

Van Afstand naar Verbinding in samenwerking rondom kwetsbare kinderen

Opbrengsten praktijklijn Kwetsbare Kinderen
Regio Gooi & Vechtstreek 2024



Inhoud

Inleiding.....	2
1. Aanpak: werksessie, analyses en coaching on the job	3
2. Ervaringen deelnemers	6
3. De opbrengsten: de patronen en knelpunten	7
3.1 Welke (interactie) patronen zien we in het gezinssysteem? En wanneer en hoe hebben we daarop een analyse en aanpak gemaakt?	8
3.2 Wat zijn onze eigen patronen in het (samen)werken met deze gezinnen? Hoe hebben we daar zicht op?	9
3.3 Hoe doen we het met elkaar in de samenwerking rondom deze groep kinderen? En hoe is het georganiseerd?.....	11
3.4 Welke overtuigingen beperken ons in de samenwerking en houden de patronen in stand?.....	12
.....	13
4. Een voorbeeld: doorbreken van een patroon	13
5. Oplossingsrichtingen: Hoe doorbreken we disfunctionele patronen?.....	15
5.1 Een andere blik die anders werken mogelijk maakt.....	16
5.2 En wat kunnen we dan anders doen?.....	17
5.3 Rol van de voorzitter van het RET	19
5.4 Welke condities ondersteunen een goede samenwerking met gezinnen met kwetsbare kinderen?	20
6. Tot slot: van afstand naar verbinding in samenwerking	20

Inleiding

Aanleiding

Begin 2023 is de Regio Gooi & Vechtstreek gestart met het programma Verbeteren van Instroom, Doorstroom en Uitstroom om duurzaam wachttijdproblematiek in de jeugdzorg aan te pakken. Dit gebeurt samen met belangrijke partners zoals zorgaanbieders, huisartsen en het onderwijs. De regio wordt hierbij ondersteund door het landelijk Team Aanpak Wachttijden van het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ). Naast het uitvoeren van een regionale analyse en het opstellen en uitvoeren van een regionale aanpak, worden gemeenten in de regio ondersteund bij vraagstukken die op lokaal niveau urgent zijn.

De regio Gooi & Vechtstreek sprak de wens uit om samen met de relevante professionals te verdiepen op het vraagstuk 'Kwetsbare kinderen in relatie tot jeugdzorg'. Het gaat om kinderen met een gedifferentieerde zorgbehoefte die meer maatwerk vragen en die nu vaak van plek naar plek verhuizen omdat het bestaande aanbod te enkelvoudig of ontoereikend is. Dit is van grote invloed op wachttijden, ook omdat deze cases veel tijd vragen van de professionals. De regio constateert bovendien dat dit 'nergens passen' en van plek naar plek gaan deze kinderen verder van herstel afbrengt dan dichtbij herstel. Het is voor hen belangrijk dat zij voelen dat zij er mogen zijn, dat er stabiliteit komt en een duurzaam perspectief in de regio.

Om te verbeteren is in 2022 een actieonderzoek door de Hogeschool Windesheim gedaan ([Zo thuis mogelijk opgroeien in de Gooi en Vechtstreek](#)), zijn er op basis hiervan in 2023 leerbijeenkomsten georganiseerd en heeft de regio Gooi & Vechtstreek zich gecommitteerd aan de [leidende principes van Een Thuis voor Noordje](#).

De volgende uitgangspunten zijn leidend voor de regio:

- Kinderen wonen zo lang mogelijk thuis en ook als dat niet kan zorgen we dat het zo 'gewoon' en 'fijn' mogelijk is, dichtbij bij het kind en diens gezin;
- De weg hiernaartoe dragen we met alle betrokkenen: door ons gezamenlijk verantwoordelijk te voelen, te accepteren dat niet alles maakbaar is en te vertragen en verdragen als een situatie daar om vraagt. We willen naast elkaar staan in samenwerking;
- We blijven het kind en het gezin goed volgen en stellen indien nodig het plan bij.

De regio heeft inmiddels zicht gekregen op de patronen die niet helpend zijn om de uitgangspunten te bewerkstelligen. Toch lukt het in de dagelijkse praktijk niet om in de meest complexe situaties vanuit de boven beschreven uitgangspunten met elkaar samen te werken.

Doel

De regio Gooi & Vechtstreek wil daarom verdiepen op dit thema om gezamenlijke bewustwording te creëren op hoe de eigen patronen te doorbreken in de samenwerking rondom kwetsbare kinderen. Vervolgens willen zij een doorontwikkeling inzetten hoe in de toekomst effectiever kan worden samengewerkt voor deze groep kwetsbare kinderen en om keuzes te maken die effectief bijdragen aan de gestelde uitgangspunten.

De ontwikkelrichting kan betrekking hebben op leidende principes, de analyse en het handelen van zorgverleners, op de integrale samenwerking en op het faciliteren van randvoorwaarden vanuit de betrokken organisaties en gemeenten en het ontwikkelen van beleid vanuit de regio op deze thematiek.

Van december 2023 tot en met juni 2024 zijn hiertoe een werksessie gehouden en drie retrospectieve casusanalyses, een verdiepende perspectieve analyse en een coachingstraject uitgevoerd.

Leeswijzer

De voornaamste opbrengsten uit deze analyses worden in deze rapportage weergegeven. Eerst wordt kort de gehanteerde aanpak beschreven en hoe deelnemers deze manier van reflecteren en leren hebben ervaren.

Daarna volgen de opbrengsten van de analyses: we duiken wat dieper in de waargenomen patronen en hoe en waarom ze in stand gehouden worden. We zien dan ook dat de niet-werkende elementen de problematiek zelfs aanwakkeren of versterken. We sluiten dit hoofdstuk af met de dogma's die ten grondslag liggen aan de patronen.

In een praktijkvoorbeeld laten we zien wat nodig was om daadwerkelijk anders te kunnen (blijven) samenwerken voor en met kwetsbare kinderen. Het belangrijkste inzicht is dat de grondhouding en het handelingsperspectief het fundament vormen voor verandering. De oplossingsrichtingen die daar logisch op volgen maken een meer constructieve samenwerking en een gecoördineerde aanpak mogelijk. Een aanpak die al in beweging gezet is en merkbaar bijdraagt aan een duurzaam perspectief voor gezinnen en kwetsbare kinderen.

1. Aanpak: werksessie, analyses en coaching on the job

Om binnen de regio tot verdieping te komen, hebben we in de periode van december 2023 tot en met juni 2024 de volgende sessies en activiteiten ingezet:

- Een derde werksessie Jeugdhulp met verblijf
- Drie retrospectieve casusanalyses
- Eén daaruit voortvloeiende perspectieve analyse
- Een daaruit voortvloeiend 'coaching on the job'-traject

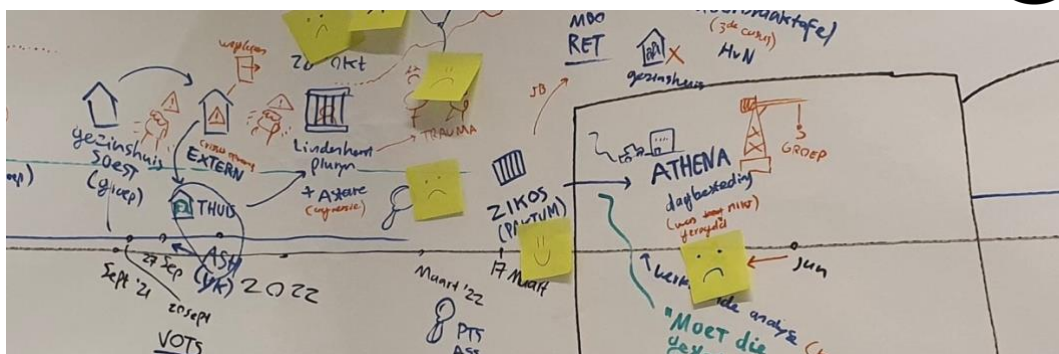
Hieronder beschrijven we deze onderdelen kort.

Derde werksessie Jeugdhulp met Verblijf

Op 11 december 2023 was er een derde werksessie met 'jeugdhulp met verblijf'. De aangesloten organisaties leverden input waarmee het plan zoals bovenstaand geconcretiseerd werd.

'Er komt niets van de regionale afspraak: 'geen kind uit huis'. Er zijn afspraken maar ze worden niet nagekomen'

'We constateren van alles, maar gaan we nu ook echt wat anders doen met elkaar?'
'Het heeft pas zin, als gedaan wordt wat wordt afgesproken'



De retrospectieve analyses

Voor elke retrospectieve sessie zijn de bij de casus betrokken samenwerkingspartners voor een dagdeel uitgenodigd. Onder begeleiding van de leersessiebegeleider van de Landelijke Aanpak Wachtlijden praktijklijn brachten zij het betreffende gezin en de tijdlijn van hulpverlening in beeld. Zij keken op een beschouwende, kritische en oordeelloze manier terug naar hoe het in de praktijk gegaan is en gaat:

- Hoe doen we het met elkaar ten opzichte van deze groep kinderen?
- Welke (interactie) patronen zien we in het gezinssysteem en wanneer en hoe hebben we daarop een analyse en aanpak gemaakt?
- Wat zijn de patronen in het (samen)werken met deze gezinnen? Hoe houden we deze in stand?
- Wat hebben we nodig om deze patronen te doorbreken en het beter te doen met elkaar? Wat vraagt het van houding en gedrag?

De retrospectieve analyses bestonden uit de volgende stappen:



Stap 1 Voorstellen en inchecken

Naam en organisatie

Hoe is het om deel te nemen? Hoe zit je erbij?

Stap 2 Hoe doen we het met elkaar?

Naast elkaar of tegenover elkaar? Hoe merken we onze dynamiek op en buigen we het om?

Stap 3 De gezinsleden in beeld brengen

Hun natuur/aard, los van hun mechanisme.

Wie zijn ze ten opzichte van elkaar?

Stap 4 De tijdlijn

Stap voor stap wordt het proces getekend. Wat gebeurde er toen? Wie was betrokken? Wat was de dynamiek tussen ouders? Wat was het effect op het professioneel systeem? Wat was de volgende stap?

Stap 5 Inzichten, verdieping en werkzame elementen

We kijken met afstand naar de gehele tijdlijn. Wat valt op? Wat zijn cruciale momenten? Wat zijn inzichten? Met de kennis van nu: wanneer en wat zou je anders doen? Wat vraagt dit van jezelf en van anderen? Welke condities kunnen ondersteunen?

De perspectieve analyse

Voor de perspectieve casusanalyse werd dezelfde groep betrokkenen uitgenodigd en werd ingezoomd op de samenwerkingsrelaties en de onderstroom. Dit had als doel om concreter zicht te krijgen op de factoren die invloed hebben op het wegbewegen van de koers en van elkaar. Om vervolgens tot perspectief te komen, definieerden zij hoe dan wel een stabiel en constructief team te vormen rondom het gezin. Zij stonden stil bij:

- 'Hoe doen we 'samen' ook als het schuurt?'
- 'Hoe doen we 'vertrouwen' ook als het schuurt?'

Ze maakten een aanzet tot een plan en een intentieverklaring:

- Hoe vormen we een stevig kernteam om het betreffende gezin heen?
 - Wie neemt er deel aan het kernteam, wat is de opdracht van het kernteam?
 - Hoe doen we inhoud en hoe doen we proces?
 - Wat hebben we nodig aan rugdekking van onze organisaties?
 - Hoe doen we samenwerking vanaf nu?
 - Wat wordt de frequentie: er werden datums geprikt.

Coaching on the job

Vervolgens volgde de leersessiebegeleider van de Landelijke Aanpak Wachttijden Praktijklijn het kernteam door aan te sluiten bij een aantal teamontmoetingen en coachte zij de voorzitter van het Regionaal Expertise Team op haar procesbegeleidersrol.

- Hoe blijven we een stevig, verankerd team ook in de hectiek van het moment?
- Hoe blijven we 'afspraken' doen?
- Welke vorm van overleg vraagt dit?
- Wat vraagt dit aan rugdekking van onze organisaties?
- Hoe kan de voorzitter van het RET haar rol innemen om op proces en inhoud het kernteam in koers en beweging te houden?

Analyse

De deelnemers ontvingen na de sessies en de coaching on the job een verslag met de opgedane inzichten waar zij binnen een week feedback op konden geven. Na een week werd het verslag definitief gemaakt.

Na afronding van de casusanalyses zijn de uitkomsten bij elkaar gelegd. De waarnemingen, inzichten en werkende elementen zijn gebundeld tot opbrengsten en oplossingsrichtingen. Deze vormen het uitgangspunt voor de aanzet tot een ontwikkelrichting van de regio op dit thema. De inzichten worden ook gebruikt voor de gehele aanpak Duurzaam Antwoord.

2. Ervaringen deelnemers

Professionals die met gezinnen en kwetsbare kinderen werken, dienen overwogen en gedeelde keuzes te maken. Dit kan als zij overzicht hebben en met elkaar kunnen invoelen welk handelen passend is voor nu en de toekomst van het kind. Overwogen en gedeelde keuzes, omdat het over het leven van een ander gaat. Het tijdelijk binnenkomen in het leven van een ander mens dient gepaard te gaan met een hoge mate van bescheidenheid. En daarmee een voortdurend bewustzijn en stilstaan in de dagelijkse praktijk. Vooral in crisisachtige situaties. Voor de retrospectieve sessies trekken we om die reden een dagdeel van vier uur uit.



Vanwege bovengenoemd belang, beschrijven we hieronder hoe deelnemers de leersessies hebben ervaren en op welke manier de sessies bijdroegen aan bewustwording, herkennen en inzicht in doorbreken van disfunctionele patronen.

Bij aanvang van de sessies

Deelnemers vertelden bij binnenkomst dat er geen of weinig tijd is om stil te staan. De agenda staat zo vol dat het altijd druk in het hoofd is. Het deelnemen aan de sessie gaf dan ook aanvankelijk spanning:

‘Maar liefst vier uur! En ik heb nog zoveel te doen! Mijn hoofd zit vol en ik vraag me af wat dit gaat opleveren’.

Maar tussen ‘de twijfel van het nut’ door, lieten deelnemers ook voorzichtige nieuwsgierigheid en hoop horen en deelden zij dat ze graag iets willen doorbreken:

‘Ik heb geen idee wat me dit gaat opleveren, maar ik stel me open en ben nieuwsgierig. Ik hoop dat het bijdraagt aan dat we het beter gaan doen voor gezinnen. Want dat is nodig.’

‘Hoe gaan we ons nu echt aan afspraken houden? Meestal gaan we door en prevaleert ‘doen’, omdat ‘er druk op oplossing’ ontstaat en we vinden dat we door moeten. Dan ontstaan er zijwegen en irritaties en eerder gemaakte afspraken komen we niet meer na.’

De sessies

De professionals willen graag leren en laten grote betrokkenheid bij het kind en het gezin zien. Toch bleek het moeilijk om de aard van alle gezinsleden te beschrijven: wie zijn zij en waar worden ze blij van? Wat is er kenmerkend aan hen? Waarom doen ze wat ze doen? Wie zijn ze ten opzichte van elkaar?

Het probleem zelf staat echter snel voorop: dat wat niet lukt bij de gezinsleden en wat daaraan gedaan moet worden. De wenkbrauwen fronsen. Wanneer we ombuigen naar de aard van de personen om wie het gaat – los van het probleem - wordt de sfeer langzaam lichter en levendiger. Er komt meer context, verhaal en oog voor de mens achter het gedrag. Deelnemers vullen elkaar aan, stellen elkaar vragen en zijn verrast om op deze manier samen tot een beschrijving van de gezinsleden te komen. Het verrijkt ieders perspectief en er komt al snel nieuw zicht op wat de betekenis is van gedrag en waarom deze mensen doen wat ze doen: de dynamiek laat zien op welke manier de problemen geleefd worden.

Wanneer we overgaan naar de tijdlijn, komen de incidenten aan de orde. De sfeer wordt dan anders; zorgelijker en bedenkelijker. Het stilstaan bij de gebeurtenissen leidt bij de deelnemers tot meer spanning en sneller spreken, het blikveld vernauwt wat meer en de focus komt op 'moeten oplossen'. De crisismomenten zuigen de professionals in en er is een gevoelde verantwoordelijkheid om het op te lossen. De professionals spreken in detail over wat, wanneer en waarom gebeurd is en welke keuzes waarom gemaakt zijn. De achterliggende gedachte voor de keuzes zijn niet altijd duidelijk, er wordt ingestoken op het moment zelf en er ontbreekt informatie over de (hulpverlenings)geschiedenis en de mensen zelf. In de ruimte ontstaat op deze momenten discussie: het is dan moeilijk om de grote lijn te zien. Bij uitzoomen ontstaat verbazing. En dan onthutsing door het zien van de grote lijn en de het inzicht dat volgt.

Door in de sessie actief te sturen op beschouwen van een afstand en te gaan voelen komt er meer rust en openheid. Er komt een breder zicht op het gezin en de situatie. Professionals laten meer hun geraaktheid, kwetsbaarheid en eigen mens-zijn zien. De kwaliteit van het hart komt centraal. Sommige professionals laten weten dat de sessie ook bijdroeg aan de verwerking van hun ervaringen in de periode van betrokkenheid.

“Door de casusanalyse heb ik meer begrip voor het perspectief van de andere zorgverleners, ook weer meer begrip en waardering voor de ouders”

‘Het vloog voorbij! En wat is dit leerzaam en zinvol. Ik zou dit vaker met collega’s willen doen’.

‘Ik ben aangeraakt. Wist niet dat de betrokkenheid bij dit gezin me zoveel gedaan heeft’.

3. De opbrengsten: de patronen en knelpunten

In dit hoofdstuk geven we antwoorden op de vragen die we onszelf gesteld hebben over hoe we het doen met elkaar ten opzichte van de kwetsbare kinderen. We beschrijven de knelpunten en patronen die we in de praktijk tegenkwamen nader en eindigen met welke beperkende overtuigingen hieraan ten grondslag liggen. Dit geeft ons:

- Zicht op hoe we onze niet-helpende patronen doen en hoe ze zich verhouden tot elkaar;
- Zicht op hoe deze patronen te doorbreken (*how do we practise what we preach?*), zodat we als dienst- en zorgverleners beter om deze groep kinderen en/of hun gezin heen kunnen staan;
- Welke condities het vraagt om dit te realiseren;
- Een practise ‘team rondom een gezin’

De disfunctionele patronen die we zien zijn:

Analyse en koers

- Regelmatig geen of (te) laat zijn met een goede, brede en contextuele analyse;
- De helpende en niet-helpende (gezins)patronen zijn geen uitgangspunt voor de hulpverlening;
- Als er een koers is, volgen we deze niet consequent en stellen we niet waar nodig bij. We houden te weinig zicht op hoe het gaat met het kind/gezin.

Kind en het gezin

- Vaak lang doormodderen waardoor problematiek verergert en kinderen secundair belast worden;
- Kind en gezin worden uit het oog verloren, omdat de aandacht uitgaat naar 'fiks van symptomen' en een daarbij passend aanbod;
- Ouders worden weinig geïnformeerd over het proces, hoe het werkt binnen de jeugdwet en het kader waarbinnen zij hulp ontvangen.

Samenwerking en houding en gedrag

- Rollen, taken en wederzijdse verwachtingen zijn niet duidelijk of worden verschillend geïnterpreteerd. Het proces stagneert door onnodige en energie-lekkende discussies;
- Dat we geen team vormen rondom het gezin en meer op eilandjes werken. We kijken en doen verschillend en inconsequent;
- Onze houding en gedrag laat vaak te wensen over in samenwerking met elkaar en met ouders. We gaan snel tegenover elkaar staan als het moeilijk wordt en oefenen druk op elkaar uit en op ouders. Met als gevolg dat professionals onder hoge druk en alleen komen te staan;
- Professionals ervaren en nemen weinig ruimte ervaren voor reflectie op de effectiviteit van de aanpak en om te blijven volgen hoe het gaat.

Bovenstaande punten gelden ook voor organisaties onderling:

- Organisaties onderling ervaren niet of te weinig een gezamenlijke urgentie voor een passend en duurzaam antwoord op de vraag van een kind of gezin. De hete aardappel wordt niet aangepakt of in de keten doorgegeven. Met als gevolg dat er niemand van is, of dat een organisatie onder druk en alleen staat. Organisaties reflecteren hier niet op met elkaar, maar wijzen wel naar elkaar.

'Het is écht nodig dat we de leefwereld van de jeugdige en het systeem centraal stellen. Dat is best een uitdaging voor de complexe systeemwereld van GI/zorgaanbieders, onderwijs, gemeente-regio-landelijke politiek, RB-juridisch systeem en meer. Onze bedoelingen zijn in de basis OK, de uitwerking lang niet altijd briljant. Dus echt 'schouder-aan-schouder' staan en dienstbaar aan het gezinssysteem constructieve stappen zetten vraagt meer dan dat we dikwijls bieden.'

3.1 Welke (interactie) patronen zien we in het gezinssysteem? En wanneer en hoe hebben we daarop een analyse en aanpak gemaakt?

De professionals erkennen dat het lastig is om met deze gezinnen met kwetsbare kinderen te werken. Zij kunnen goed omschrijven wat er lastig aan is. In de taal ligt de focus is op het probleem.

Welke interactiepatronen zien de professionals?

De professionals zijn zich niet bewust van de intrapersonlijke en interpersoonlijke dynamieken van de gezinsleden. De dynamieken worden afzonderlijk wel herkend, maar er is geen zicht op hoe het één op het ander inwerkt, wat de betekenis is van de dynamieken en waarvoor mensen bang zijn als de dynamiek ophoudt te bestaan (de onderliggende behoefte). Ook is er geen of weinig zicht op de intergenerationele dynamiek en historie van ouders in relatie tot het kunnen nemen van de ouderrol.

Hoe is hierop een analyse en aanpak gemaakt?

De startanalyse en -aanpak zijn nauwelijks of niet gegrond op de gezins- en interactiepatronen en het doorbreken daarvan als essentie van verandering. Er is weinig zicht op de kracht, de beperking en de

dieperliggende behoeften van de gezinsleden. Er is wel zicht op wat wel en niet goed gaat per individu, op incidenten en wat er anders of beter moet. Op basis daarvan worden per organisatie (wisselende) adviezen gegeven, doelen gesteld en gewerkt aan doelen.

Er wordt snel gehandeld en geacteerd op crises waarna doelen worden bijgesteld en er vaak nieuw aanbod wordt ingezet om aan de doelen te werken. Als de doelen gehaald worden, stopt de hulpverlening. Als de doelen niet worden gehaald, wordt langer doorgedaan of nieuw aanbod ingezet. Er is geen continuïteit van koers en aanpak wanneer een andere organisatie in beeld komt of bij op- of afschaling van kader.

Pas als het kind echt dusdanig vastloopt dat er geen passende plek meer te vinden is, wordt overgegaan tot een meer brede, systemische analyse.

Er is geen zicht op waarom een aanpak wel of niet werkt. Er is geen zicht op of, hoe en waarom wordt bijgesteld als iets niet werkt.

Wat is het resultaat hiervan?

De jeugdige ontwikkelt – los van de beperking en kracht van dit kind zelf - een symptoom dat in het oudersysteem geworteld is. Vaak wordt hulp ingezet op dit symptoom en dan wordt de jeugdige de probleemdruager.

De opvoed- of andere adviezen worden kort opgevolgd en hebben kortdurend of geen resultaat. Vaak voelen ouders zich bekritiseerd. Hun roep om iets aan hun kind te doen wordt dan sterker en/of zij trekken zich terug. De symptomen van het kind en de roep van het kind versterken ondertussen. Als het kind op schoolleeftijd is, komt hij of zij nauwelijks of helemaal niet meer aan leren toe.

Het kind blijft thuis of raakt uit huis geplaatst (gesloten of open) zonder dat de dynamiek wordt verhelderd, uitgesproken en doorbroken. Het kind gaat van plaats naar plaats door het versterkende symptoomgedrag. Op den duur is er geen plaats meer voor het kind en is de zichzelf waarmakende gedachte van 'ik mag er niet zijn' werkelijkheid geworden.

3.2 Wat zijn onze eigen patronen in het (samen)werken met deze gezinnen? Hoe hebben we daar zicht op?

De professionals spreken uit dat zij gezinnen ondersteunen om in eigen regie en kracht te komen. Door hun omstandigheden te versterken of en/of henzelf te versterken.

Maar 'willen en vinden' is iets anders dan 'weten wat het vraagt'. Het gaat niet vanzelf om bij te dragen aan een versterkende beweging.

De nood en onmacht die ouders ervaren, doen een sterk beroep doen op professionals om te gaan oplossen. In plaats van hen te helpen en leren om deze zwaarte aan te kunnen, nemen de professionals de zwaarte en verantwoordelijkheid over. Ook kan de empathie die ouders oproepen bij de hulpverlener, de opdracht vertroebelen. Professionals die in oplossen schieten nemen bij aanvang geen positie en te weinig ruimte in om de vraag breder te onderzoeken.

Hierdoor:

- Wordt vergeten om eerdere hulpverlening en geschiedenis van het gezin op/door te vragen;
- Wordt er geen brede analyse gedaan en koers bepaald;
- Is er geen compacte, volledige informatie die vanaf de start leidraad vormt;
- Is er geen stevige continue regievoering en sturing op inhoud en proces;
- Er wordt geen tijd en ruimte gecreëerd en genomen om stil te staan en te reflecteren.

De professionele opdracht om het gezin een beweging te laten maken en hen te ondersteunen in het aankijken, dragen en doorbreken van een eigen patroon/probleem verdwijnt daarmee snel. De focus om duurzaam bij te dragen aan stabiele omstandigheden van geborgenheid en stimulans voor het kind om vanuit eigenheid te ontwikkelen, raakt daarmee op de achtergrond.

Het probleem komt in plaats daarvan in handen van de hulpverleners die makkelijk tot adviezen, overtuigen en acties (redderspositie) overgaan gerelateerd aan situaties die oppoppen. De betrokkenen willen het goede en werken hard, maar worden tegelijkertijd ook onderdeel van het probleem. Het wordt nu steeds complexer en ouders doen steeds sterker een beroep op professionals, omdat het probleem niet opgelost wordt.

Professionals voelen innerlijke druk, druk van ouders en onderlinge druk. Ook organisaties onderling komen in spanning en trekken zich terug als 'een kind te complex is'. Professionals vullen op hun beurt de gaten die vallen wanneer op andere lagen geen verantwoordelijkheid wordt genomen. Ze doen dit omdat zij niet willen dat de ontstane leemten ten koste gaan van de hulp aan het kind/gezin.

En zo blijft iedereen doorgaan en blijft het patroon in stand, zonder op de 'stop-knop' te drukken. Het proces continueert.

- Naar mate het ingewikkelde of symptoomgedrag sterker wordt, raken er meer partijen betrokken en wordt het stokje doorgegeven als het eerdere niet lukte;
- Er is of komt steeds meer onduidelijkheid over onderlinge rollen, taken en verwachtingen;
- Er vormt zich geen stabiel team van ouders, kind en alle betrokkenen;
- De druk op iedereen verhoogt en de kans op spanning en onderling visieverschil wordt groter. 'Het schip' met de betrokkenen dobbert steeds meer alle kanten op en komt niet werkelijk ergens aan terwijl de storm inmiddels woedt.

De neiging tot beheersing neemt toe en de dynamiek versterkt nog meer. De kans dat de jeugdige naar mate de tijd verstrijkt 'harder gaat schreeuwen' wordt groter, totdat er een uithuisplaatsing volgt of overgeplaatsing-na-overplaatsing. Totdat het gedrag nergens meer kan of past en soms zelfs tot (meerdere keren) gesloten plaatsing leidt. Ook zijn er onvoldoende plaatsen in de regio waar het kind met dit gedrag goed kan en mag zijn, zonder een gevaar voor andere kinderen en begeleiders te vormen. Het kind kan nu nergens meer zijn en komt sowieso niet toe aan ontwikkeling, aan leren en aan gewone dingen doen.

'We moeten ouders en jeugdige veel meer meenemen, hun verantwoordelijk laten zijn en maken. Hen meenemen in ook "slecht" nieuws of in struggels waar we in de hulpverlening/regio tegenaan lopen'

- In complexe situaties doen we meer van hetzelfde en komen we niet tot een doorbraak. Dit voelt verdrietig en machteloos, want ieder voelt zich betrokken opdat het beter gaat met dit gezin.

Zo kunnen we jaren doormodderen met een gezin en wordt het soms zelfs een 'een lastig gezin'. Het werktempo is hoog, er wordt gesproken en geschreven over incidenten en woonplekken, er is steeds minder zicht op wat werkelijk gaande is en ieder gaat mee in het patroon van de gezinsleden. Er is inmiddels een paralleldynamiek ontstaan van angst, verwijten, gevoel van mislukken en wantrouwen. Van gezin naar professionals (en vice versa) en tussen professionals komen er verwijten, gaat men in gebiedende wijs spreken, straalt men 'geen zin meer' uit en af haakt men af. Er wordt veel en lang gesproken met elkaar over wat misgaat.

De onderzoekende houding neemt af en een idee of voorstel wordt soms snel of op voorhand afgewezen.

Wanneer er een jeugdbeschermingsmaatregel komt, is de jeugdbeschermer aan zet als regisseur. De maatregel vraagt om het afleggen van verantwoordelijkheid op de uitkomst van de beschikking. Wanneer er geen passende hulp of plaats voor een kind gevonden kan worden en er crisis na crisis is, wordt dit vaak ervaren als een zware, solitaire taak. De samenwerkingspartners zijn zich niet altijd bewust van de druk op de jeugdbeschermer en dragen er soms zelfs aan bij. Er wordt gezegd 'we dragen dit samen' en 'we moeten verduren' maar als puntje bij paaltje komt is er geen 'samen'. Wanneer het niet lukt de zaken rondom de hulp voor het kind goed te organiseren en het kind bijvoorbeeld op straat dreigt te komen, voelen betrokkenen het uit handen glippen: 'Ja, maar jij zou toch zorgen voor...en jij bent toch verantwoordelijk voor'

Wat elkaar helpen echt betekent, wordt onderling niet verduidelijkt en de zwaarte wordt niet altijd verdeeld.

Een onprettige onderlinge dynamiek van samenwerking wordt wel gevoeld, maar niet rechtstreeks uitgesproken naar of opgelost met elkaar. Naast het gezin, gaat het nu ook niet meer goed met de professionals. De meesten voelen zich alleen staan en overbelast.

Zonder dat organisaties en de professionals dit eigen patroon doorbreken in reactie op het gezin, worden zij steeds meer onderdeel van een slechtere situatie die gaat ontstaan.

3.3 Hoe doen we het met elkaar in de samenwerking rondom deze groep kinderen? En hoe is het georganiseerd?

Er wordt veel geacteerd op crisis waardoor overleggen ad hoc georganiseerd worden, gericht op snelle acties die functioneel van aard zijn. Wanneer betrokkenen zich niet prettig voelen in de casus of de samenwerking, wordt dit niet uitgesproken. Wel is het voelbaar in de onderstroom en atmosfeer. Dit blokkeert de samenwerking en wat er op inhoud besloten en gedaan wordt. Het is geen gewoonte of regel dat er een vast en consequent team met en rondom een gezin gevormd wordt en hoe men dit zo kan doen met elkaar, dat er meer rust en structuur is in samenwerking.

- Het is niet duidelijk hoe de besluitvorming is rondom een casus;
- Besluiten en acties worden in het hier-en-nu niet duidelijk geconcretiseerd naar elkaar (wie doet de actie, wat is de actie precies en hoe ziet de opbrengst eruit?) en er worden onafhankelijk van elkaar zijpaden gelopen. Het is niet duidelijk hoe de uitgevoerde acties terugkomen in het team en hoe dit resulteert in volgende stappen;
- Bij stagnatie in samenwerking of inhoudelijke doorbraak, wordt nu geëscaleerd. Deze actie en taal, werkt strijd meer in de hand dan dat het bemiddelt of oplost.

'Ad hoc reageren op crisissituatie werkt niet, of averechts. Een duurzaam plan maken kost tijd, maar dan is er wel een stevige basis om aan vast te kunnen houden. Vasthoudend samenwerken, werd onze uitdaging en bleek nodig'

Ten aanzien van de organisatie, zien we het volgende:

- In de fase van vrijwillige hulpverlening wordt aangesloten bij de vraag vanuit vrijblijvendheid, ook als de pedagogische context te weinig biedt aan het kind en hierin geen of weinig verandering zichtbaar wordt. Er wordt in het vrijwillige kader geen sturende (én tegelijkertijd sensitief aansluitende) positie vanuit deskundigheid ingenomen om een fijn opgroeklimaat voor de jeugdige te borgen. Men doet dit om de verbinding met het gezin te houden en te zorgen dat zij

niet afhaken. Tegelijkertijd blijft de tijd dat het kind in deze omstandigheden opgroeit, voortduren.

- De rol van casus- en procesregisseur is weinig geborgd binnen de keten en wordt niet geëxpliciteerd in de samenwerking ('Wat zijn onze rollen en taken en wat verwachten we daarin van elkaar?').
- Bij wisseling van hulpaanbod, professionals of kader, wisselt ook de regierol en valt er een gat. Het gezin valt snel terug in oude patronen; de overdracht is te schriftelijk, te minimaal of te abrupt. Er ontstaan gemakkelijk leemtes in informatie.
- De casusregisseur (meestal de jeugdbeschermer) heeft een solitaire positie met een relatief grote taak en werkdruk. Bescherming van de jeugdige binnen een kader waarin een maatregel moet worden uitgevoerd waarvoor verantwoording moet worden afgelegd.
- Rol en taak van een organisatie en/of de professionals zijn niet altijd duidelijk omschreven.
- Er is veel wisseling van hulpverleners en zonder vertrouwensrelatie komt er geen verandering.
- De overgang tussen vrijwillig en dwangkader (en daarmee een vertrouwd gezicht) en vice versa is vrij abrupt.
- De profielomschrijving van professionals is er een van taken en vaardigheden. Functionaliteit prevaleert boven menselijkheid en contact vanuit het hart: 'Dit is wat ik moet doen'.
- Er is onvoldoende souplesse en veerkracht in het zorgaanbod in de regio om kinderen die symptoomgedrag ontwikkeld hebben van een passende plek in de eigen regio te voorzien.
- Contracten bieden mogelijkheden aan organisaties om op het eigen eiland te blijven zitten. Dit is paradoxaal aan de beweging die de regio voor ogen heeft: samenwerken over de muren van de organisaties in het belang van het gezin/eigen kracht.
- Werkbegeleiding, intervisie en supervisie is wisselend ingeregeld, binnen de muren van organisaties en meer gericht op de inhoud van het werk dan op diepgaande reflectie.

3.4 Welke overtuigingen beperken ons in de samenwerking en houden de patronen in stand?

De keuzes die we maken en het gedrag dat we (blijven) vertonen ten aanzien van samenwerken voor kwetsbare kinderen, komen op een dieperliggend niveau voort uit hoe we kijken naar onszelf en de wereld om ons heen. Daarom hebben we in de analyses ook gekeken naar wat professionals en organisaties geloven over zichzelf, anderen en gezinnen met kwetsbare kinderen. Want pas als we weten welke overtuigingen ons niet helpen, kunnen we onderzoeken welke bril wel helpend is.

Onderstaande dogma's kwamen we tegen:

- Problemen moeten worden opgelost, dat is ons werk als professional;
- Ouders moeten afspraken nakomen, anders werken zij niet mee;
- Ouders moeten adviezen opvolgen;
- Ouders moet meewerken aan de hulpverlening, anders zijn zij geen goede ouders;
- Ouders mogen geen kind-pijn hebben, ze moeten volwassen zijn;
- Ouders moeten in het belang van hun kind denken;
- Als ouders meewerken en stapjes maken, dan gaat het goed;
- Ouders moeten hun emoties reguleren;
- Kinderen moeten hun emoties reguleren;
- Ik weet als professional hoe het zit en wat nodig is voor dit gezin;
- Dit gezin en kind moeten lukken;
- Er moet nu iets gebeuren en ik heb als professional geen tijd om te voelen en na te denken;

- Er mag geen crisis zijn, dus dan wordt 'een uithuisplaatsing' een optie;
- Ik kan het als professional beter zelf doen, dan dat ik op anderen moet wachten;
- Professionele afstand betekent dat ik mijn menselijke gevoelens en waarden op afstand zet;
- Op alle lagen van organisaties: mijn collega's moeten gewoon.... Ik vind gewoon dat....;
- Op alle lagen van organisaties: dit zijn de regels en we moeten ons aan de afspraken houden.



4. Een voorbeeld: doorbreken van een patroon

'Wat echt werkt is om elkaar te wijzen op patronen. Als het als groep niet lukt om eruit te stappen, dan zelf er uit stappen - want dan beweegt de groep automatisch ook'

Na een retrospectieve casusanalyse van een zeer complex geworden situatie rondom een kind werd duidelijk hoe het gezinspatroon ook een hulpverlenings- en samenwerkingspatroon (inclusief organisatie-, beleids- en politiek niveau) was geworden en zo werd de grote groep professionals zich bewust van hoe ieder bijdroeg aan versterking en het in stand houden van een destructieve dynamiek.

In de perspectieve analyse die volgde, hebben we de onuitgesproken onderstroom geduid en gekeken naar hoe patronen te doorbreken. Vervolgens hebben we een nieuwe koers bepaald: hoe verder met elkaar zodat we 'het goede doen' voor dit gezin en we hen ondersteunen om hun eigen verhaal te kunnen gaan dragen? Wat vraagt dit op alle lagen en hoe zorgen we ervoor dat de verantwoordelijkheid komt te liggen bij wie verantwoordelijk is? Hoe dragen we deze samenwerking daadwerkelijk met elkaar? Hoe zorgen we daarin ook goed voor onszelf en elkaar?

Instellen kernteam

De groep nam een besluit: consequent gaan doorbreken van de bestaande disfunctionele dynamiek door een kernteam van vijf afgevaardigden (inhoud, regiehouder/jb, voorzitter RET, onderwijs, regio) in te stellen rondom deze casus. Een groep *die elkaars handen vasthoudt*. De voorzitter van het RET

werd daarbij gecoacht op 'sturen op proces' in plaats van 'sturen op inhoud', zodat de werkwijze van het RET al tijdens dit traject kon ontwikkelen.

De organisatie van het kernteam

Proces en inhoud liepen in het kernteam snel door elkaar, waardoor er niet veel terecht kwam van het afgesprokene en de waan van de dag de groep opnieuw inhaalde. Op basis daarvan werd de inhoud/analyse (analyseteam) en het proces (kernteam) opgesplitst en nam de voorzitter van het RET een duidelijke procesrol in waardoor de betrokken professionals zelf en in samenwerking en tot de inhoud/analyse konden komen. Het vliegwiel dat we bedachten gaf daarmee antwoord op hoe het kernteam samenwerking rondom dit gezin zo kon organiseren, dat het duidelijk en ondersteunend werd aan het gezin.

Vervolgens is geduid hoe dat te doen met elkaar, zodat de gedragen samenwerking geladen werd: commitment in houding en gedrag.

Omdat het in de praktijk vaak lastig is, om de afspraken en organisatie werkelijk concreet met elkaar te maken werken we hieronder uit hoe dit kernteam dit heeft gedaan. Dit vormt een mooi voorbeeld van wat het in precisie vraagt van de samenwerkingspartners om tot afspraken en het nakomen ervan te komen.

Het vliegwiel

- **Procesbegeleiding door voorzitter van RET**
- **Het kernteam** van vijf afgevaardigden ziet elkaar wekelijks een uur richt zich op het proces. Deze rol en investering is geborgd binnen ieders organisatie. Rol en taak van ieder is uitgesproken.
- **Het inhoudsteam** (inclusief twee leden uit het kernteam) ziet elkaar wekelijks en richten zich sec op de analyse en het perspectiefplan. Laten zich niet afleiden door de waan van de dag en houden zich aan de vastgestelde termijn om het plan te voltooien.
- Procesbegeleiding (voorzitter RET) kernteam - structuur:
 - o **Incheck:** Hoe zit ieder erbij? Zit je lekker in het zadel en zo niet wat wringt? Als er iets wringt: wat is er nodig - hoe kunnen we je helpen?
 - o **Actualiteit:** Korte neutrale samenvatting hier-en-nu rondom de jeugdige/gezin.
 - o **Voortgang analyse**
 - o **Koers:** herhalen afgesproken koers (1. Brede analyse en perspectief – 2. Stem van het kind/gezin is leidend - wekelijks contact 3. We laten ons niet afleiden door crisis: we zijn rustig 4. Geen gesloten setting 5. We duiden risico's in plaats van willen voorkomen – 6. Ouders en meisje voortdurend meegenomen in hun eigen situatie en de koers. Zijn we nog op koers?
 - o **Terugkoppeling acties:** wat is wel gelukt en wat niet? Kritisch hierop zijn.
 - o **Volgende stappen** logisch volgend aan koers: wie doet wat? Is dat draagbaar? Hoe helpen we elkaar?

Commitment in houding en gedrag

Gezin:

- Wij treden binnen in het leven van deze mensen, dat vraagt bescheidenheid;
- Deze mensen treden bij ons binnen, dat vraagt duidelijkheid;
- Gezin staat centraal;
- Dit gezin en dit meisje hoeven niet te lukken;
- De dynamiek vormt het probleem;
- (Regelmatig) contact met het meisje en haar verlangens prevaleren: onbevangen en ontspannen boven 'dat er iets moet';

- Het is het leven van dit gezin en dit kind. Zij mogen het eigen, echte verhaal gaan dragen, wij ondersteunen hen om dit te kunnen en werken met hen samen;
- Het gedrag van dit kind brengt risico's in veiligheid met zich mee. Voor zichzelf, voor het gezin, voor medewerkers/bedrijf en maatschappelijk. Dit expliciteren en nuanceren we, zodat ieder zijn deel kan (ver)dragen'.

Intentieverklaring van het kernteam:

- **Koers:** 'Onze koers is leidraad voor alle keuzes die we met elkaar maken en hoe we ons positioneren. We hebben 1 plan (geen A en B). Besluiten en keuzes maken we altijd gezamenlijk';
- **Betrouwbaar en open:** 'We zijn trouw aan onze koers en spreken elkaar rustig aan als we van van ons afgestemde pad afgaan';
- **Rust en overzicht:** 'Wij hebben de uitdaging om kalm te blijven of te worden: opeenvolgende incidenten en de gezinsdynamiek, verleiden makkelijk tot interne en externe druk en dus tot dynamiek. De dynamiek is het probleem, niet de inhoud';
- **Transparant en gezamenlijk dragen:** 'We informeren elkaar en stemmen alle acties en besluiten af. We lopen geen zijpaden en spreken elkaar rustig aan als dit wel gebeurt. We helpen elkaar, zodat we onze inzet verdelen;
- **Vertrouwen en waardering:** 'We spreken waardering naar elkaar uit en geven elkaar support. Wanneer we in angst en wantrouwen komen, dan noemen we dat aan elkaar en zoeken we een weg om weer in vertrouwen te komen';

'Mijn belangrijkste inzicht was dat er een andere aanpak en vorm van samenwerking nodig was dan we tot op heden hadden gedaan.'

'De patronen die naar voren kwamen hielpen om te weten wat we in ieder geval niet meer moesten doen.'

5. Oplossingsrichtingen: Hoe doorbreken we disfunctionele patronen?

'We houden ons nu bij de gemaakte afspraken en koers, ook al verwacht een 'buitenstaander' iets anders. We bewaren rust en doen niet meer aan paniekvoetbal.'

Anders werken voor gezinnen en kinderen die 'nergens passen' en van plek naar plek gaan, betekent dus we onze disfunctionele patronen in samenwerking moeten doorbreken en ombuigen naar een constructieve manier. Pas dan scheppen we een context waarbij stabiliteit en een duurzaam perspectief mogelijk wordt en kinderen dichtbij herstel komen.

Een beperkend patroon is in de basis altijd gegrond op beperkende overtuigingen over onszelf, over de mensen om ons heen en over hoe we naar de wereld kijken. De eerdergenoemde dogma's zijn onbewust of bewust aanwezig in organisaties en professionals en hebben invloed op de manier waarop gekeken wordt naar mensen en kinderen, hun problemen, hoe met problemen om te gaan wie verantwoordelijk is voor wat. Bovendien worden beperkende overtuigingen sterker geactiveerd bij problemen. En dat is nu juist het werkveld waarin we opereren.

Overtuigingen hebben daarom grote invloed op de uitvoering van de opdracht aan kwetsbare kinderen: we willen dat ze bijdragen aan dat kinderen voelen dat ze er mogen zijn, aan dat er stabiliteit komt en aan een duurzaam perspectief in de regio. Maar juist bij moeilijke dingen, gaan we onbewust mee in de spanning. We gaan harder lopen en 'fiksen'. Hierdoor wordt informatie, overzicht en verbinding verloren. Samenhang en grip verdwijnen en de energie gaat naar 'in controle' raken. Dit beweegt de samenwerkingspartners van elkaar af. Het kind en gezin raken uit beeld en komen terecht in 'nergens passen' en van plek naar plek gaan. Het brengt deze kinderen eerder verder van herstel af dan dichterbij herstel.

Dit soort patronen zijn niet makkelijk te doorbreken. Vaak zijn ze ingesleten, onbewust en lijken ze 'waar'. De eerste stap is bewustwording van dat we ze doen en hoe we ze doen. De tweede stap is de bereidheid om door een andere bril te gaan kijken. We beschrijven hieronder welke bril bijdraagt aan anders samenwerken. Vervolgens maken we concreet wat we dan daadwerkelijk anders kunnen doen.

5.1 Een andere blik die anders werken mogelijk maakt

Door elkaar vragen te stellen, tijd te nemen, te voelen en van gedachten te wisselen, kwamen we in de sessies en de trajecten tot meer helpende overtuigingen in de samenwerking met gezinnen en kwetsbare kinderen. Deze andere overtuigingen zijn de basis voor het doorbreken van patronen. Hieronder sommen we de belangrijkste overtuigingen op, die het kijken met een andere, inspirerende blik mogelijk maakten. Deze blik hebben we nodig om in de samenwerking dichtbij elkaar en het gezin te blijven, zodat we een constructief kunnen samenwerken ten dienste van het herstel van kwetsbare kinderen.

- Wij komen als professionals tijdelijk binnen in het leven van een ander mens;
- Het gaat over het leven van een ander mens, daarom zijn wij als professionals bescheiden en en sensitief aanwezig;
- Ouders met een vraag over hun kind zijn kwetsbaar en dat is logisch;
- Vertrouwen en beweging kan ontstaan als mensen zich autonoom, verbonden en competent voelen in relatie tot mij als professional of als organisatie;
- Problemen zijn er en doen zich voor. En wat dan nu?
- Twijfelen is ons professionele instrument, want ik weet het ook niet (beter);
- Emoties worden uitgedrukt, ze vertellen iets over wie mensen in harte zijn;
- Elk gedrag heeft de beste reden;
- Ik hoef als professional of organisatie niemand te beheersen;
- Dit gezin en dit kind hoeven niet te lukken;
- Binnenkomen bij ouders met een vraag, vraagt mijn nederigheid en mijn aanwezigheid als professional;
- Ik ben oké, en jij bent oké;
- Mensen met een vraag, zijn geen andere mensen dan professionals;
- Ik ben kundig als professional en geef sturing op basis van mijn expertise;
- Ik heb als professional op de eerste plaats mens: de wijsheid niet in pacht en sluit op die manier aan;
- Ik ben als professional op de eerste plaats mens: Ik ben kwetsbaar en kan worden geraakt;
- Ieder mens is in staat het eigen lot te dragen;
- Ik kan mijzelf als professional dragen en leef mijn waarden;

- Ik ben als professional verantwoordelijk voor mijn maximale aanwezigheid en bijdrage en ieder ander mens is dat ook;
- Collega's en organisaties: samen weten en kunnen we meer; we helpen elkaar, ieder is kundig en draagt bij, we zijn betrokken op elkaar.

5.2 En wat kunnen we dan anders doen?

In de sessies en de trajecten hebben we vervolgens ontdekt wat in ons handelen nodig is om de beperkende patronen om te zetten naar een constructieve manier van samenwerken met het gezin. In het coaching on the job-traject hebben we tevens een ervaring opgedaan hoe dit te doen. Hieronder beschrijven we in logische volgorde de werkzame elementen om anders samen te werken. En het zo met elkaar te doen dat het gezin en het kind centraal blijven staan en hun verhaal mogen dragen, ook als het moeilijk is. De werkzame elementen dragen bij aan een kansrijke bedding tot een beweging richting herstel en perspectief voor het kind en het gezin.

‘We hebben nu een aantal belangrijke afspraken gemaakt. Wekelijks overleg, we werken als één geheel, we gaan niet langer mee op de golven van crisis, we maken een plan met draagvlak van alle kanten, we spreken ons uit naar elkaar. We benoemen, bevragen en vragen door. We zien elkaar meer en geven ruimte aan hoe iedereen in het proces zit.’

Werkzame elementen

- **Gezin en kind** ontmoeten in hun natuur, kracht en beperking, maak een ‘tekening’;
- **Het ervaren probleem blijft actief in handen van de eigenaar, de vraag draag je samen;**
- **Eigen kracht en regie;** in relatie staan tot mensen zodat zij autonomie, verbondenheid en competentie kunnen ervaren. Slechts hierdoor komt duurzame verandering;
- **Dichtbij jezelf blijven;** ‘ken uzelve’, laat dat zelf zien aan de ander en blijf er dichtbij, draag uit hoe je graag samenwerkt;
- **Dichtbij de ander blijven;** liefst vaste spilfiguur - (dieperliggende) behoefte van het kind/gezin is leidend;
- **Dynamiek** is leidend op de inhoud;
- **Brede, systemische analyse** vanaf de start, bijvoorbeeld bij aanmelding bij de uitvoeringsorganisatie;
 - Het ervaren probleem
 - Tekening van het gezin – natuur - kracht en beperking
 - De omstandigheden en de context van het gezin (inclusief historie)
 - Interpersoonlijk en intrapersoonlijke dynamieken (ook intergenerationeel)
 - Hoe het één op het ander ingrijpt
 - Veranderbeweging - plan van aanpak
 - Maak een compacte versie van de continuïteit
- **Stevige, duidelijk omschreven, uitgesproken regierol** zodat er overzicht en rust komt en blijf in de situatie en in de samenwerking en dat voor de crisis uit gelopen kan worden. Deze rol kenmerkt zich door warm en dichtbij aansluiten op het kind en het gezin en tegelijkertijd rustig en consequent sturen op korte en lange termijn koers en samenwerking;
- **Tijd nemen;** laat je niet opjagen door het beroep dat op je wordt gedaan door ouders, omstanders of incidenten;

- **Rust, ontspanning en toch hands-on;** Spreek elkaar aan op rust en ontspanning, ongeacht de spanning van de situatie. Doe tegelijkertijd accuraat wat nodig is;
- **Aangehaakt blijven:** blijf dichtbij en betrokken bij deze kwetsbare gezinnen, ook als het beter gaat. Blijf de focus houden op het werken op de dynamiek;
- **Vorm een team met ouders en betrokkenen;**
 - **Stel een voorzitter/procesbegeleider aan (RET);**
 - **Ieder is er en doet wat afgesproken is,** ook als iemands rol kleiner of nihil wordt.
 - **Frequentie** afspreken en hoe tussentijd terug te koppelen;
 - **Gezamenlijke opdracht en de samenwerkingswaarden;**
 - **Rollen, taken, perspectieven, verwachtingen** (blijven) uitspreken;
 - **Besluitvorming;** hoe?
 - **Gezamenlijk pad;** hoe nemen we elkaar mee? Hoe helpen we elkaar?
 - **Onderscheidt proces** (professionals) **en inhoud** (met ouders);
 - **Stilstaan bij dynamiek, inhoud en samenwerking;** naast de inhoud steeds stil staan bij de dynamiek en het doorbreken of in stand houden ervan (inclusief de samenwerkingsdynamiek)
- **Doe een team met ouders en betrokkenen;**
 - **Check in;** en stel elkaar vragen: hoe zitten we erbij? Gespannen of ontspannen? Is er iets dat gezegd wil worden? Zijn we in haast of in rust met elkaar? Bewegen we naar het gezin en elkaar toe?
 - **Uitzoomen;** Versterken we het patroon of doorbreken we het met wat we doen? Wat helpt jullie, dit gezin en dit kind daadwerkelijk?
 - **Verantwoordelijkheden;** Liggen verantwoordelijkheden waar ze horen? Zo niet, hoe leggen we het waar het hoort en wie doet dat? Wie borgt dit en op welke laag?
 - **Inzoomen;** wat zijn nu de eerstvolgende, logische stappen?
 - **Check uit;** deden we het goede? Is duidelijk wie wat, wanneer en hoe doet? Hoe houden we elkaar op de hoogte?
- **Sta regelmatig stil;** werkbegeleiding, intervisie en supervisie (over de muren heen). Tussenevaluaties met het gezin;
- **Toon je kwetsbaarheid;** mens en professional vanuit het hart. Zo kun je elkaar echt ontmoeten en helpen en verwerk je moeilijke momenten op het moment dat dit ertoe doet en dingen je raken;
- **Druk op de stopknop;** bij spanning, onrust, ingezogen worden, brandjes blussen, fiksensprek uit aan ieder 'dat dit mag en zelfs moet'! Zo ont-dek je patronen en neigingen en kom je weer toe aan de inhoud: Vraag je met elkaar af: wat is er nodig voor een doorbraak om echt iets te kunnen doen? Wat vraagt dit inhoudelijk en wat vraagt dit aan condities? Wie doet wat daarin?
- **Leid en volg tegelijkertijd;** in het vrijwillig kader is ook een sturende rol mogelijk en nodig. Vanuit je deskundigheid positie innemen heeft een verandereffect. Bijvoorbeeld door uit te spreken wat je weet over goed ouderschap en wat kinderen nodig hebben om zich goed te ontwikkelen. En door te noemen: 'Dit is hoe ik werk en om die reden werk ik zo. Niet door autoritair, maar door duidelijk te zijn en op contactniveau goed en menselijk aan te sluiten. Dit geeft mensen die even geen antwoord meer weten, richting en vertrouwen. Hiermee is de kans groot, om mensen mee te nemen in een verandering die iedereen helpt;
- **Zorg goed voor jezelf en voor elkaar**
 - Gebruik op alle niveaus binnen de keten ontschuldigende taal naar jezelf en elkaar. Dit verbetert overal de atmosfeer. Spreek in de ik-vorm en draag bij in wat volgens

jou ontbreekt. Beoordeel minder en toon meer belangstelling. Wees kritisch, doch vriendelijk. Draag bewust bij en corrigeer jezelf als je afbreekt. Gebruik pro-actieve taal, in plaats van te spreken in de zij/jij-vorm of lijdende vorm. Ken je eigen blauwe plekken en heel ze. Erken onhandigheden naar elkaar en schoon de lei.

- Dit werk is topsport, dus 'houd zelf de zaag scherp'. Slaap en ontspan voldoende, maak ook plezier met collega's, laat jezelf zien, weet wat belangrijk voor je is en verzorg dat. Blijf niet alleen met dingen lopen.
- Zorg dat je elkaar ziet en hoort en spreek je eerlijk uit zodat er niets onder het tapijt blijft en je voort kunt met elkaar. Maak hier in de samenkomst ruimte voor en kies bewust voor een respectvolle benadering.
- Iedere organisatie of professional laat soms steken vallen. Wees nabij: hoe kunnen we je helpen? Zullen we meegaan naar de rechter? Hoe maken we de bevindingen gezamenlijk? Wat heb je nodig om het wel te kunnen?
- Als direct betrokkene in de hulpverlening ben je als professional kwetsbaar. Het gaat onder je huid zitten, het doet je wat. Verdragen betekent dat we oog hebben voor elkaar en wat het betekent als je ziet dat het niet goed gaat met een kind. Regelmatig voelt het onverdraaglijk.

'We delen nu ook met ouders en elkaar wat er achter de schermen gebeurt'

'We hebben nu een aantal belangrijke afspraken gemaakt. Wekelijks overleg, we werken als een geheel, we gaan niet langer mee op de golven van crisis, we maken een plan met draagvlak van alle kanten, we spreken ons uit naar elkaar. We benoemen, bevragen en vragen door. We zien elkaar meer en geven ruimte aan hoe iedereen in het proces zit.'

5.3 Rol van de voorzitter van het RET

Vragen over kwetsbare kinderen die van plek naar plek gaan, komen meestal bij het Regionaal Expertise Team (RET) op tafel. Het RET heeft de opdracht om te ondersteunen aan de opdracht om deze kinderen te laten voelen dat ze er mogen zijn, door te streven naar stabiliteit en een duurzaam perspectief in de regio. De voorzitter van het RET heeft een belangrijke procesbegeleidende rol ten aanzien van de koers en samenwerking in deze fase. Daarom zoomen we hieronder nog in op de werkzame elementen van deze rol ten behoeve van een constructieve samenwerking en inhoud.

De rol vraagt:

- Zowel voorzitten als procesbegeleiden;
- Regie houden en nemen: het gesprek aftrappen, het gesprek samenvatten en de lijntjes houden met betrokkenen, organiseren, opschalen indien nodig;
- Verbinding en relatie: uit de inhoud blijven en in beweging brengen door het spiegelen van disfunctionele en functionele patronen (angst of vertrouwen), te bevragen en zorg te dragen dat ieder bijdraagt en elkaar helpt vanuit eigen expertise;
- Bewustzijn op eigen patronen
- Rust en vertrouwen in zichzelf en (de expertise van) anderen

5.4 Welke condities ondersteunen een goede samenwerking met gezinnen met kwetsbare kinderen?

- Formuleer uitgangsprincipes: dit is hoe wij kijken, wat wij geloven en wat wij 'leven' met elkaar, voor elkaar en naar gezinnen. 'We practise what we preach' op alle lagen in de keten;
- Baseer daarop de werkwijze, bijvoorbeeld zoals boven en richt het proces daarop in;
- Richt 'doorlopend leren' in: faciliteer ervaringsgerichte leerbijeenkomsten, werkbegeleiding en geleide intervisie;
- Teamleiders ondersteunen hun professionals, zodat zij hun werk als zodanig kunnen uitvoeren. Zij coachen hen op rust, koers en overzicht. Zij spreken uit dat zij achter hun mensen, hun gefundeerde keuzes en samenwerking over de muren heen, staan;
- Zorg binnen organisaties voor een contactpersoon die kan bemiddelen op samenwerking. Wanneer samenwerking op relatie of inhoud stagneert, kan de contactpersoon gevraagd worden om te helpen om de samenwerking te verbeteren, zodat het proces niet stagneert (in plaats van 'escaleren');
- Maak een onderscheid tussen 'inhoud en proces'; zorg ervoor dat het vliegwiel staat en gesmeerd wordt en blijft.

'De gewenste uitkomst (een gelukkiger leven voor X) is niet eenvoudig realiseerbaar. Maar we slagen er veel beter in om de randvoorwaardelijke condities van onder andere integraal samenwerken en 'stick to your plan' beter vast te houden, hetgeen de kansen op succes voor X vergroot. En het is makkelijker bedacht dan uitgevoerd, kost veel tijd en inzet van ons allemaal. En geeft overigens ook energie terug ☺. Het mooiste succes vind ik denk ik dat we als samenwerkende partijen ander gedrag laten zien. Wouter Hart heeft hier een mooi boekje over geschreven, Verdraaide organisaties. Dat gedachtegoed herken ik wel in wat we aan het doen zijn – X écht centraal.'

6. Tot slot: van afstand naar verbinding in samenwerking

De analyses en trajecten hebben naast inzichten, ook al een beweging in gang gezet en een werkwijze opgeleverd.

Werkwijze RET

- Vormt vanaf nu een kernteam met samenwerkingspartners, in verbinding met het gezin;
- Voorzitter stuurt op structuur en op proces (niet op inhoud);
- Er is nu altijd ook een managementlaag aan de RET-tafel aanwezig (de juiste mensen aan tafel);
- Bij complexere vragen of vraagstukken wordt de retrospectieve analyse gedaan;
- Men werkt nu altijd vanuit het principe: zo lang mogelijk thuis, in belang van het kind, systemisch, kern van het probleem (waar is het begonnen);
- Idee is om evaluaties standaard in te stellen om te blijven leren;
- Idee is om in de toekomst ervaringsdeskundigen aan tafel uit te nodigen

Beweging naar verbinding

Door stil te staan en de inzichten in de praktijk te brengen, ontstond er bij de deelnemers verbinding in de samenwerking en een voorbeeld van hoe het in een zeer moeilijke situatie lukte om naast elkaar en het gezin en het kind te blijven staan.

We sluiten daarom af met een aantal citaten om deze beweging te illustreren.

‘Er begint denk ik echt beweging te komen in de regio.... We zaten vastgeroest in wat we al jarenlang deden, nu ontstaat er ruimte voor het gesprek “hoe anders?” deze casus is daar een voorbeeld van. We weten nog niet hoe, maar we gaan het wel doen!’

‘Ik denk dat het werkt dat we nu elkaar naast elkaar weten te staan. We dragen het echt samen. Laten niet los en staan voor elkaar, zo voelt het. Ookal heeft een ieder zijn eigen punten waar hij/ zij mee bezig is. ‘

‘Ik denk dat het werk van het kernteam voor nu het verschil maakt en X echt weer kansen biedt op een keerpunt in haar nog jonge maar uber kwetsbare leven’

Beschikbaarheid om te sparren bijv. is heel prettig. Je houdt het zo beter vol. Ook even samen stoom afblazen van tijd tot tijd.’

‘We hebben de patronen zo vaak besproken dat we ze samen beter herkennen. Door veel overleg spreken we steeds meer dezelfde taal. We kunnen elkaar makkelijker meenemen in ons handelen. We worden nu niet meer ingehaald door de tijd, lopen op de feiten vooruit ipv er achteraan, weten wat we aan elkaar hebben en waar we op kunnen rekenen. ‘

‘Wat mij betreft echt een casus waarbij de samenwerking een uitgebreidere analyse vraagt zodat we de lessen die we geleerd hebben kunnen toepassen in andere casuïstiek.’

