

Bouwstenen van een lerend systeem

Professionalisering van wijkteams jeugd en gezin

Bouwstenen van een lerend systeem

Professionalisering van wijkteams jeugd en gezin

Hogeschool Inholland
Pauline Naber
Roel van Goor

Met medewerking van:

Hogeschool Inholland
Lidwien van den Bos
Mieke van Heerebeek

Verwey-Jonker Instituut/ Vrije Universiteit
Trees Pels (adviseur)

Amsterdam, december 2014

Inhoud

1	Inleiding	5
2	Bouwstenen van een lerend systeem	9
	Bouwsteen 1: Samenstellen en vormen van lerend team	9
	Bouwsteen 2: Eigen maken van de opdracht	12
	Bouwsteen 3: Delen van visie en invullen van kader	15
	Bouwsteen 4: Realiseren van cultuuromslag	17
	Bouwsteen 5: Onderhouden en vernieuwen van vakmanschap	19
	Bouwsteen 6: Leren werken vanuit eigen kracht	23
	Bouwsteen 7: Zorgen voor veiligheid	26
	Bouwsteen 8: Monitoren en zelfmonitoren	29
3	Principes van leren en professionaliseren	33
	Bijlage	
	Literatuurlijst	39

1 *Inleiding*

Met ingang van 1 januari 2015 is een nieuw jeugdstelsel van kracht waarin de gemeente regisseur en financier is van alle vormen van zorg voor jeugd. Samen met partners uit onderwijs en jeugdvoorzieningen (preventieve opvoedhulp, vrijwillige en gedwongen jeugdzorg, jeugd-ggz, jeugd-lvb) werken gemeenten aan de inrichting van de zorg voor jeugd waarin basisvoorzieningen in de directe leefomgeving van gezinnen worden aangeboden. Visie, ambities en uitgangspunten van deze herinrichting zijn beschreven in beleidsnota's als *Kansrijk opgroeien* (Lelystad), *Voor de jeugd* (Rotterdam) en *Om het kind* (Amsterdam) waarin de voorgenomen veranderingen als kansen worden opgevat om de zorg toegankelijker en effectiever te organiseren, in samenwerking met ouders, professionele organisaties en vrijwilligers. Onderstaand kader beschrijft de uitgangspunten van het Amsterdamse beleid. Deze uitgangspunten zijn herkenbaar in beleidsnota's van andere gemeenten in Nederland die de opdracht hebben het 'gewone' opgroeien en opvoeden te stimuleren, problemen en uitval te voorkomen, zo nodig jeugdbescherming te bieden (NJI, 2014).

In het nieuwe jeugdstelsel heeft de generalistische jeugd- en gezinsprofessional een centrale rol. Hij of zij biedt aan de voorkant van de zorgketen advies en ondersteuning, werkt intensief samen met onderwijs en kinderopvang, signaleert en verwijst zo nodig naar speciale zorg. Deze professionals werken in multidisciplinair samengestelde wijkteams, hebben kennis van en ervaring met het ondersteunen van opgroeien en opvoeden, bieden praktische en brede steun aan gezinnen. Ze werken nauw samen met professionals die zorg en dienst verlenen bij zwaardere opvoed- en opgroei-problematiek en met professionals die gericht zijn op volwassen burgers die het alleen niet redden. In veel gemeenten zijn jeugd- en gezinsprofessionals onderdeel van sociale wijkteams die met elkaar alle zorg- en dienstverlening die als gevolg van de Participatiewet, de Jeugdwet en de nieuwe Wmo onder gemeentelijke verantwoordelijkheid valt, voor hun rekening nemen (Sok e.a., 2013; VNG, 2013). De positionering van jeugd- en gezinsprofessionals en de wijze van integratie in sociale wijkteams verschilt per gemeente en zal de komende jaren nog nader vorm krijgen.

Uitgangspunten Om het kind:

- Ruimte geven aan de eigen kracht van ouders en hun primaire verantwoordelijkheid voor de opvoeding en ontwikkeling van hun kinderen. Ouders en hun kinderen houden (met steun van hun sociale netwerk) zelf regie over de hulp die ze eventueel nodig hebben.
- Kleine problemen van ouders en kinderen worden klein gehouden, normaliseren van opgroei- en opvoedvragen is uitgangspunt. Ouders en professionals richten zich op vroegtijdig herkennen van beperkingen en problemen, om deze vervolgens snel en op maat aan te pakken.
- Ondersteuning en hulp worden in de directe leefomgeving van gezinnen (in de wijk, kinderopvang, op school) georganiseerd, zowel via preventieve steun als gespecialiseerde zorg.

De realisatie van deze uitgangspunten krijgt vorm via een digitaal informatie- en adviesplatform en de aanstelling van wijkgebonden ouder- en kindteams. Dit moet leiden tot snelle, lichte en effectieve begeleiding van kinderen en hun ouders, tot vermindering van doorstroom naar intensieve vormen van jeugd- en gezinszorg. De wijze van uitvoering is beschreven in diverse documenten, besproken en bediscussieerd in uiteenlopende gremia, uitgeprobeerd en geëvalueerd in pilots en proeftuinen (Gemeente Amsterdam, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2012e).

Nieuwe aanpak vraagt andere kwaliteiten

De nieuwe aanpak van jeugd- en gezinsprofessionals vraagt om een omslag in denken, een ander type deskundigheid en nieuwe manieren van werken. Vertrouwde werkwijzen ('smalle' gerichtheid op ontwikkel- en opvoedproblemen) moeten plaatsmaken voor een brede benadering: uitgaan van wat goed gaat, betrekken van informele netwerken en leefomgeving en oog hebben voor praktische oplossingen. Jeugd- en gezinsprofessionals werken in de frontlinie, dichtbij gezinnen, zijn in staat zowel lichte ondersteuning te bieden en ouders aan het stuur te laten, als gericht te verwijzen en zo nodig aan te zetten tot ingrijpen. Daarbij

moeten ze in nog sterkere mate dan voorheen aansluiting kunnen vinden bij diverse groepen ouders, jongeren en kinderen, communiceren en omgaan met allerlei typen gezinnen, ongeacht religie, etnische en sociale achtergrond, gezinssamenstelling en leefsituatie. Het zijn frontliniewerkers met een brede ondersteuningsopdracht en een ruim mandaat om interventies uit te (laten) voeren. ‘Eerstelijnsduizendpoten’, ‘opvoedkundige generalisten’, ‘competente, ervaren en pionierende jeugd- en gezinsgeneralisten’, worden ze wel genoemd (Van de Haterd e.a., 2010; Landelijk Opleidingsoverleg Pedagogiek, 2009; Snel, Koeter & Jansen, 2010; Scholte & Van Yperen, 2010, in Verhulst, 2011).

Diverse partijen (gemeente, opleidingen, werkveld, onderzoekers) houden zich bezig met de invulling van de kwaliteiten die van wijkteams worden gevraagd en met de ontwikkeling van leer- en werkvormen die teams moeten ondersteunen bij hun professionalisering. Op verschillende plekken worden ervaringen opgedaan en inzichten ontwikkeld hoe dat het beste kan plaatsvinden. Zo is inmiddels het inzicht gegroeid dat niet zozeer elke individuele professional maar eerder het team als geheel over een breed scala aan generalistische kennis en ervaring moet beschikken en deze doelgericht kunnen inzetten.

Bouwstenen van een lerend systeem

In deze handreiking staat de nieuwe aanpak van jeugd- en gezinsprofessionals centraal, met name de wijze waarop ze zich die aanpak eigen maken.¹ De inzichten komen voort uit het project Vakmanschap Nieuwe Stijl dat door Hogeschool Inholland als partner van de Kenniswerkplaats Tienplus in Amsterdam is uitgevoerd (Naber e.a. 2013a, 2013b, 2014a). Hierin is onderzocht hoe een samenhangend, lerend systeem ingericht kan worden dat de professionalisering van jeugd- en gezinsteams vorm geeft.² Via documentstudie, interviews met wijkteams op het terrein van (jeugd) gezondheidszorg en via raadpleging van experts is gezocht naar bouwstenen van zo’n systeem. Hoewel geënt op de Amsterdamse situatie, blijken de bevindingen - afgaand op landelijke documenten, expertmeetings en presentaties - ook bruikbaar buiten de stad en regio. Jeugd- en gezinsteams (omgeving Leiden), Buurtteams Jeugd en Gezin (Utrecht), WIJ-teams (Eindhoven), Ouder- en kindteams (Amsterdam), Wijkteams

1 Dit rapport is een lichte bewerking van het advies Professionalisering van ouder- en kindteams in Amsterdam. Bouwstenen van een lerend systeem dat in opdracht van DMO van de gemeente Amsterdam is opgesteld (Naber & Van Goor, 2014b).

2 In Amsterdam functioneren wijkgebonden Ouder- en kindteams, bestaande uit een jeugdarts, GZ-psycholoog, doktersassistent en meerdere Ouder- en kindadviseurs die de spil van het team vormen.

(Rotterdam) staan immers voor de dezelfde opgave: kantelen van denken en handelen, eigen maken en onderhouden van een nieuwe aanpak van zorg- en dienstverlening.

Leeswijzer

Het navolgende tweede hoofdstuk beschrijft een achttal bouwstenen, elk startend met een kernbeschrijving, gevolgd door een toelichting en onderbouwing. Het derde slothoofdstuk vat enkele kernprincipes van de hier gepresenteerde benadering van leren en professionaliseren samen en laat zien met welke visieverschuiving deze gepaard kan gaan.

2 *Bouwstenen van een lerend systeem*

De bouwstenen die deel uitmaken van een lerend systeem zijn weliswaar te onderscheiden, maar niet geheel te scheiden: ze vormen een samenhang. Dat betekent overigens niet dat de volgorde van bouwsteen 1 tot en met 8 volgtijdelijk ‘doorlopen’ moet worden. Wel dragen ze met elkaar bij aan de ontwikkeling van een lerend systeem dat structuur geeft aan de professionalisering van jeugd- en gezinsteams:

1. Samenstellen en vormen van lerend team.
2. Eigen maken van de opdracht.
3. Delen van visie en invullen van kader.
4. Realiseren van cultuuromslag.
5. Onderhouden en vernieuwen van vakmanschap.
6. Leren werken vanuit eigen kracht.
7. Zorgen voor veiligheid.
8. Monitoren en zelfmonitoren.

Bouwsteen 1: Samenstellen en vormen van lerend team

Kern: Het samenstellen en vormen van een lerend team start bij de selectie van teamleden die gemotiveerd en nieuwsgierig zijn om de begeleiding van ouders en kinderen op een nieuwe manier vorm te geven, die elk expertise en ervaring toevoegen aan het team. Kennis nemen van ieders kwaliteiten en motivaties is van belang in de vorming van een team dat in staat en gemotiveerd is om met elkaar de nieuwe opdracht aan te gaan en zich daarin te ontwikkelen. Dit leerproces krijgt vorm in een werkcultuur waarin teamleden zich veilig voelen en kritisch zijn op wat ze realiseren. Met elkaar kunnen ze successen én missers benoemen, zijn ze gemotiveerd om hun handelen te blijven verbeteren. Zo komt steeds in beeld welke expertise in huis is, wat ontbreekt en mogelijk toegevoegd moet worden.

Het nieuwe jeugdstelsel vraagt dat teams nulde- en eerstelijnszorg bieden aan alle jeugdigen en gezinnen, op het brede terrein van jeugdgezondheidszorg, opvoed- en opgroei-ondersteuning, jeugdzorg, jeugd-ggz en jeugd-lvb. De teams zijn multidisciplinair van karakter. Jeugdverpleegkundigen, school- en jeugdmaatschappelijk werkers, opvoedondersteuners en een kleiner aantal jeugdartsen, jeugdpsychologen en assistenten maken er deel van uit. De kerntaken omvatten monitoring, screenen en vaccineren (uitvoering jeugdgezondheidszorg); versterken van opvoeding in gezinnen, kinderopvang, scholen en buurten;

ondersteunen van jeugdigen en/of hun ouders die dat tijdelijk of langdurig nodig hebben; toezien op veiligheid; signaleren en verwijzen naar intensieve en specialistische zorg. Elk team biedt dus brede expertise via nulde- en eerstelijns ondersteuning en schaal op naar zwaardere vormen van hulpverlening en/of toezicht.

Samenstellen van lerend team

- Terwijl de kerntaken van alle teams hetzelfde zijn, kan de samenstelling qua discipline, kennis en ervaring per team variëren omdat deze mede wordt afgestemd op de populatie van de wijk waarin gewerkt wordt. Algemene richtlijnen naar opleidingsniveau, functies en taken worden 'van bovenaf' (gemeente, aanbieders) gegeven. Alle jeugd- en gezinsprofessionals moeten bijvoorbeeld over bepaalde basiskennis beschikken, maar tegelijkertijd is er ruimte om te selecteren op specifieke expertise, bijvoorbeeld in omgaan met etnische diversiteit, werken met oudere jeugd (voortijdig schoolverlaters, hangjongeren), verzorgen van specifieke trainingen aan ouders en jongeren.
- Een diverse samenstelling - selectie van 'de goede mix' - is van belang om als team generalistisch te kunnen werken. Het kan zinvol zijn een team - afhankelijk van de samenstelling van de wijk - doelgericht te versterken met Surinaamse en Marokkaanse collega's. Ook variatie in leeftijd en sekse kan waardevol zijn. In die keuze heeft de teamleider een belangrijke rol, die ook kijkt naar persoonlijkheid, motivatie en attitude.
- Motivatie en houding zijn 'zoektermen' om teamleden te vinden die de overtuiging delen dat het van belang is om in de directe leefomgeving, in aansluiting op vragen van gezinnen te werken.
- Belangrijk is ook dat teamleden flexibel en nieuwsgierig zijn, sterk in de schoenen staan, bereid zijn tot reflecteren en leren, zowel in relatie tot cliënten, collega's als samenwerkingspartners. Dit betekent dat individuele teamleden in staat zijn om zich - zonder hun achtergrond en expertise te veronachtzamen - te voegen naar de opdracht en koers die door een team wordt ingezet.
- De bewuste keuze de opdracht *met elkaar* te doen, te willen leren en ontdekken, is doorslaggevend voor een succesvol lerend team. Enthousiaste kartrekkers van succesvolle teams kunnen betrokken worden bij het aantrekken van nieuwe collega's. Zij kunnen inschatten of iemand in staat is zich de opdracht eigen te maken. Op vergelijkbare wijze kunnen (leden van) succesvolle teams betrokken worden - via advies, training, uitwisseling - bij het samenstellen van nieuwe teams. Welke expertise is van belang, hoe te selecteren, van start te gaan en een sterk team te vormen?

Vormen van lerend team

- Een team ontstaat niet ‘vanzelf’ door selectie en bij elkaar plaatsen van professionals. Teambuilding vraagt tijd en gerichte aandacht in verschillende fasen van teamontwikkeling (start, exploratie, consolidatie, evaluatie), met ‘leeropdrachten’ die daarop aansluiten. Hierbij bestaat het risico dat teambuilding ondergesneeuwd raakt door het primaire proces, door cliëntencontacten die om aandacht en actie vragen. Daarom is het van belang tijd en geld vrij te maken voor samen leren en samen doen. Dit kan voorkomen dat het team bestaat uit ‘los zand’, uit teamleden die functioneren als individuele professionals en met elkaar geen eenheid vormen.
- Hoe teams ook worden samengesteld, van belang is dat er vanaf de start een cultuur en structuur van samen werken en samen leren ontwikkeld wordt en er een traditie ontstaat om elkaars expertise te gebruiken, van en met elkaar te leren. Een belangrijk element in de ontwikkeling van zo’n leercultuur is dat leden actief kennis nemen van elkaars motivaties en drijfveren om onderdeel van het team te willen zijn. Daarnaast gaat het om bewust benutten van de netwerken en contacten waarover teamleden beschikken en die voor de uitvoering van het werk relevant zijn. Kortom: wat komt ieder ‘brengen en halen’?
- Vormen van een lerend team is geen eenmalige activiteit of bijeenkomst, maar krijgt vorm en inhoud in leer- en werkbijeenkomsten en is onderdeel van het werkproces. Via casuïstiekbespreking, intervisie en training vindt kritische reflectie plaats op ingezette acties en bereikte resultaten, waarbij goede voorbeelden maar ook uitblijvende verbeteringen en missers aan de orde komen, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van een cultuur waarin bewust geleerd wordt. Cruciaal is dat teamleden elkaar leren kennen en vertrouwen, wat aandacht en begeleiding van teamleider en supervisor vraagt.
- Elk team heeft koplopers die de uitdagingen graag aangaan, maar ook teamleden die zich aarzelend voegen, die vanwege hun persoon of werkcultuur waaruit ze afkomstig zijn meer stappen te zetten hebben om onderdeel te worden van een lerend team. Niet alle teamleden hoeven kartrekkers te zijn en sommigen mogen zelfs gerust enige koudwatervrees hebben. Wel dienen ze bereid te zijn de omslag naar het nieuwe werken te maken. Sceptici en karhangers kunnen van waarde zijn voor de ontwikkeling van een team en aangaan van de opdracht. Zowel kartrekkers, meerijders als achter-de-kar-hangers hebben hun rol in het team: de eerstgenoemden zorgen voor beweging, de meerijders voor stabiliteit, de hangers voorkomen overhaaste veranderingen (Rogers, 1995, in: Hooghiemstra & Verharen, 2013).

- En tenslotte hebben nieuwe collega's, die deel gaan uitmaken van een bestaand team, tijd nodig om hun plaats en rol te vinden in het team en netwerk van samenwerkingspartners, er hun expertise en contacten aan toe te voegen. Op een rijdende trein springen kan goed gaan, maar ook tot misstappen leiden wanneer de trein te hard rijdt of aan de springer geen hand wordt uitgestoken om de sprong te maken.

Rol teamleider

In de samenstelling en vorming van een lerend team, maar ook in de navolgende bouwstenen, heeft de teamleider een cruciale rol. Diens taakstelling kan meer of minder uitgebreid vastgelegd worden, maar - net als bij individuele teamleden - vooral basale persoonlijke en professionele kwaliteiten zijn bepalend. Zo zijn ze sterk genoeg om de nieuwe en complexe opdracht aan te kunnen én hebben ze gevoel voor de onzekerheid die teamleden kunnen ervaren in de uitvoering. Ze hebben visie op de vernieuwing die nodig is, maar ook aandacht voor bewezen methodieken en goede bestaande praktijken. Ze stimuleren teamleden uit hun professionele comfortzone te stappen en bieden tegelijkertijd veiligheid in een open en kritische werkcultuur. Ze kunnen schakelen tussen de belangen en posities van verschillende betrokken partijen (opdrachtgever, samenwerkingspartners, zelforganisaties, gezinnen in de wijk), maar houden ook het einddoel voor ogen: verbetering van de zorg voor jeugd.

Bouwsteen 2: Eigen maken van de opdracht

Kern: Jeugd- en gezinsteams hebben een gemeenschappelijk beeld nodig van de opdracht die ze krijgen, eigen maken en uitvoeren. Met elkaar dienen ze deze te onderschrijven en aan te nemen. Daartoe moet de opdracht helder zijn en houvast bieden, duidelijkheid geven over wat er verwacht wordt, maar ook ruimte laten voor de 'couleur locale' en invulling door afzonderlijke teams. De opdracht aan teams dient richtlijnen, mogelijke werkwijzen en beoogde eindresultaten te bevatten. Een te open start leidt tot onzekerheid, het gevoel te zwemmen, de neiging opnieuw het wiel uit te vinden. Eigen maken van de opdracht vindt plaats in visiebijeenkomsten, maar vooral door samen aan de slag te gaan. Dit vraagt in de startfase bijzondere aandacht, maar ook periodieke bevestiging en zo nodig (onderbouwde en gefiatteerde) bijstelling.

De uitgangspunten van de opdracht voor jeugd- en gezinsteams kunnen betrekking hebben op:³

- De *inhoud* van het werk (stimuleren en ondersteunen van gezinnen bij de ontwikkeling en opvoeding van kinderen, signaleren en toeleiden naar specialistische zorg), de houding en vaardigheden die van de jeugd- en gezinsprofessionals gevraagd worden (stimuleren eigen kracht en sociale netwerken van gezinnen, steun geven op maat, kunnen loslaten) en het resultaat van de geboden steun en hulp (effectief en snel, tevreden en veilige gezinnen).
- De *context* waarin die steun en hulp geboden wordt, namelijk in de wijken (op scholen, in kinderopvang, buurthuizen, sport- en speelplaatsen), in samenwerking met andere voorzieningen en diensten (onderwijs, leerplicht, dienst werk & inkomen, teams voor multiprobleem- en/of overlastgezinnen, specialistische jeugdzorg), met de lokale middenstand, zelforganisaties en burgerinitiatieven.
- De *personele uitvoering* van de opdracht vanuit multidisciplinair samengestelde teams waarin professionals uit de jeugdgezondheidszorg, opvoedingsondersteuning, maatschappelijk werk, jeugd-ggz) nauw met elkaar samenwerken.

Samenvoegen oude caseload en nieuwe opdracht

- De resultaten die de teams dienen te realiseren en de eisen waaraan ze moeten voldoen, zijn bij de start in voorlopige termen omschreven. Van pionierende teams wordt verwacht dat ze zelf actief inhoud geven aan hun rol en opdracht, deze weten te vertalen in concrete werkzaamheden en werkwijzen en dat ze tegelijkertijd de kwaliteit van zorg en hulp blijven bieden waaraan ze vanuit hun beroepsstandaarden verwacht worden te voldoen. Dit is niet van de ene op de andere dag te realiseren. Het vraagt een overgangperiode, zeker omdat professionals en teams hun gebruikelijke aanpak en cliëntbenadering veranderen tijdens reeds lopende begeleidingstrajecten. Teamleden zullen immers regelmatig hun actuele caseload meenemen. Zoals een teamleider het op een expertmeeting verwoordde: *‘Tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door.’*
- In de startfase heeft de teamleider een cruciale rol bij het concretiseren en eigen maken van de opdracht. Een te open start draagt het risico in zich dat teams gaan zwemmen: *‘Je hebt ook veiligheid nodig, weten waar je naartoe gaat’* (jeugd- en gezinsprofessional). Er dient een evenwicht gevonden te worden tussen bieden van duidelijkheid over de taak die het team uit voeren heeft en de opbrengst die daarbij

3 Vergelijk Koersbesluit Om het kind, Gemeente Amsterdam, 2012a.

verwacht wordt én geven van ruimte om deze opdracht op eigen wijze in te vullen en toe te eigenen.

Eigen maken opdracht: samen op pad en aan het werk

Een actieve manier om de opdracht eigen te maken is deze gezamenlijk uit te werken en te concretiseren. Daarbij wordt rekening gehouden met de volgende zaken:

- Het team heeft gedegen kennis van de wijk (bewoners, voorzieningen, infrastructuur), er is zicht op wijk-specifieke opvoedkundige en sociale problematiek, er is contact met partners uit zowel formele (kinderopvang, scholen, straatcoaches, jongerenwerkers) als informele voorzieningen (zelforganisaties en burgerinitiatieven, uitgiftepunten van de voedselbank, openbare sport-, speel- en hangplekken en sportclubs). Welke organisaties en sleutelpersonen van belang zijn, is wijkafhankelijk.
- Wat zijn de wensen en verwachtingen van de mensen en partners binnen de wijk? Directe, persoonlijke contacten met samenwerkingspartners geven het team niet alleen gezicht en bekendheid naar buiten toe, maar bieden de partners ook gelegenheid om inbreng te hebben in het concretiseren en uitvoeren van de opdracht. Teams zoeken deze inbreng actief op om tot goede afstemming te komen.
- Leren kennen van de wijk gaat hand in hand met leren kennen en vertrouwen krijgen in elkaar als teamgenoten, zowel door samen op pad te gaan als via gerichte kennismakingsactiviteiten. In een intensieve introductieperiode, gevolgd door reguliere briefings, wisselen teamgenoten uit welke verwachtingen en ambities ze hebben van de nieuwe opdracht, hoe ze in hun taakopvatting het perspectief van het kind en gezin centraal stellen, welke expertise en ervaring eenieder inbrengt, wat teamleden in de dagelijkse samenwerking van elkaar kunnen verwachten en leren.

Nieuwe opdracht: leren van andere teams

- In veel gemeenten hebben pionierende teams in proeftuinen of pilotprojecten ruimte en tijd gehad om uit te zoeken hoe de opdracht ingevuld kan worden. Teams die in 2015 van start gaan kunnen van deze ervaringen leren. Kennis maken met een ander wijkteam binnen of buiten de eigen gemeente en leren van hun werkwijze en voorbeelden kan inspirerend en leerzaam werken. Tegelijkertijd heeft elk nieuw team ruimte nodig om die verkenning te doen, de opdracht te vertalen naar hún wijk en hún team.

Bouwsteen 3: Delen van visie en invullen van kader

Kern: Als de opdracht helder is, kan worden bepaald hoe aan die opdracht invulling te geven. Wat wordt de werkwijze? Delen van een visie op hoe er gewerkt moet worden is het vliegwiel van doorgaande professionalisering van zelfsturende teams. Jeugd- en gezinsteams zullen daarom tijd en energie vrij moeten maken om zo'n visie eigen te maken, er handen en voeten aan te geven. Startpunt is het concretiseren van de gemeentelijke visie. Vervolgens dient vastgesteld te worden: welke expertise in het team voorhanden is; vanuit welk methodisch kader gewerkt gaat worden (te gebruiken programma's en methodieken); hoe de samenwerking met onderwijs en kinderopvang, burgerinitiatieven en zelforganisaties vorm gegeven kan worden; hoe resultaten worden gemonitord, vastgelegd en geëvalueerd. Zo'n visie en werkkader kan in bijeenkomsten van het team worden uitgewerkt, vervolgens vertaald in het primaire werkproces. Hierbij is het zaak te leren van wat al aanwezig is en wat al goed gaat. Succesvolle, enthousiaste pionierende teams kunnen nieuwe of zoekende teams inspireren bij hun visievorming en kaderinvulling.

Eigen maken van uitgangspunten en visie

- De visie op de rol van jeugd- en gezinsteams is gevoed door landelijk en lokaal ontwikkeld gedachtegoed (Hermanns, 2009; RMO, 2012; gemeentelijke beleidsnota's), maar ook door ervaringen die wijkteams met nieuwe vormen van zorg voor kinderen, jongeren, gezinnen, ouderen al hebben opgedaan. Van belang is dat er uitgangspunten en globaal werkkader worden aangereikt - *'er moet wel een werkkader zijn waarbinnen teams zichzelf kunnen sturen'* (teamleider) - die vertaald kunnen worden in richtlijnen voor alledaags handelen. Bij die vertaling zijn koplopers uit de teams betrokken.
- Delen van een nieuwe visie op de zorg voor jeugd gaat verder dan principieel omarmen van de uitgangspunten ervan. Het vraagt dat professionals zich deze actief eigen maken als onderdeel van hun handelen en normenkader, in hun persoon en rol als professional.
- Onderdeel van visieontwikkeling is deze uitproberen en in de praktijk ervaren, tegen dilemma's en grenzen aanlopen, deze agenderen en bespreken, actief kennis en expertise verwerven door te handelen en te ervaren. Zo vindt aan de hand van gezamenlijke ervaringen voortdurend verfijning plaats van de visie en het normatieve kader van waaruit gewerkt wordt.
- Essentieel is dat elk team de onderliggende visie, normen en waarden eigen maakt, deze met elkaar bespreekt en deelt. Hoe de omslag naar een nieuwe manier van omgaan met cliënten te maken, het klantenperspectief centraal te stellen, leren vertrouwen op wat cliënten wél

kunnen of zouden kunnen leren, hoe als professional de zorg tijdig af te bouwen of over te dragen en hoe de eigen grenzen te bewaken?

Methodisch werken als aanjager van visievorming

- Zoals een theoretisch onderbouwde visie de basis vormt van methodisch werken, zo kunnen omgekeerd methodieken en werkwijzen die hun waarde bewezen hebben input geven in (verdere) visieontwikkeling. De introductie van een nieuwe methodiek blijkt in de praktijk vaak te werken als basis en aanjager van een gemeenschappelijk denk- en handelingskader.
- Jeugd- en gezinsteamen zullen gezien hun opdracht om aan de voorkant van de zorg te werken niet één methodiek gebruiken, maar meerdere programma's, werkwijzen en instrumenten toepassen die bekend zijn als bewezen interventies dan wel beloftevolle voorbeelden. Elk team beschikt - variërend naar achtergrond en ervaring van de teamleden - over een rugzak met tools, methodische kennis en ervaring hoe deze te gebruiken. Deze tools kunnen variëren van motiverende gespreksvoering, benutten van de eigen kracht en het sociale netwerk van gezinnen, samenwerken met gezin en omgeving, structuur geven aan en duidelijk zijn over de begeleiding, tot aan toepassen van erkende methodieken en interventies.
- Diverse methodieken die hun waarde bewezen hebben sluiten inhoudelijk aan bij de beoogde transformatie van de zorg voor jeugd. Voorbeelden hiervan zijn oplossingsgericht werken in diverse begeleidingsvormen van gezinnen, het opvoedprogramma Triple P in verschillende varianten en voor uiteenlopende groepen ouders, het online programma KOP voor ouders met verslavings- of psychische problematiek, de Parenting Management Training Oregon (PMTO) voor ouders van kinderen met gedragsproblemen, de Alles Kidzzz gedragstraining voor kinderen, de LIRIK (Licht Instrument Risicotaxatie Kindveiligheid) of een methode als Signs of Safety die hulpverleners technieken aanreikt om op een oplossingsgerichte manier de veiligheid van kinderen (voorkomen en stoppen van kindermishandeling) in een gezin te versterken. Dergelijke programma's vragen meestal om specifieke training, waarmee professionals zich niet alleen de methodiek eigen maken maar ook kennis nemen van de onderliggende visie. Werken met de methodiek in de praktijk, vervolgens bespreken van ervaringen en resultaten, geeft mogelijkheden de gezamenlijk geformuleerde visie aan te scherpen, zo nodig te herzien en bij te stellen.⁴

4 Ouder- en kindadviseurs uit de jeugdgezondheidszorg kunnen gebruik maken van de jeugdpreventiewijzer waarin zo'n veertig programma's met meer of minder evidence op een rij zijn gezet. <http://www.jeugdpreventiewijzer.nl/>

- Keuze uit een rijke toolkit van programma's en interventies leidt niet als vanzelf tot een gemeenschappelijk kader waarin jeugd- en gezins-professionals zowel eenheid als variatie in hun visie en werkwijze inbrengen. Het risico op willekeur in keuze maar ook blijven werken zoals men gewend was, is niet denkbeeldig. Nodig is een omvattend methodisch kader waarbinnen benaderingen, methodieken, instrumenten en *evidence based* programma's een plaats hebben en teams tegelijkertijd de ruimte hebben om keuzes te maken, accenten te leggen, afhankelijk van de context waarin gewerkt wordt.
- Voor het verzamelen van *evidence* van methodieken en programma's die door wijkteams in nieuwe contexten worden ingezet is het van belang de resultaten te blijven monitoren. Wat zijn cruciale momenten en effectieve vormen om preventieve zorg voor jeugd en hun ouders op een nieuwe manier in te zetten, hoe diversiteitgevoelig te werken, bestaande programma's in te korten zodat ze ook 'licht' kunnen worden ingezet, flexibel én methodetrouw te werken? Dergelijke kennis is van belang om het methodisch kader te blijven evalueren en herijken én de gezamenlijke visie levend te houden.

Bouwsteen 4: Realiseren van cultuuromslag

Kern: De nieuwe opdracht vraagt van jeugd- en gezinsteams dat ze op meerdere gebieden een cultuuromslag maken: in hun manier van kijken naar de zelfredzaamheid van gezinnen; in hun wijze van begeleiding die zowel methodisch als flexibel dient te zijn; in het continue leerproces dat ze met teamgenoten aangaan; in de bereidheid op zichzelf en hun handelen te reflecteren en zich te blijven verbeteren. Een belangrijke voorwaarde voor het maken van zo'n cultuuromslag is dat teamleden zich veilig weten om zowel successen als missers te delen en beslissingen ter discussie te stellen. Het vraagt ook dat achterliggende instellingen en opdrachtgever op hun beurt zo'n cultuuromslag weten te maken. Zo kom je van een 'afrekencultuur' naar een 'just culture' waarin het gezamenlijke leer- en werkproces van alle betrokkenen actief ondersteund wordt.

Open en kritische werkcultuur

- Wijkteams hebben op meerdere gebieden een cultuuromslag te maken, een manier van kijken en wijze van handelen eigen te maken die aansluit bij de vragen van gezinnen, niet korter en niet langer dan nodig is, met inbreng van het netwerk van het gezin en diens omgeving. Visie ontwikkelen op de nieuwe werkwijze, invullen van een methodisch kader, elkaar leren kennen in expertise en ervaring, dergelijke bouwstenen dragen bij aan het realiseren van zo'n cultuuromslag.

- Professionals staan voor lastige opgaven en dilemma's die met hun nieuwe opdracht gegeven zijn: zowel erop af gaan als terughoudend zijn in de zorg voor gezinnen, stimuleren van de eigen kracht van gezinnen als oog houden voor de veiligheid van kinderen, methodisch en doelgericht werken als flexibel opstellen en kunnen loslaten. Het werk vraagt om professionele oordeelsvorming die niet direct en eenduidig af te leiden is uit richtlijnen of procedures. Geen dichtgetimmerde protocollen en handelingsvoorschriften, maar flexibel werken in teams waarin er bereidheid en motivatie is te leren van individuele en teamsuccessen, maar ook van gemaakte fouten.
- Van belang is dat teamleden elkaar leren kennen en zich professioneel durven 'blootgeven', zowel kwaliteiten als grenzen en beperkingen willen laten zien. De omslag vindt niet alleen plaats in visieontwikkeling, wijze van gezinsbegeleiding en teamsamenstelling, maar ook in de verantwoording van gemaakte keuzes. Het betekent afzien van een top-down afrekencultuur waarin individuele teamleden na een incident 'berispt' worden (zondebokcultuur), maar werken met een *just culture* waarin erkennen en leren van ervaringen en fouten als onvermijdelijk wordt gezien voor verbeteren van diensten en verhogen van resultaat en veiligheid.⁵ Zo wordt duidelijk wat de grens tussen acceptabel en niet-acceptabel gedrag is en wordt er ook verantwoording afgelegd, maar niet vanuit controle van bovenaf, maar op grond van brede inbreng vanuit de uitvoeringspraktijk en als resultante van een gezamenlijk leerproces.
- Voor zo'n cultuur is een open verstandhouding tussen teamleden onderling én met de teamleider van belang, omdat alleen dan te onderzoeken is waarom er zó gehandeld is, hoe dat anders zou kunnen en wat daarvoor nodig is. Dit vraagt dat niet alleen dat teamleden en teamleider, maar ook instellingen en opdrachtgever bereid en in staat zijn de bekende afrekencultuur achter zich te laten, dat ze hun stijl van leiding geven en verantwoorden daarop aanpassen.

Loskomen van oude werkwijze

- De omslag betreft loslaten van een instellings- en accommodatiegebonden manier van werken en loskomen van een vertrouwde werkwijze en taakopvatting. Zo'n proces kan traag en lastig verlopen wanneer teamleden primair verbonden blijven aan een moederorganisatie, wanneer ze dáár verantwoording afleggen van hun werkzaamheden,

5 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 paradigma. Inzichten omtrent de just culture worden ook toegepast in de medische sector, jeugdzorg, onderwijs. In het slothoofdstuk wordt op het begrip verder ingegaan.

wanneer scholing en training overwegend instellings- en discipline-gebonden geboden en gevolgd wordt en wanneer deelname aan een team als 'erbij' ervaren worden. Dan blijven teamleden op hun eigen eiland werken, functioneren ze zoals voorheen en vindt er geen verbinding en verandering plaats. Met elkaar een omslag maken lukt het beste wanneer teamleden van verschillende achtergronden (preventie, jeugdgezondheidszorg, jeugd-ggz, jeugdzorg) vanaf de start met elkaar aan de slag gaan en in de uitvoering van het werk samen optrekken en van elkaar leren.

- Realiseren van de gevraagde cultuuromslag impliceert dat professionals ruimte hebben om zelfstandig beslissingen te nemen, buiten de gebaande paden te gaan en met elkaar de voortgang te evalueren. Professionals moeten deze ruimte ook kunnen nemen en incalculeren dat er geen sprake (meer) is van louter uitvoering van vooraf bepaalde taken, of verzorgen van een vast aanbod. Jeugd- en gezinsprofessionals dienen flexibel te zijn, kritiek te kunnen geven en ontvangen, elkaar aan te kunnen spreken en zich open op te stellen en te voegen naar wat op dat moment voor het resultaat nodig is. Dit betekent bijleren, maar ook afleren, loskomen van bekende denk- en benaderingswijzen, doelgericht kennis nemen en in de praktijk brengen van begeleidingsvormen waarin ouders en kinderen 'aan het roer staan'.
- In dit leerproces worden nieuwe collega's nadrukkelijk meegenomen. Zij krijgen ruimte om zich de opdracht eigen te maken, expertise in te brengen en deel te worden van het lerende team.

Bouwsteen 5: Onderhouden en vernieuwen van vakmanschap

Kern: Elk team dient als (onderdeel van een) lerend systeem de professionalisering voor zowel de individuele teamleden als het team als geheel vorm te geven. Naast individuele leeropgaven en leertrajecten zijn er leervormen te onderscheiden die vooral van waarde zijn voor het team als geheel. Te onderscheiden zijn: leren in de praktijk; casuïstiekbespreking; intervisie en supervisie; workshops en training; en vakgebonden (bij) scholing. De onderscheiden leervormen vertegenwoordigen verschillende niveaus (meer en minder intens en diepgaand) en diverse inhouden (basale vaardigheden, toepassen van methodieken, specifieke vakkennis) die van belang zijn voor het ontwikkelen en onderhouden van vakmanschap. In hoeverre teams zelf hun leerproces inrichten, in welke mate en op welke manier dat van bovenaf (mede) wordt aangestuurd, is een punt van aandacht. Cruciaal is dat teams eigenaar (leren) worden van hun opdracht en daarmee eigenaar van het proces om zich als team te (willen) blijven ontwikkelen.

Een lerend systeem dat gericht is op het versterken van vakmanschap bouwt voort op de kennis en expertise waarover ervaren hbo-opgeleide professionals al beschikken. *‘Het zijn geen groentjes die in het team zitten’* (teamleider) *‘We zijn allemaal hbo-opgeleid, hebben veel ervaring. Ik heb mezelf geregistreerd in het beroepsregister, wat inhoudt dat ik mezelf bijschool, intervisie volg, activiteiten onderneem om mijn kennis en kunde op peil te houden’* (jeugdprofessional). Ook hebben ze motivatie om die begeleiding op een nieuwe manier vorm te geven, in een omgeving en met collega’s die onbekend zijn. De eerder beschreven bouwstenen geven aan dat dit samen gaat met het eigen maken en vorm geven van de opdracht: delen van visie op het werk; ontwikkelen en toepassen van methodisch kader (programma’s, instrumenten, werkwijzen) in de dagelijkse praktijk; samenwerken als multidisciplinair team; leren van successen en missers, bereid zijn zichzelf te blijven verbeteren omwille van het resultaat, zoals bijdragen aan een opvoedklimaat waarin kinderen en jongeren veilig en gezond opgroeien en toekomstkansen hebben.

Diverse leervormen

Meerdere vormen van leren dragen bij aan het vakmanschap dat van nieuwe zorgprofessionals gevraagd wordt. Diverse leervormen zijn als onderdelen van een vast leertraject, als losse onderdelen en in verschillende combinaties te gebruiken.

- De meest effectief benoemde vorm van leren is leren door te doen. De veelvormigheid van het werk, de diversiteit van de cliënten, de complexiteit van de vraagstukken waarmee jeugd- en gezinsprofessionals te maken krijgen en de veranderlijkheid van de maatschappelijke context waarin ontwikkeling en opvoeding plaatsvinden impliceert dat de actuele werksituatie een krachtige leeromgeving is waarbinnen het gevraagde vakmanschap eigen gemaakt kan worden. Dat gebeurt grotendeels door het ‘gewoon’ te doen. Voorwaarde voor de effectiviteit van deze vorm van leren is dat professionals doelgericht werken in veeleisende situaties, dat handelen en opbrengst zorgvuldig geëvalueerd worden (Lombardo & Eichinger,1997).
- In het verlengde van gericht leren door te doen, leren teamgenoten informeel van elkaar. Ze benutten elkaars expertise en kennis in nieuwe samenwerkingsrelaties, bespreken vragen en cases die zich in de alledaagse werkervaring voordoen. Voor een deel leren teamleden ongepland van elkaar via gesprekken die tussen activiteiten en bijeenkomsten plaatsvinden, geven leden over en weer advies (persoonlijk, per mail of telefoon) aan elkaar, kijken en luisteren teamleden naar elkaars aanpak. Voor een ander deel organiseren teams bijeenkomsten over onderwerpen (visie op het werk, ervaringen met huisbezoek, samenwerken met migrantenorganisaties), gaan teamgenoten uit

verschillende disciplines (jeugdverpleegkunde, opvoedondersteuning, schoolmaatschappelijk werk) met elkaar op pad en leren al doende van elkaars aanpak en ervaring.

- In aansluiting op leren in de praktijk en op de werkvloer vindt leren plaats door reflecteren op de praktijk. Een veel gebruikte vorm is de casuïstiekbespreking waarin de actualiteit en cliëntbegeleiding wordt doorgenomen om informatie te delen en de zorg optimaal te laten verlopen. Geleerd wordt van elkaars ervaringen en aanpak, goede voorbeelden komen in beeld, de meerwaarde van multidisciplinaire kennis en netwerken wordt benut. Zo'n bespreking krijgt diepgang wanneer deze doelgericht als leerbijeenkomst wordt benut en kritisch gereflecteerd wordt op gemaakte afwegingen en keuzes, risico's en kansen, wat anders of beter kan. Dit draagt bij aan een werkcultuur waarin risico's zichtbaar worden en van fouten wordt geleerd. Casussen, geluids- en video-opnames zijn middelen om cliëntbegeleiding in beeld te brengen. Rollenspelen en ervaringsdeskundigen geven mogelijkheden om gesprekstechnieken en bejegeningvormen te evalueren.
- Verdiepende vormen van gezamenlijk leren vinden plaats in interviews en supervisie waarin teams al dan niet onder leiding van een interne of externe supervisor reflecteren op hun functioneren. Aan de orde komen kwesties als hoe grenzen te stellen, bewust te worden en gebruik te maken van verborgen of stille kennis (*tacit knowlegde*) in alledaags handelen, botsing van eigen waardenpatroon op die van cliënten. Interviews kan metacommunicatie in een team stimuleren (hoe werken we samen, benutten we elkaars kracht, voelen we ons veilig bij elkaar, hoe lossen we conflicten op). Supervisie stimuleert bewustwording van individuele gevoelens, verwachtingen, normen, waarden, metacompetenties (creativiteit, gevoeligheid voor diversiteit, resultaatgericht werken). Beide vormen van leren en reflecteren leiden tot bewustwording van mechanismen die zich in de zorg voordoen (overdracht en tegenoverdracht, niet weten hoe te begrenzen, om te gaan met afstand en nabijheid). Dit zijn belangrijke voorwaarden om houding en gedrag áf te leren of anders in te zetten. Ze zijn cruciaal omdat oude kennis en patronen het anders winnen van nieuwe inzichten en werkwijzen en er geen verandering in denken en handelen kan ontstaan.
- Andere georganiseerde vormen van gezamenlijk leren zijn workshops en trainingen die specifieke kennis en vaardigheden centraal stellen, zoals signaleren van licht verstandelijke beperking (lvb), omgaan met psychiatrische stoornissen en gedragsproblemen, herkennen van verslaving, organiseren van familiebijeenkomsten. Trainingen kunnen ook gericht zijn op specifieke gesprekstechnieken, bejegening van

cliënten, diversiteitgevoelig communiceren en werken, op concrete zaken als doelen stellen met cliënten, begeleiding afsluiten. Maar ook op vaardigheden als rapporteren en administreren, doelgericht en efficiënt overleggen, samenwerken in netwerken.

- En tenslotte vakgebonden (bij)scholing die inherent is aan specifieke registratie eisen. Vanwege BIG- en BAMw-registratie is voor bepaalde beroepen bijscholing, intervisie en supervisie verplicht.
- Aan dergelijke leervormen kunnen teams vrijwillig dan wel verplicht deelnemen, wat afhankelijk is van de keuze om uniformiteit aan te brengen in de professionalisering van jeugd- en gezinsteams.

Combinatie van leervormen

- De genoemde leervormen komen meestal in combinatie voor, omvatten meerdere leerstijlen, vormen met elkaar een hybride leerproces - zowel top-down als bottom-up - waarin formeel en informeel leren een plaats heeft. In welke mate door teams zelf een 'menu' kan worden samengesteld, is een kwestie van besluitvorming door teamleiders, kennismakelaars en opdrachtgever. De leerprocessen van wijkteams jeugd en gezin hebben aansturing nodig, maar er dient ook ruimte te zijn voor specifieke leervragen.
- Teamleiders zijn goed in staat naar de leerbehoeften van hun team te luisteren. Kennismakelaars zijn geïnformeerd over de actualiteit en kwaliteit van het aanbod, hierin gevoed door deskundigen uit onderzoek en onderwijs. In de aansturing van leerprocessen is het van belang rekening te houden met de ontwikkelfase van teams, nieuwkomers in teams, temporisering van het aanbod. Enerzijds niet teveel trainingen, workshops en trajecten in korte tijd - 'overvoeren' van scholing beklijft niet - maar anderzijds stagneert weinig of geen scholing de ontwikkeling.
- Een ander punt van aandacht is de keuze wanneer professionalisering van het team gezamenlijk te laten plaatsvinden (training in versterken eigen kracht, samenwerken met informele organisaties, wijkgericht werken) en wanneer individuele teamleden specifieke scholing te laten volgen (bepaalde vakkennis en vaardigheden).
- Tenslotte resteert een nog niet benoemde leervorm: actief kennisnemen van de leerervaringen en goede voorbeelden van andere teams.

Bouwsteen 6: Leren werken vanuit eigen kracht

Van jeugd- en gezinsprofessionals wordt gevraagd op een andere manier te kijken naar hun vak, naar hun eigen normen en waarden, naar de draagkracht en het sociale netwerk van gezinnen. Leren accepteren dat opvoedingssituaties in hun ogen misschien niet ideaal, maar wel ‘goed genoeg’ kunnen zijn vraagt een leerproces dat een team met elkaar aangaat. Daarin spelen ook andere, verwante vragen een rol zoals: tot welke grenzen zelf begeleiden dan wel overdragen, tot hoever reikt de verantwoordelijkheid van deze professionals, hoe toe te zien op de veiligheid van kinderen en jongeren? Maar ook toezien op de veiligheid van zichzelf en teamgenoten. Startpunt van zo’n leerproces is het formuleren van een visie op werken vanuit eigen kracht. Die visie vraagt om verheldering en onderbouwing, concretisering en toepassing in de alledaagse werkpraktijk, met feedback van cliënten.

Leren vertrouwen op eigen kracht gezinnen

Wijkgerichte opvoed- en opgroei steun voor ouders en kinderen die gebaseerd is op het uitgangspunt dat zij zelf regie hebben en houden over zowel de opvoeding als de inzet van (eventuele) aanvullende hulp, vraagt van professionals een omslag in denken en handelen, een nieuwe houding en inzet van een ander type expertise. Werken vanuit de eigen kracht van ouders, kinderen en jongeren komt in de praktijk vaak als een cruciale maar tevens weerbarstige leeropgave naar voren. Hoe de eigen kracht van gezinnen te begeleiden met ‘terughoudende steun’ en te voorkomen dat professionele begeleiding in onbedoelde ‘bemoeizorg’ eindigt?

Methodisch werken vanuit eigen kracht

- Aansluiten bij de eigen kracht van gezinnen ligt besloten in meerdere methodieken en benaderingen die in het sociale en pedagogische domein gebruikt worden. Voorbeelden van innovatieve zorgpraktijken bieden zowel visie als structuur om in de contactlegging, bejegening en begeleiding van ouders de nadruk te leggen op (her)vinden van hun eigen kracht om problemen in de ontwikkeling en opvoeding van kinderen en jongeren op te lossen.⁶ Een gezin dat opvoedproblemen heeft of in crisis verkeert, krijgt steun om de situatie te stabiliseren en balans te (her)vinden, terwijl het gezin tevens aan het roer van die geboden hulp blijft. Ingeval ouders pedagogisch onmachtig zijn, worden zo mogelijk andere familieleden ingeschakeld. Doorslaggevend en richtinggevend is het belang van het kind of de jongere: wat heeft

6 Bijvoorbeeld: Gezinsgericht Generiek Werken van Bureau Jeugdbescherming Amsterdam, wijkgericht werken van de OASE-teams van De Bascule of de Assertive Family Treatment van VIP-teams/AMC in Amsterdam.

hij of zij nodig om positief op te groeien, wat kunnen ouders en omgeving daaraan bijdragen?

- Werken vanuit de eigen kracht betekent (helpen) versterken van de zelfredzaamheid van gezinnen en hun sociale omgeving en daarmee de belangen van kinderen dienen: wordt de thuissituatie er veiliger van, worden de ontwikkelingskansen op korte én langere termijn beter en is er sprake van een rijkere leef- en opvoedomgeving? De nadruk ligt op het stimuleren van het vermogen om als gezinssysteem zelf doelen te formuleren en praktische wegen naar die doelen te vinden. Dat kan betrekking hebben op de relatie en communicatie tussen ouders en kinderen, maar ook op schoolbezoek, afmaken van opleiding, indammen van risicovol en grensoverschrijdend gedrag. De professional kan stimuleren dat familie en kennissen praktische hulp of emotionele steun geven, dat contacten met buurtgenoten, school, voorzieningen in de wijk of andere vormen van laagdrempelige hulp gelegd of geïntensiveerd worden. Ook wanneer speciale zorg nodig is, wordt deze ingeschakeld met betrokkenheid en inbreng van het gezin. De professional schat in óf en zo ja welke risico's er zijn, of deze acceptabel en te verantwoorden zijn, of de aanpak past binnen de wettelijke en procedurele kaders van de zorg voor jeugd.
- Versterken van de eigen kracht van gezinnen ligt aan de basis van programma's als PMTO, Signs of Safety, Deltamethode en Triple P die ieder op eigen wijze positief opvoedgedrag stimuleren, aansluiten bij het oplossingsvermogen en de eigen kracht van uiteenlopende doelgroepen ouders en tegelijkertijd oog hebben voor (of zicht hebben op) de veiligheid van kinderen en jongeren.⁷ Toepassen van motiverende gesprekstechnieken en oplossingsgericht werken, houden van gezinsgesprekken en opstellen van gezinsplannen, gebruiken van de zelfredzaamheidsmatrix door ouders en jongeren, zijn manieren waarop deze principes vorm krijgen in de begeleiding (Bartelink e.a., 2013). De professional is de meedenker die via gerichte vragen bijdraagt aan het vinden van oplossingsrichtingen die passen bij de situatie, de agenda, het tempo van het gezin.
- Doorslaggevend voor het 'in eigen kracht zetten' zijn de attitude en vaardigheden van de professional tot communiceren (goed luisteren en kijken, empathisch én transparant, acceptierend én grenzen stellend,

7 PMTO (Parenting Management Oregon Training): voor ouders met kinderen met externaliserende gedragsproblematiek. Deltamethode: voor ouders van kinderen waarover een OTS is uitgesproken en die begeleid worden om de ontwikkeling en veiligheid van hun kinderen te verbeteren. Signs of Safety: oplossingsgerichte interventie voor gezinnen waarbinnen (vermoedelijk) sprake is van kindermishandeling, die erop gericht is samen met het gezin en omringend netwerk te komen tot een situatie waarin de veiligheid van de kinderen gegarandeerd kan worden. Triple P: voor diverse doelgroepen ouders (milde tot zware opvoedproblematiek) waarin stimuleren van positief opvoedgedrag van ouders uitgangspunt is.

stimulerend én zelf in actie komen), out of the box denken (inventief en creatief aanreiken van verbeteruggesties die voor dít gezin en déze jongere werken), terugleggen van eigenaarschap bij het gezin, vertrouwen op herstelvermogen van gezinsverbanden en hun omgeving (bereidheid tot inzet van familie, school, buurtgenoten).

- De professional dient te beschikken over geduld om ouders en jongeren hun eigen aanpak en traject te laten uitproberen en te laten ervaren of het werkt of niet. *‘Tijdens het traject kan je erachter komen dat het niet werkt, maar dan heeft zo’n jongere het wel zelf ondervonden en heb je gekeken naar wat wel haalbaar is’* (jeugdprofessional). Het principe van eigen kracht gaat gepaard met transparantie en helderheid over de mogelijkheid en noodzaak tot ingrijpen wanneer lichte steun en ambulante zorg niet voldoende zijn.

Leren klein houden en vertrouwen op ‘goed genoeg’ ouderschap

- Vertrouwen op ‘goed genoeg’ ouderschap start bij de erkenning dat gezinnen de opvoeding inrichten naar eigen inzichten, waarden en mogelijkheden, wat van professionals vraagt zorgvuldig te zijn in hun oordelen indien ouders afwijken van ‘de ideale opvoeding’ (Ramaekers & Suissa, 2012). Professionals staan naast ouders en denken met hen mee, ook als hun zienswijze en aanpak afwijken van de eigen voorkeur. Ze kijken en luisteren naar wat in dit gezin mogelijk is, ondersteunen oplossingen die gezin en sociale omgeving aandragen, maar kunnen ook snel en daadkrachtig bijsturen en ingrijpen wanneer dat nodig is.
- Leren klein houden en uitgaan van goed genoeg ouderschap wordt gevoed door eigen maken van onderliggende visie en voorhanden methodieken die in opleiding en bijscholing worden aangereikt. Dit is een actief en voortgaand leerproces, vindt plaats door gerichte scholing (kennis nemen van uitgangspunten en good practice) en deelname aan trainingen (oefenen van basale vaardigheden).
- Het leerproces is een kwestie van afleren en bijleren door uitproberen in de praktijk en vervolgens evalueren van ervaringen, samen met cliënten en collega’s. Leren afzien van de neiging om een woning, uitkering, cursus, CIZ-indicatie te regelen omdat ‘dat nu eenmaal het snelste gaat’, om het eigenaarschap van ‘het probleem’ over te nemen. Het gaat om leren accepteren dat het gezin de opvoeding en verzorging naar eigen kunnen en maatstaven inricht.

Afstemming tussen wijkteams, intensieve hulp en jeugdbescherming

- Werken vanuit eigen kracht en bieden van gerichte ondersteuning aan gezinnen veronderstelt dat er mogelijkheden zijn tot snelle doorverwijzing, opschaling naar intensieve zorg of dwingender maatregelen als

dat nodig is. Als teams aan de voorkant van de zorg veel te maken hebben met zware opvoed- of ontwikkelingsproblematiek of multi-probleemgezinnen, dan houden ze weinig aandacht en tijd over voor gezinnen met eenvoudige vragen of lichte ondersteuningsbehoeften. Kleine problemen klein houden impliceert dat wijkteams tijd en ruimte hebben om preventief te werken voor een brede doelgroep ouders en kinderen.

- Goede doorstroming van lichte ondersteuning naar intensieve zorg of omgekeerd vraagt om afstemming op lokaal niveau tussen wijkteams, jeugdbescherming en intensieve jeugdzorg. Regelmatig overleg maakt duidelijk wie welk soort cases voor zijn rekening neemt, zodat teams niet met gezinnen blijven zitten die ‘te zwaar’ zijn en deze gezinnen snel de juiste aanpak krijgen, niet doorgeschoven worden van voorziening naar voorziening.

Bouwsteen 7: Zorgen voor veiligheid

Kern: Het principe van eigen kracht lijkt te botsen met de zorg voor veiligheid van kinderen. Nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van ouders en tegelijkertijd toezien op veilig opgroeien in een gezin vereist professioneel inschattingsvermogen, handelingsbekwaamheid én lef. Zo'n afwegingsproces veronderstelt niet alleen individuele professionele kwaliteiten, maar ook vakkundig teamoverleg, externe consultatie en zorgvuldige besluitvorming in een veilige teamcultuur. Dit noodzaakt een leerproces dat een team met elkaar aangaat. In welke mate afgaan op ‘onderbuik gevoelens’, wanneer een veiligheidscheck doen, hoe met ouders communiceren over veilig opvoeden, tot welke grenzen zelf begeleiden dan wel overdragen aan andere zorgverleners? Alert zijn op de veiligheid van kinderen en jongeren behoort tot de kerntaak en het vakmanschap van zorgprofessionals, maar ook deze verantwoordelijkheid zal op een nieuwe manier vorm krijgen en toegepast worden.

Een terugkerend punt in discussies over de nieuwe benadering en ondersteuning van gezinnen door jeugd- en gezinsprofessionals is hoe zowel problemen ‘klein’ te houden en de verantwoordelijkheid over de opvoeding bij ouders te laten, als tegelijkertijd alert te zijn en te blijven op de veiligheid van kinderen en jongeren. Vaak wordt dit als dilemma geschetst en ervaren. Hoe uitgaan van de eigen kracht van ouders (alleen opvoedsteun bieden wanneer ouders daarom vragen?) én zicht houden op de fysieke, seksuele en emotionele veiligheid van kinderen die in het gezin opgroeien? In hoeverre vertrouwen en ruimte geven, wanneer en hoe ingrijpen? De nieuwe opdracht voor wijkteams jeugd en gezin impliceert

niet dat álles anders gaat dan voorheen, maar dat het team ‘veiligheid’ nadrukkelijk agendeert en aanpak en ervaringen regelmatig bespreekt en evalueert. Daarmee wordt actief en alert toezien op veilig opgroeien en opvoeden van kinderen en jongeren een kernpunt van het leer- en werkproces van deze teams.

Veiligheid kinderen en jongeren

- Een veel genoemde en gebruikelijke manier om zicht te krijgen en te behouden op de veiligheid van kinderen/jongeren is het uitvoeren van een veiligheidscheck - bijvoorbeeld via de LIRIK⁸ - op de situatie van een kind, wanneer daartoe signalen zijn. Een jeugd- en gezinsprofessional moet kunnen signaleren, risico's taxeren en zo nodig verwijzen naar specialistische zorg.
- Minstens zo belangrijk is dat professionals breed leren kijken, niet alleen contact hebben met het gezin maar ook met het sociale netwerk en medeopvoeders in de wijk. Welke signalen geven deze af, welke steun kunnen ouders van hun omgeving verwachten om de opvoedsituatie te verbeteren en zo te houden? Een methodiek als *Signs of Safety* biedt zowel professionals als ouders structuur om op een positieve manier de veiligheid van kinderen te vergroten door te kijken naar de krachten en mogelijkheden van het gezin en de directe omgeving. Dat laatste is nodig om de beschermende schil rond het gezin te versterken, een sociaal vangnet te creëren dat meekijkt en betrokken blijft om de opvoedsituatie van kinderen te bewaken. Uiteraard is het afhankelijk van de situatie of en in welke mate andere, aanvullende maatregelen nodig zijn.
- Teams delen een visie op veilig opvoeden en opgroeien en hun rol daarin. Dat impliceert dat teamleden van diverse disciplines en achtergronden eenzelfde taal en houding ontwikkelen om in contacten met het gezin, de buurt, school, kerk en moskee als vanzelfsprekend de veiligheid van kinderen bespreekbaar te maken. Transparant zijn over normen en maatstaven die gehanteerd worden veronderstelt duidelijkheid binnen het team over hoe en waarom zó te handelen. Die duidelijkheid creëren teamleden met elkaar via casuïstiekbespreking en intervisie, ‘voeten-op-tafel-overleg’ waarin zowel leerzame voorbeelden, maar ook twijfels, dilemma's en grenzen aan de orde komen.
- Inbreng van kennis van netwerkpartners en specialisten is noodzakelijk. Gerichte training in gespreksvoering - ‘hoe praten we met ouders en andere professionals over veiligheid van kinderen?’ (jeugdprofessional) - signalering en verwijzing, zijn daarin ondersteunend. Op deze manier maken teams zich een professionele visie, houding en

8 Licht Instrument Risicotaxatie Kindveiligheid.

vaardigheden eigen om ouders te helpen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor veilig opvoeden en opgroeien van hun kinderen.

- Ook op dit gebied kan sprake zijn van een cultuuromslag: niet alleen beren op de weg zien, maar aansluiten bij de mogelijkheden van dit gezin en diens sociale omgeving, leren kijken naar wat goed gaat, risico's signaleren maar de focus op risico's niet laten domineren. Daarbij leren teams de focus verleggen van signaleren dát veiligheid in het geding is, naar doelgericht inschatten van de omvang en ernst ervan, afwegen of ouders het vermogen hebben te veranderen. Dit veronderstelt dat een jeugd- en gezinsprofessional een houding en toonzetting ontwikkelt waarin met ouders actief wordt gezocht naar een oplossingsrichting die aansluit bij wat dit gezin en diens sociale omgeving aankan en alleen dwingend ingrijpt wanneer de veiligheid van kinderen in het geding is.

Veiligheid medewerkers

- Medeverantwoordelijkheid dragen voor de veiligheid van kinderen gaat hand in hand met zorg kunnen dragen van teamleden voor zichzelf en elkaar. Zorgen voor de veiligheid van kinderen kan weerstand oproepen bij ouders en andere familieleden, wat extra bedreigend kan zijn wanneer die zorg gegeven wordt in de directe leefomgeving van gezinnen, zonder fysieke aanwezigheid en back-up van collega's. Wie zelf niet stevig staat, weet wat te doen, waar en wanneer advies en steun in te roepen, kan ook geen zorg dragen voor anderen. Ook hierin hebben teams een leerproces aan te gaan, te leren vertrouwen op elkaar, zich veilig en gesteund te weten bij elkaar. De eerder genoemde *just culture* is een voorwaarde voor een team om goede voorbeelden ter sprake te brengen, maar ook om twijfels en missers te laten zien.
- Kijken naar en beoordelen van de veiligheid van kinderen is een precare individuele en teamverantwoordelijkheid, een kwestie ook van leren kijken dankzij expertise in het team. Daarin heeft de teamleider een belangrijke rol, maar ook het management, de kennis-makelaar en opdrachtgever die op grotere afstand staan. Zij geven mede duidelijkheid over wat die individuele en teamverantwoordelijkheid inhoudt, over de inhoud en consequenties van klachtenprocedures, dragen juridische kennis en steun aan, faciliteren het leerproces van teams. Dit draagt bij aan houvast en veiligheid van teams om risico's in te schatten en op verantwoorde wijze te nemen.

Bouwsteen 8: Monitoren en zelfmonitoren

Kern: In het licht van geformuleerde ambities en gestelde doelen, ter reflectie op hun manier van werken en behaalde resultaten, zijn tools voor zelfevaluatie en zelfmonitoring onmisbaar in het werk- en leerproces van professionals. Teams vertalen die ambities en doelen in concrete en realistische resultaten, maken afspraken hoe deze individueel, op teamniveau en in samenwerkingsverband uit te voeren. Periodieke interne en externe evaluatie en zelfmonitoring brengt niet alleen de 'output' in beeld, maar ook de aard en kwaliteit van de uitvoering en waarin deze te verbeteren is. Zelfmonitoring is een instrument voor professionalisering en ontwikkeling, zowel voor teams en teamleiders, kennismakelaars en opleidingen als opdrachtgever en financier.

Een cruciaal uitgangspunt van de transformatie van het jeugdzorgstelsel en het nieuwe vakmanschap van zorgprofessionals, is dat gezinnen - meer dan voorheen - op eigen kracht de opvoeding van hun kinderen ter hand nemen en dat professionals daarin zo nodig ondersteuning bieden. Beoogd wordt dat kinderen en ouders vooral aan de voorkant van de zorgketen - preventief, zo licht mogelijk - steun en hulp krijgen en dat minder kinderen in zware en duurder vormen van zorg terecht komen. Hiermee blijven ouders niet alleen meer in regie van de opvoeding van hun kinderen, met steun van hun sociale netwerk en omgeving, maar moet de zorg ook efficiënter worden.

Serius nemen van zienswijzen, beleving en kritiek van ouders, kinderen en jongeren is onmisbaar voor het realiseren van een werkcultuur waarin op alle niveaus van en met elkaar wordt geleerd. Dit gaat verder dan routinewijs verzamelen van cliëntenfeedback (invullen van tevredenheidslijsten, houden van eindgesprekken), maar heeft betrekking op alle voorwaarden, facetten en fasen van bejegening en begeleiding van ouders, kinderen, jongeren. In zo'n cultuur wordt kritiek van cliënten als aanknopingspunt voor verbetering ontvangen, niet als 'minpunt' waarop een individuele werker of team wordt afgerekend. Kritische feedback nodigt alle gremia die een rol hebben in de zorg voor jeugd uit tot beantwoorden van de vraag: wat valt hiervan te leren?

Vaststellen evaluatie-indicatoren

- Aan de orde is vast te stellen aan de hand van welke indicatoren de beoogde resultaten en prestaties van de stelselwijziging in beeld gebracht worden. In publicaties en presentaties wordt gewezen op de noodzaak onderscheid te maken tussen enerzijds maatschappelijke resultaatgebieden die in gemeenten en regio's zichtbaar moeten worden gemaakt en anderzijds resultaten van de zorg en

ondersteuning die van teams verwacht worden (Van den Berg & Van Yperen, 2013; Van Yperen, De Wilde & Keuzenkamp, 2014; Van Yperen, 2014). Bij het eerste type indicatoren valt te denken aan grotere deelname van jeugdigen aan onderwijs, afname van prevalentie van problemen inzake jeugd en opvoeding, verbetering van de verhouding kosten-baten ten aanzien van de inzet preventie en jeugdhulp. Het tweede type indicatoren betreft de tevredenheid van ouders en kinderen die begeleid worden, versterking van de zelfredzaamheid van deze gezinnen, afname van problemen in de betrokken gezinnen, binnen het budget werken van de teams.

- Gepleit wordt voor een beperkt aantal betekenisvolle indicatoren met minimale administratieve belasting en voor een kwaliteitscyclus die via evaluatie en monitoring de resultaten én verbeteracties in beeld brengt (Van den Berg & Van Yperen, 2013; Naber e.a., 2013b). Die kwaliteitscyclus omvat ook het functioneren, zichzelf evalueren en monitoren van de wijkteams jeugd en gezin en hun vermogen om zich te blijven ontwikkelen en verbeteren in een voortgaand leerproces.

Zelfmonitoren als leerproces

- Methodisch en cyclisch leren is kenmerkend voor diverse leervormen (Vakmanschap aan Zet, Doorbraakmethode) die teams gebruiken om hun professionele handelen en resultaten te evalueren en te verbeteren.⁹ Ze bieden structuur en tools om een cyclisch leerproces te organiseren, planmatig te werken aan de realisatie, evaluatie en verbetering van hun werkwijze, werkproces, resultaten. Voor een deel gaat het daarbij om registreren en interpreteren van ‘harde cijfers’ die de resultaten van de teams in beeld brengen, zoals de hiervoor genoemde klanttevredenheid, aantallen begeleide gezinnen en afname van hun problematiek, financiële middelen die zijn ingezet, et cetera. Voor een ander deel heeft het evaluatie- en verbeterproces betrekking op de inhoud van het werk. Lukt het bijvoorbeeld gezinnen zelf verbeterdoelen te laten stellen, met welk resultaat? Welke inzet vraagt dat van jeugd- en gezinsprofessionals, samenwerkingspartners, gezins- en familieleden? En zit daarin een stijgende lijn? Op teamniveau kan periodiek verantwoord worden in welke mate de gestelde doelen gerealiseerd worden, zoals afname van het aantal verwijzingen naar specialistische jeugdzorg of juist toename van preventieve trajecten. Kloppen deze verwachtingen en ambities, zijn ze haalbaar, waarom wel of niet, moeten ze worden bijgesteld?

9 Voor Vakmanschap aan Zet, zie: Van den Berg, Van der Goot, Jansen & Van Rijn (2009). Doorbraakmethode is een van oorsprong Amerikaanse methode (Breakthrough van Don Berwick, Institute for Healthcare Improvement, Cambridge, US) die in Nederland in diverse sectoren is toegepast en beschreven door Van Deur & Van Oldenhoven (2009).

- Hoewel opdracht, kwaliteitscriteria en prestatie-indicatoren deels ‘van bovenaf’ aangereikt worden, is het cruciaal dat teams op meerdere niveaus ook zelf ambities en doelen formuleren die richtinggevend zijn voor hun handelen. Hiermee maken ze zich de opdracht eigen (bouwsteen 2) en vertalen zij hun ambities in concrete afspraken en acties die tot de realisering van de doelen moeten leiden. De weg er naar toe is zowel een werk- als leerproces wanneer het gepaard gaat met zelfmonitoring: hoe ver zijn we, wat gaat goed, wat kan beter? Zowel op individueel als teamniveau zijn deze werk- en leerdoelen te formuleren en evalueren, zoals beperking van het aantal verwijzingen, de rol van ouders, kinderen en jongeren in het opstellen van gezinsplannen, waarbij de inzet niet ‘afrekenen’ maar verantwoorden, leren en ontwikkelen is.
- Niet alleen op individueel en teamniveau is het van belang om ambities te formuleren en resultaten te evalueren, maar ook op het niveau van samenwerken met partners als school, kinderopvang, politie. Welke stappen ondernemen wijkcoaches om bewoners te bevragen en betrekken bij het vergroten van de leefbaarheid en veiligheid van de wijk? Wat dragen scholen bij aan het stimuleren van een positief en veilig klimaat van opvoeden en opgroeien, samen met ouders en buurt? Welke inzet is van zelforganisaties en burgerinitiatieven te verwachten? En andersom: welke verwachtingen leven er bij deze partners over de bijdrage van de wijkteams jeugd en gezin? Voor het realiseren van de ambitie om de veiligheid van kinderen te vergroten is het nodig om expliciete verwachtingen uit te spreken en daarbij partnergebonden én gezamenlijke doelen te stellen.

3 *Principes van leren en professionaliseren*

De geformuleerde bouwstenen hebben betrekking op de inrichting van een systeem waarin jeugd- en gezinsprofessionals individueel en als team de omslag maken naar een nieuw type vakmanschap en professionaliteit. De focus ligt op uitvoerende professionals die voor de opgave staan hun kennis en expertise in de frontlinie van de zorg voor jeugd aan te wenden op een andere manier dan ze gewend zijn: in een nieuwe omgeving en in multidisciplinair teamverband. De teams doen dat primair op eigen kracht, op basis van aanwezige ervaring en expertise, maar hebben tegelijkertijd een type personeelsbeleid en managementondersteuning nodig dat ruimte geeft, faciliteert en zo nodig beschermt. Een professionele omgeving waar ruimte is voor professionele autonomie, oog voor plezier en trots in het werk, veiligheid voor het ventileren van teleurstelling, én aandacht voor het vieren van successen. Dit biedt de beste garantie voor succesvolle professionalisering in een doorgaand lerend systeem.

De literatuurstudie, interviews en expertmeetings die in het kader van het project Vakmanschap Nieuwe Stijl zijn gehouden (Naber e.a. 2013a, 2013b, 2014a), hebben enkele overkoepelende inzichten opgeleverd die ten grondslag liggen aan de hiervoor beschreven bouwstenen van een lerend systeem. Deze inzichten kunnen als volgt worden samengevat:

- **Kijk naar *hoe* geleerd kan worden**

Opvallend zijn de vele ‘rijtjes’ competenties en kwaliteiten die de literatuuroriëntatie in beeld brengt. Ze schetsen een beeld van *wat* de nieuwe opvoedkundige generalist, de eerstelijnsduizendpoot allemaal moet kunnen. Deze moet van alle markten thuis zijn, op een breed terrein van opvoedingsondersteuning kennis, ervaring en contacten hebben. Maar onderbelicht blijft wat deze ‘rijtjes’ moeten betekenen in de concrete uitvoeringspraktijk en - vooral - *hoe* professionals zich deze competenties en kwaliteiten eigen kunnen maken. Een cruciaal inzicht uit de drie onderzoekrondes is dan ook dat gerichte aandacht nodig is voor *de manier waarop* de professionalisering kan plaatsvinden. Hoe kunnen de nieuwe jeugdprofessionals de opdracht en leeropgaven concretiseren en eigen maken, de omslag naar een nieuwe werkwijze realiseren, ‘oude’ en ‘nieuwe’ expertise verbinden?

- **Zet te realiseren waarden centraal**

De nadruk zou niet zozeer moeten liggen op het zich eigen maken van gewenst professioneel gedrag en aansturen door teamleiders van individuele professionals op dat gedrag, maar op waarden en doelen die teams gezamenlijk beogen te realiseren. Als professionals een

omslag moeten maken, dan dienen ze de overtuigingen en visie die aan zo'n omslag ten grondslag liggen te onderschrijven. Want: *'Overtuigingen sturen het gedrag'* (Hooghiemstra & Verharen, 2013, p. 51). Zo zijn vernieuwende teams in de thuiszorg, psychiatrie, jeugdzorg gestart bij de formulering van een gezamenlijke visie en missie op de nieuwe wijze van bejegening van hun cliëntengroep (in de wijk, omgevingsgericht, uitgaand van het gezin in regie). Met elkaar is gedeeld en vastgesteld welke onderliggende waarden ze daarmee willen realiseren, om deze vervolgens te concretiseren in aanpak en werkwijzen. Hiermee wordt het professionele handelen gestuurd door visie en waarden die van belang zijn in de begeleiding van gezinnen. Van daaruit wordt de vraag gesteld via welke wegen de teams beoogde ambities willen realiseren.

- **Benut methodisch kader voor visie- en teamvorming**

Vernieuwende zorgpraktijken laten zien dat een omvattend werkkader waarin visie, richtlijnen en methodiek geïntegreerd zijn, bijdraagt aan de vorming van zelfsturende teams. Dit kader helpt richting en structuur te geven aan de uitvoeringspraktijk, geeft aanwijzingen hoe te handelen. Daarnaast brengt een dergelijk omvattend werkkader via gezamenlijke bijeenkomsten van scholing en uitwisseling ook verbinding tot stand en heeft daarmee een functie in teamvorming. Bij de methodieke keuze is niet alleen de *evidence* van belang (die overigens in nulde en eerste lijn sowieso beperkt aanwezig is), maar ook de aansluiting op en bruikbaarheid ervan in de praktijk en de vraag of teams ermee uit de voeten kunnen. Een werkkader biedt structuur maar ook ruimte aan professionals en teams om nieuwe wegen te vinden in de ondersteuning van gezinnen en aan te kunnen sluiten bij de *couleur locale* van het werkgebied.

- **Benader het team als generalist**

Interviews en praktijkvoorbeelden laten zien dat de nadruk niet zozeer moet liggen op een omvattend generalistisch competentieprofiel en leerproces van individuele jeugdprofessionals, maar op (leren) functioneren van het team als generalist. Naast een breed scala aan kwaliteiten waarover individuele jeugd- en gezinsprofessionals dienen te beschikken, zoals basale vakkennis, een 'erop af' houding, vaardigheden om de zelfwerkzaamheid van gezinnen te stimuleren, moeten ze vooral ook als *team* kunnen functioneren, beslissingen nemen en verantwoordelijkheid dragen. Nodig is de inrichting van een lerend systeem en ontwikkeling van een werkcultuur waarin teams als eenheid leren opereren, actief gebruik maken van elkaars expertise, zich verantwoordelijk stellen voor de resultaten.

- **Versterk eigen kracht van professionals**

Terugkerend punt in de drie ondernomen onderzoeksrondes is dat een omslag in denken en doen, in houding en handelen nodig is. Volgens het *practice-what-you-preach*-principe dient de focus van het nieuwe jeugdstelsel op de eigen kracht van ouders en hun verantwoordelijkheid voor de opvoeding van hun kinderen, gepaard te gaan met een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van jeugd- en gezinsprofessionals en teams om ouders daartoe te stimuleren. Nodig is zelfstandigheid in de besluitvorming en uitvoering van het werk, verantwoordelijkheid voor de resultaten en het eigen ontwikkel- en leerproces. Manieren van werken en leren worden niet slechts ‘van bovenaf’ aangereikt, maar gevoed met ervaringen uit de praktijk. Daarbij wordt geleerd van goede voorbeelden én missers die zich in de uitvoeringspraktijk kunnen voordoen. Deze leer- en werkpraktijk van wijkteams wordt ondersteund door parallelle leer- en werkprocessen in alle lagen van management en beleid.

- **Ontwikkel een *just culture***

Vervullen van een positie in de nulde- en eerstelijnszorg voor jeugd, aan de voorkant van de zorg voor jeugd, vraagt voortdurend om het maken van afwegingen, vormen van een oordeel, maken van keuzes. Voor de kwaliteit van dit type werk is het van belang dat professionals in teamverband hun keuzes en handelen kritisch bespreken en ter discussie durven stellen. Zelfreflectie en feedback van collega's dragen bij aan verbetering van het werk, bieden essentiële leermomenten aan individuele professionals en het team als geheel. Dit veronderstelt een werk- en leercultuur waarin lastige kwesties op een veilige manier aan de orde gesteld kunnen worden. In dit verband wordt gesproken van een *just culture* (als tegenhanger van *afrekencultuur*) wat staat voor een organisatiecultuur waarin wordt uitgegaan van de onontkoombaarheid van missers en fouten die worden gezien als inherent aan menselijk handelen. Gemaakte fouten en missers bieden (tenzij van grove nalatigheid of opzet sprake is) een leerzame basis voor het verbeteren van de kwaliteit van diensten, verhogen van resultaat en veiligheid (Dekker, 2012). Zo'n cultuur van openheid en rechtvaardige en billijke reactie op fouten en missers dient de gehele organisatie te doortrekken, vanaf de werkvloer tot aan teamleiding, management, samenwerkingspartners, kennismakelaars, adviseurs, opdrachtgever. Dit vraagt een verandering in denken en doen van betrokkenen in alle posities en lagen die een rol hebben in het realiseren van het nieuwe jeugdstelsel, een veranderingsproces dat in meerdere bouwstenen aan de orde is gekomen.

De voorgaande inzichten onderstrepen dat vooral samen leren in de directe uitvoeringspraktijk bijdraagt aan professionalisering van wijkteams jeugd en gezin. In onderzoek naar competentieontwikkeling van professionals wordt gesproken van het '70-20-10-model' (Lombardo & Eichinger, 1997). Hiermee wordt bedoeld dat zo'n 70% van het professioneel leren plaatsvindt op de werkvloer door de uitvoering van nieuwe, uitdagende opdrachten en taken, mits er sprake is van reflectie op taakuitvoering en resultaten (zowel positief als negatief). Nog eens 20% van het leren krijgt gestalte door feedback van collega's, voorbeeldgedrag en zelfreflectie en 10% door formele scholing via trainingen, workshops, opleidingen. Hoewel alle drie typen leerervaringen van belang zijn en aan bod moeten komen, dient er in elk geval aandacht en ruimte te zijn voor doelgericht 'leren door te doen'.

De beschreven omslag in professioneel handelen, inrichting van werkprocessen, organisatiecultuur en wijze van professionaliseren lijkt te getuigen van een paradigmawisseling, op zijn minst een omslag in denken over werken en leren. Uitgegaan wordt van een meer actieve visie op leren en handelen dan in het jeugd- en gezinsdomein doorgaans gebruikelijk is. Beide benaderingen van professioneel handelen en manieren van leren worden in het navolgende schema tegenover elkaar geplaatst.

Regel-gestuurd werken	Waarde-gericht werken
Uitgangspunten inrichting werkproces	
Wat moet elke professional laten zien? (= gedrag centraal)	Welke waarde wil het team realiseren, op basis van welke uitgangspunten? (= waarde centraal)
Bezit elke professional de benodigde skills en kennis?	Onderschrijft elke professional deze missie en visie?
Kan elke professional uitvoeren zoals bedacht en verwacht (is er compliance)?	Neemt en kan het team de opdracht aan (op basis van overtuiging, ervaring en expertise)?
Professionalisering in de organisatie	
Beoordeling in licht van competentieprofiel	Zelfreflectie en dialoog over geleverde kwaliteit
Vaststellen competentieontwikkeling (afvinklijst)	Formuleren leerbehoefte van het team
Uniforme bijscholing bij (te) geringe competentie	Professionalisering afgestemd op het team
Organisatiecultuur	
Beleid schrijft voor hoe praktijk in te richten	Beleid en praktijk zijn flexibel verbonden (Vermaak, 2012) ¹⁰
Evaluatie werkprocessen: <i>Accountability</i> (afrekencultuur)	Evaluatie werkprocessen: <i>Just culture</i>

Hoewel beide benaderingen uitgaan van verschillende visies op leiding geven, organiseren en professionaliseren, doen de uitwerkingen zich in werk- en leerprocessen niet zo ideaaltypisch voor. In een overgangssituatie kunnen zich mengvormen van het oude en nieuwe leren voordoen. Daarbij vraagt het tijd en inspanning, maar ook visie en keuze om een nieuwe organisatiestructuur en cultuur te ontwikkelen. De inrichting van jeugd- en gezinsteam met hun nieuwe opdracht, teamsamenstelling en werkomgeving biedt daartoe een geschikte context.

Voortgaande ontwikkeling van een lerend systeem

Zoals de uitvoeringspraktijk voor jeugd- en gezinsprofessionals de komende jaren nog in ontwikkeling is, zo zal een lerend systeem dat dienstbaar is aan die praktijk ook voortdurend in beweging zijn. Niet alleen binnen de teams, maar ook tussen teams kan veel van elkaar geleerd worden. Zo ook hebben opdrachtgever, beleidmakers en opleidingen veel te leren van de uitvoeringspraktijk om het nieuwe jeugdstelsel realistisch en haalbaar in te richten en te ondersteunen. De beoogde omslag in de zorg voor jeugd kan alleen via parallelle leerprocessen bewerkstelligd worden. In die zin heeft zelfevaluatie en zelfmonitoring betrekking op alle partijen en niveaus die bij de zorg voor jeugd betrokken zijn, raakt het *practice what you preach* principe alle gremia en posities die in de zorg voor jeugd een rol hebben. Doen we het goed, doen we het goede, wat kan beter, wat is mijn en jouw bijdrage daaraan?

10 Vermaak behandelt drie-eenheid politieke besluitvorming, beleid en uitvoeringspraktijk. Politieke besluitvorming wordt vanwege de reikwijdte van dit stuk buiten beschouwing gelaten.

Literatuurlijst

- Bartelink, C., Berge, I. ten, & Yperen, T. van (2013). *Beslissen over effectieve hulp. Wat werkt in indicatiestelling?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Berg, D. van den, Goot, S. van der, Jansen, M., & Rijn, M. van (2009). *Vakmanschap aan zet*. Amsterdam: Project- en adviesbureau SPA. <http://www.amsterdam.nl/pmb/projecten/vakmanschap-zet>. Geraadpleegd op 18 december 2014.
- Berg, G. van den & Yperen, T. van (2013). *Vertrouwen en rekenschap. Visie op kwaliteit en betekenisvol verantwoord en over kwaliteit in de Amsterdamse zorg voor jeugd*. Amsterdam/ Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam/ Nederlands Jeugd Instituut.
- DEGAS-ADVIES (2010). *Regels als gestolde ervaring. De noodzaak van een nieuw paradigma*. Almere: Logocompany.
- Dekker, S. (2012). *Just culture. Balancing safety and accountability*. Farnham, UK: Ashgate.
- Deur, H. van & Oldenhoven, R. van (2009). *Handboek Doorbraak in de Jeugdzorg. Beter presteren door blijven verbeteren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Gemeente Amsterdam (2012a). *Om het kind. Visie hervorming zorg voor de jeugd*.
- Gemeente Amsterdam (2012b). *Programmaplan. Hervorming zorg voor de jeugd*.
- Gemeente Amsterdam (2012c). *Programma van eisen proeftuinen Om het Kind*.
- Gemeente Amsterdam (2012d). *Koersbesluit Om het kind! Hervorming zorg voor de jeugd*.
- Gemeente Amsterdam (2012e). *Werkprogramma OKC Academie 2012-2013*.
- Haterd, J. van de, Kluft, M., Baan, D., Zwikker, N., & Hens, H. (2010). *Vragen, taken, competenties en beroepen in het Centrum voor Jeugd en Gezin. Deelrapportage 2: Beschrijving van de competenties voor professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut / MOVISIE.
- Hermanns, J. (2009). *Het opvoeden verleerd*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van Bijzonder hoogleraar op de

Kohnstammleerstoel aan de Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers.

Hooghiemstra, E. & Verharen, L. (2013). *De kracht van het alledaagse. Terug naar de logica van het gezin in de transitie jeugdzorg* (lectorale redes). Den Bosch: Avans Hogeschool.

Landelijk Opleidingsoverleg Pedagogiek (2009). *Opvoedingsrelaties versterken. Landelijk opleidings- en competentieprofiel van de HBO-bacheloropleiding Pedagogiek*. Amsterdam: SWP.

Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (1997). HR's role in building competitive edge leaders. *Human Resource Management*. Spring, Vol. 36, no 1, 141-146.

Naber, P.M., Bos, L. van den, Heerebeek, M. van, Goor, R. van, & Knippels, V., mmv Pels, T.P. & Winkelman, C. (2013a). *Vakmanschap Nieuwe Stijl. Ouder- en kindadviseur als lerende professional: resultaten oriëntatiefase*. Amsterdam: Hogeschool Inholland. http://www.kenniswerkplaatstienplus.nl/doc/2952_Verslag%20Vakmanschap%20Nieuwe%20Stijl%20-%20Oriëntatiefase%20def.pdf. Geraadpleegd op 18 december 2014.

Naber, P.M., Bos, L. van den, Goor, R. van, Heerebeek, M. van, & Knippels, V., mmv Pels, T.P. & Winkelman, C. (2013b). *Vakmanschap Nieuwe Stijl. Ouder en kind als lerende professional. Resultaten verdiepende fase: interviews en praktijkbezoeken*. Amsterdam: Hogeschool Inholland. <http://www.kenniswerkplaatstienplus.nl/doc/verslag-vakmanschap-nieuwe-stijl.pdf>. Geraadpleegd op 18 december 2014.

Naber, P.M., Bos, L. van den, Goor, R. van, Heerebeek, M. van, & Knippels, V. (2014a). *Verslag Expertmeeting Vakmanschap Nieuwe Stijl*. Amsterdam: Hogeschool Inholland. <http://kenniskringjeugd.nl/wordpress/wp-content/uploads/2013/06/Expertmeeting-Vakmanschap-Nieuwe-Stijl-19-mei-2014.pdf>. Geraadpleegd op 18 december 2014.

Naber, P.M. & Goor, R. van, mmv Bos, L. van den, Heerebeek, M. van, Knippels, V., & Pels, T. (advies), (2014b). *Professionalisering van ouder en kindteams in Amsterdam. Bouwstenen van een lerend systeem*. Amsterdam: Hogeschool Inholland. <http://kenniskringjeugd.nl/wordpress/wp-content/uploads/2013/07/Bouwstenen-Lerend-Systeem-september-2014.pdf>. Geraadpleegd op 18 december 2014.

Nederlands Jeugdinstuut (2014). *Beter met minder. Bouwstenen voor de transformatie van het jeugdstelsel*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstuut.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2012). *Ontzorgen en normaliseren. Naar een sterke eerstelijns jeugd en gezinszorg*. Den Haag: RMO.

- Ramaekers, S. & Suissa, J. (2012). *The claims of parenting: reasons, responsibility, and society*. Dordrecht: Springer.
- Snel, M., Koeter, L., & Jansen, I. (2010). *Landelijk Uitstroomprofiel Jeugdzorgwerker*. Sectorraad HSAO.
- Sok, K., Bosch, A. van den, Goepart, H., Sprinkhuizen A., & Scholte, M. (2013). *Samenwerken in de wijk. Actuele analyse van sociale wijkteams*. Utrecht: Movisie.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2013). *Sociale wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing en bekostiging*. Den Haag: VNG.
- Verhulst, S. (2011). De pedagogische huisarts komt eraan. De jeugdhulpverlener: van specialist tot duizendpoot. *Jeugd en Co*, 5 (7/8), 8-10.
- Vermaak, H. (2012, 21 juni). *Niet één grote verandering, maar meerdere veranderingen naast elkaar*. Lezing conferentie transitie jeugdzorg stadsregio Amsterdam, geraadpleegd op 15 december 2014 via <http://vimeo.com/46741438>
- Yperen, T. van, Wilde, E.J., & Keuzenkamp, S. (2014). *Outcome in zicht. Werken met prestatie-indicatoren in de jeugdhulp*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Yperen, T. van (2014). Lezing op Neja-conferentie *Generalistisch en specialistisch werken in de Amsterdamse zorg voor jeugd*, 3 juni. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Colofon

Opdrachtgever	Hogeschool Inholland
Auteurs	Dr. P. Naber Dr. R. van Goor
Met medewerking van	Drs. L. van den Bos Drs. M. van Heerebeek Prof. dr. T.V.M. Pels
Omslag	Ontwerppartners, Breda
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-90-5830-665-4

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2015. Eerste druk.
Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Hogeschool Inholland.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with Hogeschool Inholland.
Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

Kenniswerkplaats Tienplus

Bouwstenen van een lerend systeem. Professionalisering van wijkteams jeugd en gezin

Onderzoek ten behoeve van de professionalisering van Ouder- en kindteams in Amsterdam heeft inzichten opgeleverd die bruikbaar zijn voor wijkteams met een opdracht rond jeugd en gezin in andere gemeenten. Deze handreiking beschrijft acht bouwstenen voor het inrichten en professionaliseren van dergelijke wijkteams. Aan de orde komen ook inzichten die aan deze bouwstenen ten grondslag liggen en een omslag in denken over professioneel handelen, professionalisering, inrichten van werkprocessen en organisatiecultuur in de zorg voor jeugd en gezin.



Wat is de Kenniswerkplaats Tienplus?

In de academische Kenniswerkplaats Tienplus werken onderzoek, praktijk en beleid in de regio Amsterdam aan de verbetering van de toegankelijkheid en kwaliteit van de opvoedondersteuning aan ouders, kinderen en jongeren. Speciale aandacht gaat uit naar laag opgeleide en migrantengezinnen die afstand ervaren tot voorzieningen. De kenniswerkplaats genereert nieuwe kennis over de werking van opvoedprogramma's voor een diverse populatie, verspreidt en versterkt beloftevolle aanpakken van onderop. Daarnaast stimuleert de kenniswerkplaats samenwerkingspraktijken en draagt bij aan een betere afstemming tussen opleidingen en het Amsterdamse werkveld. Partners zijn de Vrije Universiteit, Hogeschool Inholland (lectoraat Leefwerelden van Jeugd), Verwey-Jonker Instituut (penvoerder), SO&T kwaliteit in opvoeden (opgegaan in Het ABC Amsterdam), gemeente Amsterdam. De kenniswerkplaats wordt gefinancierd door ZonMw en de gemeente Amsterdam.