig hebben, binnen de grenzen van wat wettelijk mag en pedagogisch verantwoord is. Kinderen gaan naar school, daaraan valt niet te tornen. Bij signalen van kindermishandeling moet worden gehandeld. Als het huis één grote zooi is, moet het gesprek eerst daarover gaan. Eigen kracht wil dus niet zeggen: zoek het zelf maar uit. Maar wel: veranderingen op gang brengen met maximale zelfregie van het gezin.

Geen gesprekken over de hoofden van gezinsleden heen, geen plannen die zonder hen tot stand gekomen zijn, geen verwijzingen waar niet om gevraagd is.

Het principe van eigen kracht gaat gepaard met transparantie van zorgprofessionals over hun handelen. Die helderheid is óók nodig wanneer het niet op eigen kracht lukt, wanneer een gezin tegen de eigen grenzen aanloopt en er een nieuwe weg gevonden moet worden. Zowel in de jeugdzorg als in de psychiatrie vindt bij onveilige situaties (voor kind, jongere, familieleden, directe omgeving) of wanneer er onvoldoende vooruitgang geboekt wordt, verwijzing plaats naar intensieve (eventueel gedwongen) zorg wanneer ambulante en/of vrijwillige hulp niet voldoende is. Duidelijkheid en transparantie van de gezinsbegeleider over diens rol, over de zorgen die hij/zij heeft over hoe het gaat en waarom ingrijpen nodig is, blijkt voor gezinnen nodig en vaak acceptabel.

#### **4.3 Werken met eigen kracht: hoe leer je dat?**

Leren werken met eigen kracht is – zoals geldt voor het eigen maken van de nieuwe aanpak als geheel – voor een groot deel uitproberen via trial en error. Ervaring opdoen, delen met collega's en evalueren wat het effect is. Individueel en in teamverband ervaren welke effecten het 'loslaten' van cliënten en stimuleren van hun zelfwerkzaamheid heeft. Niet als vanzelfsprekend regelen van een woning, uitkering, cursus, ClZ-indicatie, maar cliënten de weg wijzen hoe ze – eventueel met hulp van familie, burens – zelf problemen kunnen oplossen. Zorgprofessionals leren denken en omgaan vanuit de eigen kracht van cliënten, wat soms impliceert op eigen handen leren zitten: afblijven van de situatie van het gezin, voorzichtig zijn met het aandragen van oplossingen. Want niet hún oplossingen, maar die van het gezin moeten leidend zijn. *“Steeds aan de klant vragen: is dit voldoende zo?”* Dat betekent goed kijken en luisteren wat er met dit gezin in deze situatie mogelijk is.

#### **Netwerk met rust laten**

*“Voor dat netwerk moet je ook respect hebben, soms met rust laten, weten wie je wel en niet moet vragen. Een cliënt kan niet én tante én buurvrouw én een oude vriendin inschakelen. Dat kan helemaal niet. Misschien wil de cliënt één of twee mensen in vertrouwen nemen, de rest vrijwaren. Want die anderen zijn ook nodig om het nieuwe gedrag te oefenen.”*

Van belang is te leren hoe die eigen kracht bij uiteenlopende cliënten te mobiliseren. Bij de een door directief te zijn (vader de deur uit helpen zetten zodat de rest van het gezin verder kan), bij de ander door kleine speldenprijes te geven. Complimenteren als het de goede kant opgaat, in contact blijven om te kijken wat er gebeurt. Het gaat om bieden van maatwerk, leren inschatten hoe een gezin verder kan. Uiteindelijk gaat het erom dat een cliënt zo snel mogelijk zelfredzaam is. Teams die ervaring hebben met probleemgezinnen en risicjongeren, weten uit ervaring hoe zwaar in te zetten: licht als het mogelijk is, maar ingrijpen als het moet. Chronisch zieken moeten op een andere manier geholpen worden dan pedagogisch onmachtige gezinnen. Voor beide groepen is het van belang aangesproken te worden als burgers met praktische en/of pedagogische vragen, waarbij de zorgprofessional meedenkt over de oplossing die bij deze burger past.

Van belang in het kader van eigen kracht is dat cliënten leren het wederkerigheidsprincipe te begrijpen en toepassen: als een cliënt iets vraagt, dient daar in principe iets tegenover te staan. Tegenover de hulp van de jeugd- of gezinsbegeleider, kan een jongere of ouder iets 'terug doen' voor de buurt. Op hun beurt moeten zorgprofessionals leren inzien dat cliënten het niet vreemd vinden om iets 'terug te doen' voor anderen, omdat het cliënten zowel afleidt van de problemen waarmee ze zitten, als versterkt in hun gevoel van eigenwaarde en serieus genomen worden. Het principe van wederkerigheid brengt balans in de verhouding tussen cliënt, werker en sociale omgeving. Voor professionals en cliënten is dit principe niet vanzelfsprekend in de onderlinge communicatie en relatie aanwezig. Het vraagt bewustwording en ervaring, een leerproces voor professionals en cliënten.



Naast trial en error is gerichte training van belang, zowel in vaardigheden als in gebruik van instrumenten en methodieken. Zo wordt in Amsterdam met uiteenlopende doelgroepen met een zelfredzaamheidsmatrix gewerkt, een instrument om op uiteenlopende leefgebieden te 'checken' hoe het ervoor staat, wat te doen staat. Het instrument kan cliënten helpen zichzelf 'de maat te nemen', maar ook professionals helpen cliënten te leren het heft in eigen handen te nemen. Van belang is bij de start en afronding het contact naar concrete zaken te kijken als: gaan de kinderen (weer) naar school, doen mensen (weer) dingen die ze leuk vinden, lukt het (beter) de eindjes aan elkaar te knopen?

#### **Leren omgaan met 'ja-maren'**

Cliënten zijn niet altijd geneigd om zelf in actie te komen, in eigen kring steun te zoeken, hun zelfredzaamheid te vergroten. *"Je hebt te maken met de 'ja-maren' van mensen, hierin iets te leren. We stappen als burgers makkelijker naar een professional dan dat je het je broer vertelt."*

In Amsterdam is veel ervaring met het inzetten van eigen kracht conferenties waarin jongeren, ouders en andere familie en bekenden (onder begeleiding van een vrijwillige, onafhankelijke coördinator) samen een toekomstplan maken om problemen die zich voordoen met elkaar te bespreken en oplossingsrichtingen te vinden. Niet in alle situaties is het organiseren van een eigen kracht conferentie mogelijk en wenselijk, heeft een diversiteit aan vormen van stimuleren van eigen kracht de voorkeur. In de benaderde voorbeeldpraktijken is daarvan sprake, is het 'eigen kracht principe' onderdeel van het dagelijkse handelen van professionals, van gebruikte methodieken. Hiermee is werken met eigen kracht méér dan een methode die af en toe wordt toegepast, verwijst het naar een fundamentele verandering in de verhouding tussen professionals, cliënten en hun omgeving.

#### **Leren klein houden en 'goed genoeg' accepteren**

Zorgprofessionals hebben de neiging om 'op te lossen' en te 'helpen', en daarmee het eigenaarschap en de zeggenschap van de begeleiding over te nemen. Ook als een gezin vraagt om oplossingen, is het van belang te leren daarin niet mee te gaan. Dat vraagt bewustwording, uitproberen, gericht leren en feedback krijgen van collega's, trainers en begeleiders, maar ook van cliënten. Dat impliceert leren op een andere manier te kijken naar het vak, naar de draagkracht en het sociale netwerk van cliënten, naar eigen normen en waarden. Leren als zorgprofessional vertrouwen te hebben in de zelfredzaamheid van een gezin én alert te blijven op de noodzaak tot ingrijpen. Dat laatste is volgens sleutelpersonen bij professionals ingebakken: *"Ze zijn deskundig, ze zijn niet voor niets beroepskrachten. Daar moet je ook op vertrouwen. Ze blijven in de verantwoording van hun professie zitten."* Zo dient altijd een veiligheidscheck gedaan te worden op de situatie van het kind, wordt tegelijkertijd professioneel vertrouwen gegeven aan het gezin dat het in staat is de situatie te herstellen. Vertrouwen in de eigen kracht van een gezin betekent leren dúrven los te laten.

#### **Los durven laten**

*"Je moet dat durven en dat is niet makkelijk. Je kan niet zomaar niets doen, je moet wel enigszins verantwoord of bewust niets doen. Vanuit mijn eigen ervaring: dat is niet makkelijk. En in sommige gezinnen moet je op zoek gaan – en dat is niet makkelijk – naar goed genoeg."*

Aansluiten bij de eigen kracht van het gezin en de sociale omgeving, accepteren dat opvoedingssituaties verre van ideaal maar 'goed genoeg' kunnen zijn, vraagt een leerproces dat een team met elkaar aangaat. In dat leerproces spelen ook andere, verwante vragen een rol, zoals tot welke grenzen zelf begeleiden dan wel overdragen, hoe budgetbewuste keuzes maken, tot hoever reikt de verantwoordelijkheid van ouder- en kindadviseurs? Het zijn vragen die leven en waarop met elkaar – binnen de teams en stadsbreed – antwoorden gezocht moeten worden.

#### **4.4 Samenvattend: leren versterken eigen kracht**

In dit hoofdstuk is ingegaan op een van de kernelementen van het nieuwe jeugdstelsel, namelijk versterken van de eigen kracht van gezinnen en hun directe leefomgeving, aansluiten bij hun materiële, emotionele en sociale hulpbronnen. De regie van de zorg dient primair in handen te liggen van gezinnen zelf, niet overgenomen door opvoedadviseurs en zorgprofessionals. In de geïnterviewde voorbeeldpraktijken ligt het eigen-kracht-principe in meerdere of mindere mate besloten in de visie en methodieken die gehanteerd worden, maar het vraagt regelmatig zelfanalyse en reflectie van teams hoe ze hieraan in hun dagelijks handelen uitwerking geven. Bewerkstelligen van bewustwording en omslag in denken en doen impliceert veel meer dan een eenmalige training van twee dagdelen, vraagt facilitering en organisatie om het leerproces onderdeel te maken van het alledaagse werkproces. Hierin hebben teams primair zelf een rol te vervullen, aangevuld met team-overstijgende leerbijeenkomsten. Startpunt van het leerproces is formuleren van een visie en doel op werken met eigen kracht, een begrip dat in de voorbeeldpraktijken op diverse wijze wordt ingevuld. Dit 'containerbegrip' vraagt verheldering en onderbouwing, concretisering en toepassing, delen van visie en ervaring in én tussen teams, met inbreng van de ervaringen en feedback van cliënten.

## 5. Conditie en randvoorwaarden

In de interviews met experts, trainers en professionals van voorbeeldpraktijken is de vraag naar organisatorische, personele en praktische randvoorwaarden voor outreachend en zelfsturend werken niet expliciet gesteld. Geïnterviewde sleutelpersonen brengen zelf condities naar voren die volgens hen van belang zijn voor het leer- en werkproces van ouder- en kindteams. Deze condities zijn in eerdere hoofdstukken zijdelings aan de orde gekomen, worden in dit hoofdstuk nogmaals benoemd als randvoorwaarden voor de ontwikkeling van zelfstandige en lerende teams, die zowel houvast als ruimte nodig hebben om te functioneren en zich te blijven ontwikkelen.

### 5.1 Teamsamenstelling

Eerder (hoofdstuk 3) is het samenstellen van een ouder- en kindteam – wie doet/doen dat? – aan de orde geweest tegen de achtergrond van de gewenste motivatie en grondhouding die van pionierende ouder- en kindadviseurs gevraagd wordt. Selecteren van adviseurs vindt plaats op basis van professionele eisen als profiel, expertise en ervaring, maar daarnaast is persoonlijkheid en zijn eigenschappen als motivatie en attitude (flexibel, nieuwsgierig, sterk in de schoenen staan, bereidheid tot reflecteren en leren) minstens zo belangrijk. Diversiteit in teams is van belang om generalistisch te kunnen werken. De bewuste keuze met elkaar op een vernieuwende manier aan het werk te gaan, is doorslaggevend voor een succesvol team. Een team kan niet functioneren wanneer collega's weerstand bieden, niet bereid of in staat zijn een nieuwe benadering te realiseren. Dit kan betekenen dat kartrekkers van startende teams grote zeggenschap hebben in het aantrekken van nieuwe collega's, omdat daarmee de verantwoordelijkheid vanaf het begin in de teams zelf wordt gelegd.

De teamsamenstelling naar functie en verantwoordelijkheid wordt 'van bovenaf' (gemeente, gebiedsregisseurs) bepaald, maar relevant voor de samenstelling is ook diversiteit naar achtergrond en expertise in relatie tot bevolkingssamenstelling en voorzieningen in het verzorgingsgebied. Verder is diversiteit naar etniciteit, gender, leeftijd in combinatie met expertise en ervaring van belang. De selectie en teamsamenstelling kan zowel formeel – via gesprekken en interviews – plaatsvinden, maar ook informeel door meelopen en proefparticipatie, zoals in een van de voorbeeldpraktijken plaatsvindt. In de lijn van het sturingsmodel zoals geschetst in Koersbesluit *Om het kind*, hebben teams hierin relatief grote handelingsvrijheid.

Teams met grote verantwoordelijkheid en ruimte om in de frontlinie van de zorg voor jeugd te opereren, hebben personeelsbeleid en managementondersteuning nodig die de ruimte geeft, faciliteert en zo nodig beschermt. Waar oog is voor het behouden van plezier en trots in het werk, ventileren van teleurstelling én vieren van successen, voorkomen en oplossen van overbelasting. Waar professionals zich gedragen weten door vertrouwen in hun professionaliteit en leervermogen. En waar commitment bij gezinnen en teamspirit zo hoog is dat er bereidheid is voor elkaar in te vallen, werk over te nemen.

### 5.2 Omgaan met caseload en verwijzing

Eveneens in de lijn van het Koersbesluit *Om het kind* wordt van ouder- en kindteams een grote mate van kostenbewustzijn verwacht in de wijze waarop en mate waarin programma's en middelen worden ingezet. De ouder- en kindteams vervullen een cruciale schakel in het stimuleren van het zelfoplossend vermogen van gezinnen en hun sociale netwerken en van de afname in gebruik van zorgvoorzieningen. Beoogd wordt zorgactiviteiten en ermee verbonden kosten in één registratiesysteem onder te brengen, waaronder sturing op verwijzing en inkoop (bij zorgaanbieders).

In de voorbeeldpraktijken is sterke gerichtheid van teams op te realiseren caseload, productiviteit en beschikbaar budget. De teams die zijn ingericht om gedetacheerd vanuit een centrale voorziening of geheel zelfstandig en autonoom wijkgericht te werken, hebben de opdracht niet alleen sneller en eerder zorg te bieden, maar deze ook

tegen lagere kosten te realiseren. Een teamleider of coördinator houdt de registratieresultaten bij, spreekt met medewerkers een aantal cliëntencontacten af, geeft aan wanneer een medewerker structureel onder target zit en bespreekt dat. Daarin wordt het type contacten en cliëntsituaties meegenomen.

#### **Gericht op de klant én budgetneutraal werken**

Een voorbeeldpraktijk is drie jaar geleden gestart met outreachend en wijkgericht werken. Dit gaat gepaard met nauwkeurig registeren, rapporteren en productietargets halen. *“Anders ga ik nat. Die bedrijfsmatige kant zit er wel degelijk in. We hebben nu een evenwicht tussen in- en uitstroom, waarbij er geen wachtlijst is. Je moet dan wel zorgen dat je de achterdeur geregeld hebt, dat vereist nauwe samenwerking met het achterland, en begeleiding van het beloop en herstel.”*

In een van de praktijken ziet elke medewerker bij het openen van de pc onmiddellijk of zijn of haar productiviteit en die van het team als geheel past bij de gemaakte prestatieafspraken en het budget waarmee gewerkt wordt. Dat hindert hen niet in actie te komen wanneer er hulp gevraagd wordt. Tegen lagere kosten werken dan in centraal aangestuurde teams is in enkele voorbeeldpraktijken mogelijk omdat de teamleden gemiddeld jonger en goedkoper zijn, ze sneller werken, maar ook een kring van betrokken deskundigen om zich heen hebben die te consulteren zijn, zonder dat er onmiddellijk sprake is van verwijzen en hogere kosten.

Ook andere voorbeeldpraktijken werken met een registratiesysteem waarin professionals vastleggen met wie ze contact hebben, wat ze hebben gedaan, waarom er is doorgeleid. Een van de instellingen gebruikt een dashboard waarmee teams de verhouding tussen productie en bezetting kunnen bijhouden. Afhankelijk van het type instelling en de aard van de dienstverlening wordt een cliëntcontact zelf afgehandeld, dan wel snel en succesvol doorgeleid naar een andere instelling.

#### **Vrijblijvendheid allang voorbij**

Meerdere voorbeeldpraktijken laten zien hoe er in hun teams sprake is van doelgericht en efficiënt werken, mét behoud van zorg voor het kind, de ouders, de cliënt. *“De vrijblijvendheid van vroeger is er natuurlijk vanaf, we moeten productie leveren, registreren. We weten per werker wat de caseload moet zijn. Naast veldwerkuren, waarvan je moet laten zien wat je eruit haalt, verschilt het per opdracht. Veldwerk zonder doelgroep is wat anders dan veldwerk om een overlast gevende doelgroep te bereiken. Dan worden andere eisen gesteld.”*

Professionals zijn zelf verantwoordelijk voor de realisatie van hun caseload en kunnen binnen zekere marges hun werktijden zelf bepalen. Overall wordt er – afhankelijk van het type dienstverlening – in de voorbeeldpraktijken gewerkt met roosters en caseload, die individueel dan wel voor het gehele team bepaald is.

Een kwestie die meerdere keren in de interviews naar voren komt is hoe de kwaliteit van het werk zich verhoudt tot (delen en afhandelen van) de caseload. Snelheid in oplossen van een vraag? Afgaan op tevredenheid en vraag van de cliënt? Snel en doelgericht verwijzen? Kostenbesparing in het voortraject en hoeveel dan? Het ziet er naar uit dat delen van de caseload – regulier bespreken en samen besluiten nemen – goed zicht geeft op voortgang in de begeleiding, op andere wegen en mogelijkheden voor de begeleiding die bij deze cliënt, bij dit gezin past. Maar ook wordt de vraag gesteld of werken met een vastgesteld budget zoals wijkteams mogelijk in de toekomst zullen doen, goede zorg garandeert. Hoe te voorkomen dat er om budgettaire redenen te lang 'door-gemodderd' wordt, te laat verwezen naar specialistische zorg en begeleiding? Hoe leren teams zicht krijgen en houden op de kwaliteit van hun werk en op de grenzen die ze daarin individueel en als team te bewaken hebben? Ook rond deze vraag zijn enkele uitgangspunten en vuistregels van belang, en leren individuele teamleden én teams vooral met en van elkaar.

### 5.3 Werkplek en facilitering

In gesprekken over outreachend werken, aanwezig zijn in de wijk, rondom kinderen zorg verlenen, komt als vanzelf de vraag naar voren of deze ondersteuning het beste geboden kan worden vanuit een vaste locatie of (juist) niet. Vooral trainers en leidinggevendenden van professionals die vanuit de aard van hun werk gewend zijn op straat te werken (o.a. met risicojeugd), hebben de opvatting en ervaring dat werken in de wijk nu eenmaal gepaard gaat met weinig 'binnen' zitten en dat daarom één vaste werkplek niet per se nodig, zelfs onhandig is. Contacten kunnen in de wijk op meerdere plekken gelegd en onderhouden worden. Werken zonder vaste locatie en werkplek kan zelfs outreachend werk stimuleren, ouder- en kindadviseurs met koudwatervrees over de drempel heen helpen. Het markeert ook de overgang van een thuishaven en vaste plek in een moederorganisatie naar een zelfsturend, onafhankelijk wijkteam.

#### Met of zonder vaste locatie

*“Sommigen vinden het heerlijk, anderen vinden het vreselijk. Die hebben zo iets van: ik wil gewoon 's morgens mijn collega even gedag kunnen zeggen. Er wordt ook wel vanuit huis gewerkt. Als mensen contact willen, krui-  
pen ze lekker bij elkaar. Dat gebeurt natuurlijk toch, door mensen die dat prettig vinden. Die gaan in zo'n wijk afspraken maken: zullen we samen ... ? Dat gebeurt.”*

Zonder vaste locatie wil niet zeggen zonder werkplek. Die werkplek kan een schoollocatie, ouder- en kindcentrum, stadsdeelkantoor, voorziening voor kinderopvang, wijkcentrum of meerdere plekken tegelijk zijn. Ook vanuit het perspectief van kinderen, jongeren en ouders kan het plezierig zijn om een werker op een vaste plek, een ontmoetingsplaats, te treffen. Voor verschillende groepen kunnen dat verschillende plekken zijn; voor jongeren bijvoorbeeld een wijkcentrum, voor ouders de school, de kindervang et cetera. Eén van de proeftuinen heeft een winkelpand in de wijk als inlooplek ingericht, waar ouders maar ook collega's van andere instellingen langs kunnen lopen. Het zijn voorbeelden van locaties waar adviseurs te vinden zijn en rustig met elkaar gesproken kan worden.

Met of zonder vaste locatie werken is méér dan een logistieke kwestie. Het gaat ook om de behoefte aan overleg en contact met collega's, vooral in situaties die veel vragen van het inschattingsvermogen en lef van zelfstandig opererende werkers. Het gaat om de behoefte aan steun en feedback in lastige en mogelijk omstreden kwesties. Het gaat in essentie om behoorlijk personeelsbeleid dat ondersteunend is voor professionals die met moeilijke situaties en cliënten werken.

En tenslotte vraagt mobiel en outreachend werken facilitering met toegankelijke registratie- en informatiesystemen die via tabets en laptops overal en snel te gebruiken zijn.

### 5.4 Inrichten werk en leerproces

Een punt van aandacht dat in interviews naar voren wordt gebracht, is de overgang die professionals maken van organisaties waarin met bekende structuren, opdrachten en vormen van overleg gewerkt wordt, naar teams die bestaan uit diverse disciplines, mogelijk uiteenlopende visies en werkwijzen, professionele achtergronden en werkculturen. Hoe die overgang te maken, vakkennis op peil te houden én met elkaar een team te vormen? En ook: hoe binnen die diversiteit een leer- en werkproces in te richten, waarin zowel gemeenschappelijkheid is in visie en benadering, maar ook diversiteit in expertise en taken?

In het verlengde van het *practice what you preach* principe dat in voorgaande hoofdstukken als rode draad in het werk van nieuwe zorgprofessionals naar voren is gekomen, zijn de werk- en leerprocessen in de voorbeeldpraktijken grotendeels door de teams zelf ingevuld. Ook de ouder- en kindteams zouden binnen een helder kader voor

opdrachtverlening en sturing, vergezeld van een ondersteuningstraject, zelf aan de slag kunnen. Die ruimte biedt het Koersbesluit *Om het kind* ook. Nodig is duidelijkheid over de facilitering en inrichting van zo'n leerproces op centraal (regionaal en stedelijk) en decentraal (gebied en team) niveau, waaronder beschikbare financiën, expertise en ondersteuning (training en begeleiding). Nodig is ook gerichte en actieve informatievoorziening en communicatie over verwachte en (wettelijk) verplichte kwaliteit, over voortgang en resultaten van de teams. In die zin heeft registratie en rapportage niet alleen een verantwoordingsfunctie, maar ook die van monitoring en (zelf)evaluatie. Hebben we onze doelen gehaald, neemt het aantal OTS-en af, worden kinderen, jongeren en ouders tevreden en (beter) geholpen, hoe waarderen netwerkpartners en instellingen in de flexibele schil, de aanpak en resultaten van de teams? Ervaren professionals meer regie in het begeleiden van een gezin, maar ook op de werkvloer? En: neemt de administratieve ballast af?

Een leerzaam principe voor zelfsturende teams is leren van en met elkaar, zo is eerder naar voren gebracht. Individuele teamleden én het team als geheel leert (steeds beter) functioneren én zichzelf blijvend onder de loep nemen, wanneer vragen, dilemma's en oplossingen zichtbaar en besproken worden. Ouder- en kindteams maken sneller stappen in dit leerproces wanneer er van andere, vergelijkbare teams in één verzorgingsgebied en/of stadsbreed geleerd kan worden. Een lerend systeem gebruikt voorbeelden en ervaringen van anderen om zichzelf te blijven ontwikkelen.

### **5.5 Samenvattend: condities en randvoorwaarden**

Welke condities en randvoorwaarden nodig zijn om het leerproces van ouder- en kindteams te faciliteren en ondersteunen is in de interviews niet expliciet aan de orde geweest. Wel komen deze 'als vanzelf' ter sprake, wanneer het om de opdracht gaat die gerealiseerd moet worden. Zeggenschap over teamsamenstelling als voorwaarde voor gemeenschappelijk leren en functioneren is in een eerder hoofdstuk (3) aan de orde geweest, blijkt een belangrijke randvoorwaarde voor zelfstandige wijkteams. Daarnaast gaat het om helderheid over prestatieafspraken, caseload en budget, wijze van registreren en verantwoorden. In het gebruik maken van locaties en ontmoetingsplekken in de wijk maken teams eigen keuzes, waarin ze zowel hun eigen belangen meenemen (behoefte aan collegiaal overleg) als die van hun cliënten. En ten slotte is een belangrijke randvoorwaarde voor het leerproces van ouder- en kindteams dat ze zowel ruimte hebben dit zelf in te richten als facilitering krijgen met en van andere teams te leren.

## **6. Samenvattend: organiseren van teamleren en ontwikkelen van lerend systeem**

De voorgaande hoofdstukken beschrijven voorbeelden van leerprocessen en leervormen waarmee ouder- en kindadviseurs zich nieuwe werkwijzen eigen kunnen maken en in teamverband onderhouden. Deze voorbeelden zijn ontleend aan praktijken die recent de omslag naar cliënt- en vraaggericht werken hebben gemaakt, als zelfsturende teams functioneren, in de directe leefomgeving van gezinnen zorg verlenen, en de eigen kracht en zelfregie van cliënten in de zorg- en dienstverlening als basisprincipe vormgeven. De leerervaringen uit deze voorbeeldpraktijken kunnen input geven aan het ontwerpen van een leertraject dat ouder- en kindadviseurs in Amsterdam moet ondersteunen in hun nieuwe opdracht in het jeugdzorgsysteem. Deze opdracht is geschetst in het Koersbesluit *Om het kind* en bevat kernelementen die via enkele voorbeeldpraktijken onderzocht is: versterken eigen kracht en zelfregie van gezinnen; outreachend werken in de directe leefomgeving van kinderen, jongeren en ouders; opereren in zelfsturende multidisciplinaire teams; samenwerken met zowel vrijwilligers als specialisten in de zorg. De nadruk in dit zoekproces ligt niet zozeer op WAT van ouder- en kindadviseurs verwacht wordt (expertise, zorgactiviteiten en resultaten), maar HOE ze zich de nieuwe opdracht eigen kunnen maken en in een lerend systeem onderhouden. Bij een lerend systeem wordt gedacht aan vormen van professionaliseren waarin werken, leren en ontwikkelen met elkaar vervlochten zijn, gestuurd door een gezamenlijke opdracht en missie. De nadruk ligt op sturing van het leerproces door professionals zelf, inclusief de formulering van leervragen en leerbehoeften.

In de voorgaande hoofdstukken zijn principes van leren en ontwikkelen beschreven die als bouwstenen van een lerend systeem kunnen dienen. Deze bouwstenen krijgen in de praktijk nadere invulling aan de hand van leerervaringen van ouder- en kindteams die vraaggerichte opvoedondersteuning bieden in de nulde lijn. Daarnaast kunnen experts en kennismakelaars in Amsterdam bijdragen aan de invulling van bouwstenen van een lerend systeem. De navolgende paragrafen beschrijven de uitgangspunten en contouren van die bouwstenen.

### **6.1 Leertrajecten en lerend systeem als maatwerk**

Het ontwerpen van een leertraject en lerend systeem voor ouder- en kindadviseurs vraagt maatwerk, zowel in inhoud als vorm. Er is geen uniforme route vast te stellen die aan de leer- en ontwikkelopgaven van alle ouder- en kindadviseurs en teams tegemoet komt, omdat deze sterk bepaald worden door de context waarin de teams hun werk doen, hun expertise en samenstelling. Maar bovenal – zo is in de voorgaande hoofdstukken als kernboodschap naar voren gebracht – dient een zelfsturend team primair het eigen werkproces én leerproces te sturen, functioneert een gezamenlijke leerproces ook als middel om een team te wórdén. Tegelijkertijd is facilitering en onderhoud van dat leerproces nodig, primair door teams zelf, maar ook door kennismakelaars die stadsbreed leervragen van teams weten te verbinden aan die van anderen, zodat er zowel binnen teams als teamoverstijgend van goede ervaringen en voorbeelden geleerd kan worden. Parallel daaraan onderhouden teams – zowel individueel als gezamenlijk – hun beroepsgebonden bijscholing en professionalisering (in het kader van beroepsregistratie, van de op handen zijnde richtlijnen jeugdzorg, bijhouden van kennis en vaardigheden), nemen ze deel aan trainingen en workshops die landelijk dan wel regionaal aangeboden worden. Zulke vormen van professionalisering en training kunnen aangeboden worden in de vorm van een ‘menukaart’ waaruit teams kunnen kiezen. Maar uitgangspunt van alle leervormen en leertrajecten als onderdeel van een te ontwerpen lerend systeem is dat ouder- en kindadviseurs al professionals zijn, dat ze in staat zijn hun leervragen te benoemen, bereid zich te ontwikkelen. Dat leren en ontwikkelen vindt plaats op de werkvloer, samen met teamgenoten, aan de hand van ervaringen die ze in contacten met cliënten opdoen. Cliëntbespreking in teams dient het eigen handelen en de eigen keuzes onder de loep te nemen, om de zorg voor kinderen en begeleiding van gezinnen te optimaliseren.

## 6.2 Heldere opdracht en duidelijk werkkader

De nieuwe opdracht van ouder- en kindadviseurs is in grote lijnen in het Koersbesluit *Om het kind* geschetst, maar vraagt uitwerking in een duidelijk werkkader waarbinnen de teams opereren en waarmee ze zichzelf kunnen sturen, heeft vertaling nodig in concrete resultaten die gevraagd worden. Het werkkader wordt ontwikkeld en uitgetoetst in proeftuinen in verschillende stadsdelen, met aandacht voor de omvang van de teams, prestatieafspraken over de caseload, beschikbaar budget. Het werkkader heeft zowel betrekking op de wijze van dienstverlening als op de financiering ervan. Duidelijkheid over wat er onder resultaat verstaan wordt, is bepalend voor zowel het werkkader als leertraject van de teams. Hierin heeft de opdrachtgever een belangrijke rol. Maar ook de teams kunnen helpen – als bouwsteen van hun werk- en leertraject – dat ‘resultaat’ te verhelderen, door niet alleen cijfers en casuïstiek te verzamelen over hun gerealiseerde activiteiten en trajecten. Leerzaam is vooral te benoemen en te bespreken welke keuzes ze gemaakt hebben, voor welke dilemma’s ze staan, tegen welke grenzen ze aanlopen. Een duidelijk werkkader wordt niet alleen van ‘bovenaf’ ontwikkeld, maar wordt gevoed met goede ervaringen en missers die worden opgedaan. Opdat al lerend de opdracht kan worden aangescherpt.

## 6.3 Gedeelde visie en methodiek als basis van handelen

Een cruciaal onderdeel van het werkkader en dagelijks handelen van professionele teams, is de methodiek en visie van waaruit gewerkt wordt. Sterker nog: in de voorbeelden wordt de ontwikkeling van nieuwe praktijken en vorming van teams gedragen door de introductie van een methodiek die theoretisch onderbouwd en vertaald is in een praktische werkwijze. Ontwikkelen en delen van een visie op een nieuwe gezinsbenadering helpt om tot bewustwording, zelfonderzoek en gedragsverandering te komen. Het vraagt zowel kennismaking en training als vertaling ervan in het werkproces en de werkhouding van ouder- en kindadviseurs. Een theoretisch onderbouwde en praktisch uitgewerkte methodiek kan bijdragen aan een cultuuromslag in gezinsbegeleiding.

Voor een gemeenschappelijk methodisch kader is (nog) niet gekozen en het is de vraag of een van ‘bovenaf’ opgelegd kader goed zou werken. Tegelijkertijd zijn de teams die gestart zijn, al bezig met het ontwerpen van hun eigen ‘visie’ en ‘methodiek’. In de ene proeftuin door bij de start intensief stil te staan bij de opdracht waarvoor ze staan, in de andere door het ontwerpen van een ‘praktische toolkit’ die sturing moet geven aan het werk. De gestarte teams kunnen – als bouwsteen van een lerend systeem – hun visie op de zorg voor kinderen en gezinsbegeleiding, de benaderingen die ze daarbij betrekken, methoden en interventies die ze inzetten, met elkaar én andere teams delen. Zo kan een basis voor gemeenschappelijk handelen zichtbaar worden, en ontstaat ook een *body of knowledge* waarom welke keuzes gemaakt worden. Hiermee kan ook worden vastgelegd wat in preventieve, wijkgerichte opvoedondersteuning wel en niet (goed) werkt, hoe principes van eigen kracht en zelfsturing worden ingevuld en gerealiseerd, hoe ouders en hun kinderen dat ervaren en beoordelen.

## 6.4 Leren van elkaar in teamverband

Kenmerkend voor ouder- en kindadviseurs is dragen van verantwoordelijkheid (als individu én als team) voor de kwaliteit van de zorg aan kinderen, zowel innovatief en flexibel als methodisch verantwoord handelen, doortastend optreden én kunnen loslaten. In de voorgaande hoofdstukken zijn opgaven en dilemma’s waarvoor deze nieuwe professionals staan aan de orde gekomen. Meerdere principes zijn genoemd die het leerproces van nieuwe professionals kenmerken. Zoals het *practice what you preach* principe, dat betrekking heeft op optimale ruimte voor zelfregie van professionals die geacht worden het zelfmanagement van gezinnen te stimuleren en ondersteunen. Zo ook het principe om vooral te leren van elkaar, van individuele en teamsuccessen, deze te vieren, maar ook te leren van missers en fouten die onvermijdelijk gemaakt worden. Gesproken wordt van de noodzakelijke overgang van een afrekencultuur naar een *just* cultuur waarin foutieve inschattingen en beslissingen als onmisbare elementen van het leerproces worden benaderd en professionals zich veilig voelen deze te laten zien en te bespreken met het oog op verbetering in de toekomst.



Kenmerkend voor het leerproces van nieuwe professionals is ruimte om de eigen vragen en ervaringen sturend te laten zijn voor hetgeen geleerd wordt. Dit leerproces kan op diverse, elkaar aanvullende manieren worden vorm gegeven, zo is hiervoor beschreven. Samengevat kan het om de volgende elementen gaan:

- Casuïstiek als terugkerende en structurerende vorm om te leren met en van elkaar. Meest leerzaam zijn besprekingen die verder gaan dan 'informatie uitwisselen' en 'cliënten bespreken', maar die inzoomen op uitgangspunten, dilemma's en vragen in het dagelijkse werk. De kwaliteit en leereffect van de besprekingen zijn afhankelijk van de kwaliteit van de gespreksleider. De teamleden dragen zelf gespreksonderwerpen en casuïstiek aan, maar ook kan de gespreksleider kwesties en voorbeelden agenderen.
- Intervisie in teamverband, die kan voortbouwen op terugkerende thema's van casuïstiekbeprekingen, maar ook een eigen agenda kan hebben. Het betreft een verdiepende vorm van leren, waarin reflectie en uitwisseling persoonlijker van aard is, gericht op een diepere laag van het professionele functioneren. Intervisie stimuleert zelfreflectie en metacommunicatie: hoe werken we samen, benutten we elkaars expertise, hoe gaan we om met bepaalde morele dilemma's, hoe bereikbaar te zijn én te begrenzen?).
- Teams leren van teams als leervorm waarin teams leren van elkaar. Dit gaat verder dan werkbezoeken over en weer, maar focust op werkwijzen waarin bepaalde teams specifieke expertise ontwikkeld hebben. En waarin teams bereid en in staat zijn te delen wat niet lukt of gelukt is en wat geholpen heeft om een doorbraak te bewerkstelligen.
- Methodisch en cyclisch leren is kenmerkend voor meerdere methodes en leervormen die hiervoor aan de orde zijn geweest (Vakmanschap aan Zet, Doorbraakmethode, Fondsvormende Methode). Hierin wordt planmatig gewerkt aan verbeteracties en op basis van evaluatie van opgedane ervaringen een verbetering van werkwijze, werkproces of bejegening vastgesteld.

De voornoemde vormen zijn in tijd, inhoud, diepte, aansturing, begeleiding te variëren naar leervragen van de teams, naar beginnende en ervaren professionals, naar diverse doelstellingen. Werkbezoek, rollenspelen, inbreng van ervaringsdeskundigen, van cliënten et cetera brengen variatie aan in deze vormen van teamleren. Kern is dat uitgegaan wordt van leerbehoeften en leerervaringen van professionals die in teamverband fungeren, om aan hun nieuwe opdracht in een nieuwe werkomgeving te kunnen voldoen. En dat het actieve leerbijeenkomsten zijn, met enige ruimte voor instructie, maar vooral voor zelfwerkzaamheid van professionals in het (leren) oplossen van vragen die op dat moment urgent en actueel zijn.

Een ouder- en kindteam zou voor het volgende leertraject kunnen kiezen:

- Leerbijeenkomsten (wekelijks, tweewekelijks) waarin via casuïstiekbepreking en/of intervisie cruciale kwesties besproken en verdiept worden. De teamleider en/of een externe coach leidt de bijeenkomsten om 'voorbij de casuïstiek' te komen en verdiepende leerervaringen te generen.
- Leren door te doen, leren op de werkvloer. De leervragen voor experimenteren en uitproberen worden met elkaar vastgesteld, zodat het leerproces binnen zekere grenzen en structuur plaatsvindt.
- Leren via gerichte scholing en training, waarvan de urgentie en het doel door de teams wordt aangegeven.
- Leren met en van andere teams, zodat over de eigen wijk- en teamgrenzen heen gekeken wordt, goede voorbeelden van elkaar worden overgenomen.
- Leren door reflecteren op gerealiseerde activiteiten en trajecten, op feedback van cliënten en samenwerkingspartners, op resultaten van monitoring en evaluatie.

Voor een leerproces is enige sturing van belang, gericht op actieve participatie van alle teamleden, inhoudelijke verdieping en voortgang, individuele en teamontwikkeling, realiseren van (prestatie)afspraken, kwaliteit van het werk. Organisator en bewaker van het leerproces kan de teamleider zijn en/of een externe trainer of begeleider die kan prikkelen, uitdagen. Als structurerend leerprincipe kan ook gekozen worden voor een methode als Doorbraak, Vakmanschap aan Zet, als onderdeel van het leerproces van ouder- en wijkteams.

Vooral de startfase vraagt sturing, organisatie en begeleiding van het leertraject, om de basismethodiek en werkwijze eigen te maken, om een team te vormen en teamleren te organiseren, om ervaringen op te doen en te bespreken. In de voorbeeldpraktijken is veel tijd en aandacht geïnvesteerd in delen van visie en aanpak, in ondersteunen en motiveren van de pioniers, voor uitrollen van de werkwijze in de teams, voor gerichte en herhaalde training van basismethodieken in teams. Een omslag in denken en doen vraagt tijd en aandacht.

### **6.5 Leren van lerende professionals**

De ouder- en kindadviseurs staan voor een grote opgave. Ze worden geschetst als ervaren professionals met veel kennis en expertise in hun rugzak, die weten hoe met uiteenlopende gezinnen te werken, maar ook als pioniers die voor de taak staan met elkaar het wiel uit te vinden. Duizendpoten met brede bagage, die op meerdere niveaus kunnen werken, goed kunnen schakelen. Het inrichten van een leertraject en lerend systeem beoogt ouder- en kindadviseurs te ondersteunen bij hun taak. Tegelijkertijd kan zo'n systeem een middel zijn om de leerervaringen en resultaten van het nieuwe jeugdzorgstelsel te volgen, te monitoren, en zodoende te leren van lerende professionals. Voldoen de methoden en werkwijzen, neemt verwijzing naar zware vormen van jeugdzorg af, neemt de tevredenheid en zelfsturing van cliënten toe? En ook: hoe zit het met het welbevinden, de arbeidssatisfactie en gevoelens van veiligheid van de adviseurs, met name tegen de achtergrond van de toegenomen verantwoordelijkheid van professionals. Wat valt daarin te leren en te verbeteren? In die zin is het leertraject tevens een HRM-instrument in zorgvuldig personeelsbeleid.

Leren van lerende professionals – in een lerend systeem – betekent bouwen aan een *body of knowlegde*, aan de cumulatie van kennis en expertise. Zo kan gewerkt worden aan de *evidence base* van in de uitvoeringspraktijk ontwikkelde werkwijzen, van effectief gebleken methodieken, van als werkzaam ervaren en beoordeelde benaderingen. Deze *body of knowlegde* is op zijn beurt weer een bron voor verdere scholing van professionals, voeding gevend aan de ontwikkeling van een lerend systeem.

## Bijlage 1

### Interviewleidraad Vakmanschap Nieuwe Stijl (tweede fase)

#### 1. Werk en opleiding

- Wat is uw huidige functie, plaats en taak in de organisatie?
- Welke werkervaring heeft u (*type organisaties en functies*)?
- Wat houdt uw huidige werk in?

#### 2. Ouder- en kindadviseur werkt wijkgericht, outreachend, versterkt eigen kracht

- Kent u dit werk uit eigen ervaring (*uitvoering, aansturing, training*)?
- Wat houdt de kern van dit werk in (*voorbeelden; doorvragen op diversiteit en leeftijd*)?
- (Hoe) heeft uzelf dit (type) werk geleerd? Wat werkt (goed) om zo'n leerproces te ondersteunen (*voorbeelden*)?
- Hoe wordt dit onderdeel van de werkhouding? Tips?

#### 3. Ouder- en kindadviseur werkt zelfstandig en zelfsturend

- Heeft u daarmee ervaring (*voorbeelden kwaliteiten zelfsturende professional*)?
- Hoe leert een professional zelfstandig beslissingen nemen en verantwoorden (*voorbeelden van dilemma's, afwegingen*)?
- Welk type scholing en training past hierbij (*voorbeelden*)?
- Hoe wordt dit onderdeel van de werkhouding? Tips?

#### 4. Ouder- en kindadviseur werkt ook in teamverband

- Heeft u daarmee ervaring (*voorbeelden zelfsturende teams*)?
- Hoe leert men beslissingen zelfstandig, in teamverband en/of met leidinggevende te nemen?
- Hoe en wanneer leren teamleden van elkaar, als team te functioneren?
- Wat houdt aansturing en ondersteuning van zo'n team in?

#### 5. Ouder en kindadviseur houdt problemen klein, én werkt samen/verwijst naar specialistische zorg.

- Welke type basiskennis is onmisbaar?
- Hoe leert men terughoudend (budgetbewust) verwijzen én veiligheid kind bewaken?
- Voorbeelden en tips?

#### 6. Ouder- en kindadviseur werkt samen met lokale middenstand, scholen, opvangvoorzieningen, woningbouwcorporaties, DWI et cetera.

- Welk type (samenwerkings)contacten is onmisbaar (waarom)?
- Vraagt diversiteit in type partners om diverse en/of specifieke kwaliteiten?
- Hoe leert men keuzes te maken en prioriteiten te stellen?

#### 7. Tenslotte: kunt u bijzondere leerervaringen en leermomenten noemen?

## Bijlage 2

### Geïnterviewde experts en sleutelpersonen voorbeeldpraktijken

Respondenten zijn geselecteerd op meerdere niveaus en uiteenlopende werkgebieden: experts in (onderzoek naar) kennisontwikkeling c.q. professionalisering, experts in jeugdzorg, leidinggevenden en trainers van praktijken waar wijkgericht gewerkt wordt. De meeste interviews zijn op locatie gehouden, enkele telefonisch. In alfabetische volgorde:

Cees van Appeldoorn – Ouder- en kindteam Bos en Lommer

Functioneert als inhoudelijk ondersteuner van de teamleider en teamleden van het ouder- en kindteam in West dat half augustus 2013 gestart is. Het is een interdisciplinair team van negentien professionals (lichamelijke en geestelijke jeugdgezondheidszorg, jeugdmaatschappelijk werk, schoolmaatschappelijk werk, opvoedadviseurs, jeugdartsen, gedragswetenschapper) die vanuit een OKC en op locatie (scholen, voorscholen) ouders ondersteunen bij de opvoeding en kinderen bij hun ontwikkeling. Het team doet ervaring op hoe in nieuwe constellaties begeleiding te geven aan gezinnen. Op de werkvloer wordt geleerd, ervaringen worden via casuïstiek besproken en gereflecteerd. Daarnaast is sprake van gerichte training door externe trainers en adviseurs.

Inbreng: leren werken als ouder- en kindteam.

Otto Asselbergs – Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam

Coördinator van de interne opleiding van 650 medewerkers van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam. Het opleidingsteam ontwikkelt trainingen en voert deze uit, geeft coaching en supervisie. Recentelijk heeft BJAA gekozen voor een nieuwe manier van werken waarin zelfsturende teams centraal staan en die in de gehele organisatie is uitgerold. Heeft internationale opleidings- en werkervaring in HRM (VS en UK).

Inbreng: opleiden van zelfsturende teams

Leonieke Boendermaker – Hogeschool van Amsterdam

Lector Implementatie in de Jeugdzorg, verbonden aan het Kenniscentrum van het domein Maatschappij en Recht. Ze is expert in methodisch werken in de jeugdzorg, doet onderzoek naar en publiceert over manieren om interventies op de werkvloer van de jeugdzorg te implementeren. Het lectoraat is ingesteld op initiatief van zes Amsterdamse jeugdzorginstellingen.

Inbreng: methodisch werken in de (nieuwe) jeugdzorg.

Robin de Bood & Martine Drabbe – Streetcornerwork

Directeur respectievelijk ervaren teamleider/veldwerker met alle typen begeleiding die Streetcornerwork Amsterdam e.o. biedt. Op straat en ontmoetingsplekken wordt contact gelegd met diverse groepen jongeren, langdurig verlaafden, psychiatrische daklozen die hun binding met de samenleving kwijt zijn of dreigen te verliezen. Veldwerkers bieden dienstverlening, begeleiding, verwijzing, activering en belangenbehartiging, leiden jongeren en verlaafden toe naar hulpinstellingen. In de werkwijze worden methodische uitgangspunten gehanteerd, waaronder de presentiebenadering.

Inbreng: actief wijkgericht werken.

Antoinette Brussen – Van Montfoort

Ervaren uitvoerder, programmaleider, trainer en supervisor op breed terrein van jongerenbegeleiding: jongerenwerk, jeugdhulpverlening, jeugdbescherming, crisisopvang, psychiatrie. Ervaring met zowel ambulante als residentiële zorg in verschillende instellingen en functies. Ze traint teams in toepassing van methodieken, competentiegericht werken, oplossingsgericht werken, systemisch werken en de overgang naar nieuwe jeugdzorgstelsel. Inbreng: voorbereiding professionals op nieuw jeugdzorgstelsel.

Heleen van Deur – ActivAge

Zelfstandig adviseur en trainer in jeugdzorg en maatschappelijk werk, (mede) auteur van diverse publicaties, waaronder methodieken meisjeshulpverlening, crisisinterventie, jeugdzorg intake methode (JIM). Van Deur ontwikkelde en beschreef de *Doorbraakmethode*: een praktisch handboek om processen op de werkvloer te verbeteren. En *DichtErbij* (ism lectoraat Maatschappelijk Werk van Hogeschool Inholland), een methodiek en training om sociaal werk dichterbij burgers en vrijwilligers te brengen.

Inbreng: training professionals in verbeteren werkprocessen van de jeugdzorg.

Jan van Driel – Oaseteam/De Bascule

Teamhoofd (gedragstherapeut, supervisor) van een Oase-team van de Bascule, een project dat wijkgerichte gezinsbegeleiding geeft. Oaseteams zijn vijf jaar geleden gestart om de meest kwetsbare groepen kinderen en jongeren met psychosociale problematiek (w.o. allochtone jeugd) vanuit de GGZ te kunnen bereiken. Tot dan toe bestond 80% van de klanten uit autochtone gezinnen, relatief weinig kwam uit West, Zuidoost, Noord. Oase is een vorm van samenwerking tussen SAG (Stichting Amsterdamse Gezondheidscentra) en De Bascule, die via de Praktijk Ondersteuner Huisarts (POH) in de wijken GGZ-hulp biedt. De zorg wordt laagdrempelig en toegankelijk geboden, met snelle diagnostiek en hulp, korte wachttijd. De Oase-teams zijn divers samengesteld, vormen een afspiegeling van de bevolking in de wijk.

Inbreng: wijkgericht, multidisciplinair GGZ-team.

Reinaud vd Fliert – AMC VIP-teams

Initiator VIP-teams die Vroegtijdige Interventie bij Psychose bieden. Focus ligt op jongeren die zich melden bij tweede lijn psychiatrie in Amsterdam, met bijzondere aandacht voor allochtone jongeren. De VIP-teams zijn gericht op vroegtijdige interventie, snelle, gerichte ondersteuning in de alledaagse leefomgeving van cliënten, op voorkomen van verzwaring van de problematiek en doorverwijzing naar zwaardere zorg. Er wordt nauw samengewerkt met eerste- en tweede lijn psychiatrische voorzieningen én met familie, scholen, werkgevers. De aanpak van de VIP-teams is geïnspireerd door vergelijkbare voorbeelden uit Birmingham, Londen, New York en Kopenhagen. Er wordt medische (psychiatrische) behandeling van de jongeren, sociale begeleiding van familie, praktische activering van jongeren én stimulering tot actieve participatie in de samenleving (school, werk, wonen, sociaal netwerk) geboden. De contacten en gesprekken kunnen op diverse plekken plaatsvinden, waaronder via huisbezoek.

Inbreng: inrichting zelfstandige, outreachende teams.

Anjo van Hout – Hogeschool van Amsterdam

Als docent en trainer verbonden aan Pro Education (nascholing en Masteronderwijs) en het Kenniscentrum van het Domein Maatschappij en Recht. Ze heeft ervaring in de begeleiding van jongeren, als methodiekdocent bij de Hogeschool van Amsterdam, (mede) auteur van leerboeken in het sociale domein, trainer/begeleider van professionals, waaronder Samendoen teams in Amsterdam.

Inbreng: teamtraining in gezinsbegeleiding.

#### Amber Landvreugd – Spirit

Gedragwetenschapper en teammanager Schoolmaatschappelijk werk bij Spirit Amsterdam, per 1 juni 2013 jeugdhulpspecialist. Ze is binnen Spirit als accounthouder verantwoordelijk voor zestig maatschappelijk werkers die voor jeugd van 0-23 jaar werken.

Inbreng: transitie jeugdhulpverlening in Spirit.

#### Bo Leermakers – William Schrikker Groep

Initiator van Dubbele Maatregel (OTS en reclassering) in De William Schrikker Groep, een landelijk werkende instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg. WSG richt zich op kinderen met een beperking of chronische ziekte, en op kinderen van ouders met een beperking. De WSG-teams opereren zelfstandig, bieden hulp wanneer in thuissituaties ernstige opvoedingsproblemen ontstaan. Daarin werken ze in hun regio samen met jongeren, ouders, scholen, politie en justitie. Ter introductie van de Dubbele Maatregel heeft een team methodiekontwikkeling scholing opgezet.

Inbreng: scholing en training van zelfstandige professionals.

#### Marijke Melissen – Spirit

Ervaren uitvoerend professional, trainer, projectleider en adviseur in de jeugdbescherming en hulpverlening, waaronder: crisishulp aan gezinnen, signaleren en ingrijpen bij kindermishandeling, risicojeugd, zwerfjongeren. Heeft internationale ervaring met training en advisering gezinsprofessional (o.a. Rusland, Roemenië). Momenteel is ze vanuit Spirit als accounthouder Jeugd & Veiligheid bij de ontwikkeling, implementatie en training Intensieve Preventieve Aanpak (risicojeugd) in Amsterdam betrokken.

Inbreng: training professionals in outreachend werken.

#### Clara Pels – Clara Pels Advies

Zelfstandig adviseur en specialist op het gebied van sociale wijk- en buurtteams. Zij verbetert de uitvoeringspraktijk van deze teams door inhoudelijke aansturing, eventueel in combinatie met (interim) projectleiding of advisering. Ze heeft twintig jaar in de jeugdzorg gewerkt, publiceert over jeugd- en gezinshulpverlening (boeken, blogs, columns). In het kader van de transitie jeugdzorg adviseert ze de gemeente Amsterdam.

Inbreng: aansluiten bij eigen kracht gezinnen door jeugdzorg.

#### Jeroen Onstenk – Hogeschool Inholland

Lector Geïntegreerd Pedagogisch Handelen, domein Onderwijs Leren en Levensbeschouwing. Publiceert o.a. over de ontwikkeling van vakbekwaamheid in het onderwijs door integratie van leren, werken en innoveren. Onstenk ontwikkelde de Master Leren & Innoveren voor leraren uit het onderwijs (primair en voortgezet, middelbaar en hoger beroepsonderwijs).

Inbreng: hoe professionals leren.

#### Marieke van Rooijen – Buurtzorg Jong/Venserpolder

Buurtzorg Jong is naar voorbeeld van de Buurtzorgteams (Germaine de Ruiter) ingericht, die zelfstandig en wijkgericht werken, praktische en opvoedkundige ondersteuning geven aan gezinnen met kinderen van 0-23 jaar. Het is een klein multidisciplinair team dat vanuit eerste lijn, dichtbij gezinnen, op een locatie in de wijk opereert. De teamleden geven praktische steun bij financiële problemen, opvoedkundig advies en ouderbegeleiding, stimuleren sociale contacten, geven ambulante jeugdzorg, proberen vrijwillig aanbod in de wijk te betrekken. Het team functioneert sinds 1 januari 2013.

Inbreng: leren werken als Ouder- en kindteam.

Don Ropes – Hogeschool Inholland

Waarnemend lector Intellectual Capital, domein Management, Finance en Recht. Doet onderzoek naar en publiceert over professionele communities of practice, over intergenerationeel leren in organisaties.

Inbreng: hoe leren professionals.

Germaine de Ruijter - Buurtzorgteam

De zestien Buurtzorgteams in Amsterdam zijn zelfsturend, ondersteunen cliënten die ziek zijn of ouder worden, bij lichamelijke en medische verzorging (injecties, wondverzorging, pijnbestrijding). Het landelijke bureau verzorgt faciliteiten (formulieren, protocollen), know how en contacten met andere teams. De buurtteams werken met persoonlijke begeleiders van cliënten die regelmatig contact hebben met andere zorgverleners zoals de huisarts.

Inbreng: oprichting zelfstandig buurtzorgteam in Amsterdam.

Anna Scheele – Oaseteam/De Bascule

Werkt in Oase-team in Amsterdam-Oost en als orthopedagoog aan de Vrije Universiteit. Oase wordt wel zorg in de anderhalf lijn genoemd, tussen preventie en lichte ondersteuning (eerste lijn) en verwijzingen via de huisarts (tweede lijn). Een deel van de Oase-medewerkers werkt speciaal voor jeugd (POH jeugd GGZ). In geval van opvoedproblemen worden opvoedingsondersteuners via de huisarts in contact gebracht met gezinnen. Bij Oase werken psychologen en orthopedagogen (universitair) en opvoedingsondersteuners (hbo-functie) op locatie (poli's in stadsdelen), bij mensen thuis. Er wordt samengewerkt met o.a. huisartsen, scholen (zorgbreedte overleggen), OKC's.

Inbreng: wijkgericht, multidisciplinair GGZ-team.

Thea van Zwieten – Eigen Kracht Centrale

Regiomanager en trainer van Eigen Kracht Centrale. Traint beroepskrachten, professionals, gemeenteambtenaren, beleidsadviseurs, begeleidt veranderingstrajecten in organisaties, coacht individuen en groepen. Sinds 2000 worden in heel Nederland Eigen Kracht-conferenties georganiseerd waarbij een onafhankelijk coördinator (getrainde vrijwilliger) met een cliënt (jongere, volwassene, gezin) en diens sociale netwerk (kring van familie en bekenden) een toekomstplan wordt gemaakt. Eigenaarschap en de regie blijft bij de cliënt. De (principes van) eigen kracht conferenties worden veel toegepast in de jeugdzorg, gezinsbegeleiding, maar ook in de professionalisering van beroepskrachten: regie van het leerproces moet bij het team liggen, het leren moet aansluiten bij behoeften en ervaringen van professionals.

Inbreng: werken met eigen kracht.