

20171015 Bekkum Torens van Babel Ongeziene complexiteit in jeugdzorg

VASTLOPENDE SAMENWERKING JEUGDZORG

Torens van Babel: Ongeziene complexiteit in jeugdzorg-, GGZ- en Justitiële instellingen

De complexiteit van de organisatie van overheidsinstellingen rond jeugdzorg is groot. Een transculturele systemische visie en analysekader ontwikkelen is schier onmogelijk. Bij beleid en uitvoering in de jeugdzorg zijn ministeries van Zorg, van Onderwijs, van Werkgelegenheid en van Justitie betrokken die allemaal hun eigen taken en verantwoordelijkheden - dialecten en talen - hebben. In de huidige wijkteams komen meer Torens van Babel, met verschillende verdiepingen en afdelingen, samen: landelijke en gemeentelijke niveaus, beleidssectoren, jeugdzorginstellingen, wetenschappelijke en beroepsdisciplines. Wanneer professionals van meerdere instanties families binnen komen ontstaan voor jongeren en hun families, een verlamme, Babylonische, spraakverwarring. Naast de, in dit artikel benoemde, inhoudelijke kant van een transcultureel-systemische benadering worstelen jeugdzorg instellingen en wijkteams met een meervoudig, hardnekkig en ondoorzichtig probleem. De auteurs doen een poging om dit probleem te ontrafelen vanuit respectievelijk twee tot vier decennia werkervaring en onderzoek in GGZ en jeugdzorg (Wilkins & Clarijs 2013; Visser 2003a; 2003b; 2015; Tonkens 2014).

Judith Limahelu kwam als transcultureel systeemtherapeut dit gezin binnen nadat andere instanties en partijen hun inspanningen hadden opgegeven. Die instanties vonden de jongens oninvoelbaar en de familie onbereikbaar, niet gemotiveerd en afhoudend naar de hulpverlening. Er waren plannen om beide zonen uit huis te plaatsen. Het 'opgeven' van verschillende partijen rond deze familie duiden wij in dit artikel als: 1) onvoldoende, erkende en machteloos makende, 'dubbelbindende' parallelprocessen tussen families en jeugdzorg-, en onderwijsinstellingen en b) structurele organisatie/samenwerkingsproblemen in de jeugdzorg (Clarijs 2013).

Naar organisatorisch meer congruente jeugdzorg

In het artikel ontrafelen wij inhoudelijke en organisatieproblemen in drie structurele struikelblokken:

- 1) ongeziene tegengestelde belangen tussen ouders/families en professionals/overheidsinstellingen,
- 2) onopgeloste problemen in interdisciplinaire samenwerking in wijkteams en
- 3) onvoldoende culturele sensitiviteit van beleidsmakers, instellingen professionals.

Invoegingsproblemen bij gezinnen/families en de organisatorische samenwerkingsproblemen bestaan al van vóór de start van de transitie in de jeugdzorg rond 1995, de invoering van de Wet op de Jeugdzorg in 2005 en die van de Jeugdwet in 2015. Dit belast nog steeds ernstig effectieve zorg en hulpverlening rond hulpzoekende kinderen en families in Nederland. Professionals, in de jeugdzorg en jeugd-GGZ, zijn door deze 'structurele kluwen' bijzonder kwetsbaar geworden.

De laatste jaren ontstaan meer zakelijke analyses van dit complexe probleem in publieke instellingen (van den Brink e.a 2012; Tonkens 2014; Visser 2015; Jansen e.a. 2016; Twijnstra & Gudde 2017). Bij het ontrafelen van de organisatorische struikelblokken bouwt Dirck van Bekkum voort op praktijkervaringen met collega's in organisatieveranderingen zoals teamcoaching en interculturalisatie. Rond 2000 werkte Dirck mee aan enkele publicaties met pogingen om de kluwen in de jeugdzorg te ontwarren: Bernet & Van Bekkum 1998; van

Bekkum & Filedt-Kok Weimar 2000; van Bekkum & Gorissen 2000; van Bekkum & Bernet 2001). Om de systemische dwalingen van de jeugdzorg te ontrafelen vinden wij steun bij verschillende onderzoekprojecten die anno 2017 in overheidsinstellingen in Nederland en internationaal in uitvoering zijn. In de V.S. buigen zich al langer organisatiekundigen zich over deze 'systemic errors' (Senge e.a. 2000; 2008; Scharmer & Kaufer 2013). Toch blijft, in de huidige wijkteams, intersectorale en interdisciplinaire samenwerking a) tussen overheidspartijen onderling en b) bij afstemming met zorgvragende families een complex onopgelost thema (van Lieshout 2012; Movisie 2017).

De vier eisen van Max Visser aan lerende publieke instellingen.

Onderzoeker publieke instellingen Max Visser maakt deel uit van de onderzoeksgroep Bedrijfseconomie, sectie Economie & Bedrijfseconomie van de Faculteit Management wetenschappen aan Radboud Universiteit. Hij is hoofddocent aan die universiteit en ontwikkelde een analytisch raamwerk waarmee publieke organisaties zelf, meer en beter, kunnen reflecteren op deze manier van werken en aansturen' (Visser 2015). In vorige publicaties deed Visser zeer boeiende verkenningen van het systeemdenken en de concepties van deutoro-leren en dubbele bindingen van de antropoloog Gregory Bateson (2003). Maar die keren niet terug in zijn publicatie van 2015.

Het raamwerk beschrijft de signalering en opheffen van leerblokkades bij publieke organisaties, waaronder de jeugdzorg. Volgens Visser kunnen 'vier eisen aan het leervermogen van 'frontlijnorganisaties' worden gesteld':

- 1) het leeuwendeel van de beslissingsmacht komt bij de frontlijnwerkers te liggen, niet bij een koepelorganisatie, conserndirectie of raad van bestuur op grote afstand van de dagelijkse werkpraktijk.
- 2) er dient vertrouwenwekkende openheid over fouten en problemen te komen. Waar problemen worden aangepakt en geëxperimenteerd wordt met mogelijke oplossingen gaan onvermijdelijk dingen mis.
- 3) er dient kennisdeling plaats te vinden, waarbij expliciete en stilzwijgende kennis over geslaagde en mislukte experimenten en daaruit voortkomende '*lessons learned*' breed verspreid en gedeeld worden binnen en tussen uitvoeringsorganisaties.
- 4) er dient een adequaat personeelsbeleid te komen voor het werven, selecteren, opleiden en belonen van werknemers die de verantwoordelijkheid van frontlijnwerk, experimenteren en leren daadwerkelijk aan kunnen.

In het kader van dit artikel zitten er blinde vlekken in het onderzoeksproject naar publieke instellingen aan de Radboud Universiteit. De familie Shakir worstelt met gevolgen van migratie en vlucht en loopt vast in de kluwen met instanties van Nederland. De relaties tussen individuele burgers, families en gemeenschappen EN publieke instellingen worden in het onderzoeksproject niet onderzocht. Over burgers zegt Visser weinig hetgeen ook niet zijn directe onderzoeksdoel is. In zijn raamwerk en analyses niet genoemd en families en gemeenschappen zijn afwezig.

Wij hopen dat Visser en zijn collega's meer systemischer, Batesoniaanser, publieke instellingen gaan onderzoeken. Dubbele bindingen, gestokte & gestolde 'duivelse cirkels', en 'parallele processen', kunnen dan onthuld worden die publieke instellingen met sociale systemen van burgers en families ontwikkelen. Zodat het deutoro, diep reflecterend, leren van die instellingen en van families meer kans krijgen om elkaar meer in synchronie, met hoe natuur werkt, te helpen (Visser 2003a; 2003b).

Sociale netwerken en 'De belofte van Nabijheid'

Evelien Tonkens, socioloog en hoogleraar Burgerschap en Humanisering van Instituties en Organisaties aan de Universiteit voor Humanistiek, onderzoekt met haar team in 'De Belofte van Nabijheid' (2014-2018) de samenwerking en het betrekken van sociale netwerken. Zij proberen te achterhalen wat de transitie van jeugdzorg aan kansen biedt (Tonkens e.a. 2014).

Die transitie benoemt zij als decentralisering, met bezuinigingen, van zorgtaken van de landelijke overheid naar gemeentes. Zij kozen vier principes in hun onderzoek bij drie gemeentes waarvan de eerste leidend is voor de andere drie:

1) Nabijheid: hulp moet dichtbij de burger komen, aangestuurd door de lokale overheid die 'dichterbij' zou staan en met een grotere rol voor het eigen (meer nabije) sociale netwerk.

2) Zelfredzaamheid: burgers worden gestimuleerd om hun eigen problemen op te lossen, zo nodig met een beroep op hun sociale netwerk.

3) Wederkerigheid: wie hulp ontvangt, moet ook iets terugdoen. Zo wordt van bijstandsgerechtigden verwacht dat zij in ruil voor hun uitkering (vrijwilligers)werk verrichten.

4) Generalistisch integraal werken: hét alternatief voor versnippering en 'schotten'. Breed opgeleide en inzetbare professionals in 'sociale wijkteams' moeten door hun integrale aanpak dwarsverbanden leggen tussen beleidsterreinen.

Het team van Tonkens onderzoekt concreet de werking van sociale wijkteams die vorm aan nabijheid van professionals en van sociale netwerken omdat die vormgeven aan nabijheid van burgers onderling. De volgende vragen staan daarbij centraal.

Voor sociale wijkteams:

* In hoeverre staan deze generalisten inderdaad dicht bij de burger/cliënt?

* Smeden zij met hun wijkteams werkelijk 'dwarsverbanden' tussen de drie bij de decentralisaties betrokken beleidsterreinen en wat betekent dat voor de kwaliteit van de dienstverlening?

* In hoeverre worden problemen dankzij de generalistische werkwijze in een eerder stadium opgelost (of zelfs voorkomen)?

* In hoeverre zijn sociale wijkteams in staat om zelfredzaamheid en wederkerigheid in sociale netwerken te stimuleren?

Sociale netwerken rond (kwetsbare) burgers gelden als de belangrijkste beloften van nabijheid van burgers onderling; ze moeten functioneren als belangrijkste bronnen van wederkerigheid en zelfredzaamheid. Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

* Op welke manieren wordt het sociale netwerk rond kwetsbare burgers aangeboord (bijvoorbeeld via 'eigen kracht'-conferenties of netwerkbijeenkomsten)?

* In hoeverre en onder welke voorwaarden kunnen deze netwerken voor kwetsbare burgers van duurzame betekenis zijn voor de kwaliteit van hun dagelijks leven?

* Welke rol spelen sociale wijkteams en andere professionals daarbij?

* In hoeverre zijn opleidingsniveau, sekse, etniciteit en buurtkenmerken van invloed op de duurzaamheid van sociale netwerken?

In hun onderzoeksvisie en opzet zetten Tonkens en haar team een halve stap van individualiserende overheden naar collectiverende sociale systemen zoals families, religieuze gemeenschappen, sportverenigingen, buurten, dorpen, etc. Want nergens noemen zij families en de gemeenschappen waarin families zijn ingebed! Het concept van sociale netwerken blijft, althans in de publicaties die wij lazen nogal abstract. De Nederlandse cultuur als omvattend en betekenisgevend systeem is afwezig in hun visie en uitwerking.

LITERATUUR

- Dirck van Bekkum (1998a) [De transitionele wereld van jongeren, Naar een samenhangend intercultureel beleidskader](#), Handboek voor Jeugdbeleid, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag.
- Dirck van Bekkum & met Tonny Filedt Kok-Weimar (2000) [Onderweg naar vraaggestuurde zorg, jeugdgezondheidszorg als schakel tussen jeugdbeleid en jeugdzorg.](#), Maandblad voor Geestelijke Volksgezondheid, 55, 6, 689-698.
- Dirck van Bekkum & Wim Gorissen (2000) [Netwerken als werkwoord, balanceren tussen.. Jeugdgezondheidszorg](#), Elsevier Bedrijfsinformatie, Maarsse, Maarsse.
- Dirck van Bekkum & Theresia Bernet (2001) [Werken met loyaliteiten in multiculturele teams](#), in: Werken met verschillen, Arjaan Hijmans van den Bergh (redactie) Forum, Utrecht.
- Dirck van Bekkum, van, & Th. Bernet (2002). [Op zoek naar het juiste spoor. Een GGZ-jeugdafdeling op weg naar cultuursensitieve hulpverlening](#). GGZ Nederland. (klik [hier](#) voor recensie)
- Theresia Bernet & Dirck van Bekkum (1998) Interculturele zorgbemiddeling in de gezondheidszorg, in: Handboek Interculturele Zorg, Elsevier Bedrijfsinformatie, Maarsse.
- Hans Bellaart & Fadua Azrar (2003) Jeugdzorg zonder drempels, Eindverslag van een project over de toegankelijkheid en de kwaliteit van de jeugdzorg voor allochtone cliënten, FORUM, Utrecht.
- Douwe van den Berg (2014) [Patronen en Mechanismen in Multi Probleem Gezinnen, Terugblik en dilemma's](#), voordracht februari 2014, Amsterdam.
- Gabriël van den Brink en Thijs Jansen (2016) [Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag](#), Stichting Beroepseer, Amsterdam.
- Rene Clarijs (2013) *Tirannie in de jeugdzorg. Een onderzoek naar de mogelijkheden van beleidsveranderingen*, SWP, Amsterdam.
- Thijs Jansen, Gabriël v. d. Brink en René Kneyber. (2012) Gezagsdragers: De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers <http://www.beroepseer.nl/nl/>
- Maurice van Lieshout, (2012) [Bureau Jeugdzorg: Van provincie naar gemeenten](#), Canon Sociaal Werk, Amsterdam.
- Movisie (2017) [Organisatievormen en positionering van \(wijk\)teams](#), Integraal Werken in de Wijk, Movisie, Utrecht.
- Silvia Prins (2013) **Teamleiderschap als ambacht: Gids voor het samenwerken met de verschillen**, Garant.
- Otto Scharmer and Katrin Kaufer (2013) *Leading from the Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, Berrett-Koehler Publishers, New York.
- Peter Senge, Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2008) *Lerende scholen*, Academic Service, Schoonhoven.
- Evelien Tonkens e.a. (2014) [De beloften van nabijheid: Een kwalitatief onderzoek naar de decentralisatie van arbeidsreïntegratie, jeugdzorg en langdurige zorg \(2014- 2018\)](#).
- Twynstra & Gudde (2017) [Vijf lenzen op Samenwerking](#) (2017), Amersfoort.
- Max Visser (2003a) *Gregory Bateson on deuterio-learning and double bind: A brief conceptual history*. Journal of the History of the Behavioral Sciences, 39, 3, 269–278.
- Max Visser (2003b) Deuterio-Learning in Organizations: A Review and a Reformulation, The Academy of Management Review, 32, 2, 659-667.
- Max Visser (2015) Management control verantwoording en leren in publieke organisaties: Een kritische analyse, Management & Organisatie, 69, 1, 31-47.
- Wilken J.P. & Dankers T. red (2010). *Schakels in de Buurt, op weg naar nieuwe vormen van zorg en welzijn in de wijk*. Amsterdam: SWP.