Beslissen onder hoogspanning

Sociale wijkteams in actie

Marcel Spierts & Sanneke Verweij

Marcel Spierts
ONDERZOEK & ONTWIKKELING

MOVISIE
kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Colofon

Auteurs: Marcel Spierts en Sanneke Verweij, m.m.v. Anouk Visser

Eindredactie: Mariëtte Hermans tekst en redactie

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie en Illusie

Fotografie: 123RF (stock)

Druk: LibertasPascal

ISBN: 978-90-8869-135-5

Bestellen: www.movisie.nl

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: © Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

De inhoud van deze publicaties is met grote zorg samengesteld. Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

© Movisie, februari 2020

kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Marcel Spierts ONDERZOEK & ONTWIKKELING

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.

Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport

Beslissen onder hoogspanning

Sociale wijkteams in actie

Voorwoord

De professionals van de sociale (wijk)teams werken dichtbij de inwoners van wijken en dorpen. Ze kennen de (actieve) burgers, de gezinnen, families en hun netwerken. Bovendien zijn zij als centrale speler in wijken en dorpen in de positie om samen te werken met andere partijen in zorg, welzijn, onderwijs, werk, reclassering et cetera.

Van de sociale wijkteams wordt veel verwacht. Hun werk wordt gevolgd door vele onderzoekers. Deze publicatie 'Beslissen onder hoogspanning. Sociale wijkteams in actie' past dan ook in een indrukwekkende rij van monitors, beschouwingen en ander onderzoek. En de vraag mag gerust gesteld worden: wat hebben we hier nu aan?

Wanneer een onderzoeksterrein druk bezet is, is het belangrijk om een goede onderzoeksvraag te formuleren. Een vraag die nog niet eerder of nog niet zo vaak gesteld is en iets kan toevoegen aan de beschikbare kennis.

In dit onderzoek kijken Marcel Spierts en Sanneke Verweij naar professionele besluitvorming. Professionals in sociale teams nemen elke dag vele beslissingen die ingrijpen op mensen, gezinnen en wijken. Hoe komen deze beslissingen tot stand? De bijzonderheid van dit onderzoek zit hem in de uitwerking van die vraag. De onderzoekers hebben gekeken naar de *aansluiting* van sociale teams met andere partijen in en om de wijk. Door in te zoomen op de aansluiting wint dit onderzoek aan zeggingskracht. De schijnwerpers staan niet uitsluitend op de individuele professional in de teams, maar op het ingewikkeld krachtenspel waarin zij dagelijks moeten opereren. Dat het een ingewikkeld krachtenspel is stelden de auteurs al eerder vast in de publicatie 'Visie en vakmanschap maken het verschil' (Spierts, Van Pelt, Van Rest en Verweij, 2017). Aan de hand van onderzoek in 4 (sociale) teams ontwierpen zij een model van 5 factoren die professionele besluitvorming beïnvloeden, kortweg: de cliënt, de ervaring en de expertise van de professional, de organisatie, de kennis en de maatschappelijke opdracht en waarden. In dit onderzoek komen deze 'factoren' verder tot leven.

De auteurs zijn diep gedoken in zes praktijksituaties waar de teams dagelijks mee te maken hebben. Deze situaties zijn uitvoerig beschreven. Gezinnen waar heel veel aan de hand is en alle zeilen bij worden gezet om de veiligheid van de kinderen te waarborgen en tegelijkertijd kansen te bieden voor ontplooiing. Of de onrust in en om een algemeen toegankelijke dagbesteding in een woonzorgcentrum waar de gemeenschappelijkheid soms ver te zoeken is. Als lezer leef je mee met de burgers en de professionals die er het beste van proberen te maken, en daarin met wisselend succes slagen. Soms heb je het idee dat je in een soap terecht bent gekomen met goede tijden en slechte tijden. Steeds verder verdiepen de professionals zich in

de personen en hun nabije omgeving. Als iemand de leefwereld van deze mensen kent, dan zijn het deze professionals.

Gaandeweg ga je echter ook zien waar professionals met al deze straatwijsheid tegenaan lopen. Want waar is de besluit*vorming* in de *aansluiting*? Of het nu gaat om de samenwerking met burgers of met specialistische professionals in een organisatie als Veilig Thuis, het sociale wijkteam en haar professionals krijgen het niet cadeau. Het is keihard werken om een gezaghebbende positie te verwerven in de wijk. Alle kennis van de leefwereld over de wijkbewoners ten spijt.

De auteurs van dit onderzoek laten het niet bij beschrijven. Met een bijna chirurgische precisie analyseren zij wat zich in de praktijk afspeelt. En daarin gaan ze een stap verder dan veel andere studies naar sociale teams. Want – zo vragen zij zich af – wat steunt professionals in wijkteams om hun werk goed te doen? Hier geeft het onderzoek eerste handreikingen voor verbetering. Realistisch en kritisch. De auteurs hanteren een brede blik: wat is de opdracht van de professional, waarop richten zij hun focus, welke contexten beïnvloeden hun werk. Deze inzichten worden verbonden met bestaande ideeën over besluitvorming in en buiten het sociaal domein.

Perfect is dit onderzoek niet. Tastend en pionierend proberen de auteurs grip te krijgen op de werkelijkheid die zij aantreffen. Sociale wijkteams zijn geen kant en klare oplossing, maar een onderdeel van een complex krachtenspel. In dat krachtenspel ontbreekt het vaak juist aan dat wat nodig is voor besluitvorming, namelijk: tijd, rust en aandacht om beslissingen te wegen, te toetsen, toe te lichten en te grondvesten.

Wij hebben dit onderzoek met veel plezier begeleid. Met groot respect voor de vasthoudendheid van de onderzoekers en voor het uiteindelijke resultaat, waar onderzoeker Anouk Visser in de eerste fase van dit onderzoek ook aan heeft bijgedragen met haar kennis op het terrein van huiselijk geweld en kindermishandeling. Maar we zijn niet alleen de onderzoekers erkentelijk; ook danken we op deze plaats graag de professionals die in hun dagelijks pandemonium ruimte hebben gegeven aan dit onderzoek. Onderzoek kan de wereld niet veranderen, maar wel beschrijven, analyseren en een bescheiden bijdrage leveren aan mogelijke oplossingsrichtingen. Nu is het zaak de resultaten met de praktijk verder uit te werken in handelingsgerichte instrumenten voor professionals en beleidsmakers.

Mariël van Pelt, projectleider Versterken vakmanschap
Peter Rensen, programmaleider Effectiviteit en vakmanschap
Begeleiders van het onderzoek vanuit Movisie

Inhoudsopgave

1. Inleiding 7

1.1. Aanleiding en achtergrond 7
1.2. Een contextuele benadering van professionele besluitvorming 9
1.3. Onderzoeksvraag 11
1.4. Collectief werken en huiselijk geweld en kindermishandeling 14
1.5. Onderzoeksopzet 16

2. Beschrijving van de teams en de casussen 19

2.1. Lokale teams Heideland 19
2.1.1. Schets van de teams 19
2.1.2. Casussen 21
2.2. Sociaal team Middelstad 28
2.2.1. Schets van het team 28
2.2.2. Casussen 30

3. Bevindingen lokale teams Heideland 36

3.1. Focus: huiselijk geweld en kindermishandeling 36
3.2. Context in beweging 43
3.3. Team 49
3.4. Besluitvorming 54
3.5. Steun 66

4. Bevindingen sociaal team Middelstad 70

4.1. Focus: collectief werken 70
4.2. Context in beweging 74
4.3. Team 78
4.4. Besluitvorming: praktische versus relationele werkstijl 85
4.4.1. Praktische werkstijl 86
4.4.2. Relationele werkstijl 91
4.5. Steun 97

5. Conclusie **100**
5.1. Context en focus 100
5.2. Besluitvorming bij teams en professionals 105
5.3. Steun 112
5.4. Naar een contextueel model van besluitvorming 116
5.5. Tot slot: democratische sociale professionals 120

Literatuur **121**

Bijlagen **126**
1 Methodologische verantwoording 127
2 Reflectievragen 133
3 Over de auteurs 136

Inleiding 1

1.1. Aanleiding en achtergrond

Dit onderzoek is een vervolg op *Visie en vakbekwaamheid maken het verschil*. In dat onderzoek uit 2017 vroegen we ons af hoe sociale professionals tot hun beslissingen komen. Voor welke keuzes staan zij bij de besluiten die ze dagelijks nemen en hoe komen deze tot stand?

We stelden vast dat sociale professionals dagelijks heel veel uiteenlopende besluiten nemen. Bijvoorbeeld over de manier waarop ze een gesprek aangaan met een cliënt, welke interventie ze inzetten, of, en met wie ze samenwerken. Behalve deze methodisch-inhoudelijke besluiten, maken sociale professionals ook beslissingen over de organisatie en planning van het werk en nemen ze besluiten die te maken hebben met hun positie en rol in het team (Spierts et al., 2017).

Het belang van goede professionele besluitvorming

Goede professionele besluitvorming is van wezenlijk belang voor de kwaliteit van de dienstverlening en ondersteuning aan cliënten en burgers. Professionele besluitvorming biedt mogelijkheden tot het openen van de *black box* over wat sociale professionals dagelijks overwegen, doen en tegenkomen in hun werk. Het levert de bouwstenen voor het verwoorden en verantwoorden van het werk dat ze verrichten en het vormt een interessant terrein voor kennisbenutting, leerprocessen en innovatie.

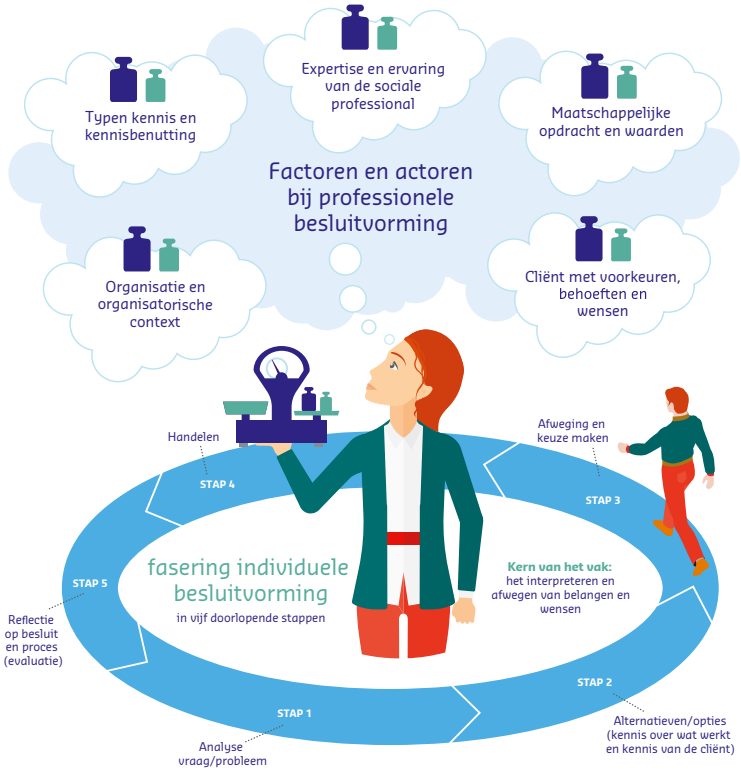
Afwegen als kern van het vak

Besluitvorming, zo stelden we in het vorige onderzoek vast, heeft veelal een ad-hoc karakter. Beslissingen komen meestal ook impliciet tot stand. Dat betekent niet dat besluitvorming onzorgvuldig is, of dat er niet allerlei patronen in te herkennen zijn. Zo zagen we de cyclus die doorgaans aan het handelen van sociale professionals wordt toegedicht, terugkeren in de besluitvorming: analyseren van de vraag, opties in kaart brengen, interpreteren, afwegen en een keuze maken, handelen, reflectie op de besluitvorming.

Tevens zagen we dat bij die verschillende stappen telkens dezelfde vijf factoren een rol spelen: de cliënt met zijn behoeften, voorkeuren en wensen; de maatschappelijke opdracht en waarden; de organisatie en organisatorische context; typen kennis en kennisbenutting; expertise en ervaring van de sociale professional. Professionals maken steeds een afweging tussen deze factoren, maar dat doen ze impliciet. Ze nemen dus te weinig de tijd om hun afwegingen te expliciteren en te delen. Niet met collega's, maar ook niet met 'derden'.

Een conclusie uit het vorige onderzoek is dan ook dat professionals nauwelijks stilstaan bij hun besluitvorming. Het ontbreekt vaak aan een visie in het team op grond waarvan men tot een gezamenlijke afweging kan komen. Dat zet de deur open naar willekeur in besluitvorming.

De uitkomsten van het onderzoek uit 2017 hebben we als volgt in beeld gebracht:



Afbeelding 1: Model De beslissende professional (Spierts et al., 2017)

Besluitvorming vaak individueel benaderd

Uit het onderzoek van 2017 rijst het beeld op dat besluitvorming vooral een individuele aangelegenheid is. Ook in ander onderzoek komt besluitvorming overwegend naar voren als een individueel proces (Van Montfoort, 2019). Er is weliswaar veel (informeel) overleg met collega's en met leidinggevenden en er wordt heel wat vergaderd in teams, maar de daadwerkelijke besluiten nemen professionals veelal alleen. Om oordeels- en besluitvorming te begrijpen, gaat de aandacht in onderzoek vooral uit naar individuele waarden, vaardigheden en kennis. Bij het verbeteren

van besluitvorming staat de individuele professional centraal en gaat het vaak over het vermijden van individuele fouten. Helm en Roesch-Marsh (2017) bekritiseren dit 'methodisch individualisme' en laten zien dat de omgeving wel degelijk veel invloed heeft op oordeels- en besluitvorming.

1.2. Een contextuele benadering van professionele besluitvorming

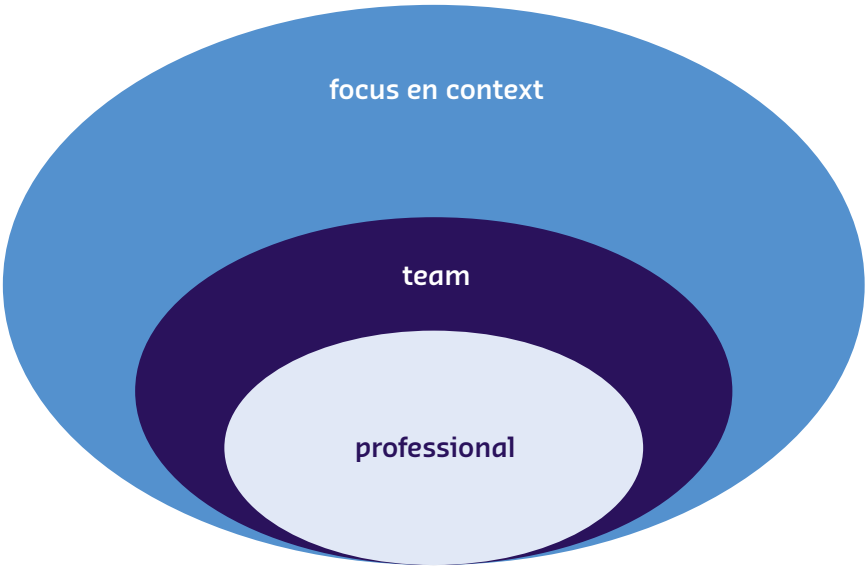
Met dit onderzoek willen we meer inzicht krijgen in de relatie tussen individuele besluitvorming en de omgeving waarbinnen professionals werken. Alleen op die manier kunnen we dieper doordringen in het proces van besluitvorming en de complexiteit van de keuzes waarvoor sociale professionals in de dagelijkse praktijk staan beter leren begrijpen. We sluiten daartoe aan bij de contextuele benadering van besluitvorming van Helm en Roesch-Marsh.

Interacties tussen focus, context, team en professional

Zelf spreken Helm en Roesch-Marsh over "de ecologie van besluitvorming". Ze onderscheiden individuele sociale professionals, teams en organisationele systemen. De ecologische benadering is geïnteresseerd in de interacties tussen deze drie niveaus. Tot nu toe is weinig bekend over deze interacties, al veronderstellen Helm en Roesch-Marsh dat hun onderlinge verwevenheid niet lineair is, maar juist veelzijdig. Daarin schuilt voor hen ook het belang van de ecologische metafoor. In de biologische wetenschappen worden ecosystemen gekenmerkt door een variëteit aan soorten, waarbij elke soort zijn eigen unieke en vitale bijdrage levert aan het geheel. Een ecologische benadering biedt in de ogen van Helm en Roesch-Marsh een aantal voordelen:

- Een contextuele benadering legt de nadruk op de relaties tussen individuele professionals, groepen van collega's, teams, organisaties en de wijdere context. Het biedt een flexibel raamwerk om de complexe interacties te analyseren waar sociale professionals mee te maken krijgen. Door de relaties en interacties te analyseren worden ze voor professionals ook inzichtelijk.
- Besluitvorming in het sociale domein kenmerkt zich door een hoge dosis aan onzekerheid en een lage mate van consensus. Het erkennen van deze onzekerheid en de hoogspanning waaronder sociale professionals moeten werken, vormt een tweede voordeel van een contextuele benadering. Het laat zien dat de perfecte, rationele besluitvorming niet bestaat.
- Door de professional, het team, de organisatie en de context samen te brengen, is het niet alleen mogelijk om het landschap in kaart te brengen, het wekt ook nieuwsgierigheid naar hoe de praktijk gevormd is en het laat zien dat de context 'meerlagig' is.

In ons onderzoek hebben we dezelfde redeneerwijze gehanteerd als Helm en Roesch-Marsh, maar hebben we hun ‘ecologisch model’ aangepast. Behalve individuele professionals en hun teams hebben we ook focus en context onderscheiden, respectievelijk het onderwerp waar de professionals op zijn gericht en de organisatie, het beleid en de wijdere maatschappelijke context. We hebben gekeken naar de interacties tussen focus, context, team en professionals en de manier waarop deze interacties de besluitvorming beïnvloeden. Onderstaand model geeft dit schematisch weer.



Afbeelding 2: Contextuele benadering van besluitvorming

Besluitvorming zoals die zich aandient

In het onderzoek hebben we niet gekeken naar hoe het proces van besluitvorming *zou moeten* verlopen, maar hebben we ons – in navolging van de benadering van ‘*naturalistic decision-making’ (NDM)* (Smith, 2014) – gericht op besluitvorming zoals deze zich voordoet. Smith geeft aan dat er relatief weinig onderzoek is dat zich op deze manier richt op besluitvorming. Veel onderzoek vertrekt vanuit modellen om besluitvorming te verbeteren en vanuit de aanname dat besluitvorming een rationeel, stapsgewijs proces is. Kenmerkend voor *naturalistic decision-making* is echter het bestuderen van besluitvorming zoals die ‘van nature’ voorkomt in specifieke, 'echte' contexten van sociale werkpraktijken. Het onderzoekt hoe werkers keuzes

maken in "*difficult conditions such as limited time, uncertainty, high stakes, vague goals, and unstable conditions*" (Klein, 2008: 456, in Smith, 2014). Dit krijgt vorm door op een open manier te onderzoeken hoe werkers omgaan met de vraagstukken die zij tegenkomen in hun dagelijkse werk.

We benaderen sociale professionals in dit onderzoek daarom niet als een geïsoleerde entiteit, maar bekijken hun besluitvorming in relatie tot de omgeving waarin ze zich bevinden. Daarmee proberen we recht te doen aan de complexiteit van het werk. Om situaties te begrijpen, is het van wezenlijk belang om de context in beeld te krijgen en na te gaan hoe professionals daarop reageren. Door de professionals diepgaand te interviewen en op die manier nauwgezet bij casussen uit hun werk mee te kijken, en er ook in teamverband met hen over te spreken, kunnen we dieper doordringen in het proces van besluitvorming en de invloed die de omgeving daarop heeft.

1.3. Onderzoeksvraag

Het doel van het onderzoek is tweeledig:

1. Meer inzicht krijgen in de invloed van de focus en de context op de besluitvorming van sociale professionals en hun teams.
2. Het model van 'de beslissende professional' (zie afbeelding 1) verfijnen en verrijken.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe werken focus en context door in de besluitvorming van sociale professionals en hun teams? Waaraan ontlenen zij steun bij het proces van besluitvorming?

We lichten hieronder de in de vraagstelling gehanteerde begrippen toe.

Focus

Bij de focus gaat het om dat wat in de schijnwerpers staat, oftewel het onderwerp dat aan de orde is in het dagelijks werk van de professional. Hoe werkt de focus door bij het waarnemen, inschatten, interpreteren en afwegen in besluitvormingsprocessen? Bij de focus spelen ook vragen als: Waar gaat de aandacht naar uit? Bij wie is de sociale professional betrokken of op wie richt de betrokkenheid zich? Aan wie is de professional loyaal? Voor wie of wat voelt de professional zich verantwoordelijk, neemt hij of zij verantwoordelijkheid? Door wie laat de professional zich aanspreken op zijn of haar handelwijze (Timmerman & Baart, 2016)?

Context

Bij de context gaat het om de (wijdere) omgeving. Tot de (wijdere) omgeving rekenen we zowel de organisatie waar de professionals werkzaam zijn, als het beleid vanuit de (lokale) overheid en de ruimere maatschappelijke omgeving. Gemeenten hebben sinds de decentralisaties in 2015 een grote verantwoordelijkheid gekregen op het gebied van jeugd, maatschappelijke ondersteuning en participatie. De verwachtingen van het nieuwe beleid zijn hooggespannen. Zo houden de decentralisaties de belofte in dat gemeenten dichter bij kwetsbare mensen staan en dat ze daardoor beter weten aan welke zorg deze mensen behoefte hebben. Bredewold en collega's (2018) spreken over de 'beloften van nabijheid'. Het idee is dat nabije hulp en zorg vertrouwder zou zijn, tot meer maatwerk zou leiden en betere samenwerking mogelijk zou maken. De dienstverlening die sociale professionals verrichten, vindt sindsdien meestal plaats onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de gemeente. Tussen de sturing vanuit de gemeente, de wijze waarop de organisatie daar op reageert en het handelen van de sociale professionals bestaat echter een spanning (Van Montfoort, 2019). In hoeverre 'overkomt' de sociale professional deze (hoog)spanning, of kiest hij of zij actief positie?

Professional

Sociale professionals houden zich bezig met het welzijn van mensen. Zij werken hier op verschillende manieren aan. Dat kunnen ze doen door te interveniëren op drie niveaus: het microniveau van het individu en zijn directe omgeving zoals gezin, familie, vrienden; het mesoniveau van de buurt, wijk, gemeenschap en de voorzieningen die daar zijn; en het macroniveau van de ruimere samenleving inclusief het sociaal beleid van de overheid en maatschappelijke waarden en normen (Scholte, Felten & Sprinkhuizen, 2013). Door op alle drie de niveaus te handelen dragen sociale professionals bij aan het welzijn van mensen, buurten en wijken.

De besluitvorming van sociale professionals kenmerkt zich door een hoge mate van onzekerheid en een geringe mate van consensus over wat er in welke situatie precies moet gebeuren. Zo is de vraag van een inwoner niet altijd duidelijk of eenduidig en moet de professional de vraag eerst verkennen en interpreteren (Van Montfoort, 2019). Daarnaast krijgen sociale professionals met hoge – en soms onrealistische – verwachtingen te maken. Ook staat niet altijd bij voorbaat vast waartoe een sociale professionals gehouden is of waar hij of zij voor verantwoordelijk is. De hiervoor genoemde spanning tussen overheidssturing en professionele dienstverlening manifesteert zich hier nadrukkelijk. En ook hier speelt de vraag of de sociale professional zich dit laat overkomen of actief positie inneemt. Voor dat laatste geldt dat de professional op zoek moet naar ijkpunten of standaarden van het beroep.

Team

Uit ons vorige onderzoek kwam naar voren dat er veel overleg is, zowel binnen teams als met collega's afzonderlijk, maar dat besluitvorming toch hoofdzakelijk individueel plaatsvindt. Niettemin spelen het team en de collega's een belangrijke rol. Zo voltrekken zich veel informele overlegmomenten met collega's en bouwen teams als het ware een 'collectief geheugen' op dat betekenis geeft en acties motiveert. Het collectieve geheugen kan bijvoorbeeld het beeld over een cliënt of inwoner beïnvloeden. Er is echter weinig bekend over de interacties tussen individuele professionals en hun teams (Helm & Roesch-Marsh, 2017). Daarnaast speelt het team ook een belangrijke rol bij het zich verhouden tot de context. In die zin zijn we bij het team niet alleen geïnteresseerd in het interne functioneren, maar ook in de positionering van het team naar buiten toe.

Steun

In dit onderzoek zijn we ook geïnteresseerd in de vraag waaraan sociale professionals steun ontlenen bij het proces van besluitvorming. Ook onderzoeken we welke steun de vijf factoren van de beslissende professional (zie afbeelding 1) bieden en *zouden kunnen* bieden als het gaat om het versterken van besluitvorming. We verwachten hiermee aanwijzingen te verzamelen om de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren. In het vorige onderzoek bleek dat visie en vakbekwaamheid een wezenlijk verschil kunnen maken als het gaat om de kwaliteit van professionele besluitvorming. Tevens zagen we dat er een spanning schuilt in de dagelijkse praktijk van het werk van sociale professionals tussen een meer intuïtieve werkwijze en een meer reflectieve of analytische manier van werken. In 'de waan van de dag' komen sociale professionals er – individueel of met collega's – vaak niet aan toe om op hun intuïtieve oriëntatie te reflecteren en deze aan te vullen met kennis. We richten ons dus vooral op de binnenste twee ovalen van het contextuele model, al zullen we ook zijdelings ingaan op de vraag hoe de organisatie en het beleid de professionele besluitvorming kunnen ondersteunen.

1.4 Collectief werken en huiselijk geweld en kindermishandeling

Om de invloed van focus en context op de besluitvorming van professionals en hun teams in beeld te brengen, hebben we onderzoek gedaan in twee sociale wijkteams[1] die onderling verschillen wat betreft hun focus. We hebben gekozen voor huiselijk geweld en kindermishandeling, en voor collectief werken.

Waarom deze keuze?

Deze verschillende focussen brengen andere samenwerkingspartners, posities in de keten en dus ook andere vraagstukken in besluitvorming met zich mee. Het eerste sociale (wijk)team krijgt in de casuïstiek relatief veel te maken met huiselijk geweld en kindermishandeling.[2] Als gevolg daarvan heeft dit wijkteam veel van doen met specialistische zorg en met organisaties in de tweede lijn, zoals een Veilig Thuis-organisatie. Het tweede team richt zich expliciet op samenlevingsopbouw en collectief werken. In dit geval krijgt samenwerking met (burger)initiatieven en vrijwilligers(organisaties) in de nulde lijn veel nadruk.

Beide aandachtsgebieden staan landelijk volop in de belangstelling. Uit onderzoek blijkt dat collectief werken onvoldoende van de grond komt (zie o.a. Van Arum & Van den Enden, 2018). En als het gaat om huiselijk geweld en kindermishandeling laat onderzoek van de samenwerkende inspecties naar de ondersteuning van kwetsbare gezinnen door wijkteams (TSD/STJ, 2017) zien dat het onvoldoende lukt om ‘één gezin, één plan, één regisseur’ in de praktijk te brengen. De inspecties zien dat de verschillende professionals rondom een gezin nauwelijks werken vanuit een gezamenlijke aanpak, noch met een adequate probleemanalyse van de problemen in het gezin en hoe die op elkaar inwerken. Hieronder lichten we beide focussen nader toe.

Huiselijk geweld en kindermishandeling

Professionals kunnen te maken krijgen met huiselijk geweld en kindermishandeling. De auteurs van het boek *1 op de 4. Kindermishandeling, een publiek probleem* schetsen de urgentie van dit vraagstuk (Van Beek et al., 2017). Steketee beschrijft in *1 op de 4* dat vóór 2017 telkens het getal van ruim 118.000 mishandelde kinderen per jaar naar voren komt.[3]

1 We sluiten aan bij de definitie van sociale (wijk)teams van Van Arum en Schoorl (2016): ‘Teams die integraal, generalistisch, interdisciplinair en outreachend werken ten behoeve van de zorg- en dienstverlening die een bepaalde gemeente biedt aan zijn inwoners in het kader van de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet’.

2 We kiezen voor de in het veld gangbare term ‘huiselijk geweld en kindermishandeling’. Vergelijk bijvoorbeeld ook de ‘Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling’.

3 Steketee in *1 op de 4:* ‘Dit getal is gebaseerd op prevalentieonderzoek van de Universiteit van Leiden in 2005 en 2010 (IJzendoorn et al., 2007; Alink et al., 2011) waarbij men gebruik gemaakt heeft van een schatting door professionals over de omvang’.

Kindermishandeling of getuige zijn van partnergeweld heeft een enorme impact op kinderen.

Ondersteuning van jeugdigen en gezinnen vanuit sociale wijkteams kan verschillende vormen aannemen. Veel voorkomende taken die medewerkers van het wijkteam uitvoeren rondom jeugd en gezin zijn bijvoorbeeld: regievoering, samenwerking met scholen, ondersteuning en preventie, signaleren van risicogroepen, laagdrempelige ondersteuning bij vragen over ouderschap en opvoeden en het bieden van intensievere hulp aan jeugdigen en ouders
(al dan niet geïndiceerd) (Van Arum & Van den Enden, 2018).

Bij besluitvorming rondom veiligheid hebben professionals uit het sociale (wijk) team vaak te maken met instellingen voor jeugdbescherming en een tweedelijnsvoorziening zoals Veilig Thuis. Veilig Thuis is de organisatie waar meldingen over huiselijk geweld en kindermishandeling gedaan worden. De wettelijke omschrijving van Veilig Thuis is 'Advies en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling'. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in artikel 12 van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Veilig Thuis biedt advies aan professionals en burgers als zij vragen hebben over een situatie die de veiligheid van kinderen of andere gezinsleden bedreigt. Veilig Thuis heeft de plicht en bevoegdheid om te onderzoeken of er sprake is van kindermishandeling of huiselijk geweld en daarop actie te ondernemen.[4]

Bij het onderzoek naar het sociale (wijk)team waar een focus ligt op huiselijk geweld en kindermishandeling kijken we in het bijzonder naar de wijze waarop de samenwerking verloopt met instellingen voor jeugdbescherming en Veilig Thuis.

Collectief werken

Sociale (wijk)teams kunnen zowel te maken krijgen met vragen van individuele inwoners, als met collectieve vraagstukken van (groepen) mensen en gemeenschappen in de buurt. Uit onderzoek komt naar voren dat de balans doorslaat naar individuele casuïstiek. Zo laten Van Arum en Van den Enden (2018) in landelijk onderzoek zien dat sociale (wijk)teams vooral bezig zijn met complexe individuele casuïstiek en (zeer) beperkt met collectieve vraagstukken en collectieve aanpakken. Dit wordt geïllustreerd door het feit dat de teams onvoldoende toekomen aan werkzaamheden op het gebied van preventie en vroegsignalering, het verbinden met nuldelijns-voorzieningen, informele netwerken en buurthulp. Ook het outreachend werken, het faciliteren van algemeen toegankelijke voorzieningen in de wijk en het toeleiden van mensen naar zulk aanbod blijft achter. De activiteiten die de meeste tijd vragen, hebben betrekking op individuele ondersteuning: casusregie, vraagverheldering, keukentafelgesprekken, een plan maken met de cliënt en kortdurende ondersteuning.

4 Website Nederlands Jeugdinstituut. www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Jeugdbescherming/Jeugdbescherming-Wie-doet-wat

We onderzoeken een team dat van de gemeente expliciet de opdracht heeft gekregen om collectief te werken, bijvoorbeeld voor het zoeken naar collectieve oplossingen voor individuele hulpvragen, of het bevorderen van netwerken in de wijk.

1.5. Onderzoeksopzet

Deze publicatie is gebaseerd op een empirische, kwalitatieve studie. Het onderzoek is te kenmerken als een vergelijkende casestudie: twee teams met elk een andere focus – collectivisering en huiselijk geweld en kindermishandeling – worden diepgaand onderzocht met behulp van verschillende dataverzamelingsmethoden, namelijk observaties, interviews en focusgroepen (Yin, 2014).

Deze paragraaf beschrijft de opzet van het onderzoek aan de hand van de volgende onderdelen: de onderzoekseenheden, de wijze van dataverzameling, dataverwerking en data-analyse. In bijlage 1 is een uitgebreidere beschrijving van de aanpak en verantwoording van het onderzoek opgenomen.

Onderzoekseenheden

De primaire onderzoekseenheden zijn de teams en de individuele sociale professionals binnen deze teams. We richten ons op de besluitvorming van de individuele sociale professional en bekijken hoe dit gestalte krijgt binnen de context van het team. Net als in het eerdere onderzoek naar besluitvorming (Spierts et al., 2017) vatten we 'sociale professionals' op als de overkoepelende benaming voor allerlei beroepen en functies in het sociale domein. Diverse sociaal werkers vallen eronder, zoals maatschappelijk werkers, opbouwwerkers, jongerenwerkers en ambulante hulpverleners. Maar ook de wijkverpleegkundigen die we in dit onderzoek tegenkomen, rekenen we tot de groep sociale professionals.[5]

Voor het onderzoek zijn twee teams geselecteerd. Hoofdstuk 2 bevat een uitgebreide beschrijving van de twee onderzochte teams: Heideland en Middelstad. Voor het team met focus op collectief werken is een sociaal team gekozen dat expliciet de opdracht tot collectief werken heeft gekregen. Voor de focus huiselijk geweld en kindermishandeling geldt een wat andere constructie. Een tiental jeugdconsulenten uit drie lokale teams werkzaam binnen één gemeente hebben aan het onderzoek deelgenomen. Deze jeugdconsulenten komen geregeld bij elkaar om casuïstiek ten aanzien van jeugdproblematiek – waaronder kindermishandeling, verwaarlozing en huiselijk geweld – met elkaar te bespreken. Bij de focus huiselijk geweld en kindermishandeling geldt dus

5 In deze publicatie hanteren we verder geen strikt onderscheid tussen de benamingen 'sociale professionals' en 'sociaal werkers'.

dat dit niet zozeer de focus is van het team, maar dat de casussen daar in dit onderzoek op zijn geselecteerd.[6]

Dataverzameling

We hebben bij het onderzoek gekozen voor een aanpak waarbij rondom casuïstiek het proces van besluitvorming in kaart wordt gebracht. Per team hebben we drie casussen geselecteerd waarbij het onderwerp of het vraagstuk betrekking had op de focus: huiselijk geweld en kindermishandeling dan wel collectief werken (voor een uitgebreide beschrijving van de bestudeerde casussen zie hoofdstuk 2). Bij iedere casus is een andere professional uit het team betrokken. Rondom elke casus hebben we de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Twee semigestructureerde interviews met de bij de casus betrokken professional. Dit betreft degene die vanuit het team eindverantwoordelijk is voor de casus.
- Op basis van deze interviews hebben we ten behoeve van de bespreking in de focusgroepen een beschrijving van de casus gemaakt in twee delen: een feitelijke beschrijving van de situatie en een beschrijving van de wijze waarop de professional in deze casus tot besluiten komt.
- In een eerste focusgroepbijeenkomst hebben de teamleden op de casussen gereageerd. Vervolgens hebben we de bevindingen per team geanalyseerd en deze analyse voorgelegd aan de leden van het team tijdens een tweede focusgroepbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst konden professionals de centrale bevindingen over hun team aanvullen. Op deze manieren hebben we de bevindingen getoetst, gevalideerd en verder onderbouwd. De inbreng van de focusgroepen hebben we meegenomen in de analyse en de eindrapportage.

Dataverwerking en -analyse

De verzamelde data zijn open, axiaal en selectief gecodeerd (Boeije, 2014). Hiervoor is gebruik gemaakt van het programma Maxqda.[7] Er is gestart met open coderen om een begrippenkader te ontwikkelen dat het onderzoeksmateriaal dekt (Boeije, 2014). Op basis hiervan is per team een codeboom ontwikkeld. Vervolgens is er axiaal gecodeerd waarbij tekstfragmenten aan de codes zijn toegekend en op basis hiervan zijn de begrippen omschreven en afgebakend. De codeboom is verder geordend en versimpeld. Vervolgens is er selectief gecodeerd waarbij het materiaal nader gestructureerd is en er een focus is aangebracht in de analyse onder andere op grond van de onderzoeksvraag en literatuur. Op basis hiervan zijn de beschrijvingen per team tot stand gekomen. Vervolgens zijn beide teams vergeleken en zijn de onderzoeksvragen beantwoord en conclusies getrokken.

6 In het vervolg van deze publicatie hanteren we omwille van de leesbaarheid wel de term ‘team’ om de groep jeugdconsulenten aan te duiden.

7 www.maxqda.com

Anonimiteit

Tijdens het onderzoek waren privacy en anonimiteit belangrijke aandachtspunten; het gaat immers om concrete casuïstiek die echte mensen en plekken betreft. In deze publicatie zijn de namen van de wijkteams en de casussen geanonimiseerd. De wijkteams hebben een fictieve naam gekregen: Heideland en Middelstad. De namen van professionals, cliënten en plekken in de casussen zijn ook fictief. In de casusbeschrijvingen zijn ook andere kenmerken gewijzigd om herleidbaarheid te voorkomen. Over het gebruik en de weergave van gegevens heeft voor zover mogelijk intensief overleg plaatsgevonden met de betrokken professionals.

Beschrijving van de teams en de casussen

2

We introduceren in dit hoofdstuk de twee onderzochte teams: Heideland en Middelstad. En we beschrijven de drie casussen die binnen elk team onderzocht zijn.[8]

2.1. Lokale teams Heideland

2.1.1. Schets van de teams

Ondersteuning voor inwoners van alle leeftijden

Heideland is een plattelandsgemeente met een vijftal grotere dorpen (tussen 5.000 en 20.000 inwoners) en een aantal kleinere kernen. De gemeente kent drie lokale teams. Binnen de lokale teams werken zo'n 35 'consulenten' die antwoord geven op uiteenlopende vragen over welzijn, wonen, zorg, werk en inkomen van inwoners van alle leeftijden. Dat betekent dat de gemeente ervoor gekozen heeft om geen aparte Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's) op te zetten.

Bij de inrichting van de lokale teams heeft de gemeente vanuit het idee van 'één gezin, één plan' sterk ingezet op het netwerk rondom de teams en aansluiting gezocht bij de regionale Dienst Werk en Inkomen, huisartsen, scholen, Veilige Gezinnen (VeGe)[9] en woningbouwverenigingen. Na de oprichting van de lokale teams in 2015, heeft de gemeente de teams in 2017 ondergebracht in de zelfstandige stichting Samen Heideland.

De consulenten van de lokale teams geven informatie en advies en helpen mensen hun weg te vinden. Ook kunnen zij bij inwoners thuis komen om samen met hen te bespreken wat nodig is. Dat gebeurt altijd vanuit de vraag wat zij zelf nog kunnen, in hoeverre zij hun netwerk kunnen inschakelen en welke ondersteuning eventueel nodig is. Samen met de inwoners zorgen de consulenten dat er een plan komt voor de benodigde ondersteuning. Belangrijk is dat ouders zelf de regie houden over de ondersteuning. Zo nodig bieden de consulenten daarbij de helpende hand.

8 In deze publicatie zijn de namen van de wijkteams en de casussen geanonimiseerd. De wijkteams hebben een fictieve naam gekregen. De namen van professionals, cliënten en plekken in de casussen zijn ook fictief.

9 VeGe is een regionaal opererende gecertificeerde instelling. Gecertificeerde instellingen worden van overheidswege gecertificeerd om maatregelen in het kader van jeugdreclassering en jeugdbescherming te mogen uitvoeren. Bij VeGe in deze regio is ook Veilig Thuis ondergebracht.

Het uitgangspunt van de gemeente is dat door hulp dichtbij te organiseren en te investeren in het 'gewone leven' recht wordt gedaan aan de eigen kracht en de autonomie van inwoners, maatwerk kan worden geboden, problemen integraal kunnen worden benaderd en duurzame oplossingen mogelijk zijn. De verwachting is dat dure specialistische hulp daardoor afneemt. Niettemin kan het nodig zijn om specialistische hulp in te zetten.

In de lokale teams zitten consulenten die afkomstig zijn uit de jeugdhulp en elk team kan een beroep doen op een gedragsdeskundige. Het lokale team heeft daarnaast direct toegang tot een regionaal expertteam voor verdere consultatie of diagnostiek, zodat een zorgvuldige afweging gemaakt kan worden of, en welke specialistische zorg nodig is.

Lokale teams: samenstelling en organisatie

Wat betreft de samenstelling van de teams zijn de volgende expertises en functies vertegenwoordigd: bemoeizorg, Wmo, verslavingszorg, MEE, jongerenwerk, algemeen maatschappelijk werk, schoolconsulent, specialisten 'jeugd', ouderenwerk en ggz-specialisten. Aan dit onderzoek hebben een tiental jeugdconsulenten uit de drie lokale teams deelgenomen. Zij komen geregeld bij elkaar om casuïstiek ten aanzien van jeugdproblematiek – waaronder kindermishandeling, verwaarlozing en huiselijk geweld – met elkaar te bespreken. De achtergronden van de jeugdconsulenten variëren van maatschappelijk werk, jongerenwerk en sociaal-pedagogische hulpverlening tot en met een achtergrond als jurist. De ervaringen strekken zich uit van schoolconsulent tot Raad voor de Kinderbescherming, bureau Jeugdzorg, *mediation* en patiëntrecht.

Samen Heideland is een kleine organisatie. Naar buiten toe kent Samen Heideland vijf lokale teams (voor de vijf dorpen), maar in de praktijk is het werk in drie teams georganiseerd. In de eerste periode hebben de teams gepionierd. De consulenten moesten elkaar leren kennen en het 'nieuwe werken' in de vingers krijgen. Ten tijde van de dataverzameling van het onderzoek in 2017 en 2018 hebben de teams het idee dat ze goed op elkaar zijn ingespeeld. Er zijn twee teamleiders, waarbij de een het accent meer legt op zakelijke werkzaamheden en de ander meer op inhoudelijke ondersteuning.

Behalve de consulenten van de lokale teams heeft Samen Heideland ook sociaal makelaars en jongerenwerkers in dienst. De sociaal makelaars hebben aandacht voor de sociale infrastructuur en ondersteunen inwoners bij lokale initiatieven (bijvoorbeeld buurtnetwerken). Ze organiseren tevens informatiebijeenkomsten over veel voorkomende vragen en thema's, bijvoorbeeld rondom mantelzorg.

Kindermishandeling en huiselijk geweld

Veiligheidsproblematiek rond kindermishandeling, verwaarlozing en huiselijk geweld komt relatief veel voor in Heideland. Een á twee meldingen per week hebben

met deze problematiek te maken. De redenen waarom de veiligheidsproblematiek zoveel voorkomt in Heideland is onbekend.

Meldingen van mishandeling of verwaarlozing vinden plaats via Veilig Thuis, onderdeel van VeGe. In de samenwerking vertegenwoordigt VeGe het drang- en dwangkader ('tot aan de rechtbank toe'), terwijl de consulenten optreden als de 'rechterhand' van de ouders. VeGe stelt de voorwaarden op en de consulenten kijken samen met de ouders hoe deze daaraan kunnen voldoen. Dat geldt met name voor 'vrijwillige' situaties, terwijl bij voogdij of ondertoezichtstelling (OTS) de regie meer bij VeGe ligt.

2.1.2. Casussen

Er is besloten om vanuit ieder lokaal team één jeugdconsulent te vragen om een casus aan te leveren. De professionals hebben alle drie een casus gekozen die zij als 'zwaar' en 'complex' ervaren. In de drie casussen is sprake van (dreigende) onveiligheid of onveilige situaties en is een vorm van 'verwaarlozing' aan de orde. Bij twee van de drie casussen zijn cliënten betrokken met een verstandelijke beperking.

Casus: Licht verstandelijke beperking

Deze casus betreft een Marokkaans gezin, met vader en moeder (beide rond de 40), twee dochters (18 en 12) en vier zonen (15, 11, 7 en 3). Moeder is op jonge leeftijd naar Nederland gekomen en hier opgegroeid. Van vader is niet bekend wanneer hij naar Nederland is gekomen. Bij 4 van de 6 kinderen is op basis van tests een lager IQ vastgesteld. Bij de ouders zijn geen tests afgenomen, maar ook bij hen zijn er aanwijzingen dat ze een licht verstandelijke beperking hebben. Voor alle kinderen geldt dat ze te maken hebben (gehad) met OTS.

Het gezin is al lang in beeld bij de hulpverlening en er zijn veel hulpverleners en instanties bij het gezin betrokken ('een klaslokaal vol'). De meeste kinderen in het gezin hebben een 'rugzakje', dat wordt ingezet vanwege laag IQ, ADHD of autisme. De oudste dochter heeft praktijkonderwijs gevolgd, zoals de zoon van 15 nu ook doet. De kinderen van 11 en 12 presteren aardig op school. De zoon van 11 lijkt aardig normaal begaafd, de dochter van 12 zit een beetje op de rand. De zoon van 7 zit op speciaal basisonderwijs en heeft veel begeleiding. De jongste zoon van 3 gaat drie ochtenden naar de Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE) op de peuterspeelzaal. De oudste dochter is uithuisgeplaatst geweest (zo'n driekwart jaar) en is nu teruggekomen. Ze is onlangs 18 geworden en vanaf dat moment mag ze zelf bepalen. Ook de OTS is voor haar toen komen te vervallen. De zoon van 15 is zo'n tien jaar geleden een periode lang uit huis geplaatst geweest.

De professional in de casus heeft het gezin zo'n anderhalf jaar geleden overgedragen gekregen van een collega. De professional heeft sindsdien (twee)wekelijks

contact met het gezin. Daarnaast zijn er diverse hulpverleners bij het gezin betrokken, met wie de professional het contact onderhoudt. De ouders hebben moeite om structuur aan te brengen en orde te houden in huis. Ze hebben daar al jaren hulp bij, variërend van huishoudelijke hulp, intensieve ambulante behandeling tot hulp van een tweetal vrijwilligersorganisaties die activiteiten met de kinderen ondernemen om het gezin te ontlasten. Ze leunen erg op de hulp, maar het lukt ze niet om het zich eigen te maken. De inschatting van de betrokken hulpverleners is dat de ouders niet beter kunnen en dat ze het zelf niet kunnen overzien of bedenken. Zo heeft moeder bijvoorbeeld de afgelopen twee maanden al twee keer tot twee uur 's nachts de huiskamer staan sauzen om het huis netjes te houden, terwijl het niet in haar opkomt om regelmatig de rommel op te ruimen, elke avond een doekje over de tafel te halen of de kinderen te leren om hun spullen op te ruimen. De professional meent dat het lage IQ van de ouders onder andere blijkt uit hoeveel er blijft hangen en hoeveel herhaling er nodig is.

Het netwerk waarin het gezin zich bevindt, oogt niet erg helpend. Beide ouders hebben familie in een naastgelegen dorp in dezelfde gemeente. Er is veel onderlinge verwevenheid tussen de families. Zo is de broer van moeder getrouwd met de zus van vader. Het is niet duidelijk of uithuwelijking in het familienetwerk een rol speelt. De hulpverleners vermoeden dat het gezin onderaan in de hiërarchie van de familie zit en dat de vader (en waarschijnlijk ook wel de oudste zoon) als loopjongen wordt gebruikt.

Moeder heeft buiten de familie nauwelijks contacten en is de hele week druk met het gezin. Niet alleen vanwege de vele hulpverlening die over de vloer komt, maar ook vanwege gesprekken op school, bij het consultatiebureau, de jongste zoon die naar de peuterspeelzaal gaat, enzovoort. Het is al met al een volle baan zo, met zes kinderen. Moeder is op sommige momenten moe van alle hulpverlening. Ze heeft er dan geen zin meer in en probeert de hulpverleners buiten de deur te houden. Zo is de jongste zoon een tijdje minder naar de peuterspeelzaal geweest, soms vanwege ziekte, maar in de ogen van de professional soms ook uit 'gemakzucht', omdat moeder hem niet wilde brengen.

De professional is van oordeel dat er in het gezin sprake is van een vorm van verwaarlozing. Het is er vies omdat het huis niet goed schoongehouden wordt. VeGe is erbij betrokken geraakt doordat kinderen veel op straat liepen. Kinderen kregen niet op tijd hun inenting, gesprekken op school over de ontwikkeling van de kinderen werden gemeden, het bedplassen van kinderen was geen aanleiding om naar de dokter te gaan, enzovoort. Kinderen worden ook niet geprikkeld om zichzelf te ontwikkelen en te ontplooien. De verwaarlozing komt in de ogen van de professional ook doordat de moeder niet beter weet en niet beter kan. In die zin is de verwachting dat er hulpverlening in het gezin nodig zal blijven tot de jongste 18 is.

In de periode tussen de twee interviews met de professional in deze casus is de situatie in het gezin opnieuw verslechterd. Zo waren er signalen vanuit de organisatie voor huishoudelijke hulp (werden niet binnengelaten) en de wijkagent (gedrag oudste zoon) dat het niet goed ging. Vervolgens is de professional samen met een collega van VeGe bij het gezin langsgegaan. Er werd opengedaan door de kinderen, de ouders waren boven. De situatie was verontrustend en ook de vervuiling in huis nam de laatste tijd weer toe. De collega van VeGe is de volgende dag nog een keer langs geweest en de situatie was niet veranderd. Daarop heeft VeGe besloten om uithuisplaatsing aan te vragen voor de twee jongsten. Moeder is boos en verdrietig over dat besluit. Ze beschuldigt de hulpverleners ervan dat ze als 'spionnen' van VeGe hebben geopereerd.

Casus: Vechtscheiding

Het gezin in deze casus betreft ex-partners (vader en moeder) en twee kinderen (dochter Mira van 7 en zoon Timon van 4). Vader en moeder zijn twee jaar geleden met veel strijd uit elkaar gegaan. Er zijn rechtszaken geweest over de verdeling van de spullen, de omgangsregeling, enzovoort. Beide ouders hebben inmiddels een nieuwe partner. De casus is als 'vechtscheiding' bij het team aangemeld. De concrete vraag aan het team is om overeenstemming tussen ouders te bewerkstelligen over de verdeling van vakanties en weekenden en om een inschatting te maken van de veiligheid van de kinderen.

Tussen de beide ex-partners is er nog steeds veel strijd. Veel scheldpartijen en verwijten, ook in het bijzijn van de kinderen en in het openbaar, vooral op het schoolplein. Daarnaast zitten ouders elkaar dwars met kleine dingen zoals ervoor zorgen dat de kinderen niet aanwezig kunnen zijn op Vaderdag of Moederdag bij de betreffende ouder. Zowel vader als moeder beweren het beste voor de kinderen te willen, maar handelen naar het oordeel van de professional in deze casus vooral uit eigenbelang.

Moeder heeft angst- en paniekstoornissen, ze is heel bang voor haar ex-man. Dat zou het gevolg zijn van 'geestelijke mishandeling' door haar ex. Ze krijgt momenteel therapie, waardoor ze weer naar de sportclub gaat en naar de school voor haar kinderen. Dochter klampt zich vast aan moeder, slaapt slecht en wil niet meer naar haar vader. Het is een strijd om haar naar haar vader te krijgen. Het zoontje vertoont ook signalen dat het niet goed gaat thuis. Hij is weer gestart met bedplassen, heeft geregeld oorontstekingen en is veel ziek.

Ruim twee jaar geleden heeft de professional de casus overgenomen van een collega die op huwelijksreis ging. Deze collega gaf aan vast te lopen met het gezin. Op dat moment stond er een 'participerend consult' met VeGe over de vakantie- en weekendafspraken gepland. De collega van VeGe zegde op het laatste moment af.

De professional heeft het gesprek toch doorgang laten vinden omdat de ouders al opvang voor de kinderen hadden georganiseerd en vader al vrij had geregeld van zijn werk. Dit eerste gesprek was volgens de professional heel heftig, vooral door de manier waarop ouders met elkaar omgingen. Tijdens het gesprek werd er veel gescholden, veel verwijten, tranen, verdriet en boosheid. Sinds dit eerste gesprek onderhoudt de professional contact met beide ouders. Ze is betrokken bij moeder in verband met het welzijn van de dochter en de hulpbehoefte van moeder zelf. Vader zoekt ook continu contact met haar. Beide ex-partners trekken hard aan de professional, ze heeft het gevoel dat ze hun onderlinge strijd via haar voeren.

De professional heeft voor de moeder gezocht naar een therapie die bij haar past. Er is sprake van een licht verstandelijke beperking bij moeder en de hulpverlening bij een antroposofische zorginstelling blijkt daar goed bij aan te sluiten. De hulpverlening verloopt ook naar tevredenheid van moeder. Samen met moeder heeft de professional doelen opgesteld. Daarnaast heeft zij ongeveer één keer in de twee weken contact met moeder waarbij ze kijkt naar hoe het gaat en of er nog iets nodig is.

De professional is ook betrokken bij moeder omdat zij het idee heeft dat de dochter vastloopt in haar ontwikkeling. Het meisje is beschadigd door alles wat er gespeeld heeft, vooral op geestelijk vlak zijn er risico's ten aanzien van haar ontwikkeling. Op fysiek vlak zijn er nog geen signalen van een verstoorde ontwikkeling. Het vertrouwen van de dochter in andere mensen neemt af. De professionals is bezig om 'kindercoaching' voor haar op te starten. Het is thuis krap, de mogelijkheden om te sporten zijn beperkt. De professional biedt moeder ondersteuning bij het aanvragen van een sportfonds voor de kinderen. Beide ouders staan achter de kindercoach en het sportfonds. Voor het jongetje is gestart met een vorm van Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE). Dit lijkt goed te helpen.

Ruim een jaar geleden is het tussen beide ouders weer geëscaleerd rondom de vakantieafspraken. Er is toen in overleg met de ouders gekozen om opnieuw VeGe in te schakelen. Er gaat ruim een half jaar overheen alvorens VeGe onderzoek doet. Er is één gesprek gevoerd vanuit VeGe waarbij ze de kinderen nooit hebben gezien of gehoord. VeGe heeft ook geen contact gehad met school, het netwerk of betrokken professionals. Ouders zijn beiden niet tevreden over de uitkomsten van het VeGe-rapport.

Vanuit VeGe luidt het advies om opvoedingsondersteuning op te starten en daarbij ook de communicatie tussen de ouders ruim aandacht te geven. De opvoeding hoeft niet helemaal hetzelfde te zijn maar wel vergelijkbaar. De huidige situatie is onveilig voor de kinderen doordat er een aantal verschillende opvoedingssituaties zijn waarbij iedere keer net andere regels gelden. Vader werkt op zaterdagen en dus doet de nieuwe partner ook een deel van de opvoeding. Daarnaast verblijven de kinderen ook nog een gedeelte van de tijd bij oma (de moeder van vader), waar

weer andere regels gelden. Volgens VeGe moet de focus liggen op: hoe maak je afspraken met elkaar en bied je duidelijkheid richting de kinderen. De zorg ligt bij de instabiliteit en onveiligheid en de vraag is hoe je een zo stabiel mogelijke ontwikkeling voor de kinderen kunt realiseren.

Om hiermee aan de slag te gaan wordt het gezin aangemeld bij een instelling voor opvoedingshulp. VeGe stelt de voorwaarde dat ouders de hulp moeten accepteren. Na een half jaar wachten vindt uiteindelijk een intake plaats. Het blijkt moeilijk om de hulpverlening met vader op te pakken. Hij is van mening dat vooral moeder hulp nodig heeft en hij kan geen afspraak maken in verband met zijn werk. Als de medewerking van vader achterwege blijft, is de professional van plan om de casus op korte termijn weer naar VeGe terug te verwijzen.

Casus: Multiprobleemgezin

Het 'gezinssysteem' in deze casus is erg vertakt en complex, maar de primaire focus ligt hier op dochter Lies, de moeder van Lies en Kees, de vriend van moeder. Moeder heeft Kees in huis genomen samen met zijn zoon. Kees is alcoholverslaafd en heeft schulden. Volgens moeder heeft Lies een gedrags- en een persoonlijkheidsstoornis. Deze is niet gediagnosticeerd maar moeder is hiervan overtuigd. Lies gelooft moeder en dus ook dat zij deze stoornis heeft.

Lies (16) heeft een laag zelfbeeld en blowt regelmatig. Lies maakt zich grote zorgen om moeder, vooral omdat ze van mening is dat Kees misbruik maakt van haar goedheid. Aangezien Lies zich verantwoordelijk voelt voor haar moeder, spreekt de professional over 'parentificatie'. Als moeder het niet meer aan kan, gaat ze over tot zelfverwonding. Moeder is hbo opgeleid en verbaal sterk, maar emotioneel niet. Moeder kan zaken goed weerleggen, werkt in het onderwijs, maar heeft geen controle over Lies. Dat Lies is ontspoord komt volgens haar doordat ze als werkende, alleenstaande moeder nu eenmaal niet steeds op Lies kan toezien.

Kees betaalt geen huur en speelt in de loop van de casus een steeds dominantere rol in het gezin en de opvoeding van Lies. Dat wordt versterkt doordat moeder zich terugtrekt en aan Kees vraagt deze rol op zich te nemen. Moeder probeert op andere momenten Kees uit huis te zetten maar dit lukt slechts eenmaal voor een periode van twee weken.

De professional is in de casus terechtgekomen na overdracht door een collega. Op het moment van overdracht zit het gezin net in het proces van Ambulante Spoed Hulp (ASH).[10] Voor deze vorm van hulp is gekozen nadat moeder een noodkreet

10 ASH is een crisismaatregel waarbij er 24 uur een ambulant medewerker beschikbaar is die meerdere uren per week langskomt. Hij of zij stelt kritische vragen en probeert aspecten bloot te leggen die onderdeel zijn of bijdragen aan het probleem. Deze crisismaatregel duurt 28 dagen met een tussenevaluatie na 14 dagen. Aan het eind van de 28 dagen wordt een passend advies gegeven over de juiste hulp na de crisismaatregel.

stuurde via e-mail dat ze geen grip had op haar dochter en dat ze het gevoel had dat ze net een jaar hadden weggegooid aan hulpverlening en school. Kort na de tussenevaluatie doet de ASH-medewerker het verzoek om de ASH met nogmaals 28 dagen te verlengen, aangezien het niet lukt om tot een goed advies te komen in de eerste 28 dagen.

Omdat er veel gebeurt in het gezin blijft de professional van het lokale team er voor de tweede 28 dagen ASH zoveel mogelijk uit en stroomt hij weer in tijdens de nieuwe eindevaluatie. De professional houdt via app en e-mail contact met moeder om te controleren hoe de ASH verloopt. In de laatste week voor de eindevaluatie wordt de professional bijgepraat door de ASH-medewerker. De eindevaluatie is heftig. Er is sprake van een posttraumatische stressstoornis (PTSS) bij Lies door seksueel misbruik op 12-13-jarige leeftijd. De behandeling hiervan komt niet van de grond. Moeder maakt keuzes die schadelijk zijn voor Lies. Ze valt haar kind steeds af en er zijn zorgen om de veiligheid van Lies. Dit wordt nogmaals duidelijk in het gesprek als moeder beaamt dat ze eerder voor vriend en huisgenoot Kees kiest dan voor haar dochter. Het is een situatie waar het gezin niet zelf 'uit kan stappen'. Lies vindt dat Kees misbruik maakt van moeder, moeder en Kees sluiten een bondje tegen Lies om haar 'in het gareel' te houden. Lies ziet de kwetsbaarheid van moeder, maar is ook boos op moeder. Er is sprake van een conflictueuze, wederzijdse afhankelijkheid in het gezin. Lies gaat emotioneel en cognitief hard achteruit. De situatie zit vast en Lies gaat niet naar school. Er zijn dus zorgen over haar veiligheid en de inschatting is dat er druk van buitenaf nodig is om de situatie niet te laten escaleren. Het vrijwillige kader wordt te licht bevonden en het voorstel wordt gedaan om de situatie samen met de ASH-medewerker voor te leggen bij VeGe. Er worden met ASH verschillende concrete actiepunten geformuleerd:

- Een apart traject voor de behandeling van de PTSS van Lies in verband met seksueel misbruik;
- Ggz voor Lies voor de behandeling van depressie en dysthyme stoornis;
- Contact met VeGe om voorwaarden op te stellen (zonder maatregel) om druk op het gezin te kunnen houden voor verandering;
- Lies uit het 'gezinssysteem' halen door toe te werken naar zelfstandigheid. Aanmelding bij een Kamer Trainingscentrum.

Dit advies wordt voorgelegd aan moeder en Lies en zij ontvangen het beiden positief.

Lies heeft inmiddels dusdanig veel schoolverzuim dat de leerplichtambtenaar proces-verbaal opmaakt. Als gevolg daarvan doet de Raad voor de Kinderbescherming onderzoek of een Jeugdreclasseringsmaatregel nodig is. Later vraagt de Raad zich af of OTS in deze casus niet een betere maatregel is. Na overleg met de professional wordt de insteek een dubbele maatregel: een Jeugdreclasseringsmaatregel en OTS.

Eerst wordt onderzoek gedaan naar een Jeugdreclasseringsmaatregel. Indien die wordt toegekend zal direct worden 'opgeschaald' naar OTS. Mocht OTS namelijk niet lukken (en er is geen Jeugdreclasseringsmaatregel uitgesproken), dan is er geen enkel pressiemiddel meer aanwezig. Uiteindelijk zullen beide maatregelen worden uitgesproken.

De professional zoekt contact met VeGe om voorwaarden te stellen. Door drukte bij VeGe gaat er veel tijd overheen alvorens de begeleiding vanuit VeGe op gang komt. Omdat het een zorgelijke casus is, neemt de professional in de tussentijd zelf een actieve rol. Hij vindt het belangrijk dat er wat gaat gebeuren. Het gevolg van alle verwikkelingen is dat de professional het druk heeft met deze casus. Zelf spreekt hij over 'de GTST-casus'.

Een door VeGe aangeraden Kamer Trainingscentrum wordt uiteindelijk door moeder en Lies afgewezen. De professional nodigt Lies en moeder uit op kantoor om te praten over de thuissituatie. Hij ziet de neerwaartse spiraal en maakt zich zorgen over het welzijn en de veiligheid van Lies. Het patroon is volgens de professional dat het gezin steeds zegt mee te werken, maar er uiteindelijk niets gebeurt. De professional vraagt een collega bij het gesprek aanwezig te zijn. Het gesprek vindt plaats met Lies en Kees, die moeder vervangt omdat ze heeft aangegeven 'er doorheen te zitten'. Tijdens het gesprek blijkt dat Lies een overdosis medicatie heeft ingenomen en dat moeder zichzelf opzettelijk verwondt. De professional en de collega trekken zich terug om zich te beraden over de te nemen stappen. Ze besluiten om over te gaan tot een crisisplaatsing. Dit wordt telefonisch overlegd met de begeleider van VeGe en de leidinggevende. Deze reageren bevestigend.

Tijdens de crisisplaatsing bloeit Lies op en komt tot rust. Het blowen neemt af, ze slaapt beter en profiteert van de structuur die ze krijgt. De professional kijkt samen met Lies naar een KTC en behandelgroepen voor na de crisisplaatsing. Er is echter nog geen zicht op een nieuwe plek en Lies lijkt thuis te moeten overbruggen. Daar is het echter nog steeds niet veilig voor haar. Kees blijft een negatieve invloed hebben op Lies in de weekenden waarin ze naar huis komt. De spanning tussen beiden loopt verder op. Tijdens een gesprek vallen Kees en moeder Lies compleet af. Ze vinden beiden dat Lies niets is veranderd. Kees is dronken tijdens het gesprek. Lies is van slag door dat gesprek en lijkt terug te vallen. De crisisopvang van Lies wordt verlengd. Ze knapt weer op en kan uiteindelijk binnen dezelfde organisatie doorstromen naar een behandelgroep.

Na enige tijd is haar situatie stabiel. Ze zit in de behandelgroep, heeft een baantje, het hulpverleningstraject voor de behandeling van de PTSS is opgestart en ze heeft plannen om naar het MBO te gaan. Het perspectief is dat ze op den duur bij een Kamer Trainingscentrum terecht kan.

De professional heeft in de tussentijd ook nog gesprekken met moeder gevoerd over wat er in de afgelopen periode is gebeurd; over haar verwachtingen de komende tijd van de professional en wat ze gaat doen in de situatie met Kees. Moeder heeft het gevoel dat iedereen voor Lies opkomt maar niemand voor haar. Door in te steken op de zelfbeschadiging ('automutilatie') krijgt de professional moeder zo ver om ook hulp voor zichzelf te zoeken. Hij verwijst haar naar een GZ-psycholoog. Deze komt tot het oordeel dat ze naar een specialist zou moeten. Het nut van een specialist ziet moeder echter niet in.

2.2. Sociaal team Middelstad

2.2.1. Schets van het team

Middelstad is een middelgrote stad buiten de randstad. Het sociaal team dat we onderzochten is werkzaam voor één specifieke wijk in deze stad. Die wijk is gebouwd na de oorlog en heeft ongeveer 8.000 inwoners. Het sociaal team vergadert in een buurthuis waar ook een inloopspreekuur en een aantal werkplekken voor de teamleden zijn.

Proeftuin - het nieuwe werken

Sociaal team Middelstad is in 2015 ontstaan vanuit een proeftuin. In deze proeftuin is gestart met een team in één specifiek gebied van de stad. Er is geëxperimenteerd met het 'nieuwe werken'. Dit is volgens de beleidsnotitie over de sociale teams op twee aspecten gericht: een vorm van hulpverlening/ondersteuning die vooral de zelfredzaamheid van de burger bevordert, en het ontwikkelen van krachten en kansen in de buurt en van buurtbewoners. De teams werken vanuit 'de bedoeling': een toekomstbeeld dat het sociaal team wenst voor de buurt. Om de bedoeling concreet te maken zijn een aantal leidende principes geformuleerd:

1. Vooral praten met de burger
2. Eigen regie staat centraal
3. Uitgaan van eigen kracht en eigen mogelijkheden
4. Echt samenwerken
5. Individuele vraagstukken collectiveren
6. De vraag achter de vraag in beeld brengen
7. Werken vanuit de normen en waarden van de klant

Inrichting sociaal team Middelstad

Het sociaal team Middelstad bestaat uit medewerkers van verschillende welzijns- en zorgorganisaties en van de gemeente Middelstad. De teamleden zijn: een opbouwwerker, maatschappelijk werker, wijkverpleegkundigen, ambulant begeleiders en

Wmo-consulenten. De meeste teamleden werken 8 uur per week voor het team. Vanuit sommige organisaties zijn de 8 beschikbare uren verdeeld over twee medewerkers. Alle teamleden zijn in dienst van de eigen organisatie. Het team heeft een fysieke locatie in het buurtcentrum waar zij wekelijks vergadert en waar ook een wekelijks inloopspreekuur voor inwoners is. Buiten staat een bord voor de deur van het sociaal team met een foto van de medewerkers. Het team is in grote mate zelfsturend; het heeft geen manager. Er is een contactpersoon vanuit de gemeente, die ook periodiek deelneemt aan het teamoverleg. Daarnaast heeft het team een coachingstraject doorlopen met een externe coach. Doel van de coaching was om de nieuwe manier van werken eigen te maken en te werken aan teamontwikkeling. Tijdens de coaching is ook ingezet op werken volgens 'de bedoeling' en de hiervoor genoemde leidende principes.[11]

Opdracht en taken van het team

De beleidsnotitie beschrijft het team als een compact, buurtgericht team dat zich richt op alle inwoners van de wijk. Samen met de inwoners verheldert het team de vraag, legt de verantwoordelijkheid zo veel als mogelijk bij de burger en schakelt samen het eigen netwerk in. Ook verwijst het team naar collectieve voorzieningen. Het is de bedoeling dat door proactief en preventief optreden escalatie voorkomen wordt.

De teamleden hebben dus zowel individuele, als collectieve taken. Wat de individuele taken betreft gaat het vooral om intake, indicatie, vraagverheldering en het komen tot een plan. Het sociaal team geeft geen indicaties voor individuele voorzieningen af. Dat is een taak van de toegangspoorten voor jeugd, Wmo of participatie. Meer nog dan het daadwerkelijk bieden van ondersteuning, staat het kijken wat er nodig is in een individuele casus centraal: wat is er mogelijk door de persoon zelf, en wat door zijn of haar netwerk? Kan er eventueel een verbinding worden gemaakt met andere initiatieven of personen in de buurt?

Van het team wordt verwacht dat ze een 'generalistische kijk'[12] aan de dag legt en rekening houdt met elkaars deskundigheid en kwaliteiten. Zo dienen zij onder andere een open dialoog met de inwoner aan te gaan, te focussen op het probleemoplossend vermogen van de inwoner, uit te gaan van kansen en het creëren van mogelijkheden. De gemeente verwacht dat de teamleden over de grenzen van de eigen expertise heen kijken en een onafhankelijk advies geven aan de inwoner. Het is de bedoeling dat de ondersteuning zo eenvoudig en laagdrempelig mogelijk is. Daarnaast dienen teamleden actief het netwerk met partners in het sociaal domein te ontwikkelen om zo een gezamenlijke aanpak mogelijk te maken.

11 Beleidsnotitie over de sociale teams
12 Beleidsnotitie over de sociale teams

Focus: collectiviseren, preventie en vroegsignalering

De focus van het sociale team ligt op preventie, vroegsignalering en collectiviseren.[13] Onder collectiviseren wordt verstaan: het zoeken naar collectieve oplossingen voor individuele hulpvragen, bijvoorbeeld in het informele circuit.[14] Het bevorderen van sociale cohesie en sociale activiteiten is hier ook onderdeel van. Collectiviseren kan ook gestalte krijgen door nieuwe collectieve oplossingen te ontwikkelen door inwoners met gelijksoortige vragen met elkaar in contact te brengen. Ook het stimuleren van netwerkontwikkeling – bijvoorbeeld door het organiseren van kennismakingsmiddagen of netwerkbijeenkomsten voor partnerorganisaties – geldt als een belangrijk element van collectiviseren.

2.2.2. Casussen

Sociaal team Middelstad heeft zowel te maken met collectieve vraagstukken die meerdere inwoners aangaan, als met individuele casuïstiek van één bewoner of één huishouden. In sommige gevallen zijn beide expliciet met elkaar verweven. In dit onderzoek zijn drie casussen bestudeerd waarin de nadruk ligt op een collectief vraagstuk. In de volgende paragrafen zijn deze casussen beschreven. De drie casussen zijn divers van aard. Ze verschillen als het gaat om het doel, het aantal betrokkenen, de schaal, de setting, de mate van concreetheid, de urgentie en het risico verbonden aan het nemen van beslissingen in de casus.

Zo gaat de eerste casus over onrust bij de dagbesteding die gevestigd is een woonzorgcentrum. Dit betreft een zeer complexe en gelaagde casus waar verschillende vraagstukken met elkaar samenhangen. Er zijn veel partijen betrokken en situaties doen zich voor op verschillende schaalniveaus: van één individu tot alle bezoekers van de dagbesteding.

De tweede casus draait om jongeren die rondhangen voor het buurthuis en buurtbewoners die dit als overlast ervaren. Elke zomer is dit een terugkerend fenomeen. De opbouwwerker die bij deze casus betrokken is, zoekt samen met de inwoners en organisaties in de buurt naar manieren om hiermee om te gaan.

De derde casus gaat over het samen met vrijwilligers organiseren van een informatiedag voor inwoners. De aard van deze casus is anders. De casus is gericht op een geslaagd evenement en niet op het bevorderen van een veilige omgeving of het verminderen van onrust, zoals in de andere casussen. De verschillen tussen de casussen zijn dus aanzienlijk.

13 De gemeente spreekt zelf van ‘collectiveren’. Wij hanteren in deze rapportage de term ‘collectiviseren’, die ook in Van Dale voorkomt.

14 Beleidsnotitie over de sociale teams

Casus: Onrust bij de dagbesteding en het woonzorgcentrum

In de wijk van sociaal team Middelstad staat een grote flat van een zorgorganisatie waar circa 150 bewoners zelfstandig wonen en verzorging krijgen. Deze casus speelt zich zowel af in de dagbestedingsruimte die in het woonzorgcentrum gevestigd is, als rond de woningen van het woonzorgcentrum. De focus ligt echter op de dagbesteding. Hierbij zijn drie organisaties betrokken: (1) de zorgorganisatie (2) een organisatie voor ondersteuning aan mensen met een (verstandelijke) beperking, en (3) een organisatie voor ondersteuning aan mensen met psychische problematiek. Voorheen boden deze organisaties voor hun eigen doelgroep aparte dagbesteding aan waarvoor een indicatie nodig was. De dagbesteding kreeg echter van de gemeente de opdracht om te veranderen naar een algemeen toegankelijke voorziening waar alle buurtbewoners welkom zijn. De drie organisaties worden geacht deze dagbesteding gezamenlijk aan te bieden. Vanuit het sociaal team Middelstad zijn drie professionals betrokken. We zoomen in op de sociaalpedagogisch hulpverlener die begeleider is op de dagbesteding. Deze professional is werkzaam vanuit de organisatie die mensen met een (verstandelijke) beperking begeleidt.

In deze casus is zowel sprake van algemene gevoelens van onrust in de dagbesteding als verschillende concrete situaties waarbij bezoekers of bewoners betrokken zijn. Sinds ongeveer drie jaar is er sprake van onrust op de dagbesteding. Deze onrust kent geen duidelijk begin en einde. Het hangt samen met verschillende aspecten die zich opstapelen, zoals bezuinigingen in de zorg die de bewoners in het woonzorgcentrum voelen en zorgen over de financiële problemen bij de zorgorganisatie. Ook speelt de verandering naar een gemengde en open dagbesteding hierbij een belangrijke rol.

De diversiteit onder de bezoekers van de dagbesteding is groot: bewoners van het woonzorgcentrum, cliënten van de twee organisaties die begeleiding bij beperking of psychische problematiek bieden, vrijwilligers die huishoudelijk werk doen, mensen vanuit een re-integratie traject, buurtbewoners en leerlingen die stage lopen.

Nu voeren de diverse groepen bezoekers nog verschillende activiteiten uit op de dagbesteding. Waar het ene deel recreatieve activiteiten doet, doen anderen klusjes voor de bewoners van het woonzorgcentrum. De bedoeling is dat deze activiteiten samengaan. Waar de bezoekers voorheen een eigen of afgeschermde plek hadden, moeten zij nu omgaan met mensen met psychische of sociale problematiek én moeten ze zaken met elkaar delen.

De betrokken professional signaleert dat de problematiek onder inwoners groter wordt en zij steeds meer op zichzelf zijn aangewezen. Ze ziet ook dat de verschillen tussen de bezoekers heel groot zijn. De professional merkt op dat er weinig verdraagzaamheid is; bezoekers met problemen worden moeilijk geaccepteerd door

andere buurtbewoners. Voor de professional betekent deze verandering een andere manier van werken. Anders dan voorheen is er elke dag maar één beroepskracht van een van de drie organisaties als activiteitenbegeleider op de dagbesteding aanwezig. Dat vraagt om meer samenwerking en afstemming. Gevolg is ook dat professionals vragen krijgen van bezoekers die zij niet altijd kunnen beantwoorden. Zo krijgt de sociaalpedagogisch hulpverlener zorggerelateerde vragen, bijvoorbeeld over het smeren van een bepaalde crème. Daarop geeft ze aan dat bezoeker dit op een later moment kan bespreken met de professional van de zorgorganisatie. De sociaalpedagogisch hulpverlener merkt tegelijkertijd op dat mensen zich hierdoor van het 'kastje naar de muur' gestuurd voelen.

Daarnaast krijgt de professional uit het sociaal team op verschillende manieren signalen van concrete situaties die zich voordoen in het woonzorgcentrum en op de dagbesteding. Zij ontvangt deze signalen onder meer via de dagbesteding, de moederorganisatie, het sociaal team, samenwerkingspartners in het woonzorgcentrum en het buurtteam.[15]

Het eerste betreft een signaal dat er 's nachts wordt aangebeld bij bewoners van het woonzorgcentrum en een vermoeden van wie hiervoor verantwoordelijk is. De professional van sociaal team Middelstad wordt hier tijdens de dagbesteding door een familielid van een bewoner op aangesproken. Dit familielid geeft aan dat bewoners zich hierdoor niet veilig voelen en dat deze situatie niet langer zo door kan gaan. Er wordt van het sociaal team een oplossing verwacht, zo geeft de sociaalpedagogisch hulpverlener aan.

Daarnaast was er een officiële klacht van een familielid van een andere bewoner die gaf aan bedreigd en geslagen te zijn. Een andere bewoner heeft zelf een camera opgehangen voor zijn deur en wil daarvoor het internet van het woonzorgcentrum gebruiken.

Op de dagbesteding speelt ook een situatie met een bezoeker die in het verleden de toegang tot de dagbestedingszaal is ontzegd omdat hij zich niet liet begeleiden. Intussen is de alternatieve daginvulling van deze persoon weggevallen, en daarom wil de begeleider van de zorgorganisatie kijken of deze persoon toch weer kan deelnemen. De professional van het wijkteam Middelstad geeft aan dat verschijning van deze persoon op de dagbesteding tot onrust zou leiden. Ze zegt in dergelijke situaties altijd tegen bewoners dat mensen met problematiek erbij horen, maar merkt ook hoe weinig verdraagzaam bewoners zijn.

De sociaalpedagogisch medewerker van sociaal team Middelstad is betrokken bij diverse acties. Zoals de verspreiding van een meldkaart met een overzicht van

15 Aan het buurtteam nemen gemeente, politie, woningstichtingen, vrijwilliger van het buurtnetwerk en de welzijnsorganisatie deel.

organisaties en type vragen onder de bewoners van het woonzorgcentrum. Ook overweegt men een spreekuur met politie en woningbouwcorporatie, maar dit wordt tijdens de looptijd van het onderzoek niet uitgevoerd. De situatie in de dagbesteding en het woonzorgcentrum staat regelmatig op de agenda in het sociaal team en het buurtteam. Naar aanleiding van de officiële klacht heeft de sociaalpedagogisch medewerker ook overlegd met haar leidinggevende vanuit de moederorganisatie.

Casus: Jongerenoverlast in de wijk

In deze casus ervaren buurtbewoners overlast door jongeren die voor een buurthuis hangen. Vanuit het sociaal team Middelstad is bij deze casus een opbouwwerker betrokken. Deze opbouwwerker is niet alleen lid van sociaal team Middelstad, maar ook van een buurtteam gericht op het samen met inwoners vergroten van de leefbaarheid in de buurt. In dit buurtteam zitten gemeente, politie, woningstichtingen, een vrijwilliger van het buurtnetwerk[16] en de welzijnsorganisatie waar de opbouwwerker zelf werkzaam is.

Via het buurtnetwerk, de politie en handhaving van de gemeente komen geregeld klachten van buurtbewoners over overlast door jongeren die voor een buurthuis rondhangen. Voorheen was dit buurthuis een jongerencentrum, sinds een aantal jaar is het een ontmoetingsplek met een bredere buurtfunctie en zijn dus alle buurtbewoners welkom. Het buurthuis wordt ook gebruikt als vergaderlocatie, uitvalsbasis voor het sociaal team Middelstad en als werk- en ontmoetingsplek voor professionals van de welzijnsorganisatie en samenwerkingspartners.

Voor het buurthuis hangen zowel overdag als 's avonds jongeren rond. Aanvankelijk betreft het overdag en 's avonds twee verschillende groepen. Overdag gaat het om een gemengde groep met jongeren uit Middelstad en uit een aangrenzende stad die met auto's naar de plek voor het buurthuis komen. Buurtbewoners ervaren deze groep als intimiderend door de wijze waarop ze de auto's parkeren, hoe ze zitten, dat ze blowen, enzovoort. 's Avonds gaat het om een andere groep jongeren die elkaar later op de avond – zo tussen 11 en 2 uur 's nachts – ontmoeten om na hun werk nog wat te chillen. De jongeren die 's avonds komen vormen een redelijk rustige groep. Voor de buurtbewoners zijn de twee groepen moeilijk te onderscheiden. Er is ook enige overlap tussen de beide groepen. De jongeren treffen elkaar vooral in de zomer. Het is een jaarlijks terugkerend fenomeen vanaf het moment dat het weer beter wordt. Aan het einde van de zomer zijn er minder jongeren op de hangplek aanwezig, zowel overdag als 's avonds. De oorzaak hiervan is niet precies bekend. Zodra de groep kleiner wordt komen er ook nauwelijks meer klachten of meldingen binnen.

16 Het buurtnetwerk is een groep actieve vrijwilligers die werken aan de leefbaarheid in de buurt. Een vertegenwoordiger van het buurtnetwerk zit in het buurtteam overleg.

Zodra klachten binnenkomen staat de casus wekelijks op de agenda van het buurtteam. Zij ondernemen verschillende acties. Begin mei merkte men bij een rondgang door de buurt dat er bij de hangplek vuur gemaakt was en vond men drankflessen. De wijkagent sprak de jongeren hierop aan waarop zij deze hebben opgeruimd. De jongeren waren goed aanspreekbaar en begripvol. Verder patrouilleerde de politie in juni bijna elke nacht en ook een buitengewoon opsporingsambtenaar zocht contact met de jongeren.

Enkele jongeren uit beide groepen hebben eerder in een andere wijk in Middelstad voor overlast gezorgd. Dat kwam vooral door de omvang van de groep (30-40 jongeren). De meeste jongeren van die groep waren jonger dan 18 en een deel van hen is door inzet van het jongerenwerk in de jeugdsoos in een andere wijk terecht gekomen. Ook besluit het buurtteam om het outreachend jongerenwerk te betrekken. De collega van het outreachend jongerenwerk woont een keer per maand het buurtteamoverleg bij. Verder gaat het buurtteam ook een buurtterras organiseren. Het buurtterras is een gelegenheid voor buurtbewoners om onder het genot van een kopje koffie of thee andere buurtbewoners of professionals van organisaties te ontmoeten. Dit wordt georganiseerd door het buurtnetwerk en het buurtteam. Ook het sociaal team is zijdelings betrokken. Het buurtteam had eerst het idee om het buurtterras mede in het teken van de jongerenoverlast te zetten, door buurtbewoners en 'overlast veroorzakende' jongeren met elkaar in gesprek te laten gaan. De opbouwwerker is hierop teruggekomen; ze was bij nader inzien toch voorstander van een gewoon buurtterras. De opbouwwerker koppelt ontwikkelingen rondom deze casus regelmatig terug in het sociaal team Middelstad. Zo is bijvoorbeeld besproken om niet met het hele sociaal team bij het buurtterras aanwezig te zijn, om een meerderheid aan professionals te voorkomen.

Casus: Informatiedag voor buurtbewoners

Deze casus gaat over hoe twee leden van sociaal team Middelstad – een wijkverpleegkundige en haar collega – samen met een vrijwilliger een informatiedag voor inwoners van de wijk organiseren. De casus start als een vrijwilliger contact opneemt met sociaal team Middelstad. Het team heeft goed contact met deze actieve vrijwilliger, die ook betrokken is bij een huiskamer in de buurt en het buurtplatform. De vrijwilliger wil graag een informatiedag voor alle inwoners van de wijk organiseren en vraagt het sociaal team om ondersteuning hierbij. Op zo'n informatiemiddag staan kraampjes van de zorg- en welzijnsorganisaties uit de wijk. En zijn er leuke dingen te doen, zoals een gratis proefmassage en wat lekkers te eten. De vrijwilliger heeft gezien dat een dergelijke informatiedag in een andere wijk een groot succes was.

Het team nodigt de vrijwilliger uit tijdens een teamoverleg om haar vraag te bespreken. Daar besluit het team dit evenement samen met de vrijwilliger te

organiseren. Het doel van de informatiedag wordt hier ook besproken. Het team merkt dat het voor inwoners soms zoeken is waar ze terecht kunnen met een vraag en wat organisaties hierin kunnen betekenen. De informatiedag speelt op deze behoefte in. Daarnaast past het bij het verbinden van de buurt en de organisaties die daarin actief zijn. Ook is het voor het team een mooie gelegenheid om verder te werken aan de bekendheid in de buurt.

Vanuit het sociaal team Middelstad pakken twee teamleden de vraag op. Deze teamleden hebben samen met de vrijwilliger een eerste overleg waarin ze praktische zaken bespreken: datum, tijd en locatie van de informatiedag, doelgroep van de dag, uit te nodigen organisaties. In het overleg maken ze afspraken over wie welke netwerkpartners uitnodigt. Daarmee gaan ze aan de slag; ze verspreiden de uitnodiging via algemene e-mailadressen naar de organisaties. Als dat weinig reacties oplevert overleggen ze met z'n drieën. Ze besluiten de organisaties persoonlijk te benaderen: ieder belt de partners met wie hij of zij contact heeft.

Vervolgens gaan de teamleden naar de huiskamer in de buurt voor een afspraak met de vrijwilliger. Bij aankomst zien ze echter dat de vrijwilliger in een ander overleg zit. Ze spreken elkaar kort. De vrijwilliger blijkt de afspraak met de teamleden niet in de agenda te hebben staan. Zij vinden dit jammer en ook lastig, want er is nog veel te regelen voor het evenement, terwijl de deadlines naderen. Een van de professionals geeft aan zaken graag planmatig aan te pakken en niet op het laatste moment. Nu het overleg niet doorgaat, vreest ze dat het krap wordt. Daarop besluiten ze de wijze waarop de voorbereidingen voor de informatiedag verlopen te delen met het sociaal team.

De twee teamleden bespreken hun ervaringen rond het organiseren van de informatiemarkt en de moeizame samenwerking met de vrijwilligers(organisatie) in het teamoverleg. Het team adviseert hen: probeer het meer los te laten en laat de vrijwilligers de informatiedag organiseren. Kies voor een ondersteunende rol: vraag wat zij nodig hebben om het evenement te organiseren. Met die nieuwe rol en verantwoordelijkheid gaan de twee teamleden verder met de organisatie van de dag.

Bevindingen lokale teams Heideland

3

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen over de lokale teams in Heideland. Het hoofdstuk start met een schets van de inhoudelijke focus die we in Heideland bij dit onderzoek centraal hebben gesteld: huiselijk geweld en kindermishandeling. Dan volgt een beschrijving van de context waarbinnen de lokale teams opereren. Daarna laten we zien hoe dit van invloed is op het team en de besluitvorming van de individuele professional. Tenslotte komt aan bod waar de teamleden steun aan ontlenen bij de besluitvorming.

3.1. Huiselijk geweld en kindermishandeling

In deze paragraaf gaan we in op de inhoudelijke focus van het team. Daarbij beschrijven we in welke hoedanigheid de professionals in de casussen met huiselijk geweld en kindermishandeling te maken krijgen. Tevens staan we wat langer stil bij het perspectief van de 'rechterhandpositie', waaraan de professionals houvast ontlenen bij hun werk in de gezinnen.

Onbedoelde verwaarlozing

In alle drie de casussen gaat het over veiligheid. De professionals in de casussen spreken echter niet zozeer over mishandeling of huiselijk geweld, maar vooral over verwaarlozing.

In de casus van het multiprobleemgezin gaat het over emotionele verwaarlozing van Lies, de dochter:

> Professional: *Moeder heeft heel veel keuzes gemaakt die schadelijk zijn geweest en nog steeds schadelijk zijn voor Lies. Ze past in het plaatje van emotionele verwaarlozing, laag zelfbeeld. (…) Ze is de grond in gepraat en heeft voortdurend de schuld gekregen van de crisis van moeder.*

In de casus over de vechtscheiding maakt de professional zich vooral zorgen over dochter Mira. Ze slaapt slecht en wordt geregeld 's nachts huilend wakker. Ze klampt zich erg aan moeder vast en het is elke keer een enorme strijd om haar naar haar vader te krijgen. Ze heeft volgens de professional last van gevoelens van onveiligheid en hechtingsproblemen.

Professional: *De dochter is eigenlijk al wel beschadigd door alles wat er speelt en gespeeld heeft. Dan heb je het wel over een stukje verwaarlozing. (…) Ik ben ervan overtuigd dat beide ouders prima weten wat ze nodig heeft aan eten, drinken, douchen, slapen. Dat bieden ze allebei. Maar die onderliggende laag en haar vertrouwen. Ik zie dat ze gewoon heel weinig vertrouwen heeft in mensen. Nu al, op deze leeftijd. En dat vind ik wel een zorgelijke ontwikkeling.*

In de casus rond het grote LVB-gezin spreekt de professional ook over verwaarlozing. En aangezien de jongste zoon pas drie jaar oud is, kan die situatie nog lang aanhouden, zo vreest ze:

Professional: *De kinderen worden niet genoeg geprikkeld om zichzelf te ontwikkelen en te ontplooien. Dus in die zin is er sprake van verwaarlozing. En dat kan nog 15 jaar duren. Ik denk dat dat ook komt omdat moeder gewoon niet beter weet en niet beter kan. Het lukt haar niet om alle afspraken op het consultatiebureau na te komen en dat vind ik ook verwaarlozing. Ook als je je kinderen niet op tijd laat inenten, of gesprekken op school over de ontwikkeling van je kind niet aangaat, of niet naar de dokter gaat omdat een kind in zijn bed plast.*

Dat de veiligheid in het geding is, is vaak het gevolg van een samenloop van omstandigheden. Er is sprake van verwaarlozing, niet zozeer bedoeld of opzettelijk, maar meer door de manier waarop het loopt. Ook wat de professionals in de casussen onder verwaarlozing verstaan, is dynamisch. Volgens Van den Hoven (2017) wordt de definitie van wat als kindermishandeling of kinderverwaarlozing telt, ruimer. Het gaat om een breed scala aan aspecten, niet alleen om fysiek maar ook om psychisch leed. De professional in de casus over de 'vechtscheiding' verwoordt het als volgt:

Professional: *Wat wij terug horen van slachtoffers, is doorgaans dat de klappen wel zijn te overkomen. Dat is op een gegeven moment klaar, iemand gaat weg en dat is afgelopen. Terwijl, het psychische, dat kan nog zo lang een soort 'mindfuck' spelen. Er hoeft helemaal niks meer aan de hand te zijn, maar toch.*

De casussen laten goed zien dat de grenzen niet scherp zijn. Emotionele verwaarlozing valt eronder, maar ook het ontbreken van prikkels tot ontplooiing of het onvermogen om tijdig (gezondheids)voorzieningen in te schakelen. Van den Hoven (2017: 169) wijst erop dat ook de publieke moraal van de samenleving sterke invloed heeft op wat er onder verwaarlozing en mishandeling verstaan wordt.

De rechterhandpositie

Het is niet meteen duidelijk wat sociale professionals te doen staat, zodra er signalen zijn van verwaarlozing of mishandeling. Het is immers niet de bedoeling om bij elk eerste signaal door te verwijzen naar instanties die onderzoek kunnen doen naar de noodzaak van uithuisplaatsing. Onderzoek toont telkenmale aan dat professionals twijfelen over het moment dat doorverwijzen geboden is. Het luistert nauw. Te late doorverwijzing kan grote gevolgen hebben voor het welzijn van betrokkenen, terwijl te vroeg doorverwijzen ouders en kinderen onnodig belast (Mathijssen, 2019). Wat sociale professionals dan te doen staat, is afhankelijk van veel factoren. Welke problematiek speelt er precies in een gezin? Zijn de ouders bereid om mee te werken? In de praktijk is het voor veel professionals een gevoel van schipperen, van juist interpreteren en van hopen op verbetering (Van den Hoven, 2017).

De professionals van de lokale teams in Heideland vinden houvast in het uitgangspunt van de 'rechterhandpositie'. In de Handreiking die de professionals van de lokale teams samen met een hogeschool in de regio hebben opgesteld, wordt de rechterhandpositie onder andere omschreven als 'het perspectief van de bewoner centraal stellen', 'naast de inwoner staan' en 'aansluiten bij het gewone leven'. Onder de jeugdprofessionals ondervindt dit uitgangspunt brede steun.

> Professional: *De nadruk ligt op naast het gezin gaan staan en zorgen dat je samen de oplossing gaat vinden. (…) En als zij een oplossing hebben en echt achter die oplossing staan, dan zijn wij daar volgend aan.*

De wijze waarop de rechterhandpositie precies invulling krijgt, omvat ook wel een grijs gebied. Er is discussie over wat er wel of niet precies onder valt.

> Professional: *Hulpverlening mogen we niet echt oppakken, maar wel het stukje begeleiding en korte vragen die niet echt een heel hulpverleningstraject behoeven. En een soort casemanager-functie. Dus als je hulp hebt ingezet in het gezin, dat je wel blijft volgen, van "hé hoe gaat het en is het nog afdoende en sluit het nog aan".*

> Professional: *Wij moeten wel erg oppassen dat we niet in de bemiddeling gaan zitten. Want dat mogen we niet. Maar het gewoon even, overzichtelijk zien te krijgen wat ieder wil, dat mogen we wel.*

> Interviewer: *Dat is iets wat je vaker doet?*

> Professional: *Ja, dat is eigenlijk een van onze opdrachten. Inzicht krijgen in wat mensen willen en hoe ze dat willen en dan gaan kijken wat we daarvoor in kunnen zetten.*

De rechterhandpositie betekent niet dat mensen altijd hun zin moeten krijgen. Ouders bijvoorbeeld die het beste voor hun kind willen, hebben soms een uitgesproken idee over wat hun zoon of dochter nodig heeft. Dat strookt niet altijd met de professionele inschatting van de consulenten. Professionals spreken in dat verband vaak over 'normaliseren'.

> Professional: *Vaak is het zaak om het allemaal te normaliseren, proberen om het gewoon binnen de perken te houden. Ouders geven bijvoorbeeld vaak aan dat hun puber onhandelbaar is. Ik luister dan naar het verhaal en denk, "het klinkt gewoon als pubergedrag, dit deed ik vroeger ook. Dat doet iedere puber. Joh, dit hoort er nou eenmaal bij". Dat is lastig en vraagt een hele andere rol van jou als begeleider. Ik geef dan naar de ouders aan: "Om daar nou allemaal dingen op te gaan zetten, dat gaat heel veel tijd kosten voor jou en voor mij en van de organisatie. Is het niet handig dat ik een paar keer langs kom om te kijken van joh, wat gebeurt er nou? Hoe kun je daarop reageren?" En dan is het al snel dat ouders zeggen: "Oh ja, dat is handig".*

In sommige gevallen vinden professionals het lastig om de rechterhandpositie in te vullen of te handhaven. Bijvoorbeeld wanneer het met het oog op de veiligheid van de kinderen nodig is om maatregelen te nemen die ingaan tegen de wensen van de ouders. Dit hoeft de professional er echter niet van te weerhouden om voortdurend met ouders in gesprek te blijven.

> Professional: *Dat is ook wel mijn ervaring als aandachtsfunctionaris.*[17] *Hoe vaak je dan toch moet kijken in zaken van mishandeling en huiselijk geweld, hoe je ervoor kunt zorgen dat de dader in beeld blijft. Dat je toch gaat kijken, wat zijn oplossingen, hoe kunnen jullie samen verder? Dat speelt natuurlijk toch ook mee.*

Voor een goede werkrelatie blijft het van groot belang dat professionals aan ouders uitleggen waarom er een bepaalde keuze voor hen is gemaakt en dat ze zich proberen te verplaatsen in het perspectief van de ouders (Frielink et al., 2017). Zo kan de therapie voor dochter Mira in de casus over vechtscheiding niet van start gaan voordat de ouders eerst samen zelf orde op zaken hebben gesteld.

17 'Aandachtsfunctionarissen' zijn het eerste aanspreekpunt binnen een organisatie om overleg te plegen over vermoedens van huiselijk geweld of kindermishandeling. Zij hebben hiertoe een specifieke training gevolgd.

Professional: *Dat is in huiselijk geweldzaken het principe. Je moet eerst veilig zijn voor je kunt gaan werken aan herstel en verbetering. Ik hoop dat de ouders dat snel ook zo opvatten, maar dat is natuurlijk een beetje de vraag.*

Professionals van de lokale teams krijgen ook geregeld te maken met andere instanties die de hulp overnemen. Het is dan vaak lastig om de rechterhandpositie te handhaven, bijvoorbeeld in de samenwerking met VeGe. De professionals van de lokale teams merken dat de professionals van VeGe die positie minder goed kennen (zie ook verderop in paragraaf 3.3), ook doordat ze minder in de gezinnen komen.

Professional: *De medewerkers van VeGe denken: "Dit is een besluit wat genomen moet worden". Dan hebben ze niet nagedacht over de gevolgen voor de betrokkenen. Zij komen een keer in de maand voor begeleiding met voorwaarden zonder maatregel, om te evalueren. Als het een beetje een bijzonder gezin is komen wij er vaker. Zij werken ook niet volgens de 1 gezin, 1 plan aanpak. Zij zeggen: "Het kind moet veilig blijven, dus vader krijgt een straatverbod". En wij zeggen dan: "Dat is lekker, vader heeft geen vaste woon- en verblijfplaats meer, hoe gaat hij dan aan zijn geld komen?". Het antwoord van de medewerkers van VeGe is dan: "Dat is niet ons probleem".*

Ook de complexiteit van casussen kan maken dat het lastig is om de rechterhandpositie in te vullen. Soms is niet duidelijk wat beter is in het belang van een kind. Er kan al een hele geschiedenis zijn van beschadiging, van gezinsleden die elkaar naar het leven staan, elk met hun eigen problemen, wensen en belangen (Van den Hoven, 2017: 176). Dan is het lastig om te bepalen waar je moet starten om de kluwen van factoren te ontwarren. Bijvoorbeeld in de casus over het multiprobleemgezin, waarin dochter Lies niet alleen met persoonlijke problemen worstelt, maar ook met de relatie met haar moeder en met andere betrokkenen in de gezinssituatie.

Professional: *Een collega van VeGe zei van, "Ik weet niet of je verslagen gelezen hebt van Lies?". Dat had ik ondertussen gedaan. "Nou, Lies heeft te maken met flinke PTSS, seksueel misbruik en daar zou eigenlijk een soort van behandeling op moeten gebeuren, maar die komt dus niet van de grond. Moeder maakt soms keuzes die ten koste gaan van Lies." Die maakt echt uitspraken dat je denkt van: "hé, dat hoor je niet te zeggen". Dat ze inderdaad haar vriend Kees op dat moment verkoos boven Lies.*

De professional in deze casus maakt ook nadrukkelijk een onderscheid tussen volwassenen en kinderen:

> Professional: *Als er relaties in het spel zijn – zoals in dit geval tussen moeder en haar vriend – dan is het nog lastiger dan met kinderen. Want kinderen, daar heb je eventueel maatregelen voor, daar kun je dwang en drang op inzetten, waardoor volwassenen druk voelen om mee te werken. Maar in deze casus zou moeder ook aan zichzelf moeten werken. En ik heb het bij haar neergelegd: "Wat wil je daarmee, wat kan ik voor je doen?" En moeder herkent dat gewoon niet. Ik heb wel eens gewoon haar geconfronteerd daarmee, van: "Wat is Kees dan van je? Want de ene keer is het een huisvriend, de andere keer deel je een voordeur, en de ene keer wil je 'm uit huis hebben en de andere keer niet? Kun je mij uitleggen wat er gebeurt?" En dan legt ze het altijd buiten zichzelf neer. En dat is ook wat moeder altijd doet, de interne reflectie is er gewoon niet.*

Bij vechtscheidingen kan nog een andere factor in het spel zijn die de rechterhandpositie compliceert. Vaak voelen ouders zich op een of andere manier tekort gedaan. Hoe professionals ook proberen om beide ouders te betrekken, toch hebben ze het gevoel dat de professional meer naar de ander trekt.

> Professional: *En mijn worsteling in deze zaak is dat zowel vader als moeder proberen mij in hun kamp te trekken en proberen het gelijk te krijgen. En ze zeggen dat ze alles in het belang van de kinderen doen, maar in principe is alles wat ze doen eigenbelang. En: "Ja, nee, in het belang van de kinderen doe ik dit", terwijl… En ze proberen alle twee aan mij te trekken, van: "Ja maar, zij doet dit en hij doet dat" en ik vind het heel lastig om daar uit te blijven. Om niet in die valkuil te trappen. Hoe ga je nou zorgen dat je bij beide kampen professioneel en betrokken blijft, maar wel neutraal kan blijven? En omdat er zoveel speelt, is dat best lastig. De vader die elke dag, als het aan hem ligt, aan de bel trekt om te vertellen hoe erg de kinderen bij moeder verwaarloosd worden en dan een moeder die weer in paniek belt van "Ja, ik kwam haar (de partner van haar ex, red.) op het schoolplein tegen en waarom brengt hij ze niet zelf naar school?" Dat soort vraagstukken leggen ze dan bij mij neer. Dat is wat er nu speelt.*

In de lokale teams hanteren ze bij de ondersteuning het uitgangspunt van 'meervoudige partijdigheid'. Maar dat biedt juist in dit soort situaties niet altijd soelaas. Bij vechtscheidingen is er de mogelijkheid om met twee professionals gezamenlijk op te trekken, opdat ze samen de lijn uit kunnen zetten en iedere ouder in feite

zijn eigen contactpersoon heeft. In de vechtscheidingscasus heeft de professional daar evenwel niet voor gekozen.

> Professional: *Ik heb dat toen niet gedaan, omdat ik ook die verkorte training wel heb gehad en ik er echt wel heel erg alert op ben dat ik niet de kant van moeder en ik niet de kant van vader kies. Eigenlijk ben ik de kant van de kinderen. Zo heb ik dat ook verwoord naar de ouders toe. Ik zeg: "Het enige wat ik hier doe, is het belang van de kinderen, daarnaar kijken". En toch proberen ouders jou altijd in hun kamp te krijgen. Dat moeder zegt: "Kijk wat hij nou toch weer doet". En daar wil ik uit blijven. En dat is soms best lastig als je daar alleen in zit. Want als je even een keer naar moeder hebt geluisterd, dan voelt vader zich gelijk tekort gedaan. Dus dat is wel een valkuil waar ik toen weer ingetrapt ben.*

Handelingsverlegenheid

We hebben gezien dat de professionals van de lokale teams niet altijd meteen weten wat hen te doen staat bij een vermoeden van verwaarlozing of mishandeling. Het dilemma tussen wel of niet ingrijpen speelt in veel situaties een prominente rol. Opvallend is dat de professionals uit de lokale teams rapporteren over de verlegenheid bij andere dienstverleners die in de eerstelijn met kinderen in aanraking komen. Alhoewel de meldcode kindermishandeling oproept om bij signalen Veilig Thuis te raadplegen, nemen bijvoorbeeld leerkrachten en wijkagenten eerder contact op met de professionals van de lokale teams.

> Professional: *Vaak willen ze het gewoon bij ons melden. "We willen niet naar Veilig Thuis bellen, dus bellen we jullie. Het gaat om dit en dit gezin en dit en dit is er aan de hand. Ik weet nu niet wat ik ermee moet doen. En melden bij Veilig Thuis willen we eigenlijk niet, want dan…"*

Dienstverleners hebben angst en schroom om met Veilig Thuis contact op te nemen omdat ze denken dat dat automatisch tot ingrijpen leidt.

> Professional: *Het is gewoon een soort handelingsverlegenheid ook. Zo van: "Als ik dat nu ga doen, wat geeft het allemaal niet voor problemen? En dan heb ik liever dat ik het zo naar het lokale team kan schuiven, want dan kunnen zij er verder mee aan de gang."*

Ze kennen de lokale teams, het lijntje is korter en dus is melden daar laagdrempeliger. Tevens is er onwetendheid over Veilig Thuis. Ze gaan er vanuit dat je bij

Veilig Thuis alleen kunt melden en niet dat je daar ook om advies kunt vragen en een casus anoniem kunt bespreken.

> Professional: *Als je dan uitlegt: "Dit is hoe het werkt. Ik wil je daarbij helpen." Dan is de reactie toch vaak: "Maar dat willen we niet. Ik kan het nu toch gewoon bij jou neerleggen". Maar soms merk je ook: "Help mij op weg", dat is dan eigenlijk de vraag achter de vraag.*

3.2. Context in beweging

De professionals in de lokale teams Heideland voeren hun dagelijkse werk uit binnen een context die in beweging is. In deze paragraaf beschrijven we hoe deze context eruit ziet.

Weerbarstige praktijk

De professionals van de lokale teams onderschrijven de uitgangspunten van de transformatie: 'het vergroten van zelfredzaamheid', 'samen mét de cliënt' én 'met gebruikmaking van het netwerk van de cliënt'. Ook in het leertraject met de hogeschool die tot de Handleiding heeft geleid, zijn deze uitgangspunten nog eens verwoord en is de werkwijze verder aangescherpt. In de praktijk stuiten de professionals evenwel ook op de weerbarstigheid van de materie.

> Professional: *Ik geloof wel heel erg in het feit dat je inderdaad allemaal wel competenties hebt. En dat je het allemaal met hele goede bedoelingen doet. Maar ik geloof niet dat iedere ouder doordrongen is van het feit dat wat zij doen schadelijk kan zijn voor de kinderen. Bij de gemeente denkt iedereen dat mensen volgens hun maatstaven leven. Maar ik denk dat het niet zo is.*
>
> Interviewer: *Nee, de mensen die echt volgens die maatstaven leven komen over het algemeen niet bij jullie terecht.*
>
> Professional: *Nee, dus dan is het heel mooi bedacht, vanuit hun perspectief, van "hé, zo zien wij de wijde wereld graag". Maar als je werkelijk op de werkvloer terecht komt dan denk je van, nee, ik wou dat het inderdaad zo was. Het is een heel mooi uitgangspunt.*

Zo is voor sommige cliënten zelfredzaamheid te hoog gegrepen – er zijn bijvoorbeeld veel (licht) verstandelijk beperkten onder de cliënten – en het netwerk is vaak gering of eenzijdig en niet in alle gevallen helpend. Het gaat bij de uitgangspunten dus wel om 'mooie gedachten', die in de praktijk evenwel niet altijd als realistisch worden ervaren.

Professional: *Ik geloof wel in eigen kracht en dat mensen bepaalde regie hebben. Ik geef ze ook liever een vishengel dan ze de hele tijd vis te voeren. Ik heb ook liever dat ze zelfstandig worden en op eigen benen kunnen staan. Of hoe je dat binnen het sociaal domein ook noemt. Het komt eigenlijk steeds op hetzelfde neer: eigen kracht, zorgen dat ze het zelf kunnen, normaliseren. Joh, soms zijn dingen zoals ze zijn. En je kunt niet altijd alles oplossen.*

Onderdeel van een grotere beweging

In de focusgroepbijeenkomsten benadrukt de teamleider de zoektocht waar de lokale teams mee bezig zijn.

Teamleider: *Iedereen heeft op papier de opdracht gekregen om te transformeren, wij ook. Maar dat is een ontzettend zoekproces. Wat is onze positie? Hoe gaan we het nu doen? Daar maak ik me niet zoveel zorgen over, omdat ik denk: "Jongens, we zijn nog maar drie jaar bezig".*

Die zoektocht is in de ogen van de teamleider onderdeel van een grotere beweging. Door het perspectief op te rekken, creëert ze ruimte om te werken aan een nieuwe invulling van het vak of het beroep.

Teamleider: *We zijn nog wel een paar jaar bezig om dat nieuwe beroep uit te leggen. En ook zelf te ontdekken. Dus het duurt een poos. Kijk, de VPRO was er ook niet meteen na één dag. Dat is ook geschiedenis, historie opbouwen. En een merknaam worden. En daar zijn we mee bezig. Ook naar zorgaanbieders. We zijn mensen aan het uitleggen: "Wat doen we?" We zijn onszelf aan het uitleggen wat we doen. Het is een groot ontwikkeltraject waar we middenin zitten.*

De lokale teams hebben volgens de teamleider dus nog niet altijd een antwoord op de vragen die bij de transformatie opdoemen. Bovendien hebben ze daar andere organisaties bij nodig, waarbij de lokale teams volgens haar in een specifieke positie zitten, vergeleken met andere aanbieders, terwijl ook de concurrentie tussen organisaties een belangrijke factor is. In die zin spreekt de teamleider ook over een 'transformatiegevecht'.

Teamleider: *Die struggle, daar zitten we middenin. We zien dat grote zorgaanbieders – neem organisatie A (organisatie bekend, red.) – die hebben gewoon producten. Die hebben gestapelde producten. Maar wij denken helemaal niet in producten, wij denken in maatwerk. "Dìt gezin heeft dàt nodig". En als dat betekent dat organisatie A pleegzorg inlevert, omdat*

organisatie B (idem, red.) eerder in aanmerking komt, want die kennen dit kind al, dan zou je willen kunnen schakelen en de flexibiliteit willen hebben met elkaar, dat organisatie A zegt: "Oké, het is ons pleeggezin, maar het kind zat bij organisatie B, dus gezien de omstandigheden kan organisatie B dat pleeggezin toch beter ondersteunen." Dat is wat je zou willen en dat is een enorme struggle.

De leden van de lokale teams beamen dit 'transformatiegevecht' en zien daarin soms ook wel lichtpuntjes.

Professional: *Als een cliënt langer in een traject zit, en de hulpverlener er op een gegeven moment uit gaat – want sommige mensen hebben al best wel lang zo'n traject – dan staan ze er toch wel steeds meer voor open om gedurende het traject zo'n 'Extra handen' (vrijwilligersaanbod, red.) erin te vlechten. Ik ben daar toch wel een beetje positief over. Dat ik wel merk: Ze hebben toch al een tijdje gekregen wat ze nodig vonden en dat ze ook wel zien dat het dan fijn is dat zo'n vrijwilliger langer kan meelopen.*

Ervaren vrijheid

Er staat heel wat op het spel bij de transformatie, zeker ook voor de lokale teams. Over de waardering die ze daarbij ten deel valt vanuit de gemeente, zijn de meningen van de leden van de lokale teams verdeeld. Zo is lang niet iedereen te spreken over de huisvesting van de teams. Daar staat tegenover dat de meeste sociale professionals wel de nodige vrijheid ervaren in hun werk.

Professional: *Wat zegt het over onze positie in de gemeente dat we ergens weggemoffeld zitten?*

Professional: *Dat vraag ik me dus ook af. Wat maakt dat de gemeente dat niet belangrijk vindt?*

Professional: *En toch voelt het niet zo, hoor. Ik voel me niet direct weggemoffeld. We hebben niet direct een heel relaxte werkplek. Maar tegelijkertijd hebben we voor mijn gevoel aardig wat vrijheid gekregen om het zelf in te richten: Hoe ga je te werk? Wat ga je doen? Er zijn beleidsregels, maar tegelijkertijd voel ik wel de vrijheid om te zeggen: "Dit zijn beleidsregels, maar doe wat nodig is. Lever maatwerk."*

Ook in vergelijking met eerdere banen steekt de situatie bij de lokale teams in de ogen van sommige sociaal professionals gunstig af.

Professional: *Vergeleken met mijn vorige baan ervaar ik hier veel vrijheid. Ik ben nu niet echt specifiek jeugdhulpverlener, dat was ik in mijn vorige baan wel. Ik kan nu ook kijken van, "hé maar luister, er speelt dit en dit en dit speelt er ook nog. Wat kunnen we daar dan mee?" En ik kan nu ook, ik heb een keuze van hé, pak ik dit stukje hulpverlening zelf op, of ga ik het beschikken voor een ander. Bij mijn vorige baan kregen wij een zaak binnen en moest je dit gaan doen, dat lag dan vast. En nu moet je echt gaan uitzoeken wat er moet gebeuren.*

In de manier waarop de geconstateerde vrijheid wordt ervaren, schuilt wel een verschil tussen de verschillende teamleden.

Professional: *Ik heb collega's die zijn heel erg aan het zoeken naar kaders. Ik vind het juist heel fijn dat er niet zoveel kaders zijn. Dus in die zin voel ik ook de vrijheid wel.*

Interviewer: *Want zij zijn op zoek naar kaders? In welke zin?*

Professional: *"Hoe moet ik in een bepaalde situatie reageren?" Terwijl ik juist heel blij ben dat dat niet allemaal zo vastligt in protocollen en kaders en dat je ook gewoon eens op je eigen intuïtie af mag gaan. En mag bedenken van "hé, maar ik wil het toch eens die kant op proberen."*

Interviewer: *Zijn het vooral de jonge collega's die kaders zoeken?*

Professional: *Ook, maar ook wat onzekerder collega's. Een MEE-consulent hangt nog erg aan die kaders, merk ik. Terwijl ik het eigenlijk juist wel heel erg fijn vind dat niet alles ingekaderd is.*

Substantiële opvattingen

Als het gaat om de vraag wat de professionals van de lokale teams doen met de vrijheid die ze ervaren, laten ze zien over substantiële opvattingen over de invulling van hun werk te beschikken (Timmerman & Baart, 2016). Een opvatting die meerdere malen terugkomt is het belang om – de kaders en richtlijnen soms ten spijt – "te doen wat nodig is".

Professional: *In dit geval is het doen wat nodig is. Af en toe is dat ook de boodschap van mijn leidinggevende. Soms is het ook gewoon doen wat nodig is en dan niet letten op de kosten en niet letten op de dingetjes.*

Een tweede terugkerende opvatting is om sterk rekening te houden met "het tempo van de cliënt". In de gesprekken met de professional uit de casus met het multiprobleemgezin komt dit meerdere keren ter sprake.

> Professional: *Je kunt heel veel signaleren maar die persoon moet er ook gewoon klaar voor zijn om het zelf aan te kunnen. Je kunt niet aan het tempo van een cliënt voorbijgaan. Als hulpverlener zijnde, als lokaal team zijnde. (…) Het doel was samen met Lies en moeder te kijken hoe kunnen we zorgen dat Lies op een goede manier ergens terecht komt en zelfstandig gaat worden. Dus hoe kan Lies er uit gaan, op haar eigen voorwaarden. En op een gezonde manier, dat was mijn doel, dat het op haar tempo ging. (…) Had ik daar wel eerder moeten handelen? Dat is altijd even de vraag in dit verhaal. (…) Een tweestrijd waarbij het gevoel zegt van, misschien had ik dat moeten doen, de twijfel. En tegelijkertijd ook wetend van "joh, maar dit was ook het tempo van het gezin."*

Een derde opvatting die sterk leeft bij de professionals van de lokale teams heeft te maken met oog hebben voor de relaties tussen de leden van een gezin.

> Professional: *Kijk, VeGe richt zich op veiligheid van de kinderen. Terwijl wij veel meer werken vanuit "als het met de ouders beter gaat, gaat het met de kinderen ook beter."*

Deze opvatting hangt net als de vorige twee nauw samen met de 'rechterhandpositie' (zie paragraaf 3.1). Het is vooral over deze derde opvatting dat meningsverschillen en conflicten kunnen ontstaan met samenwerkingspartners, zoals we in paragraaf 3.3 uitgebreider zullen zien. De rechterhandpositie laat zien dat de leden van de lokale teams het als een belangrijke taak beschouwen om hulp dichtbij te organiseren en samen met bewoners te zoeken naar mogelijkheden om hun problemen op te lossen. De overtuiging is dat het dichtbij organiseren van de hulp de beste garantie biedt om in te zetten op 'ontzorgen' en 'normaliseren'. De kennis die de professionals opdoen in de nabijheid van bewoners en over het 'gewone leven' maakt tevens preventie mogelijk (Bredewold et al., 2018). Door te werken aan preventie, ontzorgen en normaliseren, is de verwachting dat het beroep op dure specialistische hulp afneemt. Tegelijkertijd erkennen de sociaal professionals dat hier voor de lokale teams nog een wereld te winnen valt.

Het 'groene domein'

De activiteiten gericht op preventie, ontzorgen en normaliseren duiden de professionals van de lokale teams in Heideland aan als 'het groene domein' of 'het groene

gebied'. In de casussen kwamen we dit bijvoorbeeld tegen bij het LVB-gezin waar de vrijwillige initiatieven 'Extra handen' en 'Buurtsupport' werden ingezet om het gezin te ontlasten door gericht met de kinderen vrijetijdsactiviteiten te ondernemen. Met name in de focusgroepen gaven leden van de lokale teams aan dat ze vinden dat ze nog te weinig toekomen aan interventies die beogen om preventie, ontzorgen en normaliseren te bevorderen. Dat heeft oorzaken die zowel binnen, als buiten de lokale teams liggen.

Mensen buiten de lokale teams zoeken oplossingen volgens de sociaal professionals vaak nog in specialistische hulp. Niet alleen bewoners zelf, maar bijvoorbeeld ook leerkrachten en huisartsen.

> Professional: *Scholen die bijvoorbeeld denken: "Dit kind heeft ADHD, we zien dat hij moeite heeft met zich concentreren. Bij een bepaalde zorgaanbieder hebben ze concentratietraining in een ggz-traject, dat lijkt me een goed idee voor dit kind." Tegen de ouders zeggen ze dan: "Maar de beschikking loopt via het lokale team. Je moet even aan het lokale team vragen of je een beschikking mag voor die concentratietraining." Op dat moment sta je al 5-0 achter.*

De professionals onderstrepen de visie om een onnodig beroep op specialistische hulp te voorkomen, maar als het erom gaat dat tegenover school, ouders en kind uit te dragen, voelen ze zich daarin alleen staan.

> Professional: *Ik kan de opdracht daarin wel uitleggen, maar ik voel me daarin niet gesteund. Er is niets wat ik kan gebruiken of waar ik op kan terugvallen, bijvoorbeeld in de vorm van een richtlijn. Zo van: "Jongens, dit kunnen we nu gewoon niet doen."*

Ook de gemeente houdt in dat opzicht volgens de sociaal professionals de rug onvoldoende recht. Beleidsmedewerkers gaan in hun ogen vaak te gemakkelijk mee in de wensen van cliënten.

> Professional: *Maar die zegt: "Oh, als dit nodig is, dan moeten we dit gewoon doen. En daar gaan we voor zorgen. Wat nodig is voor het kind daar gaan we voor en daar is budget voor." Dat kan allemaal, in die zin kan het niet op. Maar daarin voel ik me soms ook een beetje: Hoe blijf ik nu in dit groene gebied? Hoe kan ik het normaliseren? Hoe kan ik de druk er afhalen?*

Tijdens de gesprekken in de focusgroep kwam naar voren dat het groene domein binnen de lokale teams nog onvoldoende ruimte krijgt om zich te ontwikkelen. Het

groene domein is iets wat volgens de sociaal professionals tijd en een lange adem nodig heeft. Er zou meer ruimte en tijd moeten zijn om een netwerk met andere organisaties en personen op te bouwen. Of om bijvoorbeeld met enige regelmaat ook even de jongerenruimte binnen te lopen om te zien wat er speelt. Maar ook om op een andere manier contact te maken met cliënten. Het gebrek aan tijd en ruimte zit kennelijk soms ook 'tussen de oren':

> Professional: *Gebrek aan tijd betekent ook dat je daar vaak niet de ruimte voor neemt. Ik merk nu in ieder geval, ik heb het best wel druk, dat ik al heel snel denk: "Laat ik het maar even door iemand anders doen". Want dan is die hulp er en dan is iedereen een beetje tevreden. Terwijl ik er veel liever zelf tijd in zou willen investeren. En dan ga je veel sneller naar het groene gebied.*

Ook de achtergrond van de sociaal professionals speelt mee. Een van de consulenten heeft een achtergrond als jongerenwerker.

> Professional: *We zitten hier volgens mij met mensen, mijn excuses, waarvan de meeste een achtergrond in de hulpverlening hebben. Wij denken best wel vaak vanuit onze hulpverlenerskant. Dat is je veiligheid. Dat is logisch. Ik zie gewoon als welzijnsman, als groepswerker, dat daar kansen liggen waar je heel veel mee kan bereiken, in plaats van dat je denkt vanuit je hulpverlenersvisie. Alleen, ik zie ook de tijdsdruk die er is. Je moet ook iets leveren. En dan heb je naar mijn idee vaak weinig tijd, waardoor dat groene gedeelte, of hoe we het mogen noemen, de welzijnskant, toch vaak wordt overgeslagen. Terwijl je daar eigenlijk breder naar zou willen kijken.*

3.3. Team

In deze paragraaf staat de vraag centraal hoe focus en context doorwerken op teamniveau. We gaan dieper in op wat het werken binnen de gegeven opdracht en context betekent, zowel voor het interne functioneren van het team, als voor de positionering van het team naar buiten.

De moeizame samenwerking met VeGe

Tijdens de focusgroepbijeenkomsten schuiven de deelnemers de positionering van het team als een belangrijk onderwerp naar voren. Er is aandacht voor de vraag: Wat is nou precies onze positie? Tevens lopen de leden van de lokale teams er tegenaan dat het voor samenwerkingspartners onvoldoende duidelijk is wat de positie van het team is. De discussie spitst zich vooral toe op de samenwerking met VeGe. Zodra in casussen de veiligheid in het geding is, wordt VeGe erbij gehaald. VeGe is

de belangrijkste samenwerkingspartner. De samenwerking met VeGe verloopt in de ogen van de leden van de lokale teams stroef.

> Professional: *Ik heb continu naar VeGe gebeld, van: "Jongens kom op, waarom duurt het zo lang." Ik heb het bij mijn teamleider neergelegd. Die heeft ook de druk er nog eens op gezet bij VeGe, van: "Dit kan zo niet langer." Dus volgens mij heb ik daar wel alles in gedaan en het is gewoon frustrerend dat het dan zo lang duurt. Ik begrijp die frustratie van ouders ook volledig hierin.*

De stroeve samenwerking leidt ook geregeld tot irritatie bij de professionals van de lokale teams.

> Professional: *Het heeft heel lang geduurd voordat er überhaupt een afspraak kwam. Dat ik dacht, ja Jezus, dan is er een afspraak en nu bellen ze weer af, dus dat is ook een stukje irritatie naar VeGe toe.*

> Interviewer: *Was het niet de eerste keer dat ze afbelden?*

> Professional: *Ja, het was elke keer wat bij VeGe, en dat is nog steeds. Dus ik had wel de neiging om eerst maar eens te kijken hoever ik zelf kom, voordat ik VeGe ga inschakelen.*

Soms hebben professionals het idee dat VeGe zaken naar hen afschuift.

> Professional: *Wij bellen toch nooit dat we zeggen: "Wij redden het niet, ga jij het even doen". Als wij een proces starten maken we het ook af. Het is niet zo dat wij halverwege afbreken en zeggen: "Sorry, tijdnood, we redden het niet." Dan zorg je dat het overgedragen wordt naar je collega, dat die de volgende dag de intake doet.*

Andere professionals binnen de lokale teams hebben vergelijkbare ervaringen, maar tonen ook begrip voor de medewerkers van VeGe. Zo wijzen ze op de capaciteitsproblemen bij VeGe die onder andere gepaard gaan met een grote caseload en dito werkdruk. In een van de focusgroepgesprekken verwoorden drie verschillende professionals het als volgt:

> Professional: *Ik kan goed met ze door één deur. En ik kan goed met ze overleggen en plannen maken. Ja, door ziekte en dingen, dat is ook overmacht. Ja, dat is wel ingewikkeld. Ik heb geen problemen met hun op de man, dat gaat prima.*

Professional: *VeGe was in die tijd – en nog steeds – gewoon super onrustig qua werknemers. Te drukke caseload. En dan kan je maar blijven e-mailen van: "Hé, we moeten op gesprek gaan", en dan krijg je terug: "Ja, dat moeten we inderdaad gaan inplannen." En dan gebeurt er vervolgens niks.*

Professional: *Ik krijg eigenlijk weinig tot geen terugkoppeling of ze de casus nu al overgenomen hebben. Daar gaat een hoop tijd overheen. En het probleem bij VeGe op dit moment is nu ook, het is daar gewoon een zooitje. Ja, ze hebben gewoon te weinig mensen. Te hoge caseload. Om de haverklap iemand ziek.*

Maar in de irritatie die soms optreedt, schuilt ook een diepere laag. De leden van de lokale teams hebben het idee dat zij veel moeten toegeven in hun relatie met VeGe. Er heerst een gevoel van: "Zij staan boven ons."

Soms worden collega's tegen elkaar uitgespeeld. Een professional geeft aan iets niet te kunnen doen, omdat het geen onderdeel is van het takenpakket, waarop VeGe reageert met: "Een andere collega bij jullie doet dit wel gewoon." Zo voelt diegene zich gedwongen er dan toch in mee te gaan.

Professional: *Het is een machtspositie die niet letterlijk op papier staat, maar je voelt hem ergens wel.*

Professional: *VeGe, dat is drang- en dwangkader van de jeugd. VeGe heeft ook echt die naam qua medewerkers die er werken. Zij hebben wel echt de persoonlijkheid en zoiets van: "Wij zijn VeGe", en ze weten dat ook zo te positioneren. In principe is het niks hiërarchisch of qua macht, want ze staan qua functionaliteit bijna gelijk, ook in de samenwerking. Maar zij pakken een hele andere rol in de samenwerking en tegelijkertijd ook een positie.*

Sommige professionals hebben er ook last van dat ze vanuit loyaliteit te snel in de werkwijze van medewerkers van VeGe meegaan. Zo besluit een medewerker van VeGe in een casus om over te gaan tot crisisplaatsing. Wanneer zij de dag daarop vrij is, gaat een van de leden van het lokale team op zoek naar een plek in de crisispleegzorg.

Professional: *Ik zag er eerst geen kwaad in, maar toen ik ermee bezig was dacht ik: "Ik moet nu aan hen gaan uitleggen waarom crisisplaatsing nodig is en als zij kritische vragen stellen, bijvoorbeeld waarom er geen netwerk gekozen is, zeg ik: 'Daar kan ik geen antwoord op geven, dit is het besluit van VeGe'". Toen dacht ik: "Is dit wel mijn ding of moet ik dit helemaal bij VeGe neerleggen?" Uiteindelijk besluit ik dan toch: "Ze is niet aanwezig en het is nodig, dus ik doe het wel." Maar achteraf realiseer ik me toch dat VeGe bepaalt en dat ik volg. Het voelt niet als een soort macht, maar wel een beetje als lijdend voorwerp.*

Teamleider: *Een beetje de loopjongen van VeGe.*

Zoals gezegd brengen de medewerkers van VeGe hun standpunt of informatie doorgaans met een bepaalde stelligheid in.

Professional: *Mensen van VeGe die zijn "bam", die halen die kinderen op in hun auto. Die hoeven dat hele drama niet mee te maken. Die gaan naar de rechtbank en die zeggen: "Ik vind dit en dit."*

Professional: *Het zijn relatief jonge medewerkers met een stuk levenservaring, maar relatief korte levenservaring, die ingewikkelde dingen moeten doen.*

Bij de leden van de lokale teams leeft weliswaar de overtuiging dat dit gebaseerd is op kennis en expertise bij de medewerkers van VeGe. Maar dit kan een bepaalde onzekerheid oproepen over het eigen oordeel en het lastig maken om tegen VeGe in te gaan. Tegelijkertijd ontkracht het team dit zelf ook meteen, want zij zijn degenen die nauw zijn betrokken bij het gezin en zij weten veel meer over de gang van zaken in een gezin.

Professional: *De medewerkers van VeGe zitten er heel zakelijk in en wij zijn juist heel erg meedenkend op betrekkingsniveau met cliënten, proberen ons als 'rechterhand' in te leven.*

Professional: *Ze zijn niet zakelijker, want dan krijgen we de discussie dat wij de softies zijn. Wij zijn niet de softies.*

Professional: *Nee zo worden we gezien.*

Professional: *Zo worden we gezien. Zo wil ik liever niet dat we onszelf positioneren. Wij zitten lokaal, wij zitten in de dorpen, wij komen de mensen*

bij de Jumbo tegen. We komen de mensen hier tegen. We hebben een andere rol, we hebben een andere positie. VeGe blijft veel meer boven casuïstiek hangen. Die zitten niet wekelijks in de gezinnen. Dan is het altijd makkelijker.

De professionals van de lokale teams ervaren dat hun expertise en professionaliteit te weinig gezien en erkend worden. Het team heeft het gevoel de eigen kennis soms te weinig te benutten en vindt het van belang om aan andere partijen te laten zien dat zij zelf ook over de nodige kennis beschikken. De expertise van de lokale teams ligt volgens de professionals vooral in kennis van 'het gewone leven' in de gezinnen.

Het doorbreken van het wantrouwen

De lokale teams en VeGe lijken bij het onderhouden van hun relatie last te hebben van wantrouwen over en weer. Feringa en collega's (2017) zien drie oorzaken voor het optreden van wantrouwen bij een integrale aanpak van problemen van kinderen, jongeren en gezinnen. Een eerste oorzaak voor wantrouwen bestaat uit de aanname dat anderen niet zijn toegerust op het werken met kinderen in een crisissituatie. Wantrouwen ontstaat in de tweede plaats in situaties waarin onuitgesproken verwachtingen niet worden waargemaakt. De derde oorzaak voor wantrouwen ligt in het gebrek aan kennis over elkaars rollen en verantwoordelijkheden. De eerste oorzaak hebben we bij de samenwerking tussen de lokale teams en VeGe in Heideland niet kunnen waarnemen. De tweede en vooral de derde oorzaak spelen wel degelijk een rol. En die lopen soms ook door elkaar, zoals in het volgende citaat.

Professional: *Ik denk dat zij niet snappen wat onze rol is, dat hele rechterhand gebeuren. Een afspraak met VeGe is dat als er een begeleiding zonder maatregel is, zij de voorwaarden stellen en wij gaan kijken hoe de gezinsleden aan die voorwaarden kunnen werken. Maar zij snappen niet dat wij soms ook op een andere manier betrokken zijn bij het gezin, dat we met een oma en andere bekenden van het gezin bezig zijn. Zij kennen die wereld niet, net als dat wij hun wereld niet kennen en daarom sommige dingen niet snappen. En dat maakt dat ze soms echt letterlijk niet begrijpen van: "Waarom kun jij dat dan niet, dat is toch de samenwerking?" Ik denk dat daar ook een deel van het probleem ligt.*

Verschillende partijen zien een andere opdracht voor zichzelf en voor de ander. De ene samenwerkingspartner is veel meer gericht op het welzijn van het gezin terwijl de andere partij een primaire focus heeft op de veiligheid van het kind. Een opmerking die telkens weer opduikt, is dat er sprake is van 'rolvervuiling' en 'rolverwarring'.

Teamleider: *Er blijft toch onduidelijkheid over de rollen. Kennelijk is dat ook in de kaders en richtlijnen (zoals verwoord in de Handreiking van de hogeschool, red..) nog niet helder genoeg. Er worden wel dingen over gezegd. Er worden ook wel dingen onderling over uitgewisseld, maar kennelijk is dat nog niet helder genoeg. Dus, het zit op de positionering algemeen.*

Soms ontstaat rolverwarring of onduidelijkheid ook doordat een teamlid een andere rol inneemt in een casus, bijvoorbeeld door betrokkenheid bij het gezin of een bepaalde loyaliteit die wordt ervaren jegens het gezin of het team.

In situaties waarin sprake is van wantrouwen, vanuit onbekendheid met rollen, twijfels over de deskundigheid van de ander of impliciete verwachtingen die in de praktijk niet uitkomen, zien Feringa et al. (2017) in hun onderzoek geen pogingen om dit wantrouwen weg te nemen. Nochtans zagen we bij de leden van de lokale teams de uitdrukkelijke wens om de samenwerking met VeGe te verbeteren.

Professional: *Je wil geen wij en zij. Mensen zijn er ook bang voor dat er een soort wij-zij cultuur ontstaat. Hoe krijg je het nou voor elkaar dat je niet dat wij-zij hebt en toch de rollen goed verdeelt? Ik denk dat mensen daar vaak bang voor zijn, je wil ook de samenwerking blijven houden.*

Het duidelijk uitdragen van een eigen positie en de taken en rollen die daar bij horen, kan nog best lastig zijn. Het vraagt namelijk een "assertieve houding" waarbij conflict niet vermeden wordt. Dit terwijl het merendeel van het team aangeeft een "basishouding van harmonie" te hebben. Als medewerker moet je heel stevig in je schoenen staan en je bewust zijn van je eigen positie. Niettemin is het helder definiëren van de eigen positie en deze uiteindelijk ook uitdragen naar andere partners een uitdrukkelijke wens vanuit het team.

Professional: *Wij zijn wel bij VeGe geweest, maar zij zijn niet bij ons geweest. Het zou goed zijn ze toch een keer hier uit te nodigen. Dat wij dan ook uitleggen wat wij doen en dat wij dus ook kunnen aangeven, precies wat wij nu hebben besproken, dat het soms ingewikkeld is. Ik weet zeker dat het voor hen dan ook ingewikkeld is. En dat je dat dan samen bespreekt.*

De inschatting is dat die bereidheid er bij VeGe is. VeGe is namelijk voornemens om met regionale teams te gaan werken. Een aantal van hun mensen zou zich dan op Heideland gaan focussen. De reacties uit het team zijn hier positief op. Dit betekent namelijk dat ze ook iemand van VeGe zouden kunnen meenemen in hun beslissingen.

3.4. Besluitvorming

In deze paragraaf beschrijven we hoe de focus en de context doorwerken in de besluitvorming van sociale professionals.

Analyse van de vraag of het probleem

Professionals gebruiken vaak heuristieken: een snelle, intuïtieve manier om zonder uitgebreide analyse een beslissing te nemen. Dat kan zijn ingegeven doordat er veel beslissingen kort achter elkaar genomen moeten worden. Het kan ook het gevolg zijn van een situatie waarin er geen houvast is. Heuristieken zijn evenwel foutgevoelig. Een belangrijk feit kan over het hoofd worden gezien of er kan sprake zijn van systematische afwijkingen. Niettemin kunnen heuristieken onder bepaalde omstandigheden de beste strategie zijn. Het grootste risico is ze te gebruiken zonder je ervan bewust te zijn (Van Montfoort, 2019).

In de casus van Lies is de professional zich bewust van de *shortcut* die hij toepaste toen de veiligheid van Lies tijdens een weekend thuis in het geding was. Hij heeft op dat moment de urgentie zodanig ingeschat, dat hij meteen contact met VeGe heeft gezocht om voorwaarden te stellen.

> Professional: *Als ik deze casus opnieuw zou aanvliegen, zou ik eerst kijken van: "wat is de volledige situatie, waar heb ik mee te maken?" Nu heb ik het beeld voor een gedeelte ingevuld vanwege een aanname en vanwege de geschiedenis die ik ken met het systeem, met het gezin, met Lies, met moeder, hoe ze werken.*

De professional vormt zich een oordeel van de situatie op basis van een analyse die berust op een aanname. De professional realiseert zich dat het beter was geweest om die aanname te checken.

> Professional: *Dat ik inderdaad ervan uitging van: ja, zo heeft moeder hier inderdaad gehandeld en ik vind het heel erg aannemelijk dat moeder inderdaad weer een bondje heeft gevoerd met Kees. Dat is ervaring en aanname geweest, waar ik mijn besluit op gebaseerd heb en in een vervolg zou ik hem gecheckt hebben. Ik zou eventjes gewoon, zonder gelijk op de voorwaarden te gaan zitten, even met moeder bellen, van: "Joh, wat is hier gebeurd, vertel, moeten we even zitten, moeten we dit telefonisch gaan doen, moeten we even afspreken? Ik merk dat het heel veel doet met Lies."*

Het betekent niet dat de analyse en de daaropvolgende beslissing niet juist was. Het risico schuilt er vooral in dat besluiten op de automatische piloot worden genomen en daardoor niet gefundeerd zijn.

Professional: *Het is belangrijk dat je nog wel weer kijkt naar je professionele fundering, anders kun je in zo'n mechanisme schieten dat je het altijd zo soort van snel oplost, want je weet toch wel wat juist is.*

In dit voorbeeld wordt ook duidelijk hoe belangrijk de kennis is die de professional heeft van de patronen die werkzaam zijn in het gezin en het netwerk, 'het systeem', zoals de professional in deze casus het zelf noemt. In veel situaties hebben professionals echter te maken met informatie die onduidelijk, onvolledig of onzeker is. Dat kan het lastig maken om tot een zorgvuldige analyse te komen.

Interviewer: *En de familie eromheen, hoe is die in beeld?*

Professional: *Er woont een zus in Amsterdam, die heb ik nog nooit gezien, maar die schijnt wel normaal van niveau te zijn.*

Interviewer: *De zus van moeder of vader?*

Professional: *Van moeder, ja. Maar we hebben het idee dat dit gezin een beetje onderaan de hiërarchie zit van de familie. En dat vooral vader wel gebruikt wordt als loopjongen, en ook die oudste zoon. Er zijn signalen, maar we kunnen dat niet hard maken.*

Dit voorbeeld uit de casus van het LVB-gezin maakt duidelijk dat het van belang is om niet meteen af te gaan 'op het eerste gezicht', maar het oordeel uit te stellen, relevante informatie te verzamelen, mogelijke gezichtspunten te bekijken.

Professionele positie: flexibiliteit in rollen en taken

Uit de casusbeschrijvingen komen 'rechterhand' en 'casemanager' (ook wel 'spin in het web') als centrale rollen van de consulenten naar voren. Dat is in overeenstemming met de Handreiking die samen met de hogeschool is opgesteld. Tegelijkertijd kunnen zich andere rollen en taken opdringen. De vechtscheidingscasus laat goed zien welke verschillende rollen de professionals van de lokale teams in een en dezelfde casus kunnen vervullen.

Professional: *Mijn taak was om te zorgen dat er duidelijke overeenstemming kwam over de omgangsregeling en de vakantieperiode. En mijn taak was het inschatten van de veiligheid voor de kinderen: "hoe veilig is deze situatie voor deze kinderen?"*

Op het moment dat VeGe een rol gaat spelen in de casus, heeft de professional uit het lokale team de taak om samen met de ouders te kijken hoe zij aan de door VeGe gestelde voorwaarden kunnen voldoen. Daarnaast houdt ze bij het gezin de vinger aan de pols. Ze neemt dan de rol van hulpverlener aan, al is dat in beperkte zin.

> Professional: *Het is meer tips en adviezen geven, dan dat je echt een dagplanning met de moeder maakt. Moeder stelt vragen en dan geef je wel advies, van "probeer het eens zo, of heb je dit al gedaan, of hoe denk je dan dat het anders kan?"*

Eigenlijk zou de professional in deze casus een duidelijker regierol willen vervullen. Ze vindt dat ze daar ook bij uitstek voor is toegerust. Niet alleen wat betreft het inzetten en aansturen van de verschillende partners in dit traject, maar ook naar de ouders, bijvoorbeeld als het gaat om het scheiden van emotionele en zakelijke aspecten.

> Professionals: *Ik kan ook wel in mijn rol omschakelen, zo van "nu zit ik hier echt even om zakelijk afspraken te maken", terwijl, in een ander gesprek kan ik ruimte maken om op de emotie in te gaan en te zorgen dat mensen zich gehoord voelen.*

Doordat de rol van VeGe ten tijde van de interviews niet helder is, blijft ook de vraag open wie de regie in deze casus heeft. Het gevolg is dat de rol van de professional van het lokale team voor de ouders niet duidelijk is. Ook de professional zelf worstelt met haar rol, niet alleen doordat de vader zich steeds bij haar opdringt, maar ook omdat ze het lastig vindt om onpartijdig te blijven.

Eén van de consulenten van de lokale teams heeft in het verleden voor VeGe gewerkt. Tijdens een van de focusgroepbijeenkomsten brengt zij in dat ze er voorstander van is om in het contact met VeGe vanaf het begin van een casus over en weer de verwachtingen te verhelderen. Volgens haar wordt dat vaak vergeten. Volgens haar is het cruciaal om bij de start van een casus in gesprek te gaan over wie wat gaat doen en wie welke rol op zich neemt. Elke casus is immers anders en je komt altijd zaken tegen die je nog niet eerder bent tegengekomen. Ze schetst een situatie waarin ze geen van de medewerkers van VeGe te pakken kreeg en de bureaudienst belde.

> Professional: *Ik gaf aan dat ik iemand wilde spreken, omdat er iemand met dit gezin en de hulpverleners om de tafel moest: "hoe gaan we dat doen?". Vervolgens kreeg ik kort daarna een mail: "Gonnie neemt het over, want die zit echt in Heideland." "Prima, gaat Gonnie dan de afspraak maken?" Daar werd niet echt op gereageerd. Vervolgens ga ik met Gonnie in gesprek, want*

ik denk: ik ga niet met jou bellen, we gaan gewoon even face-to-face. Heel de casus doorgenomen en vervolgens zegt ze: "Ik heb begrepen dat jij een afspraak gaat maken met het gezin". Ik zeg: "Daar ga je al, dat ga ik niet doen. Jij gaat een afspraak maken met het gezin, jij bent de gezinsvoogd." Ik gaf in het gesprek aan hoe ik ons beider rol zag en daar werd ze een beetje ongemakkelijk van. Mijn advies is ook in het vervolg meteen aan het begin van een casus te vragen: "Wat doen wij nou eigenlijk in dat gezin? Wat is onze rol en hoe kunnen we die rol behouden?"

Handelen: situationele ruimte

Tijdens de bijeenkomst van de focusgroep was er veel steun voor de opvatting om vooraf ieders rol in de samenwerking te verhelderen. Ook in andere situaties tenderen de professionals uit de lokale teams naar een actievere rol. Dat is goed zichtbaar in de casus van het multiprobleemgezin, waar de professional na verloop van tijd tot de conclusie komt dat het "niet lekker loopt" en "niet van de grond komt". Op een bepaald moment besluit hij meer te investeren in het gezin, waarbij hij benadrukt het belangrijk te vinden om dat steeds in samenspraak met de betrokken gezinsleden te doen.

Professional: *Op een gegeven moment heb ik weer om de tafel gezeten met moeder en Lies: "Joh, weet je, ik vind het belangrijk dat er wat gaat gebeuren. Volgens mij jullie ook. Laten we afspreken dat ik wat actiever ga worden. Dat ik wat vaker met jullie om de tafel ga zitten, ga kijken: Wat gebeurt er? Wat zijn de mogelijkheden? Hoe kunnen we dit op gaan pakken?"*

Die actievere rol houdt ook in dat de professional meer de regie neemt en daarbij zowel de leden uit het gezin als de samenwerkingspartners soms bij de hand neemt.

Professional: *Ik zie Lies en dan zeg ik van: "Joh, je moet op intakegesprek met Organisatie B en dat is dan en dan. Succes. Ik verwacht eigenlijk dat je er bent. Laat je het even weten als je er bent?". Totaal niet mijn rol.*
(…) Toen belde ik Organisatie B en zij zeiden: "We hebben wel contact gehad met moeder en Lies, maar we werden afgehouden. Wij zitten in het vrijwillig kader." Ik zeg, "Oh ja, kijk, maar kun je niet iets stelliger zijn? En gewoon zeggen, 'die dag kom je en succes'". Toen zeiden ze, "Oké". En de volgende dag zat Lies daar. En nu voert ze er belangrijke gesprekken.

Uit de citaten wordt duidelijk dat de professional zich ervan bewust is dat zijn handelen indruist tegen de verwachtingen ("totaal niet mijn rol"), terwijl het wel zorgt voor een doorbraak in de casus, die lang op slot leek te zitten. Daar komt nog bij

dat deze manier van werken beter past bij zijn professionele zelfopvatting en meer professionele voldoening geeft.

> Professional: *Dat je gewoon kan vertellen wat je ziet. Dat je er niet omheen draait, maar dat je het ook aan durft te geven: "Joh, hé, ik zie dit nou echt letterlijk gebeuren. Wat is het?" Ik snap dat het in sommige situaties gewoon spannend is om te vertellen maar ik ben van eerlijkheid en openheid. Je ziet wat, geeft het terug. En dan weten ze ook gelijk wat ze aan je hebben. Dan ben je gewoon eerlijk, transparant en open. En dat zijn wel de momenten, als je mensen kan spiegelen van: "Joh, wat is jouw aandeel hierin?" Dat ze daardoor na gaan denken, "Oh ja, hé, werkelijk waar, het ligt niet altijd alleen aan de ander, we zijn een systeem dus dat betekent dat het aan ons gezamenlijk ligt". (…) Dat lukt niet altijd, maar dit is wel, als ik aan het eind van de dag terugkom, dat ik denk van "Hé, tof gesprek gehad want we hebben kunnen spiegelen, confronteren, we zijn open en eerlijk geweest. Ik heb gewoon verteld wat ik zag, wat ik merkte." Daarbij wel letten op de grenzen van de cliënt natuurlijk.*

Ook hier maakt de professional weer de kanttekening dat het belangrijk is om rekening te houden met het tempo en de grenzen van de cliënt (zie paragraaf 3.3) en om zoveel mogelijk te werken in samenspraak met de cliënt.

> Professional: *Ik doe het wel graag in samenspraak, in overleg. Ik ben niet iemand die in mijn eentje zomaar een beslissing gaat maken, zeggen van, "Oh ja, ik heb deze beslissing gemaakt." Nee, ik wil eerst graag van tevoren inlichten. En vervolgens ook kansen en ruimte geven om daarop te reageren.*

De professionals van de lokale teams onderstrepen het uitgangspunt om samen met de inwoner te zoeken naar mogelijkheden om zijn of haar problemen op te lossen. Maar ze nemen ook de ruimte om hun rol als hulpverlener op te pakken als ze beoordelen dat de situatie daarom vraagt. Tonkens en Kampen (2018) spreken in dit verband over 'situationele ruimte', die ze omschrijven als "ruimte om ad hoc de beste hulp te bieden, binnen de ruimte die de regels bieden, op de manier die de individuele hulpverlener het beste ligt en past." (Tonkens & Kampen, 2018: 210). Dit stellen ze tegenover 'systematische ruimte', waarbij professionals op basis van ervaring en opleiding eigen kwaliteitscriteria formuleren en zich bij de uitoefening daarvan aan professionele controle onderwerpen, in plaats van aan beleidscontrole. De voorwaarden voor systematische ruimte – zoals het permanent bijspijkeren van professionele kennis en de voortdurende toetsing door collega's – achten Tonkens en Kampen op dit moment niet aanwezig. Dit beeld zien we bij de lokale teams van Heideland bevestigd.

‘Situationele ruimte’ keert ook terug in de discussie over ‘normaliseren’. Ook hier zoeken de professionals van de lokale teams naar de ruimte die ze hebben en hoe ze hun rol het beste kunnen invullen. In paragraaf 3.3 zagen we dat professionals aanlopen tegen verwachtingen van bewoners, huisartsen en leerkrachten, die het lastig maken om de vraag naar een specialistische voorziening ter discussie te stellen. Ook vanuit de gemeente ervaren de leden van de lokale teams in dit opzicht weinig steun. Kaders en richtlijnen die de teams vanuit de gemeente meekrijgen, helpen nauwelijks om preventie, omgevingsgericht werken en normaliseren dichterbij te brengen. Sociale professionals moeten dan een beroep doen op andere vermogens, zoals de situatie kunnen uithouden, geduld betrachten of ‘verleiden’.

> Professional: *Het vergt wel een lange adem om continu in gesprek te gaan met de scholen of de huisartsen. Ja, dat kost wel tijd.*

> Professional: *Mensen komen al bij je met díe specifieke vraag. “Wij willen dit.” Terwijl er helemaal niet gekeken is: Zijn er nog voorliggende voorzieningen?*

> Teamleider: *Maar dat is toch het transformatiegevecht waar we in zitten, jongens? Met aanbieders, met gemeente, met bewoners.*

Een andere professional schetst een tweetal ervaringen waarin hij ook te maken kreeg met weerstand van ouders, maar waarin hij in eerste instantie als het ware met de weerstand probeert ‘mee te bewegen’, zodat hij hen op den duur tot ander gedrag kan verleiden.

> Professional: *Een moeder wilde het er überhaupt niet over hebben wat er privé speelde. Ze wilde gewoon alleen maar die beschikking voor die zorgaanbieder. Na intern overleg heb ik daar toen toch een beschikking voor afgegeven. Maar ik heb er wel duidelijk bij gezegd: “Ik denk er zo en zo over en dit is mijn advies.” Doordat ik erkenning geef voor wat ze wil, merk ik dat ik daarna wel een ingang heb. Dus eigenlijk moet je eerst binnenkomen en daarna kun je verder.*

In een tweede casus wist de professional wel dat een beschikking niet voldoende was en dat het niet zou gaan werken, maar dat moesten ouders eerst zelf ervaren.

> Professional: *En toen dacht ik: “Het kan beter zo, dan dat ik het hard ga spelen en bij voorbaat nee zeg.” Dat kan soms wel de winst zijn, door dan maar te denken: “Oké, ik doe het nu, maar blijf wel in contact.”*

Verbeelding

Dat de professionals van de lokale teams zich, zoals in dit laatste citaat, een voorstelling proberen te maken van hoe een situatie zich zou kunnen ontwikkelen, zien we vaker terug. In de vechtscheidingscasus klinkt die voorstelling door in de doelen die de professional zich in de casus stelt.

> Professional: *Mijn doel is dat ouders op een bepaald niveau overeenstemming bereiken en gewoon concrete afspraken kunnen maken. En dat kinderen gewoon bij beide ouders kunnen zijn zonder dat ze het gevoel hebben dat het niet goed is of zo. Als je bij papa iets leuks doet, dat mama niet teleurgesteld is, dat. Mijn doel is eigenlijk dat deze kinderen, ondanks dat hun ouders gescheiden zijn, gewoon gelukkig kunnen opgroeien met beide ouders, en dat beide ouders betrokken zijn in hun leven.*

Toch merkte de professional dat ze de communicatie tussen de ouders niet goed vlot kreeg. Tevens kreeg ze geen goed beeld van de invloed van de situatie op de kinderen. Hoeveel last hadden zij ervan? Het liefst zou ze zien dat VeGe gedegen onderzoek zou doen naar hoe het nu gaat met deze kinderen. En welke hulpverlening zij hierin adviseren. Ook had ze graag gezien dat VeGe voorwaarden had gesteld. In het vrijwillig kader kwam ze namelijk niet zo veel verder. Vader wilde niet echt meewerken. Hij vond het prima als er bij moeder thuis hulpverlening zou komen – daar ging het immers in zijn ogen niet goed – maar zelf hield hij het af.

> Professional: *En ik dacht: "Daar moet ik vanaf." Want vader moet ook horen dat moeder heel veel dingen wel goed doet. Die moet vertrouwen in zijn ex-vrouw krijgen dat zij haar kinderen kan opvoeden. Dus ik dacht: "Nou als VeGe daar goed onderzoek naar doet, dan wordt dat duidelijk."*

In de casus van het grote LVB-gezin gebruikt de professional ook de verbeelding om duidelijk te maken in welke richting ze denkt voor een oplossing.

> Professional: *Ik roep weleens: "We moeten een tante uit Marokko krijgen die daar in het gezin in trekt." Dus iemand in huis die het kan dragen, waardoor ze allemaal thuis kunnen blijven en dat moeder in haar rol gezet wordt als moeder. Dat alle zaakjes lopen, wat zij nu niet voor elkaar krijgt, zelfstandig. Maar, nou ja, die heb je niet zomaar.*

De professional heeft nu de hoop gevestigd op het inzetten van een landelijk opererende instelling die gespecialiseerd is in het werken met mensen met een verstandelijke beperking.

Professional: *Met deze organisatie hoop ik dat we beter zicht krijgen op de ouders en dat het hun ook lukt om beter te communiceren met de ouders. Dat ouders dan uiteindelijk toch het belang of het nut gaan zien. Ik zou het fijn vinden als zij vanuit hun expertise nieuwe inzichten en impulsen brengen.*

Kiezen uit twee kwaden

Hulpverleners kennen vaak aarzelingen om tot handelen te besluiten. Ze ervaren 'blokkades', weten niet wat ze moeten doen. Ze hebben sterke morele intuïties om aan de zijlijn te blijven staan (Van den Hoven, 2017: 173). Er worden drie typen dilemma's onderscheiden waar hulpverleners in de jeugdzorg mee kampen:

- Er is geen eenduidige legitimatie voor ingrijpen in gezinnen;
- Er bestaat angst voor het schaden van een vertrouwensrelatie, waardoor mensen bijvoorbeeld zorg kunnen gaan mijden;
- Er is angst om zelf schade op te lopen (Van den Hoven, 2017: 170).

Een voorbeeld van het eerste dilemma zien we terug in de casus met het LVB-gezin. In het eerste interview met de professional in deze casus klinken twijfels door over de veiligheid van de kinderen. Maar de betrokken hulpverleners kiezen vooralsnog voor maatregelen in het vrijwillig kader, zoals naschoolse dagbehandeling voor een van de kinderen.

Professional: *Wanneer moeten we daarmee stoppen en is het gewoon genoeg? Dat is wel een vraag die regelmatig terugkomt. En moeten die kinderen misschien wel gewoon het huis uit. Dat zijn wel steeds dingen die iedere keer weer op blijven poppen. Die tweestrijd zie je bij iedere hulpverlener die daar langer over de vloer komt. Het is altijd kiezen uit twee kwaden.*

Op dat moment is de professional nog geen voorstander van een vergaande maatregel als uithuisplaatsing, al gunt ze de kinderen meer dan dat ze nu krijgen. Maar ze is bevreesd dat uithuisplaatsing uiteindelijk meer kapot maakt dan dat het goed doet.

Professional: *Op het ene moment denk ik ook vooral van, nou, weet je, uit huis is ook niks en ze hebben nu elkaar en uiteindelijk lijken de kinderen, ze ogen gewoon gelukkig. Dus wat haal je overhoop als je ze dan weghaalt? En ja, mijn leidinggevende zegt ook van: "Wat denk je dat dat kost? Hoeveel hulpverlening je daarvoor kunt inzetten?"*

Bij het tweede interview, twee maanden later, is de situatie evenwel veranderd. De ingezette hulp blijkt niet tot de gewenste verandering te leiden. De inschatting wordt gemaakt dat uithuisplaatsing van twee kinderen onvermijdelijk is.

Professional: *Op deze manier is het gewoon niet goed en eigenlijk wordt toch wel vanaf de herfstvakantie steeds duidelijker dat het echt wel verwaarlozing is daar in huis. En op het moment dat je dat wel heel scherp hebt, ja dan moet er gewoon wat gaan veranderen en de hulp die we nu inzetten helpt niet, dus je moet gewoon gaan kiezen en dan ja, dan blijft er gewoon niet zoveel meer over.*

De schroom die professionals kunnen voelen is begrijpelijk. Ze hebben de morele verantwoordelijkheid gekregen van de samenleving om actie te ondernemen bij vermoedens van mishandeling en verwaarlozing. Wanneer er geen sprake van kindermishandeling blijkt te zijn, kunnen ouders zich in de beklaagdenbank gezet voelen. Echter, de samenleving lijkt deze vorm van schade ondergeschikt te vinden aan de kans dat een kind mishandeld wordt en men daar niet naar gehandeld heeft. Voor de professional blijft het dilemma ondertussen bestaan: de angst dat men schade berokkent door te handelen en geen ingangen meer heeft naar de ouders versus de angst dat men mishandeling 'laat gaan' (Van den Hoven, 2017).

De rol van emoties

De professionals van de lokale teams ervaren een sterke emotioneel-persoonlijke betrokkenheid bij hun cliënten. Dit kan zowel positief (de 'gunfactor') als negatief ('irritaties', 'kriebels') zijn. Bijvoorbeeld in het geval van kleine kinderen die thuis in een onveilige situatie zitten.

Eén van de professionals drukt haar positieve emotie als volgt uit: "Ik had die kinderen zo meegenomen." Een ander spreekt over de allergie die hij soms heeft tegenover een bepaald type cliënt. Dit zijn voor hem de intellectuelen die alles al zelf hebben uitgezocht en de mensen die uit de hoogte reageren. Hij voelt een behoefte om daar tegenin te gaan. Tegelijkertijd geeft hij aan dat hij een vooroordeel ook weer vrij makkelijk bij kan stellen wanneer zijn eerste indruk van een gezin niet blijkt te kloppen. Cliënten kunnen soms ook een uitgesproken reactie oproepen bij professionals. Zo zegt een professionals over een cliënt die hij al 14 jaar kent: "Ik hou van die gozer."

Ook de professionals in de casusbeschrijvingen tonen geregeld een grote emotioneel-persoonlijke betrokkenheid bij hun cliënten. Als het gaat om emoties moeten professionals voortdurend 'balansarbeid' verrichten. Je wilt je wel "laten raken", maar je moet er tegelijkertijd voor waken om "niet te veel in een situatie gezogen te worden".

Een emotie die regelmatig opduikt, is "frustratie", bijvoorbeeld wanneer er geen schot zit in een casus. Ook dit vraagt de nodige evenwichtskunst om de emotie te herkennen en tegelijkertijd te blijven analyseren en de situatie goed in te schatten. In de casus van het grote LVB-gezin strijden bij de professional ook geregeld tegengestelde emoties om voorrang.

Professional: *Als het gezin weer ergens besproken wordt, roep ik wel eens van: "Heb je nog wat van mijn kinderen gehoord?" Met een gekke bek hoor, zo voel ik dat niet echt. Maar goed, tegelijkertijd is het wel iets wat je bezighoudt. Het loopt al zo lang en je hebt het idee dat er weinig vooruitgang wordt geboekt. Je ziet toch dat ze gewoon weer terugvallen. Het wordt gewoon te veel.*

De professionals zijn eerlijk over hun emoties, niet met iedere cliënt hebben ze een klik. In de vechtscheidingscasus heeft de professional soms moeite met de opstelling van de vader.

Interviewer: *Ik kan het helemaal fout hebben, maar klopt het dat je een bepaald oordeel richting vader hebt?*

Professional: *Ja, ik probeer niet te oordelen, maar het zit er wel. Dat klopt.*
Interviewer: *Bij moeder hoor ik meer begrip.*

Professional: *Nee, maar dat klopt wel wat je zegt. En ik probeer dat niet te hebben. Ik ben me er ook wel van bewust dat ik het heb.*

Interviewer: *Ik kan me voorstellen dat dat het nog lastiger maakt om gewoon neutraal te blijven.*

Professional: *Het liefst zou ik tegen die vent zeggen: "Joh, wees er nou gewoon eens voor je kinderen en zorg dat je kinderen…". Dat zou ik het liefst zeggen. Maar goed, dat kan niet, maar dat is wel wat ik denk.*

Betrokkenheid en emoties kunnen intens zijn. Professionals proberen steeds te reflecteren op wat de impact daarvan is op de relatie die ze met hun cliënten hebben. Zo blijkt ook in de vechtscheidingscasus wanneer het interview verder gaat en de relatie met moeder ter sprake komt.

Interviewer: *Wat voor emoties heb je bij moeder? Als vader irritatie oproept, wat roept moeder dan bij je op?*

Professional: *Ook wel, ja, nee geen irritatie. Of toch wel irritatie over het feit dat zij heel erg in de slachtofferrol blijft hangen. Dat ik eigenlijk de neiging heb om haar een schop onder haar kont te geven van "joh, laat het los en ga je leven leiden". Meer dat. En aan de andere kant heb ik ook heel erg met moeder te doen. Want ik zie hoe hard zij haar best doet, en hoe hard ze aan*

het vechten is voor haar kinderen. En hoe hard ze met zichzelf aan het werken is. En dat het haar dan toch niet helemaal lukt.

Interviewer: *En als we het hebben over die emoties, die irritatie, of dat je toch ook wel een beetje te doen hebt met moeder. Is dat van invloed op je handelen?*

Professional: *Nee, ik probeer dan wel gewoon integer te blijven. En ik weet dat ik die irritatie naar vader heb, maar ik weet ook dat hij met zijn partner op zich een veilige basis voor de kinderen biedt als ze bij hem zijn. Dus dat zie ik ook wel.*

Interviewer: *En dat je dat ziet, zorgt ervoor dat het makkelijker is om integer te blijven?*

Professional: *Ja. Ik moet wel elke keer voor mezelf herhalen: "Het gaat om de kinderen." Het gaat mij niet om wat ik van die man vind, het gaat mij niet om wat ik van die moeder vind, het gaat mij om wat voor die kinderen goed is. Het zijn hun ouders, zij moeten er mee verder. En wat hebben ze daarin nodig? En dat probeer ik moeder ook elke keer te vertellen: "Probeer het nou gewoon eens wat los te laten. Joh, boeien, wat kan jou het schelen." Maar dat lukt nog niet zo goed. En ik denk dat wanneer zij zich wat minder druk zou maken, dan zou het gewoon soepeler lopen.*

De professional is van mening dat bij vechtscheidingen eigenlijk twee professionals betrokken zouden moeten zijn. Op de eerste plaats om de neutraliteit te bewaken, maar op de tweede plaats om te zorgen dat als een van de ouders geen klik heeft met een professional, de andere professional het maatje kan zijn van deze ouder. In de focusgroepen signaleren professionals dat er in de teams meer aandacht voor de rol van emoties zou mogen zijn.

Professional: *Er is in het team weinig oog voor: "Als je een casus hebt, wat doet die casus dan met je?" Dat zijn natuurlijk emoties, hoe jij je bij een casus kunt voelen. Niet iedereen gooit dat zomaar op tafel, soms moet je dat er ook uittrekken. Daar mag wel meer aandacht aan besteed worden, denk ik, emoties bij een casus en emoties naar elkaar.*

Een manier om de emotionele belasting die het werk soms met zich meebrengt uit te houden is humor. Het vormt een wezenlijk onderdeel van de hiervoor genoemde balansarbeid. Het speelt zowel een rol in het contact met cliënten, als in het

onderlinge contact tussen professionals. Een professional noemt een voorbeeld van het eerste.

> Professional: *Vooral bij licht verstandelijk beperkte mensen, die maken soms opmerkingen en dan kom je terug en zeg je… Dan herhaal je letterlijk wat ze gezegd hebben, daar moet ik zo om lachen altijd. Ik kan dan ook echt weer genieten van m'n werk.*

Humor is een belangrijk 'smeermiddel'. Het kan cliënten op hun gemak stellen, een sfeer van nabijheid creëren en helpen om hun vertrouwen te winnen (Brok & Vollbracht, 2016). Tussen professionals onderling kan humor als een ventiel functioneren. Humor kan relativeren, ontladen en de spanning van een situatie afhalen.

> Professional: *Bij mij werkt het zo dat het de lading er wel af haalt, soms. Maar ook in het team. Als ik in het team spanningen voel en er wordt dan een grapje gemaakt, dan denk ik: "Lekker even gewoon." Waar iedereen dan even om kan lachen, dat helpt enorm in hoe ik erbij zit.*

Humor kan een manier zijn om het ijs te breken, maar het is soms ook opletten, want grapjes kunnen ook verkeerd vallen.

> Professional: *Het is wel Fingerspitzengefühl. Je moet héél erg opletten bij wie je wat kan maken. En niet iedereen vat die grapjes natuurlijk.*

Humor kan ook ambigu zijn. Het kan er ook toe leiden dat de onderliggende kwesties van het ongemak en de worsteling van sociaal werkers ongemoeid blijven (Hoijtink, 2018). In een van de focusgroepen stipt een van de professionals dit indringend aan.

> Professional: *Je durven uiten, je twijfelmomenten, je kwetsbare kant laten zien, dat is bij ons een terugkerend onderwerp in het teamoverleg. We willen het allemaal wel, maar het is nog best ingewikkeld en moeilijk. En dan vind ik juist het weglachen soms jammer. Want je gaat ook weg bij de spanning. En dan denk ik: "Shit, hier zat hij juist en nu hebben we weer gelachen en is het weer opgelost, terwijl we nog niet de diepere laag hebben aangeboord."*

De professional beschouwt dit als een belangrijk facet van professionele besluitvorming.

Professional: *Die humor hebben we wel met elkaar, maar juist die diepere laag: hoe kom je nu tot besluitvorming? Hoe zou jij dit doen? Er zijn meerdere wegen naar Rome. En wat zijn andere wegen, los van: "Zo moet je het doen".*

3.5. Steun

In deze paragraaf beschrijven we waar de leden van de lokale teams steun aan ontlenen bij het nemen van beslissingen.

Richting, ruimte en ruggensteun

Stubbé en Dirksen (2013) beschrijven welke support vanuit organisaties nodig is om professionals te ondersteunen in hun ontwikkeling en aan te zetten tot een zelfsturende houding. Ze gebruiken hiervoor drie concepten: richting, ruimte en ruggensteun (Theunissen & Stubbé, 2011) en omschrijven deze als volgt:

- Richting: "We gaan deze kant op." De organisatie heeft een beeld van de (nabije) toekomst en deelt dit ook op een begrijpelijke en toegankelijke manier met de medewerkers.
- Ruimte: "Ga je gang." De organisatie biedt medewerkers voldoende ruimte om op een voor hen passende manier aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en zelf met nieuwe ideeën te komen.
- Ruggensteun: "We steunen je." De organisatie herkent, erkent en waardeert de inspanningen van medewerkers wanneer zij hun best doen zichzelf of de uitvoering van hun werk te verbeteren.

Deze drie concepten zouden met elkaar in balans moeten zijn (Stubbé & Dirksen, 2013). Wanneer we deze concepten gebruiken om de lokale teams van Heideland te analyseren, komt het volgende beeld naar voren.

Richting

De leden van de lokale teams hebben actief bijgedragen aan de Handreiking die samen met de hogeschool uit de regio is opgesteld. De Handreiking biedt oriëntatie en richting voor hun handelen. Ook de wijze van opereren van de 'inhoudelijk' teamleider ervaren de meeste leden van de lokale teams als richtinggevend. Ze wijst regelmatig naar de stip op de horizon en houdt de professionals bij de les, zoals we eerder zagen in paragraaf 3.3: "Maar dit is toch het transformatieproces waar we in zitten jongens?" Het is ook de teamleider die signaleert wanneer de richting kennelijk nog onvoldoende helder is, bijvoorbeeld in paragraaf 3.2, wanneer ze wijst op de onduidelijkheid die er bestaat over de rollen van de consulenten en de positionering van de lokale teams.

Als het gaat om de preventieve en collectieve inzet van de lokale teams is het duidelijk dat de richting nog onvoldoende helder is. Verschillende leden van de teams

verwoorden dat de visie op 'het groene domein' niet is uitgekristalliseerd. Op dit punt zien we ook dat het gevoel van urgentie tussen de teamleden onderling verschilt.

Ruimte

De leden van de teams ervaren veel handelingsruimte van de gemeente, zeker in vergelijking met eerdere werksituaties. Daarbij maakten we al onderscheid tussen situationele en systematische ruimte. Binnen de regels, kaders en richtlijnen hebben de professionals voldoende ruimte om de dingen te doen die ze nodig achten. In die zin beschikken ze over situationele ruimte. Maar we hebben ook gezien dat hun oordeel af en toe betwist wordt. Soms door de gemeente en in andere situaties bijvoorbeeld door medewerkers van VeGe. In zulke situaties voelen ze zich niet erkend in hun professionele kennis en ontberen ze dus in feite systematische ruimte.

Een belemmering van ruimte ervaren de professionals vooral door de hoge werklast en het gebrek aan tijd dat daar het gevolg van is. Omdat de meeste collega's het zeer druk hebben, is het lastig, of twijfelen leden van de wijkteams soms om een collega te betrekken. In de focusgroepbijeenkomsten is gesuggereerd om plekken in de agenda vrij te houden voor onverwachte dingen. Collega's die dit niet doen vraag je ook minder snel om even mee te denken over een andere casus. Andere suggesties om de werkdruk beheersbaar te houden waren onder andere regelmatig pauzeren, tijdig grenzen aangeven en af en toe de telefoon op stil zetten.

Ruggensteun

Ruggensteun ervaren de professionals zowel vanuit de teams als vanuit de teamleider. Tijdens de interviews en tijdens de focusgroepbijeenkomsten is gesproken over "een maatje in het team", met wie zaken besproken kunnen worden. In de onderzochte casuïstiek gebeurt het enkele malen dat een of meer collega's gevraagd worden om even mee te denken of mee te kijken bij een casus. Tijdens de focusgroep blijkt dat het als fijn wordt ervaren als er een collega is die mee kan kijken of kan sparren op een lastig punt in een casus. Er wordt gesuggereerd om ook eens buiten het eigen team te kijken, of een collega uit een van de andere dorpen kan meedenken.

Het belang van het maken van een weloverwogen beslissing wordt gekoppeld aan de mogelijkheden die er zijn om met een collega te overleggen. Op het moment dat een professional de ruimte neemt voor een time-out om te overleggen met een collega, ontstaat de mogelijkheid om te profiteren van elkaars netwerk, expertise en werkstijl. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de betreffende professional het moment van time-out ook als zodanig herkent. Een richtlijn hiervoor is: "bij twijfel niet inhalen" (eerst nadenken en dan beslissen).

Professionals kunnen voor de vraag komen te staan hoe lang je in een gezin doorgaat als er geen klik is. Soms gebeurt het dat een collega te lang doorgaat, het

helpt dan als iemand anders zegt: "Moet je er niet eens uit?" Ook omdat er blinde vlekken kunnen ontstaan als iemand te lang in hetzelfde gezin werkt. Dit hangt ook samen met de vraag: "In welke mate laat je los?" Een professional moet idealiter op een gegeven moment weer uit het leven van een cliënt verdwijnen, maar "je wilt ook niet dat ze elkaar naar de klote helpen."

Opvallend is dat ruggensteun vooral wordt ervaren van individuele collega's en minder vanuit de teams als geheel. Met name bij de bespreking van casuïstiek worden de lokale teams niet altijd als een veilige omgeving ervaren.

> Professional: *We hadden er vorige week ook een discussie over en toen kwamen we er ook achter dat er een verschil zit tussen de vragen die worden gesteld. Er zit echt een verschil tussen intervisievragen die op tafel worden gegooid en de procesinhoudelijke vragen van: "Hoe ga je verder?" en de verduidelijkingsvragen. Als die allemaal tegelijkertijd op jouw casuïstiek worden afgevuurd… Die intervisievragen horen daar in principe niet thuis, maar die worden er wel ingebracht, wat heel veel ruis oplevert en opeens ook veel spanning oplevert. Want dat is die kwetsbaarheid en wil je die kwetsbaarheid hebben in een grote teamvergadering? Dat was waar we vorige week echt gewoon tegenaan botsten.*

Veel professionals worstelen met de wijze waarop de bespreking van casuïstiek in de lokale teams en in het overleg van de jeugdconsulenten plaatsvindt, getuige bijvoorbeeld onderstaand citaat.

> Professional: *Wij hebben het daar de laatste keer in de teamvergadering over gehad, van: "Als je een casus wil inbrengen, wat werkt en wat werkt niet?" En eigenlijk merk je dat het best wel per persoon verschillend is, maar op een gegeven moment zei ik ook … Soms heb ik in een casus: "Ik weet het even niet. Gooi maar wat op, want dan kan ik een beetje filteren wat werkt." En soms denk ik ook: "Help!", omdat ik me er veel kwetsbaarder of veel… dan zit ik er zelf anders in en dan vind ik het juist héél heftig dat iedereen er wat over schreeuwt. Dan denk ik: "Blèh. Spannend. Moeilijk." Dus, wat is nu steunend en wat werkt nu? Dat vind ik echt heel moeilijke vragen.*

We constateerden al dat er vanuit de gemeente voldoende ruimte wordt ervaren. Dat ligt anders voor de ervaren ruggensteun vanuit de gemeente. Die laat soms te wensen over. In paragraaf 3.4 zagen we dat de gemeente bij zaken als normaliseren en preventie soms tegen de eigen intenties in handelt en 'consumentistisch gedrag' eerder stimuleert dan afremt. Daarmee brengen ze de professionals van de lokale teams soms in een lastig parket.

Bevindingen sociaal team Middelstad

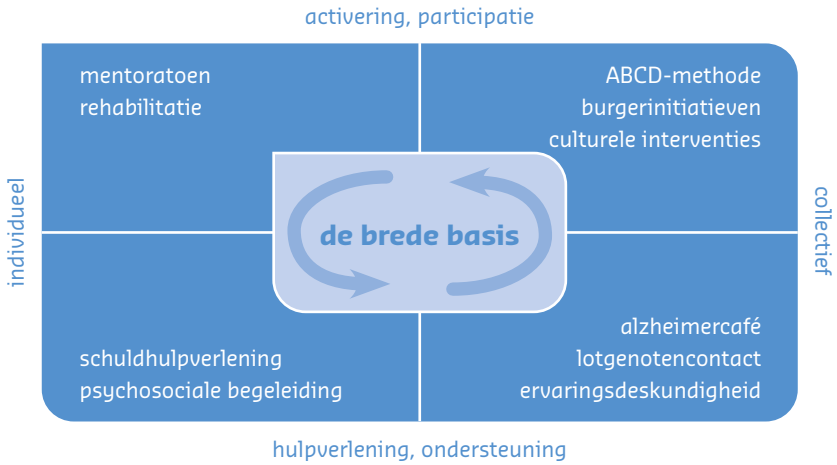
4

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen over sociaal team Middelstad. Het hoofdstuk start met een schets van de inhoudelijke focus van het team: collectief werken. Dan volgt een beschrijving van de context waarbinnen het team deze opdracht vormgeeft. Daarna laten we zien hoe focus en context van invloed zijn op het team en de besluitvorming van de individuele professional. Tenslotte komt aan bod wat de teamleden als steunend ervaren bij besluitvorming.

4.1. Focus: collectief werken

In deze paragraaf beschrijven we de inhoudelijke focus van het team.

Opdracht: beweging naar collectief en activering
Het sociaal team Middelstad heeft nadrukkelijk de opdracht om collectief te werken. In de drie onderzochte casussen is de samenwerking met de buurt, inwoners, vrijwilligers, en het verbinden van mensen en initiatieven dan ook het centrale thema. In het licht van hun opdracht wordt van het team verwacht dat ze zicht hebben op buurtactiviteiten en -initiatieven. Dat ze verbinding maken met zulke activiteiten en initiatieven, ze eventueel ondersteunen, zonder ze over te nemen.



Afbeelding 3: Matrix de brede basis van het sociaal werk (Scholte & Sprinkhuizen in Spierts et al., 2017)

Deze opdracht betekent voor veel teamleden een nieuwe manier van werken. Onderstaande matrix (ontwikkeld door Scholte en Sprinkhuizen, beschreven in Spierts et al., 2017) geeft een indicatie van de veranderingen die plaatsvinden. De matrix bestaat uit twee assen: van individueel naar collectief werken, en van hulpverlening/ondersteuning naar activering/participatie. In elk van de vier kwadranten staan vormen of methodieken die passen bij de betreffende combinatie van de twee assen.

De teamleden hebben verschillende expertises. Met name voor degenen die gewend zijn individuele ondersteuning te bieden, vraagt het werken in het team een totaal andere manier van denken en doen. Zij moeten de beweging maken van het kwadrant links beneden naar de andere kwadranten ('van individueel naar collectief' en 'van hulp bieden naar activeren'). Dit geldt bijvoorbeeld voor wijkverpleegkundigen en Wmo-consulenten. Voor de opbouwwerker in het team geldt dat zij ervaring heeft met het collectief werken en het activeren van mensen en in het sociaal team juist meer ervaring opdoet met het bieden van individuele hulp of ondersteuning. Grosso modo geldt dat veel werkers vanuit hun individuele manier van hulp bieden gewend zijn om 'oplossingen te realiseren', terwijl de opdracht van het sociaal team van de teamleden iets anders vraagt, namelijk collectief werken en activeren. Hoe dit doorwerkt in het team, geven we weer in paragraaf 4.3.

Fasering in collectief werken

Het team is actief bezig deze opdracht handen en voeten te geven in de praktijk. Dit doen zij bijvoorbeeld door:

- de bekendheid van het team in de wijk te vergroten,
- als professional zelf de buurt te leren kennen,
- verbindingen te leggen tussen verschillende partijen en buurtbewoners,
- gelijksoortige individuele vragen met elkaar te verbinden en hierop een collectief aanbod te ontwikkelen,
- individuele bewoners te koppelen aan andere bewoners of initiatieven in de buurt.

In deze activiteiten zit een fasering. Na de oprichting van het team heeft men zich eerst gericht op het bekendmaken van het team in de buurt. Dit doen zij op verschillende manieren, bijvoorbeeld door flyers, visitekaartjes, een bord van het sociaal team op de stoep, pennen van het team uitdelen, artikelen in het plaatselijke krantje en via sociale media zoals Facebook. Of door bijeenkomsten te organiseren, bij te wonen en in gesprek te gaan met partijen en inwoners in de wijk. De bekendheid van het sociaal team in de buurt vergroten wordt veelvuldig genoemd. Het team ziet het als belangrijke voorwaarde om de opdracht goed te kunnen vervullen:

Professional: *We moeten bekender worden in de wijk en we willen meer draagkracht, we willen meer naar voren stappen en naar buiten. (…) Wij kunnen ons niet zomaar presenteren bij de mensen: 'Hier zijn we, hoi, kom maar naar ons toe.' Zo werkt het niet. Je moet mensen uitleggen wat je doet, je moet mensen prikkelen zodat mensen ook naar je toe komen als er vragen zijn of zorgen over iemand anders, of als ze ergens ideeën over hebben.*

Het is niet alleen belangrijk dat inwoners in de wijk het sociaal team kennen, ook de teamleden zelf proberen de wijk beter te leren kennen. Het gaat daarbij om te weten welke partijen actief zijn in de wijk, hoe ze zich tot elkaar verhouden, hoe de buurt er uitziet, wie de inwoners zijn, welke vraagstukken er spelen, enzovoort. Hoe professionals dit doen verschilt per persoon: professionals die al langer werkzaam zijn in de wijk zijn minder actief bezig met het verkennen van de buurt, dan professionals die relatief nieuw zijn in de wijk – of relatief nieuw op het gebied van collectief en buurtgericht werken.

Belangrijk doel van het leren kennen van de buurt is het ontwikkelen van een sociale kaart van de wijk. Professionals karakteriseren de wijk als een doorsnee wijk. Er zijn winkels, woningen, flats. In het straatbeeld zie je mensen van verschillende leeftijden, ouderen, jongeren die rondhangen. Daarin verschilt de wijk niet veel van andere grootstedelijke buurten.

Een professional vertelt dat je wel leven ziet, maar dat het ieder-voor-zich is en de mensen heel erg achter de voordeur leven. Er is veel verborgen problematiek waar zij als professional de vinger niet achter krijgt. Hoewel dit geconstateerd wordt, zien we tijdens het onderzoek niet dat het team dit vraagstuk structureel onderzoekt. Vragen als, "waarom leven mensen heel erg achter de voordeur, wie zijn precies die mensen, wat zijn de krachten, behoeften en relaties in de buurt?" worden door het team niet gezamenlijk verder verkend.

Het team Middelstad bestaat nu een paar jaar en merkt dat het bekender aan het worden is in de buurt en er meer naar hen wordt doorverwezen. Dat verandert ook de focus van het collectief werken: van de eerste fase gericht op leren kennen en contacten maken, naar een fase waarin het werken aan de opdracht steeds concreter wordt. Zo organiseert het team activiteiten samen met bewoners en vrijwilligers(organisaties), maken ze concrete samenwerkingsafspraken met partijen in de buurt, koppelen ze individuele inwoners aan collectief aanbod of, – als dat niet voorhanden is – kijken ze of het mogelijk is een nieuw collectief aanbod te ontwikkelen. Deze nieuwe fase stelt het team voor nieuwe vraagstukken waar we later (paragraaf 4.3) op ingaan.

Geen gestructureerde analyse van signalen

Om individuele vragen van inwoners te verbinden met vragen van andere inwoners of bestaand aanbod in de wijk, is het noodzakelijk om goed te signaleren. Scholte et al. (2013) omschrijven signaleren als het herkennen van patronen in de problemen of kansen die systematisch bij groepen of in de samenleving optreden. De teamleden van sociaal team Middelstad zijn veelvuldig bezig met 'oppikken' of 'opvangen' van signalen uit de buurt, en kijken of en met wie ze deze zouden kunnen delen. Het als team gezamenlijk analyseren van signalen en het destilleren van thema's zien we soms terug, bijvoorbeeld rond het met elkaar in contact brengen van een aantal eenzame oudere mannen. Verschillende teamleden kregen signalen van eenzaamheid bij mannen op oudere leeftijd. Vervolgens zijn de behoeften van deze mannen geïnventariseerd en is geprobeerd hen vanuit gedeelde interesses met elkaar in contact te brengen. Dergelijke analyses op teamniveau lijken echter niet standaard plaats te vinden, zoals ook een professional in de focusgroep beaamt. Een professional kent een bepaalde methodiek hiervoor maar heeft dit uiteindelijk niet gebruikt in het team:

> Professional: *Ik heb ooit eens een schema voorbij zien komen, waarin je zou kunnen plaatsen wat voor soorten casussen je binnenkrijgt en behandelt. Wat zijn daarin bijvoorbeeld onderliggende thema's? Om dat misschien te gebruiken om te bepalen of er daadwerkelijk onderliggende thema's zouden zijn waar we als sociaal team mee aan de slag kunnen gaan.*

Het belang om als team een gezamenlijke analyse te maken van signalen lijkt te worden erkend, maar wordt niet doorgezet in een gestructureerde of methodische analyse hiervan. Bij zo'n manier van analyseren gaat het om structureel met elkaar kijken naar onderliggende oorzaken in de verschillende individuele en collectieve casuïstiek van het team. En het doordenken wat verschillende signalen nu eigenlijk betekenen voor de verhoudingen in de buurt en de inzet en positie van het sociaal team. In sociaal team Middelstad zien we dat vragen ad hoc worden geanalyseerd, bijvoorbeeld doordat een bepaalde sociale kwestie het team hiertoe dwingt of wanneer iemand hiertoe het initiatief neemt. Er lijkt geen specifieke methodiek te worden gebruikt voor het analyseren van dergelijke signalen.

4.2. Context in beweging

De professionals in het sociaal team Middelstad voeren hun dagelijkse werk uit binnen een context die in beweging is. In deze paragraaf beschrijven we deze context.

Omgaan met hoge verwachtingen

Kernelementen in de opdracht van de gemeente aan de teams zijn preventie, vroegsignalering en collectief werken. De opdracht kent twee hoofdonderdelen:

- zelfredzaamheid van inwoners vergroten;
- kracht van de buurt versterken.

Het team zou zoveel mogelijk uit moeten gaan van de eigen kracht van de inwoners en voor individuele hulpvragen moeten zoeken naar collectieve oplossingen, bij voorkeur in het informele circuit. Deze beleidsopdracht is geland in het denken van de professionals uit het sociale team, zoals onderstaand citaat illustreert.

> Professional: *Het belangrijkste in het sociaal team is eigenlijk te kijken van hoe zorgen we ervoor dat het opgepakt wordt? Niet zozeer door ons, maar welke partij kunnen we erbij betrekken? En het liefst zo laagdrempelig mogelijk. Dus niet per se door meteen een instantie erop te zetten, maar misschien een buurvrouw, of elkaars eigen krachten.*

De opdracht van de gemeente speelt een grote rol in het spreken en handelen van de professionals. Het team onderschrijft de opdracht op hoofdlijnen. De professionals zetten zich hier actief voor in en in hun taalgebruik klinkt deze opdracht veelvuldig door. Termen die zij veel gebruiken zijn: verbinden, dingen aan elkaar koppelen, signalen oppikken of opvangen, netwerken in de buurt, bekendheid krijgen, zichtbaarheid, netwerk verbreden, inwoners betrekken, behoefte van inwoners, samenwerken met vrijwilligers, laagdrempeligheid.

Tegelijkertijd zien we ook een kritische houding ten aanzien van de gemeentelijke opdracht. Zo maken teamleden bij de uitwerking van de beleidsdoelstellingen verschillende voorbehouden. In relatie tot deze doelen gebruiken ze vaak woorden als: ‘in principe’, ‘met de bedoeling dat’, ‘het zou moeten kunnen’. Dit zien we bijvoorbeeld in het volgende citaat, waarin de professional in één zin twee keer de term ‘in principe’ gebruikt.

> Professional: *Cliënten zouden in principe ook bij elkaar over de vloer moeten kunnen komen, maar zover zijn we nog niet, maar alles moet eigenlijk in principe kunnen.*

De teamleden onderscheiden verschillende verwachtingen bij de gemeente over wat zij moeten bereiken. Ten eerste, dat de inzet van sociale teams uiteindelijk resulteert in minder geïndiceerde zorg. Of – zoals zij het ook formuleren – dat het moet leiden tot minder regulier werk bij de moederorganisatie. Die verwachting omschrijft een van de professionals als een 'droomwereld'. Dit teamlid ziet dat het wel eens voorkomt dat professionele ondersteuning of zorg vanuit de eigen organisatie niet nodig is – bijvoorbeeld omdat iemand vanuit het netwerk van de persoon kon helpen, of inwoners met vergelijkbare vragen aan elkaar gekoppeld zijn – maar dat dit verre van vanzelfsprekend is.

Een tweede verwachting is dat vrijwilligers taken van professionals overnemen. Bijvoorbeeld doordat cliënten met hun vragen bij vrijwilligers – in plaats van bij professionals – terecht kunnen. Op de dagbesteding zouden professionals meer naar de achtergrond moeten gaan en als coördinator voor vrijwilligers fungeren. Een teamlid dat als activiteitenbegeleider op de dagbesteding werkzaam is, geeft aan dat deze verwachting niet realistisch is:

> Professional: *(…) Ik heb een veel groter takenpakket dan dat het ooit was, omdat de verwachting er is dat de cliënt ook op vrijwilligers moet kunnen terugvallen bijvoorbeeld.*
>
> Interviewer: *Ja. Maar zeg je: maar in de praktijk is dat lastig of werkt dat niet altijd zo?*
>
> Professional: *Nee, dat werkt niet. Daar hebben we ook al heel veel energie in gestoken en over gepraat en informatiemiddagen aan besteed, maar dat is ook een groter probleem binnen alle organisaties hoor.*

Zo komt de samenwerking tussen vrijwilligers en professional op de dagbesteding nog niet goed van de grond. Het zijn nog eilandjes, geeft de betrokken professional aan. Ook de verschillende type bezoekers van de dagbesteding zijn werelden op zich en van gezamenlijkheid is nauwelijks sprake. De teamleden benadrukken ook dat er heel veel tijd gaat zitten in het opbouwen van een relatie met de buurt. Zij benoemen dit als een investering waar je veel energie in steekt en waarvan het resultaat niet per direct zichtbaar is. Het boeken van resultaat kost tijd. Ze ervaren die tijd niet altijd te hebben, zeker omdat ze "met het ene been in de organisatie staan en met het andere been in het sociale team", zoals een professional dat omschrijft.

Het sociale team Middelstad lost het wel op

Niet alleen bij de gemeente, maar ook bij de samenwerkingspartners én de inwoners zelf leven hooggespannen verwachtingen over wat het sociale team te bieden heeft. Opvallend is dat hier een discrepantie te zien is tussen de beelden van partijen in de buurt en de beleidsopdracht van het team. Een prominente verwachting bij partners en inwoners is dat het sociale team zaken voor inwoners *oplost*. Dit staat haaks op het gemeentelijk beleid waarin het juist gaat om het bevorderen van de zelfredzaamheid van mensen en het samen inschakelen van hun netwerk, zodat zij in staat worden gesteld hun problemen zoveel mogelijk *zelf* op te lossen. De professional fungeert hierin meer in de rol van ondersteuner. Of zoals de gemeente beschrijft: "De houding van de medewerker is open en breed onderzoekend en coachend en daar waar nodig ondersteunend en opbouwend."[18]

Dat samenwerkingspartners verwachtingen bij inwoners kweken over het sociale team als team dat *problemen oplost*, bemoeilijkt het werk van het sociale team. Zij moeten immers een omslag in het denken van inwoners realiseren. Van het hebben van recht op zorg naar de vraag: Wat kunt u of uw netwerk zelf? En: Wat is er in de buurt aan activiteiten?

Dit betekent voor veel bewoners een grote verandering, zo signaleren professionals. Een professional geeft aan het bijna niet mogelijk te achten dit te veranderen. Met name inwoners op leeftijd zijn zo gewend aan de manier van werken van vóór de decentralisaties. Toen konden ze volgens een teamlid met alle soorten vragen bij alle professionals terecht en werden er dingen voor hen opgelost. Dit teamlid schat in dat deze bewoners niet goed om kunnen gaan met de nadruk op zelfredzaamheid in het nieuwe beleid. De beelden van organisaties en inwoners spelen als een rode draad door de casuïstiek heen, zoals onderstaand citaat laat zien:

> Professional: *De verwachtingen en hoe wij tegemoet kunnen komen aan die verwachtingen, ja dat zit allemaal niet echt in verhouding. Dus ja, mensen, zoals met die meldingen, verwachten dat wij alles kunnen oplossen.*

De professionals in het team zijn zich zeer bewust van en gevoelig voor deze verwachtingen. Zij hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de mensen met en voor wie ze werken. Zij laveren tussen de verwachtingen van verschillende partijen en het beeld dat het team zelf heeft over haar opdracht. Voor de teamleden is het continu zoeken naar een balans tussen niet te hoge verwachtingen wekken en tegelijkertijd voldoen aan de verwachtingen die er leven.

18 Beleidsnotitie over de sociale teams.

Een vulkaan die elk moment kan uitbarsten

Er gebeuren voortdurend dingen waar de professionals zich toe moeten verhouden: interacties tussen mensen, vragen vanuit organisaties, samenwerking met vrijwilligers, signalen die zij opvangen. De context is te typeren als veranderlijk en dynamisch, zo vertelt een professional over de continue veranderingen in de organisatiecontext en opdracht. Het zorgt bij haar voor een afwachtende houding:

> Professional: *Er is overleg geweest over hoe de dagbesteding eruit moet gaan zien. Ik dacht: "Daar gaan we weer. Kunnen we weer een plan gaan maken." Ik wil wel graag meedenken, maar ik hoor het wel wat er van me verwacht wordt. Er is alleen nog maar meer onrust ontstaan door veranderingen bij C. (zorgorganisatie, red.), zoals het wegvallen van een manager, of onduidelijkheid bij de stuurgroep. Een artikel in de krant over financiële problemen bij deze organisatie zorgt voor nieuwe onrust.*

De professionals krijgen met verschillende soorten inwoners te maken, ook met inwoners met complexe sociale-psychologische problematiek, zoals ggz-problematiek, schulden of eenzaamheid. De taaiheid hiervan stelt grenzen aan de mogelijkheid zaken 'op te lossen':

> Professional: *Sommige dingen zijn gewoon niet te verbeteren. Dat heeft niet alleen met hun probleem te maken, of hun psychische gesteldheid, maar ook met het netwerk en alles om die ene persoon heen.*

De teamleden ervaren hoe beperkt sociale problematiek en sociale situaties soms te beinvloeden zijn. Een voorbeeld hiervan is de casus over onrust op de dagbesteding in het woonzorgcentrum. Daar heeft het teamlid de opdracht dagbesteding te ontwikkelen waar allerlei doelgroepen – ouderen, mensen met psychische problematiek, mensen die een re-integratie traject doen, inwoners uit de buurt – gezamenlijk gebruik van kunnen maken. Veel van deze groepen hadden voorheen een afgeschermde of eigen plek voor dagbesteding met een eigen, vaste begeleider. Bij het realiseren van deze verandering loopt de professional op tegen de houding en beelden van de deelnemers ten opzichte van elkaar. Sommigen blijken er sterk afwijzende meningen over mensen met bijvoorbeeld psychische problematiek op na te houden, zoals onderstaand citaat illustreert.

> Professional: *Mensen zeggen letterlijk: "Deze persoon die hoort hier niet thuis. Die moet hier weg. Oprotten. Die moet naar een gesticht." Dat soort dingen. Mensen zijn héél weinig verdraagzaam hier.*

De interacties tussen inwoners zijn dan ook niet te voorspellen. Een professional beschrijft de explosiviteit van de situatie in het woonzorgcentrum als een vulkaan die elk moment kan uitbarsten. Er gebeurt in het werk van sociaal team Middelstad eigenlijk altijd wel iets onverwachts op een dag. In die zin zou je kunnen zeggen dat het 'verwacht onverwacht' is. Dit raakt aan wat Timmerman & Baart (2016) in hun onderzoek naar artsen 'emergentie' noemen: het zich voordoen van onvoorziene situaties en onverwachte ontwikkelingen die niet sluitend zijn te verklaren uit de werking van afzonderlijke factoren.

Er is sprake van complexiteit en dynamiek in de situaties waar artsen mee te maken krijgen. Er zijn vele factoren aan de orde. Oorzaak-gevolgrelaties zijn vaak niet duidelijk en niet eenduidig, er zijn allerlei terugkoppelingsmechanismes werkzaam en er treden onverwachte ontwikkelingen op die vaak niet sluitend te verklaren zijn (Timmerman & Baart, 2016). Dit komt sterk overeen met wat we in dit onderzoek zien in het werk van sociaal team Middelstad. Professionals geven aan dat deze onverwachte kant een logisch onderdeel van hun werk is:

> Professional: *Maar dat is ook logisch, dat hoort bij het werk. Dus we verwachten wel dat er dingen gebeuren die we niet verwachten, zeg maar. Het is dus dat we niet altijd volgens een vaste planning kunnen werken, je moet altijd een beetje anticiperen.*

Bij de besluitvorming vraagt die veranderlijkheid van de teamleden het continu aanvoelen en aftasten van de situatie: wat is hier het vraagstuk, wie zijn hierbij betrokken, wat is ieders positie en wat wordt hier van mij verwacht? Dit betekent het analyseren van de vraag, en van daaruit kijken welke manieren van handelen mogelijk en passend zijn. Een teamlid verwoordt dit als volgt:

> Professional: *De dingen blijven veranderen dus dan moet je steeds bij iedere nieuwe hulpvraag, nieuwe opdracht, opnieuw gaan kijken wat er wordt verwacht, en dan ga je opnieuw besluiten nemen.*

4.3. Team

Deze paragraaf gaat in op hoe de inhoudelijke focus en de context doorwerken binnen het sociale team Middelstad.

Groot eigenaarschap bij teamleden

De teamleden zijn allen bijzonder gecommitteerd en gemotiveerd om het sociaal team met elkaar verder te ontwikkelen. Er is een grote mate van eigenaarschap:

zij dragen het team. Ze ervaren dat ze onderling op één lijn zitten, veel meer dan de organisaties waar zij werkzaam zijn. Een teamlid vertelt dat dat komt doordat het sociaal team een gezamenlijk doel heeft. Op organisatieniveau spelen andere agenda's, andere manieren van denken en andere belangen.

> Professional: *Het (sociale team, red.) is iets van ons samen. Dat zou ik niet over mijn eigen organisatie zeggen, bijvoorbeeld. Dit wordt echt gedragen door ons en niet door een management of weet ik veel wat. (...) Dit team wordt echt gedragen door ons. Als wij dat niet doen, dan bestaat het niet.*

Nieuwe opdracht in relatie tot professionele expertise

In paragraaf 4.1 zagen we dat de opdracht van het team voor de meeste teamleden een nieuwe manier van werken behelst. Zij moeten de beweging maken van individuele hulpverlening naar een collectief gerichte manier van werken richting participatie en activering. Logischerwijs heeft de opbouwwerker uit het team hier de meeste ervaring mee. Zij vervult een aanjagersrol: probeert de andere teamleden mee te nemen in de manier van kijken, denken en handelen die past bij collectief werken. Dit brengt voor de opbouwwerker ook vragen rondom professionaliteit met zich mee. Opbouwwerk is een vak dat je niet zomaar even leert door te overleggen met teamleden en dan dingen uit te proberen. Daarbij komen ook zorgvuldigheid of verantwoordelijkheid om de hoek kijken. De opbouwwerker voelt zich dan ook verantwoordelijk voor de wijze waarop de andere teamleden nieuwe manieren van werken in de praktijk brengen. Onderstaand citaat laat dat zien.

> Professional: *Ik word bij een casus gevraagd omdat ik een werker ben met een andere manier van denken, bijvoorbeeld hoe je zaken bij bewoners kunt initiëren. Dat is een groot compliment en is ook de rol die ik wil. (...) In het begin had ik zoiets van, oh er gaan wel heel veel mensen mee in mijn vak. Dat is ook wel een discussie in het opbouwwerkoverleg: iedereen gaat op onze stoel zitten en iedereen denkt het maar te kunnen.*

Het vervullen van deze aanjagersrol is dus niet eenvoudig. Zeker als we de condities bekijken van waaruit de opbouwwerker dit moet doen: als enige opbouwwerker in het team met een beperkt aantal uren moet de opbouwwerker collega's zien mee te krijgen met een op samenlevingsopbouw gerichte werkwijze. Daarbij komt dat de opbouwwerker net afgestudeerd is en dus zelf ook ervaring moet opdoen.

De nieuwe opdracht behelst bovendien meer dan een andere manier van werken. Het gaat net zo goed ook over het ontwikkelen van een visie als team op de opdracht: wat verstaan we daaronder en waarom doen we dat? Verder is het zeker niet zo dat alleen de andere teamleden leren van de opbouwwerker. Ook de

opbouwwerker wordt door de collega-teamleden scherp gehouden om niet in termen van professionele hulp te denken en steeds weer terug te gaan naar de nulde lijn, naar de inwoner en zijn of haar netwerk. Het team benadrukt dat het gezamenlijk op weg is. Teamleden doen kennis op van alle disciplines die in het team vertegenwoordigd zijn, niet alleen van het opbouwwerk. Dat bevordert het breed kijken naar vraagstukken.

Dat zien we bijvoorbeeld bij wijkverpleegkundigen die leren over schulden, of de ambulant begeleider die leert over de mogelijkheden van zorg aan huis. De teamleden ervaren dit als zeer motiverend omdat zij zien dat ze hierdoor inwoners beter kunnen ondersteunen. Daarnaast krijgen teamleden ook veel signalen van andere teamleden waar zij in hun 'reguliere' werk vanuit de moederorganisatie hun voordeel mee kunnen doen. Het werken in sociaal team Middelstad levert hen ook hele korte lijntjes op met alle organisaties. Een wijkverpleegkundige vertelt hierover:

> Professional: *Het motiveert mij ook heel erg dat ik mijn werk beter kan doen, doordat ik bij het sociaal team zit. Ik heb ontzettend veel geleerd, dat je breder kijkt hier. Dat kan een wijkverpleegkundige heel goed gebruiken. (…) Dat heeft echt nut. Dat vind ik heel fijn.*

Er heerst ook twijfel over de eigen expertise in relatie tot het vervullen van de opdracht van het team. Van de teamleden wordt een generalistische kijk gevraagd (zie paragraaf 2.2.1). Dat roept ook vragen op over de invulling van de eigen professionele expertise. Een aantal teamleden geeft expliciet aan deze expertise – bijvoorbeeld rond verpleging – te willen behouden. Onderstaand citaat van een wijkverpleegkundige illustreert dat.

> Professional: *Ik wil meer bij mijn eigen professie blijven. (…) Het is ook niet professioneel om er te ver vanaf te drijven, omdat je daar gewoon bepaalde kennis niet voor hebt. Je kunt wel samen overleggen om die kennis verder te ontwikkelen, maar we hebben allemaal op verschillend vlak wel meer kennis. Ik wil bij mijn eigen professie blijven, niet dat ik dadelijk meer maatschappelijk werker ben.*

In een van de focusgroepen spitst de discussie zich met name toe op de ontwikkeling van een wijkservicepunt waar inwoners met vragen terecht kunnen. Een van de vragen is wie vanuit het team dit wijkservicepunt zal bemensen. Het gaat over hoe de teamleden hun eigen expertise zien, wat de grenzen daarvan zijn en welke invulling ze van daaruit aan het generalistische werken willen geven. De teamleden hebben hier verschillende meningen over.

Professional 1: *Sommige leden van het team voelen zich er minder prettig bij. Enkele leden van het team hebben meer kennis van maatschappelijk werk en andere teamleden lopen er tegenaan dat ze die kennis missen.*

Professional 2: *Maar die kennis kun je wel weer vergaren, zo kijk ik er tegenaan. Al doende leert men.*

Als het gaat om de generalistische kijk heeft een aantal teamleden het beeld dat de eigen vakspecifieke kennis daarbij ondergeschikt raakt of minder nodig is. Dit hoeft niet het geval te zijn: veel wijkteams werken met het model van de T-shaped professional waarin generalistische competenties en vakspecifieke competenties (zoals kennis van schuldsanering, verpleging en verzorging, maatschappelijk werk, opbouwwerk) beide aanwezig zijn (Van Arum & Van den Enden, 2018).

Ook in de notitie van het sociale team Middelstad is aangegeven dat de teamleden expert zijn én een generalistische kijk hebben. Dat lijkt te wijzen op een T-shaped professional, maar dat wordt niet als zodanig omschreven in de notitie of het handboek. Welke houding volgens de gemeente hoort bij deze generalistische kijk is beschreven in paragraaf 2.2.1. Als het gaat om expertise benoemt de gemeente dat bij het generalistisch werken van teamleden wordt verwacht dat zij bij het zoeken van oplossingen over de eigen grenzen of specialisme kijken zodat er een onafhankelijk advies aan de inwoner gegeven kan worden. Hieruit maken we op dat de eigen vakspecifieke expertise van de werkers ook van belang wordt geacht.

Ruimte: tijd en zeggenschap

Kampen en Tonkens (2018) beschrijven twee redenen die maken dat professionals ruimte ervaren: tijd en zeggenschap. Tijd gaat bijvoorbeeld over: geen maximum aan de duur van de begeleiding stellen. Zeggenschap wordt ervaren bij een ruime beslissingsbevoegdheid. Sociaal team Middelstad ervaart beide vormen van ruimte: tijd én zeggenschap.

Het team krijgt tijd doordat ze niet te veel individuele casuïstiek en een niet (te) hoge caseload hebben. Hierdoor is ruimte vrijgemaakt om de collectieve opdracht vorm te geven. Ook zeggenschap in de zin van de mogelijkheid dingen zelf te beslissen, zien we terug. In het sociale team Middelstad gaat het daarbij niet zozeer om beslissingsruimte in termen van indicatiestelling (dat hoort niet bij hun taken), maar vooral om als team een nieuwe manier van werken te ontwikkelen. Cruciaal hierin is experimenteerruimte: ruimte om initiatieven te nemen zonder er door de gemeente (gelijk) op te worden afgerekend als het niet lukt of mislukt. Dit gaat dus om ruimte om dingen uit te proberen en ook om fouten te mogen maken. Dit zagen we bijvoorbeeld in het geval van het mannenclubje waarin het team verschillende stappen zette, maar wat uiteindelijk niet tot een ontmoetingsgroep leidde.

De ambtenaar van de gemeente speelt een belangrijke rol in het creëren van dit gevoel van ruimte bij de professionals. Hij is contactpersoon voor het team en sluit periodiek aan bij het teamoverleg. Hij biedt aan actief mee te denken, de teamleden kunnen hem bellen als ze willen sparren. Hij geeft het team ook erkenning voor hun werk en ziet toe op de condities waaronder zij dat kunnen verrichten (zie ook paragraaf 4.5)

Ondanks deze ruimte, worden tegelijkertijd ook zaken van bovenaf bepaald door de gemeente. Dit komt op verschillende momenten naar voren, bijvoorbeeld bij de inrichting van de wijkservicepunten. De gemeente heeft besloten dat de uitvoering hiervan belegd wordt in de sociale teams. De teams wordt vervolgens gevraagd een plan van aanpak te maken voor de uitvoering en bemensing. Dit leidt tot discussie in sociaal team Middelstad over wat precies de opdracht is, hoe het plan wordt ingevuld en wie uit het team het wijkservicepunt zal gaan draaien. Het team merkt dat de gemeente soms meer sturend is of sneller gaat dan zij zelf. We zien dat het team hier zelf expliciet stelling in neemt: zij nemen de tijd en ruimte om de werkwijze op hun eigen tempo en stapsgewijs te ontwikkelen.

> Professional: *(..) Je merkt wel vaak van de gemeente dat ze iets willen, dat zij wel een richting hebben, maar wij zelf zijn best wel neutraal daarin. Wij kijken gewoon per moment in de wijk: "Wat is daar de vraag?" Dat doen we ook echt heel langzaamaan. Bewust ook, omdat we niet te snel willen en daarmee verkeerde beslissingen gaan nemen. Steeds een logische opbouw bij ons. Bij de gemeente merk ik wel, dat die al wat richting of kleur willen geven daaraan.*

Het benutten van de geboden ruimte vraagt om bepaalde vaardigheden. Het team is er steeds meer in gegroeid om zelf de kaders verder in te vullen. We zien dat individuele teamleden hier verschillende mate van ervaring mee hebben. Sommige werkers zijn het invullen van kaders niet of beperkt gewend vanuit de moederorganisatie en vinden het aanvankelijk best lastig zoveel ruimte te krijgen. Zo heeft een wijkverpleegkundige een heel duidelijk en afgebakend takenpakket. In vergelijking daarmee is het werken bij het sociaal team heel open. We zien dat het team gaandeweg steeds meer een manier ontwikkelt om keuzes te maken, wat zorgt voor het nodige zelfvertrouwen.

Rollen, taken en randvoorwaarden

Als we kijken naar de rollen en taken van het sociale team Middelstad valt een aantal zaken op. Deels zijn de rollen en taken diffuus te noemen. Dit komt duidelijk naar voren bij de opdracht van de gemeente aan het sociale team om het

wijkservicepunt in te richten. Voor de teamleden is onduidelijk wat de opdracht precies inhoudt en wat de verwachtingen zijn. Ook de verhoudingen en verantwoordelijkheden zijn hierin niet helder: de gemeente geeft het team de opdracht een wijkservicepunt in te vullen. Welke zeggenschap heeft het team hier zelf in? Als het gaat om verantwoordelijkheid is het dienstverband van de teamleden belangrijk. De teamleden vervullen twee posities, namelijk die van sociaal teamlid en medewerker van de moederorganisatie. Zij zijn in dienst van hun eigen organisatie en aansturing vindt plaats door de leidinggevende van die organisatie.

Tegelijkertijd is er voor het werk bij het team de contactpersoon van de gemeente; deze is formeel geen leidinggevende maar oefent wel invloed uit op de professionals. Voor twee verschillende opdrachtgevers werken heeft invloed op het dagelijkse werk. Beide organisaties hebben verschillende opdrachten, posities en daarmee belangen. Het kan tot loyaliteitsconflicten of belangenverstrengeling leiden (Van Arum & Van den Enden, 2018).

In het onderzoek zien we dat terug. Verschillende teamleden ervaren dat er aan alle kanten aan hen getrokken wordt, vanuit de moederorganisatie en de gemeente. Het sociale team Middelstad is een team in ontwikkeling, en probeert gezamenlijk invulling te geven aan een – voor een groot deel van de teamleden – nieuwe opdracht. Ook binnen hun eigen organisaties zijn ontwikkelingen gaande en wordt het nodige van hen gevraagd. We zien dat dit soms tot spanningen leidt.

Qua randvoorwaarden valt op dat de beschikbare uren voor het werken in het team zeer beperkt zijn: teamleden hebben 8 (of zelfs 4) uur per week beschikbaar voor het team. Kennis en ervaring op het gebied van collectief werken wordt veelal ingebracht door één teamlid die een recent afgestudeerd opbouwwerker is. Niet alleen de opbouwwerker is recent afgestudeerd; de meeste teamleden zijn startende professionals. De Startmotor van sociale wijkteams[19] beschrijft dat een voorwaarde voor de professionals om het werk in de wijkteams goed te kunnen doen, is dat zij genoeg uren hebben om substantieel in het sociaal wijkteam te werken. Vier tot acht uur per week voor een team met een dergelijk nieuwe opdracht op het gebied van collectief werken is niet substantieel te noemen.

Verder valt op dat er tijdens het onderzoek sprake is van wisselingen in het team: er gaan teamleden weg en er komen nieuwe medewerkers bij. Daarnaast is het team ook in grote mate zelfsturend, hetgeen een extra beroep doet op het vermogen van de werkers om ook teamontwikkeling te organiseren. Er is ondersteuning voor het team, bijvoorbeeld door de contactpersoon vanuit de gemeente of door een coach, maar deze ondersteuning is niet structureel en vraagt dat het team de eigen behoeften uitspreekt. We zien terughoudendheid bij de teamleden om hier een beroep op te doen.

19 www.movisie.nl/sites/default/files/bestanden/applicaties/startmotor-sociale-wijkteams/visie-denk-na-over-financiering.html?start=1

Beperkte visieontwikkeling bemoeilijkt individueel handelen
Het uitdiepen van terugkerende kwesties en op basis daarvan het bepalen van een visie op de opdracht, vindt in beperkte mate plaats. Soms wordt aan een fundamentele kwestie geraakt door het bespreken van een concrete gebeurtenis, maar er wordt geen gezamenlijk standpunt of visie bepaald ten aanzien van het onderliggende vraagstuk.

Dit illustreren we aan de hand van de samenwerking met vrijwilligers. In de casus Informatiedag voor inwoners ervaart de betrokken professional herhaaldelijk dat de samenwerking met de vrijwilligers niet prettig verloopt. Het gaat dan bijvoorbeeld om situaties waarin de vrijwilligers niet op het afgesproken tijdstip aanwezig zijn, dingen oppakken zonder te overleggen, suggesties van professionals niet mee- of overnemen of andere manieren van werken hebben.

Bij de start van het project maken de teamleden en de betrokken vrijwilliger praktische afspraken, maar geen afspraken over de rollen en verantwoordelijkheden. Tijdens het interview over deze casus wordt het betrokken teamlid zich bewust dat bij de start de verwachtingen niet goed zijn afgestemd. De vrijwilligersorganisatie vroeg *ondersteuning* en het sociaal team is ervan uitgegaan *mee te organiseren.* Dit is zeker relevant, gezien het feit dat het initiatief tot het organiseren van het evenement bij de vrijwilliger zelf lag.

Van Bochove en Verhoeven (2014: 18) onderscheiden drie samenwerkingspatronen tussen vrijwilligers en professionals (zie onderstaande tabel). Deze patronen verschillen van elkaar wat betreft de taken die vrijwilligers hebben, de mate waarin zij betrokken zijn bij het nemen van beslissingen en de intensiteit van de aanwezigheid van professionals.

- Bij *professionele verantwoordelijkheid* liggen de meeste taken en verantwoordelijkheden bij de professional en hebben vrijwilligers vooral een ondersteunende rol.
- De term *gedeelde verantwoordelijkheid* gebruikt men voor situaties waarin vrijwilligers bepaalde taken van professionals hebben overgenomen en hun rollen vaak overlappend zijn.
- Bij *vrijwillige verantwoordelijkheid* hebben vrijwilligers bijna alle taken van professionals overgenomen en gaan zij zelfstandig te werk, terwijl de professional op meer afstand staat (Van Bochove & Verhoeven, 2014: 18).

	Professionele verantwoordelijkheid	Gedeelde verantwoordelijkheid	Vrijwillige verantwoordelijkheid
Taakverdeling	Kerntaken door professionals, aanvullende taken door vrijwilligers	Kerntaken door zowel professionals als vrijwilligers	Kerntaken door vrijwilligers, ondersteunende taken door professionals
Beslissingsbevoegdheid	Professionals nemen beslissingen	Vrijwilligers mogen meebeslissen	Vrijwilligers nemen beslissingen
Aanwezigheid professional	Professional altijd in de buurt	Professional is meestal in de buurt	Professional staat op afstand

Tabel: Drie samenwerkingspatronen vrijwilligers en professionals (Van Bochove & Verhoeven, 2014)

Bij de informatiedag lijkt het erop dat de professionals werken vanuit het patroon Professionele verantwoordelijkheid en de vrijwilligers vanuit Vrijwillige (of gedeelde) verantwoordelijkheid. Beiden werken vanuit een andere opvatting over de gewenste verantwoordelijkheidsverdeling zonder dit expliciet te maken. Hierdoor is er sprake van terugkerende wrijving in de samenwerking.

Ook op teamniveau komt dit onderwerp regelmatig terug als teamleden vragen tegenkomen vanuit dagelijkse situaties. De afwezigheid van een visie op de verhouding van het team tot vrijwilligersorganisaties bemoeilijkt het handelen van de individuele professional. De casus over de informatiedag is daar illustratief voor. De professional heeft immers geen kader waaraan zij haar eigen handelen kan toetsen. In elke situatie moet de individuele werker opnieuw zelf inschatten hoe de samenwerking met vrijwilligers vorm te geven.

Het gebrek aan visie betekent het ontbreken van gezamenlijke antwoorden op vragen als: wat betekent het ondersteunen van buurtactiviteiten zonder deze over te nemen? Op welke manier willen we als sociaal team samenwerken met vrijwilligersorganisaties en welke rol pakken wij op in deze samenwerking? Wie is waarvoor verantwoordelijk? De houding van het team kan hierin worden gekarakteriseerd als zoekend. Tijdens een focusgroep constateert een professional dat dit een teambreed vraagstuk is dat al lange tijd speelt.

> Professional: *Maar het grappige vind ik wel hieraan, dat we al langer bezig zijn met die samenwerking met die vrijwilligers – los van die (naam evenement, red.) – en het blijft eigenlijk heel onwennig en vreemd. En we krijgen er niet echt de vinger op gelegd over hoe we dit kunnen aanpakken.*

De teamleden reageren verschillend op deze constatering. Waar de een het perspectief van de vrijwilligers naar voren brengt, wijst de ander op privacywetgeving die maakt dat de teamleden niet alles kunnen delen. Het team besluit dit gesprek met de conclusie dat men met de vrijwilligers in gesprek gaat over de samenwerking. We hebben niet onderzocht hoe dit verlopen is. Tijdens het onderzoek lijkt het team geen manier te vinden om dit thema structureel te bespreken.

4.4. Besluitvorming: praktische versus relationele werkstijl

In deze paragraaf beschrijven we hoe de focus en context doorwerken in de besluitvorming van sociale professionals. Er zijn verschillen tussen de teamleden in de manier waarop ze naar situaties kijken, hun eigen rol in het geheel analyseren en tot handelen komen. We typeren deze verschillen als twee uiteenlopende werkstijlen: de praktische en de relationele werkstijl. Dit zijn twee hoofdstijlen die de professionals tegelijkertijd kunnen gebruiken. Hoewel de teamleden dus niet uitsluitend over één werkstijl beschikken, ligt de nadruk vaak wel op één van de twee stijlen. Meest voorkomend is de praktische stijl. In de volgende subparagrafen werken we beide oriëntaties uit.

4.4.1. Praktische werkstijl

De praktische werkstijl komt in het sociale team Middelstad veel voor en gaat over zaken regelen, organiseren, coördineren, concrete acties uitzetten, zoals mensen informeren via een brief of mensen uitnodigen voor een evenement. Praktische manieren van handelen komen vaak voort uit een functionele of meer praktische analyse. Bijvoorbeeld: onduidelijkheid waar mensen terecht kunnen met een vraag. Overigens wordt in de analysefase soms wel nagedacht over de verhoudingen tussen mensen, maar uiteindelijk wordt toch gekozen voor een meer praktische inzet. Professionals redeneren in deze stijl met name vanuit de professionele functie en wat hier kan of mag. Regels en bevoegdheden komen hier meer op de voorgrond. Wat betreft betrokkenheid en emoties van werkers spelen voldoening en onmacht een grote rol. Hieronder werken we deze aspecten uit.

Analyse van de vraag of het probleem: niet-relationeel

Wanneer we de casus van het woonzorgcentrum bespreken in de focusgroep, leggen verschillende professionals verschillende accenten bij de kern van het probleem. Het betreft verschillen in probleemdefinitie: gaat het hier om onveiligheid, om het samenleven van verschillende mensen, of om onduidelijkheid over waar inwoners terecht kunnen met hun vragen? De aard van de probleemdefinitie heeft gevolgen voor de gekozen wijze van handelen.

De betrokken professional in deze casus onderscheidt verschillende deelproblemen en oorzaken. De onduidelijkheid over waar mensen terecht kunnen met hun vragen lijkt voorrang te krijgen in de probleemanalyse van de professional. Hieruit volgt de keuze voor het verspreiden van de meldkaart onder de inwoners in het woonzorgcentrum. Doel hiervan is om onduidelijkheid bij inwoners te verminderen en verwachtingen over rollen en taken van betrokken organisaties te verhelderen.

> Professional: *Een conclusie die we trokken, we moeten steeds vaker zeggen: "We weten niet wat wij kunnen doen met dit probleem" en we merkten op dat mensen het zelf ook niet wisten. Hoe kunnen we ervoor gaan zorgen dat mensen hun probleem kunnen aanpakken, of hun klacht of hun melding? Als wij het niet kunnen, wie kan het dan voor ze doen? En hoe maken we aan mensen duidelijk waar ze wel terecht kunnen? We wilden graag de onduidelijkheid wegnemen en kijken, wat kunnen we dan wel. Welke verandering kunnen we wel bieden?*

De professional analyseert óók dat de wijze van samenleven van inwoners cruciaal is in de dagbesteding en het woonzorgcentrum. Er worden ook handelingsopties overwogen of voorbereid die hier betrekking op hebben: bijvoorbeeld in gesprek gaan met bezoekers of het houden van een spreekuur met de politie en de woningcorporatie. Tijdens het onderzoek komt dit echter niet van de grond. De complexiteit van deze casus, de beperktere ervaring met deze manier van werken en ook het moeilijker kunnen overzien van de gevolgen van een dergelijke inzet, spelen hierbij een rol. We zien dus dat professionals in deze fase nadrukkelijk nadenken over wat hun handelen zou moeten opleveren en dat dit een rol speelt in de besluiten die ze maken. Met een praktische inzet kunnen zij redelijk eenvoudig inschatten wat de gevolgen zijn van hun handelen. Wanneer zij ervoor kiezen om de relatie tot inzet van hun handelen te maken – zoals in de relationele werkstijl – is het doordenken van de gevolgen complexer, zoals we in paragraaf 4.4.2 zullen zien.

In het analyseren van de vraag speelt ook de kwestie mee wie verantwoordelijk is. Het komt voor dat teamleden iets niet meer alleen definiëren als een vraagstuk van een individuele inwoner, maar een vraagstuk van de hele buurt en daarmee van het sociale team.

> Professional: *Mijn valkuil is nog altijd dat ik me daar verantwoordelijk voor voel en dat moet ik juist niet en vandaar ook dat ik heb aangegeven: dit is iets wat de wijk aangaat, dus dit moeten we als sociaal team oppakken en niet alleen ik.*

Hiermee herdefinieert de professional ook de verantwoordelijkheid om verbetering te realiseren. Dit betreft niet meer een individuele verantwoordelijkheid van de professional, en ook niet meer die van het sociaal team alleen, maar een gedeelde verantwoordelijkheid van alle bij de buurt betrokken partijen. Deze keuze in de analysefase is sterk bepalend voor de andere fases in het besluitvormingsproces: voor het inrichten van het handelen en hoe de casus vervolgens vanuit het sociale team wordt opgepakt. Het gaat hier om de manier waarop professionals kijken naar de samenhang tussen verschillende deelvraagstukken in de casus, de oorzaken die daaraan ten grondslag liggen, de partijen die daarbij betrokken zijn, de mogelijke handelingsrichtingen, de rol van de professional en de rol van het sociale team hierbij. Het risico van deze herdefiniëring naar een gedeelde verantwoordelijkheid van de wijk is dat het eigenaarschap uit zicht raakt.

Professionele positie: nadruk op functie

De teamleden zijn onderdeel van de sociale situaties die zich voordoen in hun werk. Dat vraagt nadenken over de eigen professionele positie in dit geheel. De praktische werkstijl kenmerkt zich door het redeneren vanuit wat in deze situatie de formele professionele taak, rol of bevoegdheid is. In de drie casussen stoeien de teamleden met het maken van deze afweging.

In de casus rond het woonzorgcentrum gaat de professional na wat haar taak is als begeleider van de dagbesteding vanuit de moederorganisatie, maar óók wat van haar verwacht wordt als lid van het sociale team. Inwoners krijgen met professionals van deze verschillende organisaties te maken, en stellen hun vragen niet altijd aan de professional die daarvoor verantwoordelijk is. Zo krijgt het sociaal teamlid dat begeleider is op de dagbesteding ook vragen op het gebied van verzorging. Zij geeft aan deze vragen niet te kunnen beantwoorden en verwijst in haar reactie naar haar onbekendheid met regels die bij de zorgorganisatie gelden.

> Professional: *Dat komen ze bij mij vragen omdat ze me zien als iemand die hier altijd aanwezig is en ja, weten zij veel dat ik niet van C. (de zorgorganisatie, red.) ben…*
>
> Interviewer: *Nee.*
>
> Professional: *Dan zeg ik dus meteen: "maak dat bespreekbaar." Komt er iemand van de verzorging bij u thuis? Dan maak je het bespreekbaar met die persoon, want zij kunnen u er meer over vertellen dan ik. Ik heb geen idee welke regeltjes er daar gelden.*

Tegelijkertijd signaleert de professional ook dat het denken vanuit formele functies en het afbakenen van verantwoordelijkheden tussen de organisaties voor inwoners niet bevredigend is:

> Professional: *Maar ja vanuit haar functie hoort zij niet al die gebreken op te lossen. En om dan steeds terug te moeten geven "daarvoor moet u niet bij ons zijn", daar hebben de bewoners niks aan.*

Een aspect van de professionele functie is denken vanuit wat kan of mag, met het oog op regels of wetten, zoals organisatieregels of landelijke privacywetgeving. Dit speelt op verschillende manieren een rol in het besluitvormingsproces. Het kan bij het in kaart brengen van en afwegen van opties een rol spelen. Ook achteraf kan het als verantwoording gelden om niet te handelen of handelen uit te stellen.

Hieronder een voorbeeld van een werker die tegen privacy aanloopt in situaties waarin deelnemers aan de dagbesteding geen begrip hebben voor het gedrag van andere deelnemers. De professional wil eigenlijk uitleggen waar dit gedrag vandaan komt, om de tolerantie ten opzichte van elkaar te vergroten. Ze vertelt:

> Professional: *Nou, dat is lastig, want ik mag natuurlijk ook niet altijd alles prijsgeven over die persoon. Meestal als het over een andere persoon gaat, dan probeer ik de mensen een beetje uit te leggen hoe dat kan komen dat iemand zo doet. (…) En dan zonder al te diep in te gaan op persoonlijke problemen van iemand.*
>
> Interviewer: *Ja.*
>
> Professional: *Ja, dat is alles wat ik dan kan doen.*

Handelen: nadruk op praktische zaken

Zoals eerder aangegeven zijn de handelingsopties in deze werkstijl veelal praktisch van aard. Het meest in het oog springende voorbeeld daarvan is de verspreiding van de meldkaart in de gelaagde en complexe casus van het woonzorgcentrum. Deze kaart betreft een A4 met daarop de organisaties die actief zijn in de wijk en met welke vragen je bij hen terecht kan. Een professional vertelt over de keuze hiervoor:

> Professional: *Dat staat er heel netjes op, dan moet je de gemeente bellen, of dan moet je de politie bellen. Dus dat is eigenlijk een hulpmiddel. Om enigszins te proberen die onrust aan te kunnen pakken en om te kunnen zeggen, "waar moet je nou wel heen met je klacht en je melding."*

We zien dat professionals spanning ervaren tussen zaken willen oplossen en zaken niet kúnnen oplossen. Dit leidt er ook geregeld toe dat zij om verschillende redenen besluiten (nog) niet te handelen. In actie komen wordt dan – al dan niet voorlopig – uitgesteld.

Soms wordt deze overweging bewust gemaakt. Bijvoorbeeld vanwege het inzicht dat er op dat moment geen oplossing mogelijk is. Het komt ook voor dat deze afweging minder bewust wordt gemaakt. Dit lijkt het geval als de professional de gehele situatie niet kan overzien, over onvoldoende informatie beschikt en de gevolgen van bepaalde handelingsopties niet goed kan inschatten. Dit speelt met name bij vraagstukken waar het gaat om de interactie tussen groepen mensen in de wijk – wat natuurlijk geldt voor veel situaties van team Middelstad.

Hoe meer partijen betrokken zijn, hoe meer er in het verleden is gebeurd, hoe minder overzichtelijk en dus moeilijker in te schatten wat de gevolgen van bepaalde acties zullen zijn. Zeker bij teamleden met weinig ervaring in collectief werken zien we dat handelen gericht op de verhoudingen tussen inwoners soms in beeld komt, maar vaak niet wordt uitgevoerd. Bijvoorbeeld de overweging een spreekuur te organiseren in de casus in het woonzorgcentrum, komt tijdens de looptijd van het onderzoek niet tot uitvoering.

> Professional: *Afhankelijk van wat daar dan uit zou komen, willen we eens peilen of het zinvol zou zijn om de wijkagent een vast spreekuur hier te geven, zodat mensen ook zien van "nou we nemen jullie serieus, maar dit hoort bij díe partij en zij zijn diegenen die ermee verder kunnen en wij kunnen het verder niet."*

Als urgent ervaren situaties versnellen het handelen. Een gevoel van urgentie kan voortkomen uit ervaren onveiligheid bij bewoners, (dreiging) van verbaal of fysiek geweld of incidenten tussen inwoners. Ook het voorkomen van signalen over eenzelfde casus op meerdere plekken draagt bij aan een gevoel van urgentie bij de professional. Dit zien we bijvoorbeeld in de casus van het woonzorgcentrum. Er is al een aantal jaren sprake van onrust op de dagbestedingsruimte. Wanneer naar voren komt dat er door een persoon 's nachts wordt aangebeld bij andere bewoners én er een klacht over het verbaal en fysiek geweld binnenkomt, is het voor de professional evident snel te moeten handelen.

> Professional: *Dus dat was voor mij dan de druppel, denk ik dan. Het probleem op zich dat bracht al genoeg onrust. Maar zodra het een bedreiging is… dan vind ik dat er in sneltreintempo toch iets meer moet gebeuren dan dat wat we nu doen.*

Rol van emoties: voldoening en onmacht

Emoties spelen een belangrijke rol en de teamleden gaan hier verschillend mee om. Het lijkt erop dat professionals die meer praktisch georiënteerd te werk gaan – in vergelijking met een relationele werkstijl – moeilijker hun eigen rol van een afstand kunnen bekijken en zichzelf moeilijker los van het vraagstuk kunnen zien. Het krijgen van voldoening door het helpen van mensen is hierin belangrijk. De teamleden beschrijven veelvuldig hoe zij problemen willen oplossen, verminderen, veranderen, verzachten. Zij willen het liefst 'mensen helpen' en dat je iets bereikt met de cliënt. Een professional vertelt hierover:

> Professional: *Veel collega's die willen allemaal de mensen gewoon helpen, en die voelen dat pas dat ze iemand geholpen hebben als ze het hele probleem hebben aangepakt, maar dat is, ja, gewoonweg haast nooit mogelijk.*

De wens om zaken op te lossen en tegelijkertijd de realiteit van de onmogelijkheid hiervan, leidt geregeld tot gevoelens van onmacht.

> Professional: *Nou, dat is heel lastig, want ik ben heel erg zoekende in mijn rol hierin. (...) Het liefst zou ik dat wel willen, het liefst zou ik wel alles willen oplossen en dat iedereen tevreden is. Maar ja, die macht, die heeft niemand.*

Teamleden met een meer praktische werkstijl proberen daarom hun eigen verwachtingen – en minder die van hun omgeving – bij te stellen. Professionals zeggen tegen zichzelf eraan te moeten wennen niet alles te kunnen aanpakken en oplossen. Dat ze moeten leren om tevreden te zijn met het zetten van kleine stapjes met een inwoner, waardoor de situatie niet opgelost is, maar wel draaglijker wordt. Ze proberen daarmee ook tevreden te zijn en daar voldoening uit te halen. Een professional verwoordt dit als volgt:

> Professional: *En dat het al genoeg is dat jij aanwezig bent, dat alleen al je aanwezigheid al voor het stapje zorgt. De cliënt komt vervolgens toch los en komen er vanuit die cliënt ook alweer nieuwe wensen. Maar ik merk dan bij mezelf dat ik op dat moment nog niet die voldoening voel omdat ik graag iets wil bereiken met zo iemand. Terwijl ik niet besef dat ik al iets heb bereikt.*

Wanneer professionals kiezen voor een praktische inzet, kunnen we dat begrijpen als een manier om ogenschijnlijk snel grip te krijgen op de complexe werkelijkheid waar zij zich mee geconfronteerd zien. Eerder zagen we al dat de teamleden van sociaal team Middelstad zich bewegen in een spanningsveld: vanuit verschillende kanten zijn de verwachtingen over het sociale team hooggespannen. De teamleden

willen zaken oplossen, maar merken tegelijkertijd dat zij niet altijd goed weten wat te doen, hoe iets op te lossen en ze realiseren zich dat *oplossen* vaak niet mogelijk is. Met een praktische inzet lijken de teamleden snel gehoor te kunnen geven aan de verwachtingen omdat ze concrete resultaten kunnen laten zien, zoals een informatiedag of een meldkaart. Praktische oplossingen kunnen ook een manier zijn om duidelijk te maken waar je wel en niet van bent, bijvoorbeeld in het geval van de meldkaart. Bij het praktisch gericht zijn speelt ook mee dat professionals (nog) niet over de passende expertise beschikken om meer relationeel te werk te gaan.

4.4.2. Relationele werkstijl

Naast een praktische werkstijl staat een relationele manier van denken en doen. Kern hiervan is dat acties van professionals ingrijpen op, of rekening houden met de afhankelijkheden tussen mensen. Er gaat een analyse aan vooraf over verhoudingen. Een situatie wordt niet geïsoleerd bezien, maar ingebed in de sociale context waarbinnen het zich voordoet. Hieruit volgt dat het handelen op meerdere niveaus kan ingrijpen: bijvoorbeeld niet alleen op de hangjongeren, maar ook op het niveau van de wijk, zoals rond de beeldvorming bij bewoners en samenwerkingspartners. Professionals met een relationele stijl bekijken een vraag vanuit verschillende perspectieven, zijn gericht op het toekennen van betekenis aan gedrag en hebben aandacht voor *hoe* zij dingen aanpakken. Belangrijk is ook dat de professional nadenkt over de eigen rol in het geheel: een analyse van de positie die hij of zij heeft in de sociale situatie en hoe zijn of haar gedrag het geheel beïnvloedt.

Een relationele werkstijl heeft veel overeenkomsten met het werken vanuit het kwadrant van collectief en activering in het model dat we in paragraaf 4.1 bespraken (zie het kwadrant rechtsboven in het model). Toch onderscheiden we dit hier omdat handelen gericht op relaties tussen mensen niet alleen van toepassing is op het werken met groepen, maar óók bij individuele ondersteuning (het kwadrant linksonder in het model) aan de orde kan zijn.

Analyse vraag/probleem: verwachtingen managen

Teamleden met een relationele werkstijl richten zich – eerder dan degenen met een praktische stijl – op het managen van de (onrealistische) verwachtingen bij inwoners of samenwerkingspartners. Dit zien we bijvoorbeeld in de casus van jongerenoverlast. De wijkagent creëert het beeld naar inwoners dat het sociaal team de zaken wel even zal oplossen. Een lid van het sociaal team stoort zich hieraan en wil hierover met de wijkagent in gesprek gaan.

Professional: *Toevallig had ik vanochtend een gesprek, de wijkagent zegt tegen een cliënt: "Het sociaal team pakt het op en die lossen dat op." Zo werkt dat niet, maar je schept wel een verwachting.*

Interviewer: *Ja.*

Professional: *Daar wil ik nog wel eens even goed over nadenken. Hoe ik die anderen daar bewust van kan maken. Misschien op deze manier, door dit gewoon te zeggen. "Je zei dat zo, maar dat is het net niet. Ja, maar…. Nee, dat is het net niet, en iemand die jouw pakje aan heeft, en jouw verantwoordelijkheden uitstraalt…". (…) "De politieagent, een handhaver, daar kijk je tegenop, he? Dus als jij dat zo zegt, voelt dat bijna als een verplichting dat ik dat na moet komen. Terwijl ik niet eens weet of dat kan, doe je een belofte voor mij."*

Bij het analyseren van de vraag hoort hier ook het denken vanuit het perspectief van inwoners en vanuit het samenleven van mensen. Door zich te verplaatsen in de inwoner en van daaruit proberen te begrijpen waarom inwoners doen zoals ze doen, zoekt een teamlid naar de betekenis van bepaald gedrag. Zoals een professional het verwoordt:

Interviewer: *Hoe zou je het leven in zo'n flat analyseren. Wat valt op?*
Professional: *Het verschil zit er vooral in dat er mensen met een beperking wonen, gewoon mensen – oudere mensen, bejaarde mensen – die over het algemeen allemaal zorg nodig hebben. Waar klagen ook fijn is, want dan hebben ze wat te vertellen. En ja, als je met elkaar een potje kunt klagen over dat wat er niet goed gaat, dan is dat veel leuker dan te vertellen wat je gedaan hebt, want dat is vaak maar zo weinig.*

Dit teamlid probeert het klagen van inwoners te begrijpen vanuit de situatie waarin zij zich bevinden en de betekenis die dit mogelijk heeft. Opvallend is dat een andere professional ditzelfde gedrag van de inwoners anders interpreteert. Die ziet het ook als klagen, met de analyse dat inwoners moeite hebben met wat veranderingen in beleid voor hen betekenen, maar zonder de toevoeging dat klagen ook een functie heeft, bezien vanuit het perspectief van de inwoner.

Professionele positie: onderdeel van de sociale situatie

Belangrijk is dat professionals vanuit een relationele werkstijl nadenken over hun eigen rol in de sociale situatie. Zij doen dit niet alleen vanuit hun formele functie, maar zien zichzelf als onderdeel van de sociale situatie en analyseren van daaruit

hoe het eigen gedrag het geheel beïnvloedt. Zo probeert de opbouwwerker vanuit haar rol de hele situatie in ogenschouw te nemen en van daaruit te handelen. Ze probeert niet alleen teamleden, maar ook externe samenwerkingspartners mee te nemen in dit overstijgend kijken.

> Professional: *Ik probeer vanuit mijn rol als opbouwwerker wel over de hele situatie mee te denken. Waar de wijkagent vooral nadenkt over of het overlast kan veroorzaken, probeer ik wel de volledige wijk daarin mee te nemen. In het gesprek met hun, zo van: "Het draait hier niet alleen om de jongeren waar jullie mee in contact zijn, het draait ook om de mensen in de flat. Het draait ook om andere mensen die hier voorbijlopen, het draait ook om het (naam wijkgebouw, red.) hiernaast."*

Bij een relationele werkstijl past ook het nadenken over de posities van alle betrokkenen. Dit leidt vervolgens tot acties waarbij je op een bewuste manier al dan niet informatie deelt met verschillende partijen die zich bezighouden met het vraagstuk. Dit komt bijvoorbeeld naar voren bij een professional die vertelt over een buurtnetwerk van vrijwilligers (in onderstaand citaat wordt er naar verwezen met 'ze') en de signalen die ze daarvan ontvangt:

> Professional: *Ze zijn wel de sleutel van alles wat er speelt in de buurt. Want er komen zoveel signalen binnen, maar die probeer ik wel alsnog te koppelen aan andere dingen die ik in de wijk zie gebeuren. Dus als ik bijvoorbeeld weet van collega's of vanuit het sociaal team (…). Nou, dan koppel ik wel terug naar hun van oké, dit is aan de hand. En vanuit hun kant komt dan vaak "wij hebben daar eens zo en zo over nagedacht en misschien is dat een ingang." Dus zij vooral vanuit hun ervaring, omdat ze al 20 jaar hier in de wijk zitten, en ik vooral vanuit mijn ervaring als vakkracht (…).*

Nadenken over de representativiteit van de inwoners waar het sociaal team bij betrokken is hoort hier ook toe: hebben we in de contacten met buurtbewoners een goede vertegenwoordiging van de diversiteit aan inwoners uit de wijk? Het sociale team Middelstad probeert in contact te komen met inwoners die het team nog niet kent. Bijvoorbeeld door het organiseren van een overleg met vrijwilligers, en hen te vragen een aantal personen uit hun sociale omgeving mee te nemen naar dit overleg.

> Professional: *We proberen ook wel nieuwe mensen ernaar toe te brengen. Of in elk geval niet te vergeten dat er nog meer mensen in een wijk zitten.*
> Interviewer: *Dat zie je ook als jouw rol daarin?*

Professional: *Ja, absoluut. Want het is heel gemakkelijk om met een bestaande groep te blijven.*

Het belang van sleutelfiguren wordt hierbij benadrukt: inwoners in de wijk die bekend zijn in de wijk en als schakel kunnen dienen richting andere inwoners of groepen mensen.

Handelen: nadruk op het proces en de relaties tussen mensen
Bij de relationele insteek is veel aandacht voor het proces en de verhoudingen tussen mensen. Dit zien we bijvoorbeeld bij de casus van de ervaren overlast van jongeren. De professional denkt na over vragen als: wie zijn wel en niet betrokken? Wie wil je met elkaar in gesprek brengen? Hoe betrek je verschillende partijen? Welke risico's zitten daaraan? Zo maakt de professional een inschatting van hoe de inrichting van een buurtterras zal uitpakken.

Professional: *De afweging was om het buurtterras open te organiseren of vooraf een concrete kwestie te benoemen. Ik heb ingeschat wat er kan gebeuren en daarover met een collega gespart. Ik verwacht niet dat bewoners naar buiten komen als ze jongeren zien zitten, dat gevoel had ik daarbij.*

Uiteindelijk wordt gekozen voor de open aanpak.

Professional: *Ik wil bereiken dat ze met elkaar aan tafel komen. Het is niet meer van deze tijd om voorbij bewoners te gaan als die zeggen dat ze er niks mee hoeven. Alleen dan krijg je te horen wat er speelt, wat ze ervan vinden.*

Als professional kun je wel de omstandigheden creëren dat bewoners er eventueel iets mee willen.

Professional: *Prikkelen en uitnodigen voor het gesprek, zo van "hoe zien jullie dat", "je bent niet alleen". (…) Je kunt er als professional wel van alles in willen, maar je zult toch uiteindelijk die bewoner moeten meekrijgen. Je moet dan wel voorzichtig zijn om weerstand op te wekken, maar af en toe een prikkel is ook niet verkeerd. Daar moet je een balans in vinden.*

De professional heeft bij haar afweging ook een ruimere horizon in het vizier:

Professional: *Het zou zonde zijn als er volgend jaar wordt gezegd: "Het buurtterras komt hier omdat er problemen zijn."*

Een andere illustratie van de aandacht voor het proces betreft het zoeken naar een ingang om te kunnen handelen. De professional is bezig met kiezen van het juiste moment, de juiste toon of manier om in te grijpen. Dit vraagt sensitiviteit van de werkers voor signalen die ze krijgen en het afwegen of, en op welke wijze zij gaan handelen. Soms wachten professionals ook een bepaalde gelegenheid af, die ze kunnen aangrijpen om in actie te komen.

> Professional: *Ik denk dat het een onderdeel is van het grote probleem. Beginnen bij hetgeen wat je wel al kunt aanpakken, waar je wel al verandering in kunt brengen. Ik heb dus nog niet gezien of het tot nu toe al effect heeft, maar het is nu eigenlijk ook wachten op een situatie die zich voordoet waardoor we nu wel iets in handen hebben om naar te verwijzen.*

Een ander teamlid omschrijft haar handelen als een dans, een beweging van het zoeken naar de juiste stappen.

> Professional: *Dat is wel hoe ik daarin sta, en dan moet je wel voorzichtig zijn met weerstand opwekken. Hoewel een prikkel af en toe ook niet verkeerd is. Dus ik probeer, zo van oké, hoe vind ik daar de juiste stappen, beweging, dans eigenlijk in, om ervoor te zorgen dat we daar stappen vooruit in kunnen gaan zetten? Of moeten we een stap achteruit? En dat is voor mij wel de uitdaging.*

Voorgaande citaten illustreren ook dat – net als bij de praktische werkstijl – de teamleden nadenken over wat ze willen bereiken in een casus en wat hun acties zouden moeten opleveren. En dat dit een rol speelt in de te nemen besluiten. Vanuit een relationele werkstijl wordt een voorstelling gemaakt van de gevolgen van het ingrijpen op de relaties, zoals een buurtterras waarin verschillende bewoners, professionals, vrijwilligers met elkaar in gesprek worden gebracht. Cruciaal hierin is de ervaring die de werker heeft met een collectieve en op activering gerichte manier van werken. Als je meer gewend bent te opereren in situaties waarin je verschillende inwoners met elkaar in contact brengt, dan kun je bij het inschatten van het effect hiervan putten uit vergelijkbare situaties.

Rol van emoties: afstand kunnen nemen

Eerder zagen we dat de casussen in het onderzoek diverse emoties oproepen bij de teamleden. Bijvoorbeeld onmacht omdat niet alles op te lossen is, een groot verantwoordelijkheidsgevoel of onzekerheid over de eigen expertise en de gekozen weg. Ook ten aanzien van inwoners en samenwerkingspartners hebben de teamleden beelden en gevoelens. Soms is er irritatie over iets wat gebeurt of grote emotionele betrokkenheid bij de situatie waar de inwoner in zit. We zien verschillen

in de wijze waarop de teamleden met deze emoties omgaan. Er zijn teamleden die zich zeer persoonlijk verantwoordelijk voelen en zichzelf maar moeilijk los van het vraagstuk kunnen zien. Vanuit een relationele werkstijl leven professionals zich empathisch in, maar kunnen zich ook los van de situatie zien. De emotionele betrokkenheid bij de casus lijkt eenvoudiger 'aan' en 'uit' te worden gezet. Een voorbeeld hiervan is een teamlid dat vertelt over haar collega's die emotioneel sterk betrokken zijn bij een casus. Zij benadrukt het belang ervan om ook uit die emotie en betrokkenheid te kunnen stappen, om de zaken van een afstand en kritisch te kunnen bekijken.

> Professional: *Want (teamlid 1, red.) en (teamlid 2, red.) die zitten natuurlijk heel erg met, die hebben een stuk emotie, stuk gevoel daarbij. Die kennen de mensen, zijn heel erg betrokken bij de mensen. Dat siert hun (…) maar dat betekent wel, ja, je moet wel echt op zoek gaan naar waar trekken we de lijn en soms ook wel de advocaat van de duivel zijn, denk ik.*

4.5. Steun

Tenslotte beschrijft deze paragraaf waar de teamleden steun aan ontlenen bij het maken van beslissingen.

In hoofdstuk 3 hebben we aan Stubbé en Dirksen (2013) de drie concepten richting, ruimte en ruggensteun ontleend, die we hier nog een keer herhalen:

- Ruggensteun: "We steunen je." De organisatie herkent, erkent en waardeert de inspanningen van medewerkers wanneer zij hun best doen zichzelf of de uitvoering van hun werk te verbeteren.
- Ruimte: "Ga je gang". De organisatie biedt medewerkers voldoende ruimte om op een voor hen passende manier aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en zelf met nieuwe ideeën te komen.
- Richting: "We gaan deze kant op." De organisatie heeft een beeld van de (nabije) toekomst en deelt dit ook op een begrijpelijke en toegankelijke manier met de medewerkers.

Deze drie concepten zouden met elkaar in balans moeten zijn (Stubbé & Dirksen, 2013). Wanneer we deze concepten gebruiken om sociaal team Middelstad te analyseren, komt het volgende beeld naar voren.

Ruggensteun

Ten eerste ervaren de teamleden *ruggensteun:* vooral bij de contactpersoon van de gemeente en bij de andere teamleden. Collega's uit het sociale team vormen een belangrijke steun bij het maken van beslissingen. In het wekelijkse teamoverleg brengen

professionals zowel collectieve als individuele casussen in. Alle onderzochte casussen worden periodiek besproken in het teamoverleg. Teamleden geven een update aan de rest van het team of bespreken belangrijke beslissingen met het team. De contactpersoon vanuit de gemeente – die periodiek ook bij het overleg aanschuift – wordt door de teamleden genoemd als steunend. We zien dat ook terug tijdens focusgroep-bijeenkomsten. In een van deze bijeenkomsten probeert hij ook expliciet druk bij het team weg te halen door de complexiteit en gezamenlijkheid te benadrukken.

> Contactpersoon gemeente: *Er komt veel op ons af. En dan ook nog de wisselingen in het team. We zijn ook veel dingen tegelijk aan het doen, ook stedelijk, waardoor ik het niet zo gek vind dat jullie daar soms een beetje de draad kwijtraken. Maar goed, dan kunnen we gezamenlijk zorgen dat we dat terugvinden.*

Het krijgen van onderlinge bevestiging is een belangrijk element in het contact met collega-teamleden. Een professional geeft aan dat de teamleden voor haar helpend waren bij het maken van een keuze in hoe om te gaan met de informatiedag. De reactie van leden van het sociale team gaf haar de bevestiging dat ze in de juiste richting zat met haar keuzes. Dat gaf haar een rustig gevoel.

Ruimte

Ten tweede zagen we eerder al dat sociaal team Middelstad veel ruimte ervaart vanuit de gemeente: tijd om aan de collectieve opdracht te werken en ook beslissingsbevoegdheid om een nieuwe manier van werken te ontwikkelen en daarmee te experimenteren. Onderstaand citaat vat dat samen.

> Professional: *Als sociaal team zijn we heel vrij in de keuzes die we maken.*

Tegelijkertijd zagen we ook dat die zeggenschap door de gemeente deels wordt ingeperkt door zaken van bovenaf te bepalen. Het team merkt dat de gemeente soms meer sturend is, of sneller gaat dan zij zelf. We zien dat het team hier zelf expliciet stelling in neemt: zij nemen de tijd en ruimte om de werkwijze op hun eigen tempo en stapsgewijs te ontwikkelen.

Richting

Het derde aspect – richting – is in sociaal team Middelstad onvoldoende op orde. De visie als team op de opdracht om collectief te werken is geen structureel onderwerp van gesprek (zie paragraaf 4.3). Daarbij gaat het om vragen als: hoe kijken we tegen deze opdracht aan en hoe willen wij daar invulling aan geven? Hoewel er in de bespreking van casuïstiek aan deze visie geraakt wordt – bijvoorbeeld als het gaat om

samenwerking met vrijwilligers – wordt deze vraag niet structureel besproken.[20]

Ook vindt er in het team geen systematisch gesprek plaats over wat de beweging 'van individueel naar collectief' en 'van hulpverlenen naar activeren' (zie model paragraaf 4.1) precies betekent. De vraag is of er in het team een helder beeld bestaat van wat de nieuwe opdracht vraagt aan kennis, vaardigheden en houding van de individuele teamleden en wat de consequenties zijn voor de rol en positionering van het team.

Tegelijkertijd is het de vraag of dat van het team kan en mag worden verwacht. Als je – kijkend vanuit het model in paragraaf 4.1 – gewend bent om vooral te opereren vanuit de kwadrant Individueel gerichte hulpverlening of ondersteuning, is het moeilijk inschatten wat er in de andere kwadranten precies gevraagd wordt én wat dat voor vaardigheden vergt.

Het valt verder op dat methodische of wetenschappelijke kennis beperkt wordt benut om die richting verder in te vullen. Professionals hebben veel dagelijkse kennis over het leven van de inwoners van de wijk, maar lijken weinig te reflecteren op de positie van deze vorm van kennis ten opzichte van andere vormen van kennis (zoals ervaringskennis, wetenschappelijke of methodische kennis).

In het verhelderen van de richting van het team ligt een belangrijke opgave. Want zoals we al zagen, is het belangrijk dat de drie concepten ruimte, richting en ruggensteun in balans zijn. Stubbé en Dirksen (2013) geven aan dat als je wilt dat professionals regie nemen, het belangrijk is dat zij weten binnen welke kaders dat kan en mag. Als er onvoldoende richting is, of als deze richting niet gedeeld wordt, kun je niet verwachten dat mensen keuzes maken die passen bij de doelstelling van het team of de organisatie.

Het valt op dat de teamleden onduidelijkheid over de richting en de opdracht, of belemmeringen in de randvoorwaarden beperkt teruggeven naar de gemeente of de moederorganisatie. In het onderzoek zien we een enkele keer dat ze dit wel doen, maar geen bevredigende reactie krijgen vanuit het management. Dat zorgt ervoor dat de professional het een volgende keer niet meer aankaart en voortaan een meer afwachtende houding aanneemt.

20 We zien dat de opbouwwerker deze vraag probeert te agenderen tijdens een focusgroep-bijeenkomst. We weten niet of en hoe dit later is opgepakt na de looptijd van het onderzoek.

Conclusie 5

In dit hoofdstuk trekken we conclusies en beantwoorden we de onderzoeksvraag: Hoe werken focus en context door in de besluitvorming van sociale professionals en hun teams? Waaraan ontlenen zij steun bij het proces van besluitvorming?

In paragraaf 5.1 vatten we de rol samen die context en focus spelen bij de sociale teams in Heideland en Middelstad. In paragraaf 5.2 gaan we na hoe context en focus doorwerken in de besluitvorming van sociale professionals en hun teams. Vervolgens gaan we in paragraaf 5.3 in op de vraag wat professionals tot steun kan zijn bij het verbeteren van de kwaliteit van hun besluitvorming. We eindigen in paragraaf 5.4 met het hernemen van de twee modellen van besluitvorming die we in hoofdstuk 1 presenteerden. Hoe kunnen we tot slot het proces van besluitvorming van sociale professionals karakteriseren en wat staat daarbij op het spel?

5.1. Context en focus

De context waarin de sociale teams in Heideland en Middelstad opereren, wordt sterk getekend door de decentralisaties van het 'sociale domein' vanaf 2015 en de grote verwachtingen en beloftes die daaraan verbonden zijn. Landelijk overheerst het beeld van een beroep op de zelfredzaamheid van burgers en de verwachting dat het aandeel van de informele hulp zal toenemen. Van sociale wijkteams wordt verwacht dat ze de versnippering en bureaucratie een halt toeroepen, door 'integraal' en 'generalistisch' te werk te gaan. De decentralisaties dragen ook de belofte van democratisering in zich. De kleinere schaal moet het mogelijk maken om minder van bovenaf te regelen en de zeggenschap meer bij de uitvoering en de werkvloer te leggen.

De beloftes van de decentralisaties in de praktijk

Wat zeggen de eerste grote landelijke evaluaties over de decentralisaties uit 2015? De eerste onderzoeken over de Wmo, de Jeugdwet en de Hervorming van de Langdurige Zorg (HLZ) zijn kritisch over de tot nu toe bereikte resultaten.

Op het gebied van samenwerking is er wel winst geboekt en ook de mogelijkheden voor maatwerk lijken toegenomen. Dat geldt niet voor de aannames dat mensen meer voor elkaar zorgen, dat mensen met beperkingen meer participeren en dat gemeentes en professionals een groter beroep doen op het netwerk van mensen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (Kromhout et al., 2018) komt bij de evaluatie van de Hervorming van de Langdurige Zorg tot de conclusie dat deze aannames vooralsnog niet zijn uitgekomen. Ook ten aanzien van onder andere normaliseren en ontzorgen, integrale

aanpak, preventie en efficiëntie vallen de resultaten tegen (Bredewold et al., 2018). Bij de evaluatie van de Jeugdwet komt daar de constatering bovenop van lange wachtlijsten en de vaststelling dat indicatiestelling veel tijd, energie en geld kost (Friele et al., 2018). De samenwerkende inspecties voor jeugd en het sociaal domein[21] wijzen op de gevolgen van de decentralisaties voor de situatie van kwetsbare gezinnen:

> *De uitgangspunten van de participatiesamenleving, waarbij een sterk beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en het sociale netwerk van mensen, zijn niet passend voor deze (kwetsbare, red.) gezinnen. Juist waar de decentralisaties in het sociaal domein het mogelijk zouden moeten maken om kwetsbare groepen snel passende hulp te bieden, hebben uitgangspunten zoals 'uitgaan van eigen kracht', en 'vraaggericht werken' hun beperking (TSD/STJ, 2017: 8).*

Gemeentes maken bij de invulling van de decentralisaties weliswaar eigen keuzes, bijvoorbeeld bij de inrichting van de sociale wijkteams, maar grosso modo zien we het landelijke beeld terug. Zo ook in Heideland en Middelstad waar de beleidsteksten de geest ademen van de beloftes van de decentralisaties en transities. 'Eigen kracht', 'vraaggericht', 'normaliseren', 'dichtbij huis', 'vroegtijdig ingrijpen': het zijn telkens dezelfde mantra's die opduiken.

Maar de werkelijkheid is weerbarstig. Dat zien we in zowel Heideland als Middelstad ook terug in de opstelling van de gemeentes. Die opstelling is ambivalent. In Heideland is de gemeente erg voor ontzorgen en normaliseren, maar zodra ouders met enige klem een beroep doen op een rugzakje voor de kinderen, is men bij de gemeente snel geneigd om toe te geven, daar waar de professionals van de lokale teams andere opties zinvoller en effectiever achten. In Middelstad is de gemeente enerzijds geneigd om het sociale team tijd en ruimte te geven en 'het proces' te faciliteren, maar anderzijds kan de gemeente de verleiding moeilijk weerstaan om via opdrachten van bovenaf tot 'snelle oplossingen' te komen.

Sociale teams hebben niet alleen met hooggestemde verwachtingen vanuit het rijk en de gemeente te maken. Ook cliënten, burgers en samenwerkingspartners leggen uiteenlopende verwachtingen bij de professionals van de teams neer. Die verwachtingen zijn soms het gevolg van culturele en maatschappelijke ontwikkelingen. Bijvoorbeeld over wat inwoners als 'onveilig' of 'overlast' ervaren. Of wat onder een 'respectvolle bejegening' wordt verstaan. Of de opvatting die ouders hebben over de vermeende stoornis van hun kind en de behandeling die daarvoor in hun ogen 'vanzelf spreekt'. In de casussen in Heideland en Middelstad zagen we hier tal van voorbeelden van terug.

21 Toezicht Sociaal Domein/Samenwerkend Toezicht Jeugd (TSD/STJ)

De eigen keuzes die de gemeentes Heideland en Middelstad hebben gemaakt bij de inrichting van de sociale teams, zien we terug bij de focus van de teams. Met de focus krijgt ook de context van de sociale teams in Heideland en Middelstad een specifieke inkleuring.

Heideland: kindermishandeling en huiselijk geweld

De lokale teams in Heideland hebben veel te maken met kindermishandeling en huiselijk geweld. We benadrukten al dat dat niet zozeer de focus is van het team, maar dat de casussen daar in dit onderzoek op zijn geselecteerd (zie hoofdstuk 1). Het team is dus niet speciaal op deze focus ingericht. Niettemin laten de jeugdconsulenten zien dat ze voldoende zijn toegerust voor deze zware problematiek. Zeker als we het vergelijken met het landelijke beeld dat er over de problematiek van huiselijk geweld en kindermishandeling bestaat.

Dat beeld is namelijk alarmerend, als we afgaan op de rigoureuze maatregelen die gezaghebbende instanties als de Inspectie voor de Jeugdzorg en de Taskforce Kindermishandeling bepleiten. Onderzoek van de samenwerkende inspecties naar de ondersteuning van kwetsbare gezinnen door wijkteams (TSD/STJ, 2017) laat zien dat het onvoldoende lukt om ‘één gezin, één plan, één regisseur’ in de praktijk te brengen. De samenwerkende inspecties zien in hun onderzoek nauwelijks terug dat de verschillende professionals rondom een gezin werken vanuit een gezamenlijke aanpak, gebaseerd op een adequate probleemanalyse waaruit blijkt hoe de problemen in het gezin op elkaar inwerken.

De inspecties signaleren verschillende knelpunten. Zo wordt de problematiek van het gezin onvoldoende in beeld gebracht; de problematiek van het kind te geïsoleerd aangepakt; er wordt geen eenduidige inschatting gemaakt van de veiligheid; er blijft onduidelijkheid bestaan over wat betrokkenen onder ‘regie’ verstaan en de beschikbare instrumenten worden te laat of niet gebruikt (TSD/STJ, 2017).

Ook signaleren de inspecties drempels naar het opschalen van casuïstiek. Dat kan worden veroorzaakt door wachtlijsten bij tweedelijnsvoorzieningen. Tevens blijken sommige leden van wijkteams de drempel naar ‘dwang en drang’ als te hoog te ervaren. Ook de dossiers die leden van wijkteams opstellen, bevatten soms onvoldoende basis voor opschaling. Professionals in de wijkteams ervaren dat zij onvoldoende tijd hebben om hun dossiers goed bij te houden en evaluaties te organiseren.

Onderzoeker Adri van Montfoort plaatst kanttekeningen bij de alarmistische toon en de dadendrang van de inspecties. Hij wijst op het ontbreken van bewijs voor de voorgestelde – soms radicale – oplossingen, zoals een registratieplicht bij Veilig Thuis en verplichte voorlichting over opvoeding. Het idee dat ingrijpen van de overheid ook schade kan berokkenen in plaats van voorkomen, dreigt volgens hem met de ferme taal buiten de discussie gesteld te worden (Van Montfoort, 2016).

In ons onderzoek zijn we niet direct aanwijzingen tegengekomen die zo'n alarmistische toon rechtvaardigt, al kunnen we natuurlijk op grond van de bevindingen op één locatie geen verstrekkende uitspraken doen. Maar we constateren wel dat de jeugdprofessionals in de lokale teams van Heideland voldoende zijn toegerust om adequate risicoanalyses te maken in situaties waarin aanwijzingen voor kindermishandeling en huiselijk geweld bestaan. Indien melding bij jeugdbescherming (VeGe, Raad voor de Kinderbescherming) nodig is, aarzelen ze niet om daar snel werk van te maken en de juiste informatie te verzamelen en door te spelen. Kortom, in dat opzicht hebben ze hun zaakjes voor elkaar.

Toch is dat niet het hele verhaal. In twee opzichten is de positie van de jeugdprofessionals kwetsbaar. Op de eerste plaats vormen wachtlijsten en werkdruk bij VeGe een vertragende factor in de samenwerking. Het proces van hulpverlening – conform het landelijke beeld – stokt hier dikwijls, tot grote frustratie van de jeugdprofessionals van de lokale teams. Op de tweede plaats is de rol van de jeugdprofessionals niet glashelder. De positie van 'rechterhand' van de gezinnen waarvoor en waarmee ze werken, is helder. Daarnaast hebben ze soms ook de positie van 'regisseur'. Maar deze positie is niet helder geformuleerd. Enerzijds ontbreekt de 'doorzettingsmacht' om andere professionals en instanties op hun inzet aan te spreken. Anderzijds staat de rol van regisseur soms ook op gespannen voet met de rol van rechterhand, zoals we bijvoorbeeld zagen in de casus van het LVB-gezin.

Middelstad: collectief werken

Bij het sociale team van Middelstad staat collectiviseren en de relatie met de wijk en haar bewoners centraal. Dat is een opdracht die het team nadrukkelijk van de gemeente heeft meegekregen. Het sociale team is sterk present in de wijk en is er in korte tijd in geslaagd om verbinding met de wijk te maken. Samenwerking met bewoners en met andere partijen wordt gezocht en gevonden. Maar het beeld over wat dat precies vraagt van de leden van het sociale team is niet altijd even helder. Signalen over wat er aan de hand is in de wijk worden wel opgepikt, dit wordt echter niet omgezet in een gezamenlijke analyse en een aanpak op de (middel)lange termijn. De opbouwwerker in het team doet hier wel handreikingen toe, maar één opbouwwerker voor het team en de wijk is onvoldoende om doelen op het gebied van collectief werken te bereiken.

Ook hier maken we een uitstapje naar de landelijke ontwikkelingen. Hoe verhoudt de situatie in Middelstad zich tot de rest van Nederland? Veel sociale wijkteams in Nederland zijn zo druk met individuele hulpverlening dat ze aan de meer collectieve functies nauwelijks toekomen en er ook nauwelijks in slagen om de verbinding met de wijk te maken. De oorzaken daarvoor zijn legio. Het tijdgebrek en de werkdruk

die leden van de wijkteams ervaren vormt daarbij een constante. Maar ook andere oorzaken komen in beeld, zoals het ontbreken van de juiste (methodische) deskundigheid; onvoldoende overzicht van de sociale kaart en met name het aandeel van de civil society daarbinnen; een gebrekkig samenspel tussen formele en informele partijen; onvoldoende oog voor het aanwezige potentieel aan vrijwillige inzet; te weinig urgentie en prioriteit bij de (lokale) overheid; onvoldoende middelen en weinig lange adem om een collectieve aanpak van de grond te krijgen (Engbersen & Rensen, 2014; Veldboer et al., 2016; Jansen et al., 2017; Spierts & Post, 2018).

De gemeente Middelstad laat wel degelijk urgentie zien als het gaat om de collectieve dimensie van de sociale teams, maar de vraag is of de gekozen strategie toereikend is. Er wordt namelijk ingezet op divers samengestelde teams met leden die niet of nauwelijks ervaring hebben met collectiviseren en er – uitgezonderd één opbouwwerker – ook niet voor zijn opgeleid. In de literatuur wordt juist veel heil verwacht van de 'terugkeer' van samenlevingsopbouw om dit tij te keren. In het verleden is er veel methodische kennis op dit gebied ontwikkeld. Het gaat er om dat gedachtegoed 'opnieuw uit te vinden' en aan te passen aan de huidige tijd en omstandigheden. Kennis van samenlevingsopbouw is daartoe cruciaal, maar niet toereikend. Ook het gedachtegoed van groepswerk is onontbeerlijk bij een collectieve aanpak evenals het zoeken naar fluïde overgangen en verbindingen tussen individuele casuïstiek en collectieve arrangementen (Spierts, 2017b).

Recent onderzoek van het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van Hogeschool Viaa laat overtuigend zien dat sociaal werkers in de wijkteams de noodzaak van collectiviseren onderschrijven, dat ze eraan willen werken, maar ook tal van belemmeringen ervaren (Teekman et al., 2019). Dat sociaal werkers aangeven naar een optimale samenhang tussen individueel en collectief werken te streven, is hoopvol. Dat ze belemmeringen ervaren en soms koudwatervrees moeten overwinnen, laat zien dat collectief werken in de recente geschiedenis ondergesneeuwd is. Het sociaal werk heeft in dat opzicht andere tijden gekend.

Vooral in de begintijd van het sociaal werk – aan het eind van de negentiende eeuw – waren een individuele en een collectieve benadering in het sociaal werk meer met elkaar verweven. Jane Addams en Mary Richmond, de Noord-Amerikaanse voorvrouwen van het sociaal werk, vertrokken weliswaar beiden vanuit een tegenovergesteld uitgangspunt. Addams dacht bij het *settlementswork* in Hull House in Chicago vanuit collectieve arrangementen. Bij het *social casework* van Richmond lag de start in de aanpak van de concrete, acute sociale problemen die individuele mensen belemmeren. Maar de vrouwen naderden elkaar en beschouwden de perspectieven van individueel werk en gemeenschapswerk als samenhangend en aanvullend (Geertsema & Spierts, 2019).

Addams en Richmond en hun onderlinge toenadering bieden inspiratie voor hedendaagse sociaal werkers in wijkteams. Individueel en collectief werken komen echter niet altijd even gemakkelijk bij elkaar. Het is zoeken en experimenteren om tot werkzame combinaties te komen. Belangrijk is om vast te stellen dat sociaal werkers niet alle facetten van het individueel en collectief werken kunnen beheersen, zoals in hoofdstuk 4 ook naar voren kwam bij de matrix met de vier kwadranten (zie afbeelding 3). Maar ze kunnen wel kennis nemen van verschillende werkwijzen en in gezamenlijkheid – zowel binnen als buiten de wijkteams – zoeken naar optimale combinaties van individueel en collectief.

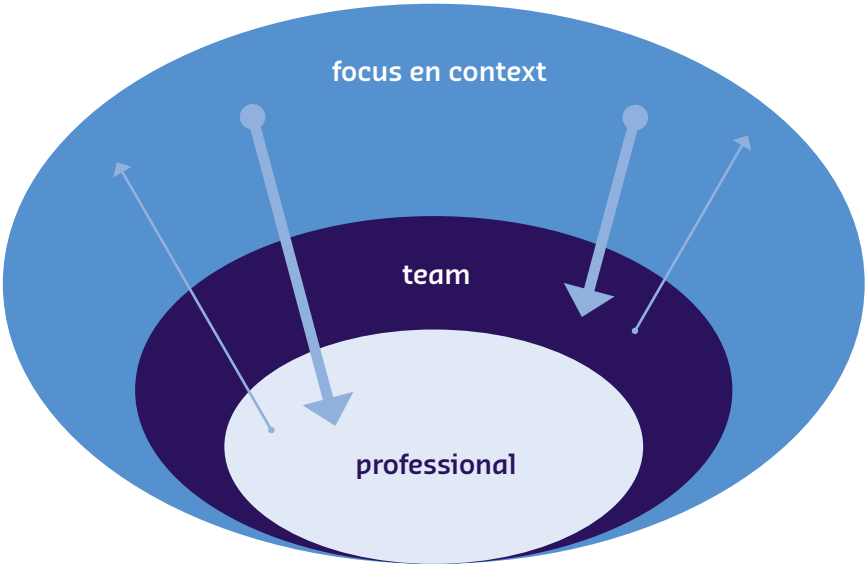
Voor Middelstad geldt dat het sociale team niet alleen uit sociaal werkers bestaat (behalve de opbouwwerker, ook een maatschappelijk werker en een ambulant werker), maar ook uit leden met een andere beroepsachtergrond, onder andere wijkverpleegkundigen en Wmo-consulenten. Waar het voor sociaal werkers al een hele kluif is om individueel en collectief werken te combineren, is dat voor de laatste beroepsgroepen helemaal het geval. Ondanks de goede wil en de tomeloze energie van de leden, is er veel meer capaciteit en specifieke deskundigheid nodig om collectiviseren in Middelstad tot een succes te maken. Dat vraagt om een serieuzere inspanning van de gemeente en de lokale organisaties waar de wijkteamleden in dienst zijn en vooral een strategie op de langere termijn.

5.2. Besluitvorming bij teams en professionals

Hoe werken context en focus nu door in de besluitvorming van sociale professionals en hun teams? In deze paragraaf beschrijven we hoe context, focus, professionals en teams elkaar beïnvloeden.

Wederzijdse beïnvloeding

Context en focus beïnvloeden professionals en teams, maar professionals en teams proberen ook omgekeerd context en focus naar hun hand te zetten. Ze beïnvloeden elkaar dus wederzijds. In het contextuele model van besluitvorming dat we in hoofdstuk 1 introduceerden, bestaande uit drie ovalen, brengen we dat tot uitdrukking via pijlen van buiten naar binnen, en van binnen naar buiten.



Afbeelding 4: Het contextuele model van besluitvorming

Van buiten naar binnen: de invloed van focus en context

In de loop van dit onderzoek hebben we kunnen zien dat de trekkrachten van buiten naar binnen – zichtbaar gemaakt via de dikke pijlen – erg sterk zijn (zie paragraaf 5.1 voor een uitgebreide beschrijving van de invloed van focus en context). Vooral vanuit de context laten hoge verwachtingen, schaarse middelen en ontoereikende voorwaarden in de organisatie van het werk hun sporen na.

Zo ervaren professionals een hoge werkdruk. Ook de nauwere band die sociale teams sinds de decentralisaties onderhouden met de gemeente – niet alleen in Heideland en Middelstad – maakt dat de 'ambtelijke cultuur' vaak direct doordringt in het werk van de professionals. Het vraagt een hoge mate van professionaliteit om recht te doen aan alle posities en belangen (Van Montfoort, 2019).

De focus in zowel Heideland als Middelstad brengt veel complexiteit en dynamiek met zich mee. In de casussen worden de professionals met alsmaar nieuwe verwikkelingen geconfronteerd waardoor ze steeds opnieuw moeten nadenken, heroverwegen, hun doelen en handelen bijstellen. Het moment van zekerheid doet zich zelden voor. Ze hebben ruimte nodig om te reageren op onvoorziene situaties en onverwachte ontwikkelingen. Complexiteit en dynamiek werken door op de verschillende momenten in het proces van besluitvorming: in de analyse van de vraag, het in kaart brengen van opties, het afwegen en maken van keuzes, het handelen en de reflectie op het besluit en het proces.

Van binnen naar buiten: hoe gaan professionals om met context en focus?
Hoe gaan professionals om met de beïnvloeding vanuit de context en focus? In andere woorden: hoe vullen professionals de pijlen van binnen naar buiten precies in? Zacka (2017) beschrijft hoe professionals verschillend reageren op werkdruk, complexiteit, spanningen en onzekerheid waaraan ze blootstaan. Hij geeft drie typen reacties weer. Sommigen gaan hun rollen, taken en verantwoordelijkheden strikter opvatten, bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op handhaving. Anderen gaan meer een 'redderende' rol vervullen, terwijl een derde groep daarentegen juist reageert in de vorm van onverschilligheid. In de casussen van Heideland en Middelstad zagen we twee werkstijlen regelmatig terugkeren: pragmatisch en relationeel. De werkstijlen vertegenwoordigen twee manieren om te reageren op verwachtingen, complexiteit en onzekerheid.

Verschillende werkstijlen
De pragmatische of praktische werkstijl is een manier om grip te krijgen op de complexe werkelijkheid. Dat kan leiden tot een vorm van handelingsverlegenheid, zoals te zien was in de casus over het woonzorgcentrum. In deze casus komen veel van de veranderingen die zich momenteel afspelen in het landschap van zorg en welzijn samen. De casus is meerduidig en meerlagig en noopt tot analyse op meerdere niveaus. Dat vraagt heel veel van de betrokken professionals, die indirect ook wel aangeven dat ze zich in de casus op sommige momenten alleen voelen staan. De praktische oplossing van de meldkaart is dan een poging om sneller gehoor te geven aan de verwachtingen en tegelijkertijd het gevoel te hebben toch nog een zinvolle bijdrage te leveren. Dat is op zichzelf begrijpelijk en kan onder omstandigheden de beste strategie zijn. Het risico is echter dat betrokken professionals er zich niet van bewust zijn en het voor hen geen aanleiding vormt voor kritische analyse en reflectie en op zoek te gaan naar relevante kennis.

De relationele werkstijl hebben we uitgebreid beschreven bij de bevindingen van Middelstad (zie paragraaf 4.4.2), maar komt ook terug in Heideland. Bij de relationele oriëntatie is meer oog voor verhoudingen. Aan de ene kant zijn er de kaders, de regels en de richtlijnen, maar de professionals maken de inschatting dat er daarnaast nog iets anders nodig is. Bijvoorbeeld in de casus van het multiprobleemgezin waar de professional een actievere houding aanneemt en daarmee afwijkt van de verwachtingen ("totaal niet mijn rol"). De rol die de professionals uit de lokale teams in Heideland vervullen als 'rechterhand' is in feite ook een uitdrukking van de relationele oriëntatie.

Köngeter (2009) spreekt in het werken met gezinnen over 'relationele professionaliteit', juist omdat in gezinssituaties sprake is van een veelvoud aan sociale en werkrelaties, zowel tussen de professional en de leden van het gezin, als tussen de gezinsleden onderling. Het 'ingrijpen' van de professional heeft direct of indirect

invloed op al die onderling verweven relaties. In het contact met het gezin en het omringende sociale netwerk treedt de professional hoe dan ook altijd in de onderlinge verhoudingen. In de casussen van Heideland kwamen we daar verschillende uitingen van tegen, bijvoorbeeld 'als het met de ouders beter gaat, dan gaat het met de kinderen ook beter'. Het vraagt van professionals alertheid en zorgvuldigheid en kennis van de patronen in gezinnen en de sociale netwerken waarbinnen ze opereren. Kiezen voor 'het belang van het kind' zoals in de casus van de vechtscheiding kan in de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar het kan ook tot tunnelvisie leiden. Ook zulke situaties vragen om een zo volledig mogelijke analyse en een zo goed mogelijke weging van de opties (Van Montfoort, 2019).

Patronen van professionals

Behalve verschillende werkstijlen zien we ook een aantal patronen terugkomen in de besluitvorming van professionals. Sommige patronen verzwakken de besluitvorming, andere versterken ze juist. Hier bespreken we drie patronen.

- *Intuïtief én analytisch denken*

In het onderzoek zien we dat professionals vaak op een intuïtieve manier tot hun beslissingen komen, zonder veel analyse vooraf. Een snelle, intuïtieve manier van besluiten kan nuttig zijn als er veel beslissingen achter elkaar genomen moeten worden, of als er geen houvast is in de situatie. Maar in veel situaties in de casussen lijkt een meer analytische benadering nodig. Hiervoor kwam dat al ter sprake voor de casus over het woonzorgcentrum. In de casus van het LVB-gezin is voortdurend sprake van 'signalen' die de professional en de andere, in het gezin actieve hulpverleners oppikken. Daarbij is niet altijd sprake van een helder onderscheid tussen inschattingen en feiten. De betrokkenen groeien langzaam toe naar het besluit om twee kinderen uit huis te plaatsen. Er lijkt sprake van een glijdende schaal die uitmondt in het besluit tot uithuisplaatsing: "er blijft gewoon niet zoveel meer over." Uiteindelijk wordt ervoor gekozen om een beroep te doen op een landelijk opererende instelling die veel kennis in huis heeft over mensen met een verstandelijke beperking. Daarmee geven de betrokkenen impliciet toe dat ze niet over de kennis beschikken die in deze casus nodig was geweest en die misschien erger had kunnen voorkomen. Een wrange conclusie achteraf. Professionals lijken niet altijd goed in te kunnen schatten wanneer het aangewezen is om voor een striktere methodische benadering van besluitvorming te kiezen en daarbij een beroep te doen op analytische manieren van denken en op kennis die beschikbaar is.

- *Morele verbeelding*

Dit is een patroon dat we vaker terugzien en in tegenstelling tot het vorige de besluitvorming juist versterkt. Professionals maken zich voorstellingen van toekomstige situaties en van de mogelijke of waarschijnlijke uitkomsten van hun handelen en besluitvorming. Hoe de meldkaart kan uitpakken in de casus van het woonzorgcentrum is een duidelijk voorbeeld van de verbeelding die professionals aan de dag leggen. Een ander voorbeeld is de wijze van meebewegen van een professional die ondanks aarzelingen wel een beschikking voor een zorgaanbieder afgeeft aan een moeder (zie paragraaf 3.4), maar tegelijkertijd duidelijk maakt hoe hij erover denkt. Hij kiest er in dit geval voor om het vertrouwen van de moeder te winnen en zo een werkrelatie op te bouwen. Hij maakt zich een voorstelling van mogelijke toekomstige situaties, zonder daarbij zijn onafhankelijkheid op te geven. Het gaat om een vorm van 'morele' verbeelding, waarbij de professional een afweging maakt of de uitkomsten in moreel opzicht 'goed' zijn voor de cliënt en zijn of haar omgeving en of de professional erachter kan staan. In zulke situaties vloeien de beslissingen van de professionals niet logisch voort uit de regels of richtlijnen. Deze gaan uit van zekerheid en eenduidigheid van de situatie, terwijl professionals moeten besluiten op grond van onduidelijke en onzekere informatie. De verhalen van de betrokken cliënten of inwoners zijn gekleurd, meerduidig, onvolledig en vaak op onderdelen tegenstrijdig (Van Montfoort, 2019). Geregeld doet zich de vraag voor of professionals in situaties van onzekerheid durven te experimenteren en de sprong te wagen: "Zo gaan we het doen, zo gaan we verder, zo gaan we het afronden", wel geïnformeerd, maar op z'n best een *educated guess* (Timmerman & Baart, 2016).

- *Betrokkenheid en emoties*

Betrokkenheid en emoties spelen een belangrijke rol in verschillende stadia van besluitvorming. De betrokkenheid bij de benarde of kwetsbare positie van cliënten kan (sterke) emoties oproepen bij professionals (mededogen, bewondering, irritatie, frustratie). Het is belangrijk om deze niet te negeren of te ontkennen, maar steeds in de afwegingen te betrekken welke rol ze wel en niet mogen spelen. Zijn ze een sta-in-de-weg of juist een geschikte bron voor 'goede' hulp- en dienstverlening? In hoeverre leiden ze bijvoorbeeld tot het voortrekken of achterstellen van cliënten of burgers? Zowel in Heideland als in Middelstad hebben we voorbeelden gezien waarbij gevoelens van machteloosheid de overhand kregen, waardoor het lastig werd om zaken van een afstand en kritisch te bekijken. Humor kan dan soms helpen om de situatie te relativeren of uit te houden. Maar we zagen ook dat humor ambigu kan zijn, doordat het dieperliggende kwesties ongemoeid laat (Hoijtink, 2018). Kortom, voor betrokkenheid en emoties geldt dat ze de besluitvorming zowel kunnen versterken als verzwakken.

(Re)actieve teams

Bij de individuele professionals zien we wisselende reacties op de druk vanuit de omgeving en de onzekerheid die zich in het dagelijkse werk voordoet. Hoe reageren de teams op de ontwikkelingen? Hoe stellen zij zich op?

Het managen van de verwachtingen is een belangrijke opdracht van sociale teams. We zagen ook voorbeelden waarbij professionals van de teams daar actief mee bezig waren of voorstellen voor deden. Zo nam in Middelstad een van de professionals zich voor om de wijkagent erop te wijzen dat hij onterechte verwachtingen bij inwoners wekte over dat het sociale team bepaalde problemen voor hen zou kunnen oplossen. En stelde in Heideland een van de professionals voor om in het contact met VeGe steeds de verwachtingen over en weer uit te spreken, en voor zover mogelijk afspraken te maken over elkaars rollen in een bepaalde casus.

Maar over het algemeen zijn professionals in de teams niet zo bezig met het expliciteren van verwachtingen en het zoeken naar een opstelling daartegenover. In Middelstad zagen we bijvoorbeeld dat een professional de verwachtingen van de gemeente dat de sociale teams tot minder geïndiceerde zorg zullen leiden, bestempelde als een 'droomwereld'. Maar dit leidde er niet toe dat het uitgangspunt van de gemeente ter discussie werd gesteld. Ook in Heideland plaatsten professionals kanttekeningen bij de uitgangspunten van de transities, maar ook daar leidde dit niet tot 'tegenspraak' richting bijvoorbeeld de gemeente.

In de sociale teams van zowel Heideland als Middelstad zien we dat de professionals de nieuwe ontwikkelingen weliswaar niet lijdzaam ondergaan, maar ze stellen zich ook niet heel actief op om een 'onderhandelingspositie' naar de gemeente op te bouwen.

De verwachtingen waar sociale teams mee te maken krijgen, hebben ook gevolgen voor de rollen, taken en verantwoordelijkheden die professionals geacht worden op zich te nemen. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn niet altijd op voorhand helder. In Heideland spreken de teamleider en de professionals over 'rolverwarring' en 'rolvervuiling'. De professionals realiseren zich dat ze in de samenwerking met VeGe in zekere zin de 'onderliggende partij' zijn. Althans, sommige professionals voelen dat zo. Met name in de focusgroepbijeenkomsten grijpen ze deze kwestie aan om hun eigen functioneren tegen het licht te houden. Het is ook aanleiding om de positionering van de lokale teams ter discussie te stellen en te zoeken naar manieren om die – vooral ook in de samenwerking met VeGe – aan te scherpen. In die zin geven ze in onderling professioneel beraad blijk van openheid en responsiviteit.

Bij het sociale team in Middelstad lijkt in vergelijking met Heideland sprake van een reactievere opstelling. Het reflexieve vermogen komt er minder goed uit de verf. Dat komt onder andere aan het licht naar aanleiding van de casus over

de voorbereiding van de informatiedag en de samenwerking met de vrijwilligers daarbij. Hierbij wordt er impliciet vanuit gegaan dat de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen professionals en vrijwilligers een gegeven is. In de praktijk blijkt dat echter anders uit te pakken. Maar dat is geen aanleiding om de eigen positionering dan opnieuw ter discussie te stellen en na te gaan of een andere opstelling naar vrijwilligers toe wellicht effectiever is.

Sociale professionals gaan er vaak voetstoots vanuit dat de verdeling en invulling van rollen, taken en verantwoordelijkheden wel helder is, of dat eigenlijk zou moeten zijn. In de praktijk blijkt dat vaak niet het geval. Er is onvoldoende besef dat rollen, taken en verantwoordelijkheden de uitkomst zijn van interactie en onderhandeling, waarbij ook status en macht niet te onderschatten factoren zijn.

Ongelijke invloeden

Het model van contextuele besluitvorming laat de wederzijdse beïnvloeding tussen context en focus en teams en professionals zien. De pijlen die de beweging van buiten naar binnen in beeld brengen, zijn dikker dan de pijlen van binnen naar buiten. Deze dikte staat symbool voor de mate van invloed. De invloed van de context en focus richting de teams en professionals is sterker dan andersom. We kunnen het verschil in dikte van de pijlen als volgt toelichten.

Voor de teams in zowel Heideland als Middelstad geldt dat ze een sterke druk van buiten ervaren. Zoals we eerder zagen gaat het daarbij om druk en verwachtingen rond de opdracht van de teams, zowel vanuit de samenleving of buurt als vanuit de gemeente en de moederorganisatie. Die druk weten de teams deels op te vangen. In Heideland met name door zich sterk te maken voor de 'rechterhandpositie'. In Middelstad door hun enthousiasme. Maar in beide situaties beschikken de teams te weinig over een visie waarmee ze voldoende kunnen anticiperen op ontwikkelingen, al geldt dat voor Middelstad sterker dan voor Heideland. Vandaar de sterkere pijlen van buiten naar binnen en de zwakkere pijlen van binnen naar buiten.

In Heideland hebben de professionals relatief veel ervaring met de problematiek van huiselijk geweld en kindermishandeling. Als het aankomt op waarden, vaardigheden en kennis, weten ze elkaar behoorlijk aan te vullen. Ze putten veel uit hun snelle, intuïtieve denken, waarbij ze het analytische denken weliswaar niet verwaarlozen, maar dat soms toch tekortschiet. In de loop van het onderzoek komen ze zelf tot het inzicht dat hun positionering als team sterker kan. In de samenwerking met professionals en instanties in de tweede lijn hebben ze niet vanzelfsprekend een gezaghebbende positie. Bij de gemeente staan ze er wel redelijk goed op, maar ook daar valt nog een wereld te winnen en is onafhankelijkheid niet gegarandeerd. Ze zijn dus kwetsbaar, niet alleen als individuele professionals, maar ook als team.
In Middelstad wijkt het beeld op een aantal punten af. De focus op 'collectief

werken' is voor veel teamleden nieuw. Ze kunnen niet terugvallen op veel ervaring op dit gebied. Dat wordt enigszins gecompenseerd door het enthousiasme van het relatief jonge team. Maar dit kan niet maskeren dat de teamleden tools en toerusting missen om hun opdracht tot collectief werken naar een hoger plan te tillen. Desalniettemin slaagt het team erin om stevig voet aan de grond te krijgen in de wijk. Dit succes berust vooral op het enthousiasme en de open houding van de teamleden naar elkaar toe. Het analytische vermogen schiet evenwel enigszins tekort. Dat is het team en de teamleden niet aan te rekenen, maar wreekt zich wel als het aankomt op visie en positionering.

5.3. Steun

Professionals en hun teams hebben richting, ruimte en ruggensteun vanuit hun organisaties nodig. Deze drie aspecten moeten in balans zijn, willen ze zich kunnen ontwikkelen (Theunissen & Stubbé, 2011). In de empirische hoofdstukken hebben we zowel voor Middelstad als Heideland vooral kritische kanttekeningen geplaatst bij het aspect 'richting'. In eerder onderzoek naar besluitvorming (Spierts et al., 2017) wezen we al op het belang van het hebben van een visie op het vak en de opdracht als sociaal team. In de vorige paragraaf zagen we dat hierin voor zowel Heideland als Middelstad een cruciale opgave ligt. De lokale teams in Heideland ontlenen weliswaar richting aan de Handreiking rond de rechterhandpositie en het opereren van de teamleider. Maar als het bijvoorbeeld gaat om de preventieve en collectieve inzet van de teams is het duidelijk dat de richting nog onvoldoende helder is. In Middelstad is de richting evenmin voldoende op orde. De visie als team op de opdracht om collectief te werken is geen structureel onderwerp van gesprek. Ook wat de beweging 'van individueel naar collectief' en 'van hulpverlenen naar activeren' precies betekent en vraagt aan kennis, vaardigheden en houding van de teamleden wordt niet expliciet gemaakt.

Om de betekenis van richting, ruimte en ruggensteun bij het verbeteren van de kwaliteit van de besluitvorming te verduidelijken, grijpen we terug op de vijf factoren uit het vorige onderzoek (zie hoofdstuk 1): de cliënt met zijn voorkeuren, behoeften en wensen; de maatschappelijke opdracht en waarden; de organisatie en organisatorische context; expertise en ervaring van de professional; typen kennis en kennisbenutting. In hoeverre slagen professionals er in om deze vijf factoren op elkaar te betrekken? De kwaliteit van de besluitvorming is mede afhankelijk van de bewuste weging van de factoren. Daarbij is het op een 'zo goed mogelijke manier' op elkaar betrekken van de factoren in de verschillende stappen van het proces van besluitvorming al meer dan 'goed genoeg'. We lopen de vijf factoren een voor een langs vanuit de vraag hoe hun aandeel bij de weging in het proces van

besluitvorming kan worden versterkt. En wat is daarbij de rol van richting, ruimte en ruggensteun?

Cliënt met zijn voorkeuren, behoeften en wensen

Professionals in Heideland en Middelstad hebben aandacht voor de voorkeuren, behoeften en wensen van cliënten. Ze proberen zoveel mogelijk keuzes bij de inwoners te laten. In gevallen waarin dat niet kan, trachten professionals inwoners bij de besluitvorming te betrekken en zoveel mogelijk hun ritme en tempo te volgen.

In het begin van dit hoofdstuk wezen we er al op dat de werkelijkheid weerbarstig is. Respect voor de autonomie van cliënt en inwoner kan op gespannen voet staan met de verantwoordelijkheid van de professional. We zagen het ook in het voorbeeld over het vermeende 'consumentistische gedrag' (zie paragraaf 3.5). Van Montfoort (2019) wijst erop dat er al snel gesproken wordt over 'samen beslissen', maar dat daarmee de eigen verantwoordelijkheid en de eigen positie van zowel cliënt als professional wordt verdoezeld. Om de dilemma's die in zulke situaties optreden het hoofd te bieden, is meer *ruggensteun* voor professionals vanuit de organisatorische context op zijn plaats.

Maatschappelijke opdracht en waarden

Maatschappelijke waarden zijn zelden expliciet onderwerp van professioneel beraad. Dat is een gemis als het gaat om de kwaliteit van de besluitvorming. Ook in het onderzoek zijn ze nauwelijks op de voorgrond getreden. Vragen hierover tijdens de reconstructie van de casussen leverden weinig antwoorden op. Zacka (2017) noemt vier maatschappelijke waarden die bij sociaal werkers en meer in het algemeen bij publieke dienstverleners in het geding zijn: efficiëntie, *fairness*, respect en responsiviteit. Respect en responsiviteit zijn waarden die ook nauw zijn verbonden met de behoeften, voorkeuren en wensen van cliënten. Efficiëntie is een waarde die vanuit de organisatorische context actief wordt uitgedragen, terwijl *fairness* een belangrijke beroepswaarde van sociale professionals is. Sociaal werkers en andere publieke professionals hebben de opdracht om een evenwicht te vinden tussen deze maatschappelijke waarden. Daartoe is het belangrijk dat beroepskrachten dit tot onderwerp maken van hun professioneel beraad en dat organisaties hier *ruimte* voor maken, er *richting* aan geven en er een passende institutionele omgeving voor bieden, waar professionals *ruggensteun* aan kunnen ontlenen. Zacka benadrukt ook dat elke professional de maatschappelijke waarden weer op een andere manier weegt. De wijze waarop professionals dat doen, is onderdeel van hun werkstijl. Binnen teams en organisaties moet er in zijn ogen *ruimte* zijn voor een variëteit aan werkstijlen (Zacka, 2017). In dit onderzoek hebben we gezien dat er wel ruimte is voor verschillende werkstijlen (met name 'pragmatisch' en 'relationeel'), maar dat zowel de werkstijlen *an sich* als de waarden die daarbij in het geding zijn geen onderwerp van professioneel beraad of reflectie vormen.

Organisatie en organisatorische context

In zowel Heideland als Middelstad ontlenen de leden van de teams vooral *ruggensteun* aan elkaar en kunnen ze terugvallen op respectievelijk de teamleider (Heideland) en de contactpersoon van de gemeente (Middelstad). Opvallend is ook dat op beide locaties in algemene zin voldoende *ruggensteun* van de gemeente wordt ervaren, maar dat dat soms niet opgaat voor specifieke, inhoudelijke kwesties. Zo voelen de professionals in Heideland zich bijvoorbeeld onvoldoende door de gemeente gesteund wanneer zij inwoners willen aanspreken op vermeend 'consumentistisch gedrag'. Terwijl in Middelstad de leden van het sociale team sommige interventies van de gemeente toch als 'van bovenaf' ervaren.

De grootste 'vijand' zowel in Heideland als Middelstad om de ervaren *ruggensteun* volop te benutten en in voorkomende gevallen het ervaren gebrek aan *ruggensteun* aan te kaarten, is de werkdruk en de schaarste aan beschikbare tijd. Meer tijd (en *ruimte*) in de agenda zou het proces van besluitvorming zeker ten goede komen, zo is de heersende opinie onder de professionals. Tijd is de olie in de machine van de besluitvorming.

Expertise en ervaring van de sociale professional

Met behulp van de begrippen van Kampen en Tonkens (2018) hebben we in eerdere hoofdstukken proberen aan te tonen dat de professionals in de teams wel over 'situationele' *ruimte* beschikken en deze ook nemen, maar dat dat nog niet tot 'systematische' *ruimte* leidt. Kampen en Tonkens geven aan dat systematische *ruimte* belangrijk is voor kwaliteit en ontwikkeling. "Systematische *ruimte* (cursivering, red.) garandeert cliënten dat hun belangen (gezondheid, rechten, waardigheid en zelfbeschikking) prevaleren boven het collectieve belang van de samenleving" (Kampen & Tonkens, 2018: 210). Kampen en Tonkens achten de voorwaarden voor systematische *ruimte* – zoals het permanent bijspijkeren van professionele kennis en de voortdurende toetsing door collega's – op dit moment niet aanwezig.

Systematische *ruimte* vraagt dus een verhaal over de eigen professionele kennis, ook in relatie tot samenwerkingspartners. Zo'n verhaal ontbreekt in de praktijken van Heideland en Middelstad. Allereerst valt op dat de teams beschikken over veel dagelijkse kennis uit het leven van de inwoners. De werkers komen dichtbij inwoners en zijn goed op de hoogte van wat er speelt. Professionals zijn zich daar in beide teams ook bewust van. Zeker in Heideland, waar de professionals expliciet benoemen dat hun expertise vooral ligt in kennis van 'het gewone leven' van de gezinnen. De teamleden uit Heideland signaleren ook dat in de samenwerking met VeGe speelt dat beide over andere typen kennis beschikken en dat ze hier ook andere waarden aan toekennen. Zo zetten zij hun kennis over het alledaagse impliciet af tegen de – al dan niet vermeende – protocollen en richtlijnen van VeGe.

Wat de professionals niet lukt, is om te verwoorden hoe hun eigen kennis zich verhoudt tot wetenschappelijke kennis, methodische kennis of ervaringskennis. Dit vereist het kunnen reflecteren op de risico's die kleven aan het vasthouden aan één specifieke vorm van kennis. Deze reflectie zien we slechts beperkt terug. Om tot afgewogen besluiten te komen zijn meerdere kennisbronnen van belang. Naast kennis over het alledaagse leven is het belangrijk om kennis te nemen van de inzichten van collega-professionals met een andere expertise. Het goed kunnen benutten van systematische *ruimte* vraagt om voorwaarden waardoor professionals van elkaar leren en elkaar bekritiseren en scherp houden. Kampen en Tonkens (2108) pleiten in dit verband voor een open, democratische cultuur, ondersteund door supervisie, accreditatie, verplichte bijscholing en registratie.

Typen kennis en kennisbenutting

We signaleerden dat de teams onvoldoende *richting* hebben om zichzelf te kunnen positioneren. Het valt op dat zij methodische of wetenschappelijke kennis beperkt als steun benutten om deze *richting* verder in te vullen. Zoals we hiervoor zagen reflecteren professionals weinig op de positie van kennis. Ook lijkt er in beide teams beperkt aandacht en ambitie om het werken aan de inhoudelijke opdracht te versterken met methodische en wetenschappelijke kennis over interventies.

In de onderzochte casussen komen diverse sociale vraagstukken naar voren. Bijvoorbeeld: hoe zorg ik ervoor dat mensen met psychische problematiek mee kunnen doen in de wijk? Hoe versterk ik de gemeenschap in de buurt? Hoe voorkom ik vereenzaming of verbind ik inwoners onderling? Of hoe begeleid ik mensen met een (licht) verstandelijke beperking? Hoe komt hun gedrag tot stand en hoe is dat te begrijpen? Rond deze, en andere vragen zijn interventies beschikbaar en wetenschappelijke kennis over wat wel en niet werkt. Zo zijn er bijvoorbeeld diverse aanpakken om buurten en gemeenschappen te leren kennen en te versterken.[22] Ook is er veel kennis beschikbaar rond begeleiding van mensen met een (licht) verstandelijke beperking.[23] De professionals benoemen en benutten deze kennis echter niet of nauwelijks.

Versterken besluitvorming en visie op basis van vijf factoren

In de inleiding van deze paragraaf constateerden we dat voor zowel Middelstad als Heideland een cruciale opgave ligt in het ontwikkelen van een gedeelde visie. Een stevige visie vormt de basis voor de manier waarop je je als team naar buiten toe positioneert – en dus omgaat met de invloed van de pijlen van buiten naar binnen (zie afbeelding 4 Het contextuele model van besluitvorming).

22 Zie bijvoorbeeld: Meindersma, J. (2015). *Methodisch werken aan actief burgerschap*. Movisie: Utrecht.
23 Zie bijvoorbeeld: www.databankinterventies.nl, www.movisie.nl/databank-effectieve-sociale-interventies

Idealiter ontwikkelt een team deze visie samen door gemeenschappelijk casuïstiek uit te diepen en te analyseren aan de hand van de vijf factoren. In de voorgaande alinea's bespraken we per factor wat steunend kan zijn voor de besluitvorming. Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie zorgt voor het ontstaan van een gemeenschappelijke norm. Deze legt – op basis van een heldere analyse van de vijf factoren – een basis onder het handelen van het team, waar leden bij individuele besluitvorming steeds op terug kunnen vallen.

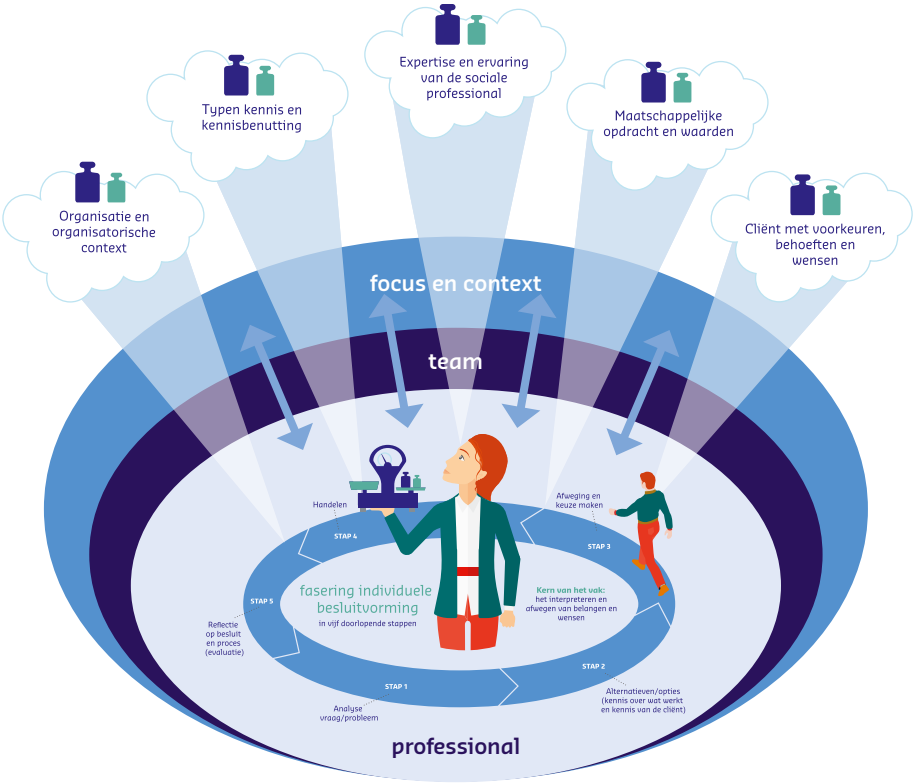
Tegelijkertijd kan het team dit benutten om zich helder naar buiten toe te positioneren: dit is wie we zijn, hoe we werken en waarom we dat zo doen. Op deze manier kan het versterken van de besluitvorming op basis van de vijf factoren ondersteunend zijn om de pijlen in het contextuele model van binnen naar buiten sterker te maken. Oftewel, om ervoor te zorgen dat professionals een actievere en krachtigere positie kunnen innemen in relatie tot ontwikkelingen vanuit de context – zoals nieuw beleid of regels vanuit de organisatie.

5.4. Naar een contextueel model van besluitvorming

We zijn de rapportage van dit onderzoek in hoofdstuk 1 gestart met het model van de beslissende professional uit het onderzoek naar professionele besluitvorming uit 2017. Omdat we in dit onderzoek meer inzicht wilden krijgen in de relatie tussen individuele besluitvorming en de omgeving waarbinnen professionals werken, hebben we in hoofdstuk 1 een contextuele benadering van professionele besluitvorming geïntroduceerd. Daarbij hebben we een schema met drie ovalen of ringen gepresenteerd, opgebouwd uit 'professional', 'team', 'focus en context'. Het schema heeft in dit laatste hoofdstuk meer reliëf gekregen door in de vorm van pijlen de werkzame krachten weer te geven die een rol spelen in het veld van professionele besluitvorming. De sterke pijlen die van buiten naar binnen lopen hebben we beschreven in paragraaf 5.1. Daarna hebben we in paragraaf 5.2 de pijlen van binnen naar buiten verkend en aangegeven hoe het komt dat deze zwakker zijn weergegeven. In paragraaf 5.3 hebben we laten zien hoe het betrekken van de vijf factoren uit het eerdere onderzoek de pijlen van binnen naar buiten sterker kan maken, zodat er meer evenwicht komt in de wederzijdse invloeden van 'binnen' en 'buiten'.

Een van de doelstellingen van dit onderzoek was om het aanvankelijke model van de beslissende professional op basis van de opgedane kennis te verfijnen en te verrijken (zie hoofdstuk 1). Op dit punt aangekomen zijn we in staat om het model van de beslissende professional uit het vorige onderzoek en het contextuele model in elkaar te schuiven. De vijf factoren die in het model van de beslissende

professional als wolkjes zijn weergegeven, vormen in het contextuele model de ankers waarmee sociale professionals meer balans kunnen brengen in de wisselwerking met de context. Visueel kunnen we dit als volgt weergeven.



Afbeelding 5: De wederzijdse beïnvloeding in het contextuele model van besluitvorming

Dit onderzoek laat de dynamiek zien waarmee de context en de focus doorwerken in de individuele besluitvorming en de besluitvorming van het team. De invloed van context en focus richting de teams en professionals is sterker dan andersom. Professionals reageren verschillend op deze 'disbalans' en de hoogspanning die ermee gepaard gaat. Hoijtink (2018) onderscheidt onder andere de volgende reacties: 'humor', 'stil verzet', 'negeren', 'exit' (uit het vak stappen), 'kameleonnen' (de kleur van de omgeving aannemen, bijvoorbeeld door de taal van het nieuwe beleid kritiekloos over te nemen). Ook in dit onderzoek zijn we zulke reactie tegengekomen.

In algemene zin valt op dat professionals belemmeringen ervaren om de context systematisch te analyseren en de uitkomst hiervan te vertalen naar handelen. Dat zagen we niet alleen in dit onderzoek, ook in leerkringen die Movisie in twee

sociale teams begeleidde rond het versterken van besluitvorming, kwam naar voren dat zij de factoren niet bewust meenemen in hun afwegingen. Terwijl deze factoren – met name organisatie en organisatiecontext en de maatschappelijke opdracht en waarden – wel steeds van invloed zijn op de besluitvorming.[24]

Visie en vakbekwaamheid

Om professionals en teams te ondersteunen bij de afstemming op focus en context en hun greep op dat proces te versterken, hebben we bij het contextuele model een aantal reflectievragen ontwikkeld (zie bijlage 2). Daarmee kunnen we de in hoofdstuk 1 geschetste voordelen van een contextuele benadering ten volle benutten. Onder de kopjes 'visie' en 'vakbekwaamheid' onderscheiden we een aantal stappen. Zo hebben we gezien dat een gezamenlijke teamvisie belangrijk is. Om tot die visie te komen kunnen professionals de (f)actoren analyseren, onderling op elkaar betrekken en vervolgens een eigen positie bepalen. Het vanuit deze visie en positiebepaling daadwerkelijk vormgeven van en invloed uitoefenen op de omgeving vereist een specifieke vorm van vakbekwaamheid.

Visie

- Stap 1: in kaart brengen. Hoe zien de factoren er in mijn context uit? Bij het in kaart brengen van de factoren kunnen bijvoorbeeld de volgende vragen behulpzaam zijn. Wat is de maatschappelijke opdracht in mijn geval? Hoe wordt er in de media bericht over de vraagstukken waaraan ik werk? Met welke partijen werk ik samen en welke verwachtingen hebben ze over mijn werk?
- Stap 2: beïnvloeding bepalen. Wat is de invloed van de vijf factoren op de individuele- en teambesluitvorming? Het bewust worden van de invloed van de factoren vormt de kern bij deze stap.
- Stap 3: visie en positie bepalen. Welke conclusies trek ik uit de invloed van de factoren? Hoe staan wij erin als team? Vervolgens gaat het bij deze stap om het bepalen van de eigen positie: wat concluderen we hieruit en wat is onze visie als team op deze opdracht?

Vakbekwaamheid

- Stap 4: handelingsopties kiezen. Wat gaan we daadwerkelijk doen met de opbrengsten uit de vorige stappen? Zo zijn besluitvormingsvaardigheden van belang, zoals het bewust kunnen interpreteren en afwegen van de vijf (f)actoren. Reflectie op het eigen handelen helpt om tot afgewogen beslissingen te komen en daarmee het risico op willekeur te verminderen. Het betekent: kunnen schakelen tussen intuïtief en analytisch denken. Ook van belang is het herkennen van de werkstijl die je het meest gebruikt. Is dat een praktische of relationele manier van

24 Movisie (2018). Leerkringen in twee sociale teams (ongepubliceerd verslag).

werken en waarom? Ook het kunnen bepalen op welk niveau je handelen ingrijpt – micro, meso of macro – speelt hierbij een rol. Naast het werken aan de gevolgen van structurele problematiek, ook kunnen inzetten op beleids- en maatschappelijke verandering (Scholte, 2018). Bij dit laatste gaat het om het ingrijpen op macroniveau – op het sociaal beleid of de maatschappelijke normen en waarden – bijvoorbeeld door te signaleren, te agenderen, mensen te ondersteunen hun eigen belang te behartigen of het als professional voor hen op te nemen.

De reflectievragen zijn behulpzaam bij het ontwikkelen van een visie, het bepalen van een positie en het van daaruit aanscherpen van de benodigde vakbekwaamheid. Het ondersteunt professionals bij het varen van hun professionele koers en het bewaken van de kernwaarden behorend bij het vak van sociaal werker – zoals: sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve verantwoordelijkheid en respect voor diversiteit.[25] Op die manier draagt het tevens bij aan meer evenwicht in de wederzijdse beïnvloeding tussen 'professionals en teams' en 'focus en context' (zie de pijlen in het contextuele model).

Wat vraagt dit van organisaties en overheden?

In het bovenstaande hebben we ons gericht op de individuele sociale professionals en hun teams. Maar om professionele besluitvorming te versterken is het evenzeer van belang dat het werk en de organisatie hierop zijn ingericht. Volgens Van Montfoort (2019) heeft het inrichten van het werk op zo'n manier dat leren van de praktijk mogelijk is, gevolgen voor alle onderdelen van de organisatie. Dit betekent niet alleen dat sociale professionals inzetten op reflectie, maar vraagt ook het nodige aan de kant van organisaties en overheidsbeleid. Een fundamentele vraag volgens Van Montfoort is of de organisatie is ingericht met professionele oordeelsvorming als kern, of is opgezet vanuit een bureaucratische logica[26]. Van Montfoort verwoordt dit als volgt: "Als de organisatie erkent dat professionele oordeelsvorming in onduidelijke en onzekere situaties een kern is van het werk, dan hoort daar bij dat analyse en reflectie onderdeel zijn van het primair proces" (Van Montfoort, 2019: 210). In dat geval is een gesprek tussen twee collega's over een dilemma of een heikel vraagstuk geen 'overhead' maar onderdeel van de uitvoering. Van Montfoort geeft aan dat reflectie op de vraag van de cliënt of inwoner en op het eigen handelen een vast onderdeel hoort te zijn van het werk van de professional. Op het niveau van de overheid constateert van Montfoort een 'toezichtsparadox': "Hoe meer we organiseren, hoe meer zichtbaar wordt dat de wereld niet maakbaar

25 Beroepscompetentieprofiel voor de Sociaal Werker. Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Sociaal Werk Versterkt. Versie 2.0, september 2018.

26 Volgens Van Montfoort vormt oordeelsvorming de kern van besluitvorming, vandaar dat hij de voorkeur geeft aan het begrippenpaar 'professionele oordeelsvorming' boven 'professionele besluitvorming' (Van Montfoort, 2019: 6).

is" (Van Montfoort, 2019: 214). Een van de uitgangspunten bij de decentralisaties in 2015 was 'meer ruimte voor de professional', maar in de ogen van Van Montfoort geeft de praktijk vooral meer tuchtrecht en toezicht te zien. De vraag zou volgens hem moeten luiden hoe controle en toezicht een lerende praktijk voor professionals kunnen ondersteunen. En dat vergt actie van zowel (beroeps)organisaties als van (lokale en landelijke) overheden (Van Montfoort, 2019).

5.5. Tot slot: democratische sociale professionals

Het steviger positioneren van sociale professionals in de omgeving kan worden gelegitimeerd door hun opstelling als democratische professionals (Spierts, 2017a; 2019). Als democratische sociale professionals geven zij ruimte aan verschillende stemmen, stellen zij maatschappelijke thema's op een democratische manier aan de orde en dringen ze geen zaken op. Daarmee proberen ze democratie als het ware 'voor te leven' en een praktijk van 'geleefde democratie' tot stand te brengen.

Het wegen van de vijf factoren ten opzichte van elkaar kan eveneens als een 'democratiserende' activiteit worden gezien. Professionals wegen voortdurend verschillende waarden, belangen en kennisbronnen af, zoals die van cliënten, van hun maatschappelijke opdracht en van hun eigen beroep. Het is letterlijk een vorm van 'deliberatieve democratie', waarbij besluiten tot stand komen op basis van een weging van redenen en argumenten. 'Deliberatie' stamt af van het latijnse *de* (af) *libra* (weegschaal) en betekent dus letterlijk 'afwegen'.

Ook bij het hanteren van de vijf factoren afzonderlijk zijn democratische beginselen in het geding. Zo gaan sociale professionals bij het aangaan van een relatie met cliënten uit van gelijkwaardigheid. Wanneer ze een beroep doen op kennis proberen ze op een democratische manier verschillende kennisbronnen – zoals wetenschappelijke kennis, professionele kennis, ervaringskennis en lokale kennis – te combineren en te benutten. In de manier waarop ze zich in de organisatorische context begeven, proberen ze horizontale relaties na te streven. Ze zijn zelfkritisch ten aanzien van hun eigen expertise en stellen zich kritisch op naar de eigen beroepsgroep. En bij het hanteren van de maatschappelijke opdracht en maatschappelijke waarden houden ze de variëteit en pluraliteit van waarden hoog in het vaandel. Dat laatste correspondeert met het 'ecologische' karakter waaraan we in hoofdstuk 1 al refereerden: de betekenis van het bestaan van een variëteit van soorten – in ons geval opgevat als waarden en werkstijlen – waarbij elke soort zijn unieke en vitale bijdrage levert aan het geheel. Zacka wijst er eveneens op dat een diversiteit van waarden en werkstijlen afhankelijk is van het bestaan van een fragiel moreel ecosysteem (Zacka, 2017: 246). Het onderstreept het belang van een evenwicht tussen de wederzijdse pijlen en trekkrachten in het contextuele model.

Literatuur

Arum, S. van & Schoorl, R, (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na decentralisaties (najaar 2015)*. Utrecht: Movisie.

Arum, S. van & Enden, T. Van den (2018). *Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling onder gemeenten* (zomer 2017). Utrecht: Movisie.

Becker, H. (1998). *Tricks of the trade. How to think about your research while you're doing it.* Chicago & London: The University of Chicago Press.

Beek, K. van, Steketee, M., Doorn, L. van & Ham, M. (red.) (2017). *1 op de 4. Kindermishandeling, een publiek probleem*. Amsterdam: Van Gennep.

Bochove, M. van., Tonkens, E. & Verplanke, L. (red.) (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten. Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn*. Den Haag: Platform 31.

Bochove, M. van & Verhoeven, I. (2014) Extra, evenknie of eigenaar Samenwerkingspatronen tussen vrijwilligers en professionals. In: Bochove, M. van., Tonkens, E., Verplanke, L. (red.) (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten. Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn.* Den Haag: Platform 31.

Boeije, H. (2014) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.

Bredewold, F., Duyvendak, J. W., Kampen, T., Tonkens, E. & Verplanke, L. (2018). *De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt*. Amsterdam: Van Gennep.

Brok, M. & Vollbracht, E. (2016). *Werken met hoofd, hart en handen. Kracht van de sociale professional.* Amsterdam: SWP

Engbersen, R. & Rensen, P. (2014). *Help mij het zelf te doen. Een pleidooi voor methodisch werken aan actief burgerschap.* Utrecht/Den Haag: Platform 31 en Movisie.

Feringa, D., Peels, F., Sanden, J. van der & Linders, L. (2017) Mishandeld kind verdwijnt naar achtergrond. Professionals zijn druk met onderlinge strubbelingen. In: Beek, K. van, Steketee, M., Doorn, L. van & Ham, M. (red.) (2017). *1 op de 4. Kindermishandeling, een publiek probleem*. Amsterdam: Van Gennep.

Friele, R. et al. (2018). *Eerste Evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie*. Den Haag: ZonMw.

Geertsema, H. & Spierts, M. (2019). *De kleur van sociaal werk. Doelen, waarden, mensbeeld*. Amsterdam: Van Gennep.

Helm, D. & Roesch-Marsh, A. (2017). Promoting effective thinking: An ecological model of judgement in childcare social work. In: *The British Journal of Social Work 47* (5): 1361-1376.

Hoijtink, M. (2018). Afstand nemen van nabijheid. Humor en stil verzel van sociaal werkers. In: Bredewold, F, Duyvendak, J.W., Kampen, T., Tonkens, E., Verplanke, L. (2018) *De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt*. Amsterdam: Van Gennep.

Houte de Lange, S. ten & Bosch, A. van den (2016). *Toeval bestaat niet. Tijd voor een goede samenwerking tussen wijkteams en actieve bewoners.* Utrecht: Integraal Werken in de Wijk (IWW).

Hoven, M. van den (2017). Over aankaarten, melden, ingrijpen en niets doen. De ethische dilemma's van de professional. In: Beek, K. van, Steketee, M., Doorn, L. van & Ham, M. (red.) (2017). *1 op de 4. Kindermishandeling, een publiek probleem*. Amsterdam: Van Gennep.

Jansen, E., Veldboer, L. & Verharen, L. (2017). Samenwerken met informele netwerken als opdracht. In: Jansen, E., Sprinkhuizen, A., Veldboer, L., Verharen, L. & Waal, V. de (red.) *Kwesties en keuzes in wijkgericht werken*. Utrecht: Movisie.

Kampen, T. & Tonkens, E. (2018*).* Ruimte voor professionals? Een kwestie van geven of nemen. In: Bredewold, F, Duyvendak, J.W., Kampen, T., Tonkens, E., Verplanke, L. (2018) *De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt*. Amsterdam: Van Gennep.

Köngeter, S. (2009). Professionalität in den Erziehungshilfen. In: R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert & S. Müller (red.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven.* (pp. 175-191). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kromhout, M., Kornalijnslijper, N. & Klerk, M. de (2018). *Veranderende zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking. Landelijke evaluatie van de Hervorming Langdurige Zorg.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.

Mathijssen, J. (2019). Jeugdhulp is teveel gebaseerd op aannames. *Sociale vraagstukken*. Geraadpleegd op: www.socialevraagstukken.nl/jeugdhulp-is-teveel-gebaseerd-op-aannames

Meindersma, J. (2015). *Methodisch werken aan actief burgerschap*. Movisie: Utrecht.

Montfoort, A. van (2019). *Professionele oordeelsvorming in het sociaal domein*. Uitgeverij De vier vensters.

Pelt, M. van & Repetur, L. (2018). *De sociale basis: terug van weggeweest*. Utrecht: Movisie.

Scholte, M., Felten, H. & Sprinkhuizen, A., (2013) *Opgelet! Systematisch signaleren in maatschappelijke ondersteuning en eerstelijnszorg*. Bussum: Coutinho.

Scholte, M (2018). *Op de barricaden ?! Over sociaal werk, probleemfiguraties en de aanpak van struc-turele problemen in het sociaal domein*. Marie Kamphuis Lezing 2018. Geraadpleegd op: www.mariekamphuisstichting.nl/images/mks-lezing-2018-pdf.pdf.

Smith, Y. (2014). Making clinical decisions when 'behavior has meaning': An ethnographic study of expertise in a residential treatment center for children and adolescents. *Qualitative Social Work 2014, Vol 13(1) 8–25*

Spierts, M. (2017a). *Pleidooi voor een democratisch sociaal werk*. Marie Kamphuis Lezing 2017. Geraadpleegd via: www.mariekamphuisstichting.nl/images/mks-lezing-2017-pdf.pdf.

Spierts, M. (2017b). *'Collectiveren' vanuit de sociaal wijkteams in Haarlem: een (tussen)balans.* (intern document, ongepubliceerd)

Spierts, M. (2019) Sociaal werkers als democratische professionals. In: Hermans, K., Raeymaeckers, P., Roose, R. & Vandekinderen, C. (red.) (2019) *Sociaal werk en mensenrechten. Krachtlijnen voor sociaal werkers.* Leuven: Lannoo Campus.

Spierts, M. Pelt, M. van, Rest, E. van & Verweij, S. (2017). *Visie en vakbekwaamheid maken het verschil. Over professionele besluitvorming in het sociaal werk*. Utrecht: Movisie.

Spierts, M. Sprinkhuizen, A., Scholte, M., Hoijtink, M., Jonge, E. de & Doorn, L. van (red). (2017). *De brede basis van sociaal werk. Grondslagen, methoden en praktijken*. Bussum: Coutinho.

Spierts, M. & Post, H. (2018). *Open en onbevangen de wijk tegemoet. Eindrapportage pilots collectiviseren Haarlem*. Geraadpleegd op: www.hetonderzoekerscollectief.nl/wp-content/uploads/2019/09/Rapport-Marcel-Spierts_def_sept2019.pdf

Stubbé, H. & Dirksen, G. (2013). Richting, Ruimte en Ruggensteun. Blijvend investeren in ontwikkeling. *O&O, 6: 33-38*

Teekman, C., Kampen, E. van, Pruim, E. & Algera, M. (2019). *Collectief en individueel werken in balans: Hoe werkt het?* Zwolle: Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken.

Theunissen, N.C.M. & H.E. Stubbé (2011). Duurzaam leren voor innovatieve werknemers. In: F. Vaas & P. Oeij (red.). *Innovatie die werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren*. Den Haag: Boom Lemma.

Timmerman, G. & Baart, A. (2016). *Goed geregeld. De huisarts aan het ziek- en sterfbed van de eigen patiënt*. Utrecht: Stichting Preventie.

Tonkens, E. & Duyvendak, J.W. (2018). Professionaliteit, democratie en solidariteit onder druk. Conclusie: de beloften van nabijheid nader beschouwd. In: Bredewold, F, Duyvendak, J.W., Kampen, T., Tonkens, E., Verplanke, L. (2018) *De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt*. Amsterdam: Van Gennep.

Trappenburg, M., Kampen, T., Tonkens, E. (2019) Social Workers in a Modernising Welfare State: Professionals or Street-Level Bureaucrats? *British Journal of Social Work (2019), (0): 1-19*

TSD/STJ (2017). *Het wijkteam en kwetsbare gezinnen*. (Toezicht Sociaal Domein/ Samenwerkend Toezicht Jeugd)

Veldboer, L., Hoijtink, M. & Metze, R. (2016). *Samen doen vanuit de tweede lijn. Eindrapportage van een onderzoek naar de Samen DOEN teams in Amsterdam*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Waal, V. de (red.) (2018). *Interprofessioneel werken en innoveren in teams. Samenwerking in nieuwe praktijken.* Bussum: Coutinho.

Yin. R. (2014). *Case study research. Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zacka, B. (2017). *When the state meets the street. Public service and moral agency.* Cambridge, MA & London: The Belknap Press of Harvard University Press.

Bijlagen

Bijlage 1
Methodologische verantwoording

Deze publicatie is gebaseerd op een empirische, kwalitatieve studie. Het onderzoek is te kenmerken als een vergelijkende casestudie: twee teams met elk een andere focus – collectivisering en huiselijk geweld en kindermishandeling – worden diepgaand onderzocht met behulp van verschillende dataverzamelingsmethoden, namelijk: observaties, interviews en focusgroepen (Yin, 2014). *Case study* als onderzoeksontwerp sluit goed aan bij de aard van dit onderzoek; het is er namelijk op gericht hedendaagse fenomenen diepgaand en binnen de eigen context in beeld te brengen (Yin, 2014).

Deze paragraaf beschrijft de opzet van het onderzoek aan de hand van de volgende onderdelen: verschuiving in doel- en vraagstelling, de onderzoekseenheden, de wijze van dataverzameling, dataverwerking en data-analyse.

Verschuiving doel- en vraagstelling

Allereerst dient te worden opgemerkt dat er gedurende het onderzoek een verschuiving in de doel- en vraagstelling heeft plaatsgevonden. We schetsen hier kort wat de doel- en vraagstelling bij de start van het onderzoek was en hoe en waarom deze is bijgesteld.

Het onderzoek startte vanuit het doel om verdiepend inzicht te krijgen in de patronen en mechanismen die een rol spelen bij professional besluitvormingsproces. Daarnaast was het erop gericht in beeld te brengen welke rol de door sociale professionals beoogde opbrengsten spelen in hun besluitvormingsproces. De derde doelstelling was het besluitvormingsmodel uit het eerdere onderzoek vergelijken, beproeven en aanvullen. De centrale onderzoeksvraag was bij de start als volgt geformuleerd: hoe luidt de interne logica van het afwegen en keuzes maken bij het handelen van sociale professionals en wat ervaren zij als steunend en niet-steunend bij (het verbeteren van) hun professionele besluitvorming?

Gaandeweg het onderzoeksproces hebben we deze onderzoeksvragen meerdere keren moeten bijstellen. Dit had verschillende redenen. De aanvankelijke onderzoeksvragen waren te breed en vereisten dat we op veel verschillende vlakken een uitspraak moesten doen: patronen, steunende factoren, de invloed van opbrengsten, de twee verschillende focussen. Belangrijker echter was dat we gaandeweg ontdekten dat het materiaal dat we opgehaald hadden om een andere ordening vroeg. De eerste onderzoeksvraag betrof diverse actoren of onderdelen (individuele professionals, team, organisatie, beleid, focus, context). En verschillende inhoudelijke elementen (patronen en mechanismen, (proces van) besluitvorming, steunende

en niet-steunende factoren, de invloed van beoogde opbrengsten, karakterisering van besluitvorming aan de hand van modellen).

De werkelijkheid die we aantroffen dwong ons tot opnieuw nadenken over de verhouding tussen de verschillende actoren. Aanvankelijk lag de nadruk op het vinden van patronen in de besluitvorming van de sociale professional. Deze individuele patronen waren moeilijk in het materiaal te ontdekken; steeds drong de focus, de context en ook de relatie met het team zich naar de voorgrond en vermengde zich met de afwegingen van de individuele sociale professionals. Deze zoektocht rond de vraagstelling is niet alleen een methodologisch vraagstuk (Becker, 1998), het is tegelijkertijd een onderzoeksbevinding: namelijk dat de context zich inmengt in de besluitvorming van de individuele sociale professionals. Het maakte duidelijk dat we moesten vertrekken vanuit de omgeving en bestuderen hoe de focus en context doorwerken in individuele besluitvorming, in plaats van te starten bij en het zoeken naar patronen in individuele besluitvorming. Deze zoektocht rond de vraagstelling illustreert in feite het belang van de contextuele benadering van besluitvorming (zie 1.2).

Onderzoekseenheden

De primaire onderzoekseenheid zijn de teams en de individuele sociale professionals binnen deze teams. We richten ons op de besluitvorming van de individuele sociale professional en bekijken hoe dit gestalte krijgt binnen de context van het team. Net als in het eerdere onderzoek naar besluitvorming (Spierts et al., 2017) vatten we 'sociale professionals' op als de overkoepelende benaming voor allerlei beroepen en functies in het sociale domein. Diverse sociaal werkers vallen eronder, zoals maatschappelijk werkers, opbouwwerkers, jongerenwerkers en ambulante hulpverleners. Maar ook de wijkverpleegkundigen die we in dit onderzoek tegenkomen, rekenen we tot de groep sociale professionals.

Voor het onderzoek zijn twee teams geselecteerd. Bij het selecteren van de twee teams hebben we de volgende criteria gehanteerd:

Team 1 Focus op huiselijk geweld en kindermishandeling

- Substantieel deel van het werk van het team gaat over vraagstukken rondom huiselijk geweld en kindermishandeling;
- Er wordt samengewerkt met een tweedelijns organisatie.

Team 2 Focus op collectief werken

- Het team heeft een uitgesproken opdracht op het gebied van collectief werken;
- Er zit in ieder geval één opbouwwerker in het team;
- Het team werkt minimaal een half jaar actief samen met actieve burgers, (burger) initiatieven en collectief werken.

Hoofdstuk 2 bevat een uitgebreide beschrijving van de twee onderzochte teams: Heideland en Middelstad. Voor het team met focus op collectief werken is een sociaal team gekozen dat als team de opdracht tot collectief werken heeft gekregen. Voor de focus huiselijk geweld en kindermishandeling geldt een wat andere constructie. Een tiental jeugdconsulenten uit drie lokale teams werkzaam binnen één gemeente hebben aan het onderzoek deelgenomen. Deze jeugdconsulenten komen geregeld bij elkaar om casuïstiek ten aanzien van jeugdproblematiek – waaronder kindermishandeling, verwaarlozing en huiselijk geweld – met elkaar te bespreken. Bij de focus huiselijk geweld en kindermishandeling geldt dus dat dit niet zozeer de focus is van het team, maar dat de casussen daar in dit onderzoek op zijn geselecteerd.

Het onderzoek is uitgevoerd door drie onderzoekers, waarbij elk team twee vaste onderzoekers had om de inter-betrouwbaarheid te bevorderen. De hoofdonderzoeker was bij beide teams betrokken, en de twee onderzoekers onderzochten elk een team.

Dataverzameling

Het onderzoek bestond uit de volgende onderdelen.

1. Startsessie met het team

Bij de aanvang van het onderzoek hebben we een startgesprek gevoerd met beide teams. Dit startgesprek heeft plaatsgevonden tijdens een teamoverleg. Daarin hebben we de volgende stappen gezet:

- Kennismaken met het team en introduceren van het onderzoek. Daarvoor hebben we een flyer gemaakt met uitleg over het onderzoek en praktische informatie (planning, uren investering, enzovoort).
- We hebben afspraken gemaakt over het selecteren van de te interviewen professionals rondom specifieke casuïstiek (zie punt 2).
- Daarnaast hebben we het teamoverleg geobserveerd. Dit leverde ons een eerste beeld op van het team en de besluitvormingsvraagstukken die spelen.

2. Dataverzameling rondom casuïstiek

We hebben bij het onderzoek gekozen voor een aanpak waarbij rondom casuïstiek het proces van besluitvorming in kaart wordt gebracht. Per team hebben we drie casussen geselecteerd waarbij het onderwerp of vraagstuk betrekking had op de focus: huiselijk geweld en kindermishandeling dan wel collectief werken. Bij iedere casus is een andere professional uit het team betrokken. Tijdens het onderzoek lag de nadruk op het verkrijgen van een zo rijk mogelijk beeld van de casus, binnen de context waarbinnen zich deze voordoet. Ook ging het om het beschrijven van de

manier waarop de professional tot besluiten komt en welke vraagstukken hij of zij daarin tegenkomt en hoe hij of zij daar vervolgens mee omgaat. Rondom elke casus hebben we de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Twee semigestructureerde interviews met de bij de casus betrokken professional. Dit betreft degene die vanuit het team eindverantwoordelijk is voor de casus. Om ontwikkelingen in de tijd te kunnen waarnemen hebben twee interviews plaatsgevonden met de betrokken professional. Tussen het eerste en tweede interview zat doorgaans een aantal maanden. Tijdens het eerste gesprek lag de nadruk op het selecteren van de casus en het verkrijgen van een duidelijk beeld van de casus. Het tweede gesprek was erop gericht om aan de hand van een aantal beslissingen het besluitvormingsproces diepgaand in beeld te brengen.
- Op basis van deze interviews hebben we ten behoeve van de bespreking in de focusgroepen een beschrijving van de casus gemaakt bestaande uit twee onderdelen: een feitelijke beschrijving van de situatie in de casus en van de wijze waarop de professional in de casus tot besluiten komt.

2. Twee focusgroepen met het gehele team

In een eerste focusgroepbijeenkomst hebben de teamleden op de casussen gereageerd. Dat hebben ze gedaan aan de hand van de casusbeschrijving en een eerste bewerking van de uitkomsten van de interviews. Vervolgens hebben we de bevindingen per team geanalyseerd en deze analyse voorgelegd aan de leden van het team tijdens een tweede focusgroepbijeenkomst. Tijdens deze focusgroep konden professionals de centrale bevindingen over hun team aanvullen. Op deze manieren hebben we de bevindingen getoetst, gevalideerd en verder onderbouwd. De inbreng van de focusgroepen hebben we meegenomen in de analyse en de eindrapportage.

Dataverwerking en -analyse

Van de observaties, interviews en focusgroepen zijn audio-opnamen gemaakt. Hiervoor is van tevoren toestemming gevraagd. Alle audio-opnamen zijn volledig getranscribeerd. De verzamelde data is open, axiaal en selectief gecodeerd (Boeije, 2014). Hiervoor is gebruik gemaakt van het programma Maxqda.[27] Er is gestart met open coderen om een begrippenkader te ontwikkelen dat het onderzoeksmateriaal dekt (Boeije, 2014). Deze codes zijn van verschillende bronnen afkomstig: gebaseerd op de woorden die de betrokkenen zelf gebruiken en die vanuit het materiaal komen (in vivo of veld betrokken begrippen), en *constructed codes* zoals theoretische begrippen of attenderende begrippen uit onder andere het eerdere onderzoek naar besluitvorming en de centrale vraagstelling. De twee onderzoekers per team hebben een deel van het materiaal onafhankelijk van elkaar gecodeerd. Vervolgens

27 www.maxqda.com/

hebben zij regelmatig overleg gehad om codes te vergelijken en gezamenlijk keuzes te maken. Op basis hiervan is per team een codeboom ontwikkeld. Vervolgens is er axiaal gecodeerd waarbij tekstfragmenten aan de codes zijn toegekend en op basis hiervan de begrippen zijn omschreven en afgebakend. De codeboom is verder geordend en versimpeld. Vervolgens is er selectief gecodeerd waarbij het materiaal nader gestructureerd is en er een focus is aangebracht in de analyse, met inachtneming van de onderzoeksvraag en literatuur. Op basis hiervan zijn de beschrijvingen per team tot stand gekomen. Vervolgens zijn beide teams vergeleken en zijn de onderzoeksvragen beantwoord en conclusies getrokken.

De rollen van professionals en onderzoekers

In dit onderzoek hebben we ons gericht op het samen met sociale professionals verder ontwikkelen van hun praktijk. De onderzoekers hebben hun waarnemingen voorgelegd aan de professionals, maar ook de interpretaties daarvan en de mogelijke verklaringen. De professionals hebben op de bevindingen van de onderzoekers gereageerd, maar zijn tijdens het onderzoek ook nadrukkelijk met elkaar in gesprek gegaan, door elkaar te bevragen op de beschrijvingen van de casussen en hun handelen daarbinnen.

Anonimiteit

Tijdens het onderzoek waren privacy en anonimiteit belangrijke aandachtspunten; het gaat immers om concrete casuïstiek dat echte mensen en plekken betreft. In deze publicatie zijn de namen van de wijkteams en de casussen geanonimiseerd. De wijkteams hebben een fictieve naam gekregen (respectievelijk Heideland en Middelstad). De namen van professionals, cliënten en plekken in de casussen zijn ook fictief. Op sommige punten zijn in de casusbeschrijvingen ook andere kenmerken gewijzigd om herleidbaarheid te voorkomen. Over het gebruik en de weergave van gegevens heeft voor zover mogelijk intensief overleg plaatsgevonden met de betrokken professionals.

Kanttekeningen

Er zijn een aantal beperkingen in dit onderzoek, waarbij rekening moet worden gehouden in de duiding van de resultaten. Allereerst is het van belang te melden dat de formulering van de onderzoeksvraag en de noodzakelijke aanpassing hiervan tijdens het onderzoek, mogelijk van invloed zijn op de uitkomsten. Door doel- en vraagstelling tijdens het onderzoek te herformuleren, hebben we ervoor gekozen om op bepaalde aspecten van het materiaal in te zoomen – namelijk de invloed van de omgeving op besluitvorming – waardoor mogelijk andere aspecten minder aandacht hebben gekregen. Overigens komt deze bijstelling van de vraag voort uit gestructureerde data-analyse (zie hierboven) op basis van de vigerende kwaliteitseisen

aan kwalitatief onderzoek. Desalniettemin kunnen de conclusies deels ingegeven zijn door de onderzoekvragen.

Verder dient te worden opgemerkt dat dit onderzoek een relatief lange looptijd kent en de analyse en rapportage een periode stilgelegen hebben. Het veldwerk voor het onderzoek is gestart in de tweede helft van 2017 en liep tot en met de eerste helft van 2018. In de tweede helft van 2018 is het verzamelde materiaal geanalyseerd en beschreven in de eerste versie van de rapportage. Op deze rapportage is feedback verzameld bij de teams en adviseurs binnen Movisie. Begin 2019 heeft het onderzoek een periode stilgelegen, waarna de publicatie eind 2019 is afgerond.

Bijlage 2
Reflectievragen

Het doel van de reflectievragen bij het contextuele model, is professionals te ondersteunen in het bewust worden van en omgaan met de invloed van de context op individuele besluitvorming en teambesluitvorming. Het reflecteren op deze vragen helpt hen de besluitvorming te versterken en meer grip te krijgen op de context.

Gebruik van deze vragen:

- Deze vragen zijn zowel voor individuele besluitvorming als teambesluitvorming te benutten. Op individueel niveau kunnen sociale professionals reflecteren op de eigen besluitvorming. Teams kunnen de vragen bijvoorbeeld bespreken tijdens casuïstiek- of teamoverleg, of intervisie. Dat betekent dat we in de vragen afwisselen tussen de aanspreekvorm 'jij' en 'jullie/team'.
- Het is belangrijk vooraf te beslissen wat de focus is van de reflectie: kies dus een onderdeel of een paar vragen eruit. Dat maakt het gericht en behapbaar.
- De vragen zijn niet uitputtend. Ze bieden een start voor reflectie op de invloed van de context op de besluitvorming en het versterken hiervan.

Visie

1. In kaart brengen	
Maatschappelijke opdracht en waarden	• Welke landelijke trends of thema's zijn van invloed op jouw werk? • Wat is de opdracht van de landelijke overheid of de gemeente? • Welke verwachtingen leven in de maatschappij rond de thematiek waar jij aan werkt? Hoe wordt er in de media of op verjaardagen gesproken over de thema's waar jij aan werkt?
Organisatie en organisatorische context	• Wat is de opdracht vanuit jouw organisatie? • Welke verwachtingen heeft jouw organisatie over deze opdracht? • Onder welke voorwaarden voeren jullie deze opdracht uit (zoals bemensing, expertise, ondersteuning, deskundigheid, faciliteiten, etc.)?
Cliënt met voorkeuren, behoeften en wensen	• Welke voorkeuren, behoeften en wensen hebben inwoners of cliënten? • Wat is het belang van de cliënt, inwoner en/of vrijwilligers in jouw casussen? • Welke vraagstukken spelen een rol in jouw casussen?

Typen kennis en kennisbenutting	• Op welk type kennis baseer jij je besluiten? Zoals kennis over het leven van inwoners, wetenschappelijke kennis, methodische kennis, professionele kennis. • Hoe zit dat voor de collega's in je team? • Over welk type kennis beschikken samenwerkingspartners? • Hoe verhoudt jullie kennis zich tot die van samenwerkingspartners?
Expertise en ervaring van de sociale professional	• Welke expertise en ervaring neem jij mee in het maken van beslissingen? • Wat zijn voor jou als professional belangrijke waarden en overtuigingen en hoe laat je die meewegen in je besluit?
2. Beïnvloeding bepalen	
	• Hoe beïnvloeden de bovengenoemde factoren jouw besluitvorming? • In hoeverre ben je je hiervan bewust? • In hoeverre worden bovengenoemde vijf (f)actoren in het team besproken? • Hoe neem je de bovengenoemde factoren mee in besluitvorming? • Wat zijn jouw redenen om meer voor het ene of het andere belang te kiezen?
3. Visie en positie bepalen	
	• Hoe kijken jullie als team naar de opdracht? Wat is jullie visie daarop? • In hoeverre zijn rollen en verantwoordelijkheden met samenwerkingspartners voldoende duidelijk afgestemd? • Wat zijn terugkerende dilemma's in het team? • Hoe kijken jullie als team naar deze terugkerende dilemma's? Welke besluiten nemen jullie hierover?
Vakbekwaamheid	
4. Handelingsopties en keuze	
Bewuste besluitvorming	• In hoeverre neem jij besluiten op basis van een analyse en afweging van factoren en actoren? • Van welke factoren ben je je meer en minder bewust in elke stap van het besluitvormingsproces? • In hoeverre ben je je ervan bewust of je intuïtief of analytisch denkt en handelt? • Hoe steunen en versterken jullie in het team elkaars besluitvorming?
Werkstijlen	• Welke werkstijl hanteer je zelf het meest en waarom: de praktische of relationele werkstijl?[28] Welke zien jullie het meest in het team? Wat vinden jullie daarvan? • Welke rol spelen emoties in jouw besluiten? Hoe ga je daarmee om?

28 Zie paragraaf 4.4.

Kennis	• Wat vraagt de opdracht aan kennis, vaardigheden en andere voorwaarden? In hoeverre zijn deze punten aanwezig? Wat doen jullie als blijkt dat bepaalde randvoorwaarden ontbreken? • In hoeverre breng je in beeld welke soorten kennis nodig zijn voor een bepaald besluit of casus? Wat doe je als bepaalde kennis ontbreekt? • Hoe houd je je professionele kennis bij (bijvoorbeeld door bijeenkomsten, training, lezen, literatuur, etc.)? Hoe wissel je daarover uit met collega's? • Hoe besteden jullie in het team aandacht aan leren? • Hoe wordt leren door de organisatie gestimuleerd en gefaciliteerd?
Niveaus van handelen	• Op wat voor niveau richt jouw handelen zich vooral? – het *microniveau* van het individu en zijn directe omgeving; – het *mesoniveau* van de buurt, wijk, gemeenschap; – het *macroniveau* van de ruimere samenleving, sociaal beleid[29] • Hoe pakt beleid uit voor de inwoners waar je mee werkt? • Welke problematiek komt veel voor in jouw casussen? Welke structurele (terugkerende) oorzaken van individuele problematiek zie je in jouw casussen? Hoe ga je daarmee om? • Tot wat voor soort handelen leidt dit? Werk je aan de gevolgen van beleid (invoegen), of werk je aan beleids- en maatschappelijke verandering (structuraliseren) (Scholte, 2018)? • In hoeverre maken signaleren, agenderen, belangenbehartiging, beleidsbeïnvloeding onderdeel uit van jullie werk? En hoe doen jullie dat?

29 Scholte, Felten & Sprinkhuizen, 2013

Bijlage 3
Over de auteurs

Marcel Spierts is zelfstandig onderzoeker en publicist. Gedurende 25 jaar werkte hij als docent en onderzoeker aan de Haagse Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam. Zijn proefschrift uit 2014, getiteld 'De stille krachten van de verzorgingsstaat', handelt over geschiedenis en toekomst van de sociale beroepen. Hiervoor ontving hij de *De la Courtprijs 2015* van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). De afgelopen jaren heeft hij onder meer in opdracht van gemeentes en kennisinstituten veel onderzoek verricht naar sociale wijkteams. Voor meer info: marcelspierts.nl

Sanneke Verweij is sociaal wetenschapper en werkt sinds 2015 bij Movisie als onderzoeker. Hiervoor werkte zij bij diverse private en publieke onderzoeksinstellingen. Ze heeft de afgelopen jaren veel onderzoek verricht naar beleid en praktijk in de zorg en maatschappelijke ondersteuning. Bij Movisie houdt Sanneke zich vooral bezig met de thema's: burgerbetrokkenheid, professionele besluitvorming en sociale wijkteams. Ze is één van de auteurs van 'Visie en vakbekwaamheid maken het verschil. Over professionele besluitvorming in het sociaal werk' (2017). Sinds 2017 is ze redactielid van het Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken.

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken
Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

We ondersteunen en adviseren maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Movisie staat voor een maatschappij waar iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen. Waarin ook mensen in kwetsbare posities, gezien en ondersteund worden.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

Professionals in sociale (wijk)teams nemen dagelijks vele besluiten. Maar hoe komen deze besluiten tot stand? In dit onderzoek duiken Marcel Spierts en Sanneke Verweij samen met de professionals diep in zes praktijksituaties; variërend van gezinnen met grote problemen tot een dagbesteding waar bezoekers niet met elkaar overweg kunnen.

De praktijkvoorbeelden maken duidelijk dat professionals in wijkteams bij veel van hun besluiten afhankelijk zijn van samenwerkingspartners. Dat kan een stevige tweedelijnsorganisatie zijn, zoals Veilig Thuis, of een losse groep actieve bewoners in de zogenoemde nuldelijn. Ideeën en belangen komen niet altijd overeen, mede onder invloed van wisselend landelijk en lokaal beleid waar de verschillende partijen zich op beroepen. Dagelijks worstelen de professionals met de dilemma's die daaruit voortvloeien.

Spierts en Verweij laten aan de hand van de praktijk zien hoe wijkteams zich op het terrein van professionele besluitvorming kunnen versterken. Zij geven ook aan waar professionals zich hierin gesteund voelen. De auteurs bouwen voort op de eerdere publicatie *Visie en vakbekwaamheid maken het verschil* uit 2017. In deze publicatie presenteerden zij een model voor professionele besluitvorming dat in de praktijk goed is ontvangen. In *Beslissen onder hoogspanning* werken zij dat model verder uit. Een *must read* voor medewerkers van wijkteams en iedereen die met hen samenwerkt.

Movisie ∗ Postbus 19129 ∗ 3501 DC Utrecht ∗ T 030 789 20 00 ∗ F 030 789 21 11
www.movisie.nl ∗ info@movisie.nl