



Levenswijzer transformeren

In dit magazine:

Actieonderzoek
Transformatie
Zelf aan de slag

Lerend Transformeren

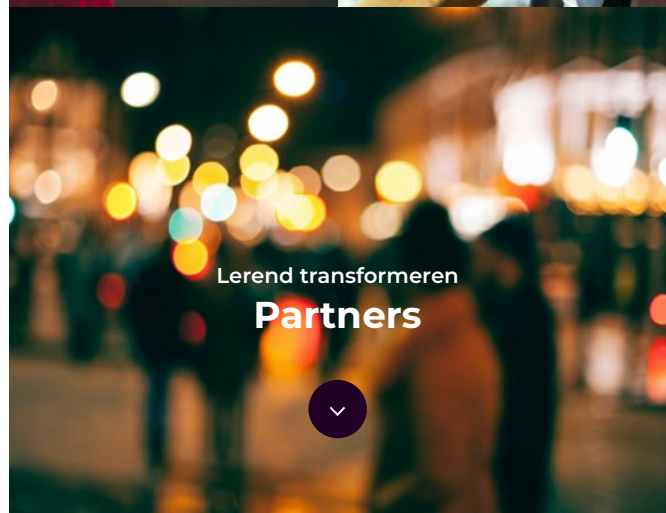
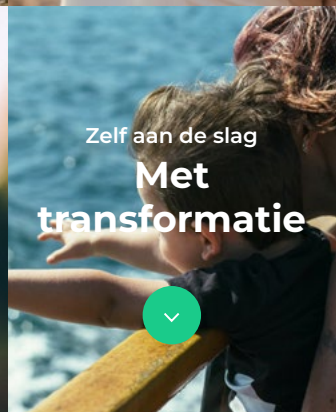
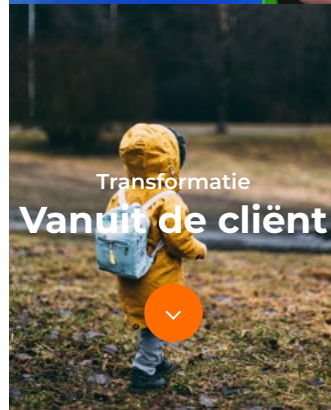
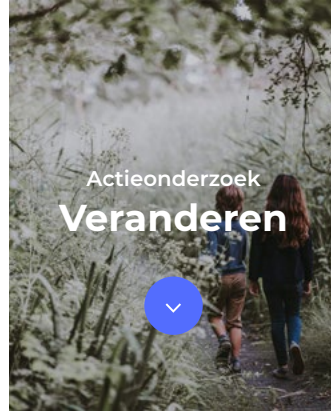
Inspiratie voor het vormgeven van de transformatie binnen de zorg voor jeugd.

Begin 2017 startte het project Lerend Transformeren. Nu, tweeëneenhalf jaar later, nadert het project het einde. Wat heeft Lerend Transformeren opgeleverd? En wat kunnen anderen hiervan leren? Deze lessen staan centraal in dit e-magazine.

Binnen Lerend Transformeren hebben vijftien aanbieders van hulp aan jeugdigen en hun gezinnen actieonderzoek uitgevoerd. De actieonderzoeken werden ingezet als manier om een verandering op gang te brengen in de eigen organisatie. Alle actieonderzoeken hadden tot doel het ondersteunen van professionals om te werken volgens de transformatiedoelen uit de Jeugdwet. Wat kan er in een organisatie bijvoorbeeld gedaan worden om meer ruimte aan professionals te geven? Of om meer preventief te werken en uit te gaan van de eigen kracht van gezinnen?

De vijf transformatiedoelen uit de Jeugdwet zijn:

1. Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden (eigen kracht) van jeugdigen en hun ouders, met inzet van hun sociale netwerk.
2. Demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen.
3. Eerder de juiste hulp op maat te bieden om het beroep op dure gespecialiseerde hulp te verminderen.
4. Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'; door ontschotting van budgetten ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en gezinnen.



5.

Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door vermindering van regeldruk; betrokken professionals die sociale netwerken in de omgeving van het gezin weten in te schakelen en die kunnen samenwerken met vrijwilligers en familieleden en hun kracht weten te benutten.

Actieonderzoek bleek een interessante manier om vorm te geven aan de transformatie, omdat veranderen, reflecteren en leren en samenwerken binnen deze vorm van onderzoek hand in hand gaan. Actieonderzoek gaat om actie: de nadruk ligt niet alleen op het begrijpen, beschrijven of verklaren van de situatie, maar vooral op anders kunnen gaan handelen. Transformeren is anders handelen voor de professional en betekent andere ervaringen voor de cliënt.

Tijdens het slotsymposium van Lerend Transformeren zijn de verhalen van de actieonderzoeken met geïnteresseerden uit de brede zorg voor jeugd gedeeld. In dit magazine vind je naast die verhalen ook inspiratie om zelf aan de slag te gaan met actieonderzoek en de transformatie binnen jouw organisatie!



Leante van Harten (links) en Fieke Pannebakker (rechts) van toegepast onderzoeksinstituut TNO waren verantwoordelijk voor de projectleiding van dit onderzoek. Het project is gefinancierd door ZonMw. Het Nederlands Jeugdinstituut en vijf academische werkplaatsen zijn betrokken bij dit project.



Actieonderzoek
Veranderen



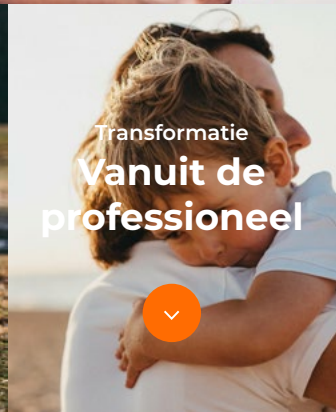
Actieonderzoek
Samenwerken



Actieonderzoek
Reflecteren en leren



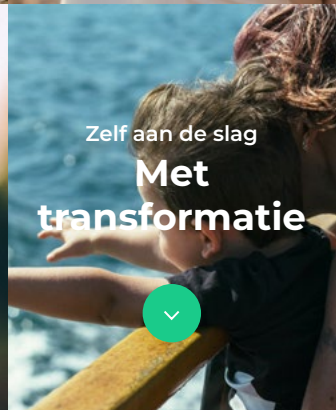
Transformatie
Vanuit de cliënt



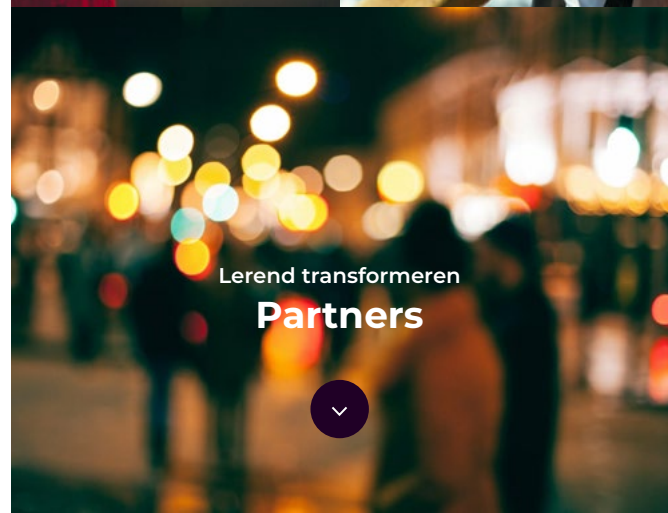
Transformatie
Vanuit de professioneel



Zelf aan de slag
Met actieonderzoek



Zelf aan de slag
Met transformatie



Lerend transformeren
Partners



Veranderen



Actieonderzoek is een vorm van onderzoek waarin een praktisch probleem centraal staat. Het onderzoek is er niet alleen op gericht om kennis op te doen, maar juist om het handelen van een persoon of een groep te veranderen in een specifieke situatie.

De drie pijlers van actieonderzoek zijn:

[veranderen](#), [samenwerken](#) en [reflecteren en leren](#).

Het Lerend Transformeren van [de Opvoedpoli](#)

Een interview met Silke de Klerk over het vormgeven van het veranderproces bij de Opvoedpoli.

[Verder lezen](#)



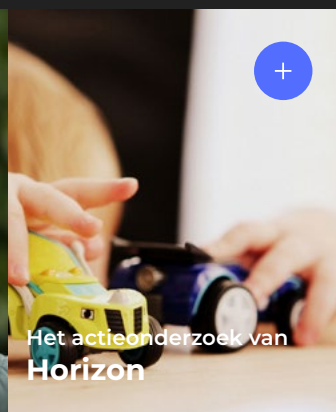
Het actieonderzoek van
Oosterpoort



Het actieonderzoek van
CJG Noord-Veluwe



Het actieonderzoek van
Elker-Het Poortje



Het actieonderzoek van
Horizon

Interviews

Karlijn Stals

Implementeren van vernieuwingen



Sanne Campfens

Versterken eigen kracht in de pleegzorg



Vijf voorwaarden voor het bewerkstelligen
van een inhoudelijke verandering

Verder lezen



Het Lerend Transformeren van de Opvoedpoli: Een interview met Silke de Klerk



Silke de Klerk heeft in 2015 haar master Orthopedagogiek (cum laude) en de Researchmaster Child Development and Education behaald aan de Universiteit van Amsterdam. Daarna was zij werkzaam in een dubbelrol als orthopedagoog en onderzoeker bij de Opvoedpoli in Amsterdam. Sinds 2018 werkt zij daarnaast vanuit de Opvoedpoli op een school voor voortgezet speciaal onderwijs.

Waaruit bestond jullie actieonderzoek?

Ik werk bij de Opvoedpoli in Amsterdam, locatie West, als orthopedagoog en onderzoeker. Dit is een leuke combi, onderzoek doen terwijl je in de organisatie werkzaam bent en daardoor bezig bent met toepassen. Ik was actieonderzoeker voor het transformatiedoel 'Ruimte voor professionals', voor alle vier de teams/locaties van de Opvoedpoli in Amsterdam.

De hypothese was dat het met de ruimte voor professionals wel goed zit bij de Opvoedpoli. De Opvoedpoli bestaat nu 11 jaar en was destijds de tijd vooruit door te werken vanuit de visie dat de professional veel ruimte, vrijheid en verantwoordelijkheid moet krijgen om zijn werk goed te doen. Daarom was onze verwachting aan de start van het actieonderzoek dat de professionals eerder een gevoel van 'zwemmen in ruimte' ervaren en vooral behoefte hebben aan meer kaders, helderheid en praktische ondersteuning.

Dit ben ik eerst gaan vragen aan de professionals in de vier teams: "Hoeveel ruimte ervaren jullie op dit moment? Wat is jullie ondersteuningsbehoefte?"





Het in kaart brengen van de ondersteuningsbehoefte van de professionals is het belangrijkste wat het proces heeft gebracht. Op elke locatie bleek dit te verschillen.

Wat heeft het actieonderzoek jullie concreet opgeleverd?

Dit verschilde per team. Eén team bleek te worstelen met het inwerken van nieuwe collega's. De manier waarop dit eerder gebeurde leek niet meer aan te sluiten en veel collega's hadden een moeizame start ervaren. Samen is besloten dat er een nieuw plan moest komen om collega's snel het gevoel te geven 'geland' te zijn. Een aantal collega's heeft dit heel praktisch opgepakt en is een boekje gaan maken met daarin de praktische zaken maar ook onze missie en visie. Een aantal nieuwe collega's heeft het boekje gelijk uitgeprobeerd als onderdeel van een breder inwerkprogramma en vond het een prettige start. Dit is een mooi concreet voorbeeld van wat het heeft opgeleverd, maar het is wel een klein resultaat en niet direct te verspreiden omdat de vraag op de andere locaties anders was.

Je geeft aan dat de vraag op elke locatie anders was. Hoe ben je hiermee omgegaan in het actieonderzoek?

Goed aansluiten op wat er in een team speelt, ook al lijkt dit 'klein'. Dat is voor mij wel een les geweest. Tegelijkertijd was dit ook wennen, want je bent als onderzoeker gewend om na te denken over hoe resultaten generaliseerbaar zijn en zo voor een grotere groep van toepassing. In dit actieonderzoek was dit het tegenovergestelde; met een team werken aan één onderwerp, waarop het team zelf een ondersteuningsbehoefte had. Voordeel hiervan is dat de professionals in het team zelf wat hebben aan het actieonderzoek en de resultaten. Dit werkt positief door op hun betrokkenheid en motivatie. De eerste stap naar verandering is snel gezet. Als mensen merken dat er al snel een 'resultaat' is, bijvoorbeeld zo'n boekje voor nieuwe collega's, dan is de stap kleiner naar evalueren en verbeteren.



Ging het ook wel eens moeizaam om een verandering teweeg te brengen?

Ja, bij een ander team. Uit de eerste ronde kwam naar voren dat zij meer teamgevoel wilden ervaren en meer vrijheid om zichzelf als individu uit te kunnen spreken in teamverband. Ik verwachtte dat een groepsgesprek hier niet zou werken, omdat de behoefte juist over 'spreken in teamverband' ging. Als alternatief heb ik een ideeën-box neergezet waar de professionals anoniem suggesties in konden doen. Maar de ideeën-box bleef leeg!



Vervolgens heb ik toch gevraagd om bij de eerst volgende teambijeenkomst aan te sluiten. In deze teambespreking hebben we de werkvorm 'Over de streep' gedaan. Hier was veel meer animo voor dan ik van te voren had verwacht. Ik denk omdat er duidelijk van te voren werd gezegd dat je door te bewegen je mening duidelijk kon maken [als er een stelling genoemd wordt waar je het mee eens bent loop je letterlijk 'over de streep' naar een ander deel van de ruimte]. Toelichting geven mocht, maar hoefde niet. Er werd begonnen met luchtige stellingen, vervolgens ingegaan op de lege ideeënbox, en ook over het spreken tijdens teambijeenkomsten. Zichtbaar werd dat telkens de vrij nieuwe collega's overstaken. De essentie was opeens heel duidelijk: zij bleken het gevoel te hebben niets toe te kunnen voegen voor de meer ervaren collega's. Het gesprek volgde daarna vanzelf. De meer ervaren collega's nodigden de nieuwe collega's gelijk uit om zich uit te spreken, en er werd meegedacht hoe zij een rol of plek konden innemen tijdens teambijeenkomsten, door bijvoorbeeld de agenda aan te passen. De verandering was een hele kleine organisatorische aanpassing, die gelijk werd ingezet bij de volgende bijeenkomst.

De non-verbale werkvorm heeft op dat moment de vaart erin gebracht. Je ziet groepjes bewegen, je bent niet de enige. Als de opstelling van het gesprek een kring was geweest, denk ik niet dat dit resultaat bereikt zou zijn.



Hoe heb je het actieonderzoek ervaren als middel voor transformatie?

In alle teams zijn we op dezelfde wijze begonnen, met het ophalen van de ondersteuningsbehoefte van de professionals zelf. Van sommige teams was de behoefte concreet en geschikt voor het team om er zelf mee aan de slag te gaan. Andere teams kwamen met behoeften die niet geschikt waren om door henzelf opgepakt te worden, maar meer thuishoren op directie niveau. Dit viel buiten de scope van het actieonderzoek.

Het woord 'onderzoek' roept ook bepaalde verwachtingen bij de professionals op, namelijk dat je als actieonderzoeker informatie komt ophalen en vervolgens komt met een oplossing. Het werkt beter wanneer je de inhoud van het onderzoek benadrukt, het veranderproces, dat we samen aan de slag gaan richting deze verandering. In het vervolg zou ik het gesprek gelijk insteken op dat we samen naar haalbare onderwerpen gaan zoeken waar de professionals zelf mee aan de slag kunnen. Actieonderzoek is een mooie vorm voor 'verandering samen doen'.

Het actieonderzoek van Oosterpoort

“Nu kunnen we nog effectievere hulp bieden, terwijl de hulptrajecten korter zijn”



Juiste hulp op maat. Dit was het transformatiedoel van het actieonderzoek, dat is uitgevoerd bij Oosterpoort in het kader van het project Lerend Transformeren. Oosterpoort biedt specialistische jeugd- en opvoedhulp aan zo'n 2000 jongeren en hun gezinnen. Hierbij kan gedacht worden aan ambulante begeleiding en behandeling, pleegzorg en residentiële zorg. Van noordoost Noord-Brabant en Rivierenland tot midden- en zuidoost Noord-Brabant, maar ook in Rijk van Nijmegen en Noord-Limburg.

Door de transitie in 2015 worden er heel andere dingen gevraagd van jeugdhulpinstellingen zoals Oosterpoort. Begonnen werd met Trajectbegeleiding. Een 'trajectbegeleider' maakt samen met het gezin en de verwijzer een heldere analyse van de hulpvraag en de cliënt beslist mee over wat aan zorg ingezet wordt. Eigen regie, samen beslissen en professionele hulpverlening gaan zo hand in hand, waardoor de hulp doelgerichter en effectiever wordt ingezet.

Al langer leefde echter de wens om nog meer in te zetten op de juiste hulp op maat, vanaf de start van de hulpverlening. Het actieonderzoek werd door Oosterpoort dankbaar aangegrepen om hier stappen in te maken. De centrale vraag werd hoe de 'voordeur' – screening en instroom – zo ingericht kan worden, dat hier zo snel mogelijk de juiste hulp op maat geboden wordt.

Analyse van cliëntroutes

Als eerste werden de bestaande 'cliëntroutes' geanalyseerd: welke taken en verantwoordelijkheden spelen er bij de instroom van cliënten? Deze vraag werd beantwoord vanuit het perspectief van de cliënt, vanuit de organisatie en vanuit de gemeente en verwijzers.

“Voor ons was het belangrijk eerst de oude route te 'ontleden'”, legt een betrokken beleidsmedewerker uit.



Voor ons was het belangrijk eerst de oude route te 'ontleden'

– Een betrokken beleidsmedewerker

“Wat waren verworven rechten, plichten en verantwoordelijkheden? Waarom deden we wat we deden? En werden deze werkzaamheden nog steeds van ons gevraagd na de transformatie?” Allemaal belangrijke vragen. Na analyse bleek dat een aantal noodzakelijke stappen ontbrak. Maar ook dat sommige stappen compleet overbodig waren (geworden). Door de adviezen en tips van cliënten was meteen duidelijk wat er veranderd moest worden en hebben er tevens toe geleid dat deze direct in het actieonderzoek verwerkt konden worden.

Hoe gaat het verder?

Vanuit diverse afdelingen (trajectbegeleiding, beleid, front- en backoffice, cliëntenraad) is vervolgens gewerkt aan een nieuwe ‘cliëntroute’, die momenteel bij Oosterpoort wordt ingevoerd en uitgerold. Cliënten merken dat de instroom beter begeleid en gescreend wordt. Zo worden tijdens de intake direct hoofddoelen vastgesteld, die voor de jongere van belang zijn. Dat is ook helpend voor de professional, want die kan hier direct mee aan de slag.



Onze nieuwe werkwijze geeft sturing en houvast voor de cliënt, maar ook voor de professional

Jenneken (Gedragswetenschapper A verbonden aan team trajectbegeleiding)

De trajectbegeleider staat nu met alle interventies in contact. Zo kan er snel geanticipeerd en gehandeld worden. Dat betekent een ontschotting, zowel intern als extern. De nieuwe cliëntroute blijft natuurlijk in ontwikkeling en wordt meerdere malen per jaar geëvalueerd en geoptimaliseerd.

Meer weten?

Neem voor vragen of tips contact op met **Danielle Spoor**
(beleidsmedewerker/-adviseur kwaliteit)



Het actieonderzoek van CJG
Noord-Veluwe

**“Actieonderzoek bleek
heel passend voor ons
uitgangspunt: de regie ligt
bij de betrokkenen.”**



Bij het Centrum voor Jeugd en Gezin Nunspeet werken jeugd- en gezinswerkers, jeugdartsen, jeugdverpleegkundigen, assistentes, logopedisten, opvoeddeskundigen en een (ortho)pedagoog. Deze verschillende disciplines werken in teams om gezinnen op de beste manier te helpen. Jan Gerrit Duinkerken heeft zich binnen Lerend Transformeren ondergedompeld in actieonderzoek rondom het transformatiedoel 'Preventie en Eigen kracht'. Het actieonderzoek werd een verandertraject voor het CJG, om eigen kracht nog sterker centraal te zetten bij alles wat de professionals doen.

Blijven vragen: Wat willen wij? Hoe bereiken we dat? Wat kan er? Hoe doen wij het?

Een cultuurverandering komt niet zomaar tot stand. Precies volgens de principes van actieonderzoek heeft Jan Gerrit zich eerst gericht op het inventariseren van de behoeften en wensen van de teams. Hij heeft deep democracy gebruikt: een denk- en handelswijze voor teams om zelf te bepalen waar ze aan willen werken en in welke vorm dat gebeurt. Ieder teamlid mocht eerst voor zichzelf bedenken waar het actieonderzoek over moest gaan. Daarna deelde iedereen dat één voor één, zonder in discussie met elkaar te gaan.



Een secundair doel was om het eigenaarschap binnen het team te vergroten en daarmee ook de oplossingsgerichtheid. Ik merk dat er nu standaard nagedacht wordt over hoe men teambreed eigenaarschap ten aanzien van een idee of thema kan genereren.



Een unaniem besluit volgde snel.

Het actieonderzoek kreeg een vervolg op het moment dat het team een eigen jaarplan 'moest' maken, op basis van het overkoepelende CJG-jaarplan. Veel enthousiasme was er in eerste instantie niet. De actieonderzoekers zijn veelvuldig met de teamleden in gesprek gegaan over wat hen wel en niet helpt – en hebben professionals in de teams geobserveerd. De betrokken teamleden kwamen erachter dat het ook anders kan. Dat het energie en eigenaarschap oplevert als je, los van de kaders, eerst stil staat bij: wat willen wij? Vanaf dat moment ontstond er beweging, positieve energie en betrokkenheid. Het leverde een jaarplan op dat én van het team zelf was én alle overkoepelende doelstellingen dekte. Niet verrassend vormden de twee doelstellingen voor het actieonderzoek de kapstok voor het eigen jaarplan.

Hoe gaat het verder?

Eén van de andere inzichten van het team was dat er te weinig focus lag op het borgen van veranderingen. Daar wordt nu nadrukkelijk aandacht aan gegeven, met het jaarplan en een taakverdeling. De teamleden zijn zelf verantwoordelijk voor de verandering en dat werpt z'n vruchten af.



De teammiddag is een eigen keuze geweest: wanneer, waarover, wie en waarom. Alle teamleden waren aanwezig, een unicum. Deels ook omdat gelijk aansluitend aan de presentatie en vaststelling van deze behoefte, een datum geprikt is en een voorbereidingsgroep is geformeerd. Doorpakken dus!

Meer weten?

Neem contact op met actieonderzoeker **Jan Gerrit Duinkerken**.

Het actieonderzoek van Elker- Het Poortje

“Ga doen! Leer van je fouten, lach erom, steun elkaar. Welk middel je ook kiest...!”



Actieonderzoeker Ary Littooy is een zelfbenoemde pyromaan; overal in de organisatie steekt hij ‘veranderbrandjes’ aan in de hoop dat er één echt in de fik vliegt. Elker- Het Poortje – een jeugdzorgorganisatie in het Noorden van het land bestaande uit verschillende organisaties – deed binnen het project Lerend Transformeren actieonderzoek naar het transformatiedoel ‘Ruimte voor Professionals’. Ary bemerkte dat alleen ruimte bieden niet genoeg is voor professionals om ruimte ook te pakken.

Het juiste gesprek

Ary en collega's focusten hun actieonderzoek rondom de vraag: hoe zorg je ervoor dat professionals meer ruimte en eigenaarschap in het werk nemen?

Ze trokken daarin de parallel met gezinsbehandelingen: als hulpverlener praat je met het hele gezin, en zo zou je ook met het hele team in gesprek moeten blijven. Stel de juiste verdiepende vragen en begrijp wat er achter het verhaal schuilt. Bij een gezin zijn ook andere mensen van belang: een opa, een voetbaltrainer of docent. In het team kunnen dat een leidinggevende zijn, de gedragswetenschapper of juist iemand van een ander team – ook met hen moet je het juiste gesprek weten te voeren. Om met professionals over ruimte en eigenaarschap te spreken, maakten Ary en collega's gebruik van het werkdrukspel. Het werkdrukspel is een vorm van intervisie, geschikt voor elke functie.



Eindelijk tijd voor een echt gesprek, wat ben ik blij dat we zelf aan de slag kunnen.

– Ary Littooy (Actieonderzoeker)



Pitch je idee!

Er kwamen veel vragen naar boven rondom zelforganisatie: wanneer is dat klaar? Wat zijn de kaders? Wat mag en wie begeleidt? Om vervolg te geven aan de gesprekken, organiseert Elker-Het Poortje nu geregeld een bijeenkomst waar medewerkers hun tips en ideeën kunnen pitchen. Ieder team kwam met andere ideeën: slimmer documenteren, andere (kortere) vergadermomenten, andere indeling van de werkdagen of bereikbaarheid van ICT. Ook veranderingen in sollicitatiecommissies en het kopen van planten voor op kantoor kwamen voorbij.



We hebben scherper voor ogen wat ieders rol is en we voelen weer grip op ons eigen werk.

– Ary Littooy (Actieonderzoeker)

Hoe gaat het verder?

Het werkdrukspel en de pitchbijeenkomsten zijn standaard ingevoerd bij Elker-Het Poortje.

Er is een beweging ontstaan die niet meer te stoppen lijkt. Ary raadt dan ook alle organisaties aan om zelf eens 'een paar brandjes te stichten'.

Meer weten?

Lees ook het interview met [Ary Littooy](#) of neem contact met hem op via A.Littooy@elker.nl.



Het actieonderzoek van Horizon

“Professionals vertellen niet aan het gezin hoe het moet of wat er mis is, maar werken samen en ondersteunen hen.”



Bij Horizon worden jeugdzorg en speciaal onderwijs aan elkaar verbonden. Vanzelfsprekend dus dat Horizon binnen Lerend Transformeren actieonderzoek deed naar het transformatiedoel 'Integrale Hulp'.

Zonder eigen keuze geen eigen kracht

Horizon Jeugdzorg en Onderwijs ontwikkelde, evalueerde en implementeerde samen met JSO in het actieonderzoek de aanpak JouwZorg. JouwZorg heeft tot doel om jongeren die door middel van een spoedprocedure in de JeugdzorgPlus worden geplaatst én hun ouders de regie terug te geven en de vormgeving van het vervolg na Jeugdzorg-Plus mee te laten bepalen. Vanaf het moment van plaatsing worden jongeren met hun systeem gezamenlijk begeleid naar een zelfgekozen vorm van hulpverlening die bij hun krachten en ontwikkelbehoeften past.

Ellis ter Beek was als actieonderzoeker bij elke fase van de ontwikkeling en implementatie van JouwZorg betrokken en weet als geen ander dat je over je eigen kaders heen moet kunnen kijken om de beste zorg te leveren.



Het eigen netwerk en omgeving zijn blijvend en duurzaam. Horizon is tijdelijk.

– Ellis ter Beek

Gelijkwaardig in de uitvoer van het actieonderzoek

Tijdens het actieonderzoek is JouwZorg gaandeweg in de praktijk ontwikkeld en onderzocht. Het motto van JouwZorg is: 'nothing about us without us.' Dat is te zien in de inhoud van JouwZorg, en in de uitvoering van het actieonderzoek: de jongeren, opvoeders en uitvoerders zijn op gelijkwaardige wijze betrokken. Er is ruim anderhalf jaar met JouwZorg geëxperimenteerd en tegelijkertijd is er door JSO een procesonderzoek uitgevoerd onder de deelnemende jongeren, hun JIM's (Jouw Ingebrachte Mentor) en hun ouders.



Om te kunnen transformeren is een stabiel team nodig. Werken zoals JouwZorg vraagt om een omgeving waarin mensen zelf steeds opnieuw het wiel moeten kunnen uitvinden.

– Ellis ter Beek

Hoe gaat het verder?

Door Horizon en JSO is een JouwZorg handleiding geschreven, genaamd Handleiding JouwZorg Prototype 3: Experimentele fase. Dit document wordt nu gebruikt voor het verder implementeren van deze aanpak binnen Horizon Jeugdzorg en Onderwijs. Geïnteresseerden kunnen contact opnemen met Ellis ter Beek.

Meer weten?

Lees een [interview met Ellis ter Beek](#) of bekijk [het artikel dat over het actieonderzoek van Horizon](#) verscheen in Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen. Ellis ter Beek en Xenia Munninghoff verzorgden op het slotsymposium een workshop. Neem voor meer informatie contact op met [Ellis ter Beek](#).

Karlijn Stals over implementeren van vernieuwingen



Dr. Karlijn Stals, programmaleider Vakmanschap bij het NJi houdt zich onder andere bezig met hoe je implementatie kunt voorbereiden én hoe je creatief in kunt spelen op lastige situaties. Dit is iets waar de actieonderzoekers in het project Lerend Transformeren voortdurend mee te maken hebben.

Wat betekent 'lerend transformeren' voor jou?

'Leren en transformeren zijn voor mij onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt alleen duurzaam veranderen als je tegelijkertijd aan het leren bent. Ook implementeren, professionaliseren en innoveren hebben altijd te maken met leren en ontwikkelen.'



Bedenk als actieonderzoeker hoe je werkzame elementen kunt faciliteren en ondersteunen.



Waarom houd jij je graag bezig met implementeren van vernieuwing?

'Ik laat graag zien aan anderen dat implementeren van vernieuwing in de praktijk heel inspirerend en creatief is. Weg met het stoffige imago! Mensen ervaren implementatie vaak als iets dat moet of iets wat men van boven af oplegt. Natuurlijk is het belangrijk om in de actieonderzoeken systematisch te onderzoeken. En om geleerde lessen systematisch te implementeren. Systematisch implementeren is wat mij betreft niet het 'doorduwen van een verandering', het is oprecht nieuwsgierig zijn naar kennis en ervaringen. En goed nadenken waar je vernieuwing of verandering van nut kan zijn. Als je weet waaróm een vernieuwing geïmplementeerd wordt en ook gelooft in het effect ervan, dan is implementatie inspirerend en uitdagend, en brengt het professionals bij de essentie van hun vak(manschap). Want leren, reflecteren, experimenteren en ontwikkelen hoort bij vakmanschap en professionaliteit.'

Hoe kun je kennis over implementatie gebruiken bij het uitvoeren van actieonderzoek?

'Houd in gedachte dat implementeren of veranderen niet vanzelf gaat. Kennis over implementatie helpt! Bij implementeren is het belangrijk om het uiteindelijke doel voor ogen te houden van de implementatie of verandering. Waar wil je heen met de implementatie, wat is het échte doel? De implementatie an sich is geen doel.'



Toch ziet Karlijn in de praktijk wel vaak dat men het uiteindelijke doel uit ogen verliest. 'Bijvoorbeeld wanneer een bepaalde interventie voor kinderen met angst op een locatie in de wijk heel goed werkt en de organisatie deze interventie op alle 20 locaties wil implementeren. Maar het uiteindelijke doel is niet om op 20 locaties dezelfde interventie in te voeren, maar om kinderen beter om te laten gaan met hun angsten. En bereik je dat door die interventie op alle locaties in te voeren? Dat is maar zeer de vraag.'

Welke kennis over implementatie wil jij meegeven aan actieonderzoekers?

'Implementeren is een proces. Wanneer je iets nieuws wilt gaan doen in de organisatie, of je wilt iets veranderen, is de eerste stap om te zorgen dat mensen in de organisatie en andere betrokkenen weten van de verandering (verspreiding). Dat de mensen in de organisatie en betrokkenen er positief tegenover staan (adoptie). Om vervolgens de verandering in te voeren, en te borgen. Het is van cruciaal belang om stil te staan bij diegenen die met de vernieuwing gaan werken. Met welke mensen werk je samen?



Hoe leren die mensen, waar worden ze enthousiast van en waarvan juist niet? Hoe staan de deelnemers van het actieonderzoek er in? Hoe kunnen zij op een zinvolle manier bijdragen aan de verandering? En hoe ga je hen helpen? Mensen kunnen verandering op verschillende manieren ervaren. Je hebt altijd vernieuwers, achterblijvers en een grote middengroep. Maar elk teamlid heeft bij elke verandering zijn eigen rol. Alle rollen heb je nodig! Want de achterblijvers zijn bijvoorbeeld weer vaak de mensen die – wanneer een verandering al heel gewoon is- wel volhouden. Onderschat dus niet dat alle rollen complementair aan elkaar zijn.'

In Lerend Transformeren proberen actieonderzoekers een verandering in hun organisatie op gang brengen. Wat zie jij als werkzame elementen voor verandering?

'Er bestaan heel veel werkzame elementen voor verandering. Dit zijn misschien niet de dingen waar je als eerste aan zou denken. Neem bijvoorbeeld lef, enthousiasme, samenwerking en teamspirit. Dat zijn belangrijke elementen die doorwerken in de actieonderzoeken. Bedenk als actieonderzoeker hoe je deze werkzame elementen kunt faciliteren en ondersteunen.'



Wat wil je meegeven aan actieonderzoekers (in spé)?

'Voor de actieonderzoeker is het de kunst om zowel rekening te houden met de kwaliteitseisen van gedegen actieonderzoek als ruimte laten voor een proces van inspireren en innoveren. Rem het inspirerende ontwikkelproces van anderen niet af.'

Wat wil je meegeven aan jeugd- en gezinsprofessionals?

'Maak vernieuwingen en veranderingen in jouw werk leuk en leerzaam voor jezelf. Bekijk wat jij van die verandering kunt leren, kijk eens wat jij er voor jezelf uit wilt halen en welke ontwikkelingsvraag je hebt. Veranderen wordt pas leuk als je er zelf iets uithaalt!'



**Nederlands
Jeugdinstituut**

Het versterken van eigen kracht in de pleegzorg



Sanne Campfens was als actieonderzoeker betrokken bij actieonderzoek over het versterken van eigen kracht in de pleegzorg. Tijdens de uitvoering van dit actieonderzoek was Sanne werkzaam bij Juzt als gedragswetenschapper/ behandelcoördinator pleegzorg. Op dit moment werkt zij als gedragswetenschapper Pleegzorg bij Combinatie Jeugdzorg en doet zij opdrachten als zelfstandige. Dit actieonderzoek werd uitgevoerd door Spirit, Juzt, Youké en Enver (voorheen Flexus Jeugdplein).

Waarom hebben jullie gekozen voor dit onderwerp voor het actieonderzoek?

'Er wordt steeds meer een appel gedaan om het eigen netwerk van jongeren en ouders in te zetten, om meer gebruik te maken van hun eigen kracht. De meerwaarde hiervan zagen we ook in de pleegzorg. Maar hoe doe je dat? Bij Spirit, Juzt, Youké, en Enver (voorheen Flexus Jeugdplein) werd binnen andere hulpvormen al gebruik gemaakt van de JIM-aanpak, met als doel uithuisplaatsing te voorkomen door inzet van het informele netwerk. De ervaringen hiermee waren positief. JIM staat voor Jouw Ingebrachte Mentor en is een familielid, vriend of bekende van de jongere. Deze JIM wordt gekozen door de jongere zelf en steunt de jongere. Zouden pleegzorgbegeleiders de JIM-aanpak ook kunnen gebruiken? Onze wens was om dat te onderzoeken.'



Hoe zijn jullie begonnen met het actieonderzoek?

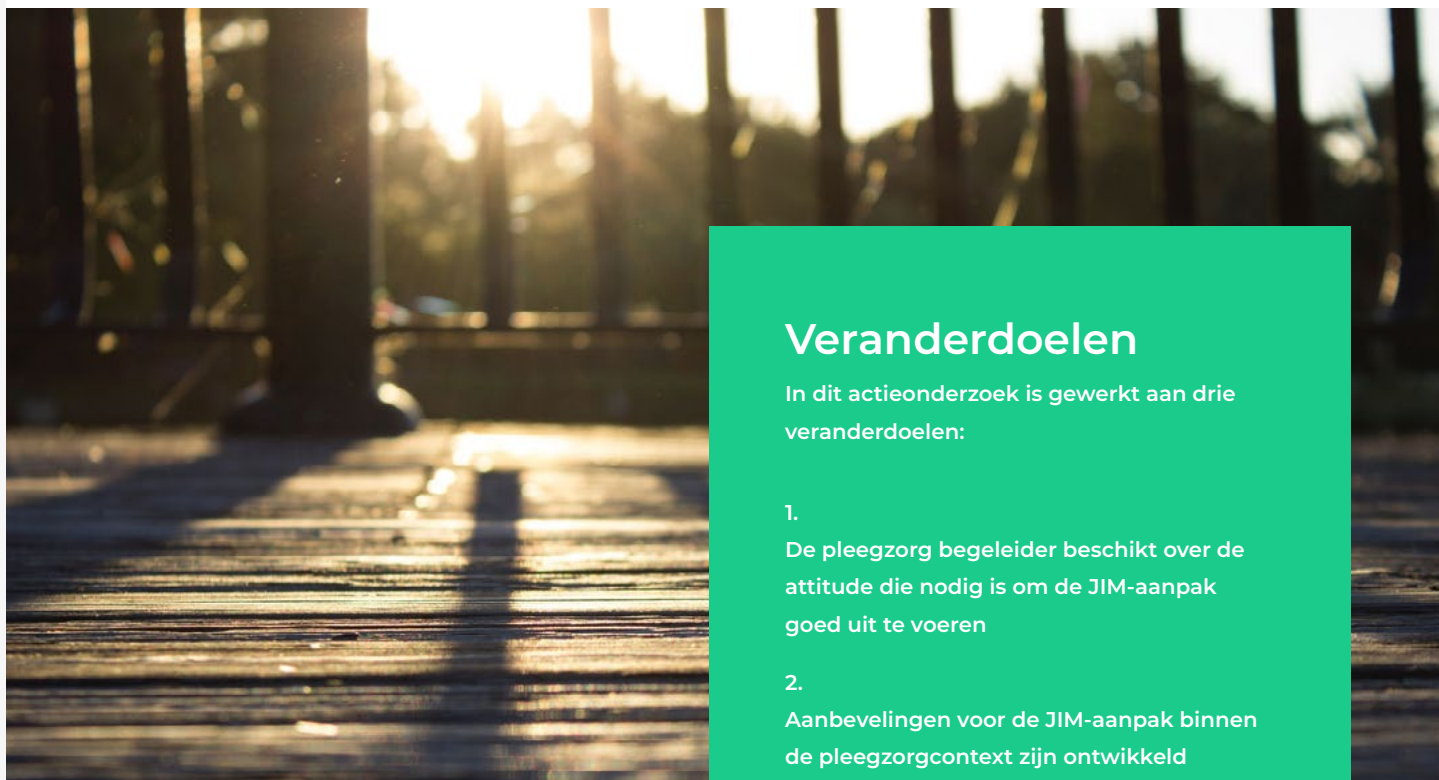
'We hadden als deelnemende organisaties de wens om te onderzoeken wat de JIM-aanpak voor ons kon betekenen in het meer activeren van het eigen netwerk. Dit vanuit de vanzelfsprekende wens om ook binnen de pleegzorg meer het informele netwerk (langdurig) te activeren. We hebben per deelnemende organisatie een drietal pleegzorgbegeleiders gezocht die hierin het enthousiasme hadden om zich te verdiepen in de JIM-aanpak. Met hen is het actieonderzoek opgestart en zijn de doelen gevormd. Zij hebben vervolgens na training en coaching in een aantal casussen de JIM-aanpak toegepast.'



Actieonderzoek:
Ik zou het aan iedereen aanraden. Het is een goede manier om met en van elkaar te leren

Hoe kun je kennis over implementatie gebruiken bij het uitvoeren van actieonderzoek?

'Houd in gedachte dat implementeren of veranderen niet vanzelf gaat. Kennis over implementatie helpt! Bij implementeren is het belangrijk om het uiteindelijke doel voor ogen te houden van de implementatie of verandering. Waar wil je heen met de implementatie, wat is het échte doel? De implementatie an sich is geen doel.'



Veranderdoelen

In dit actieonderzoek is gewerkt aan drie veranderdoelen:

1.
De pleegzorg begeleider beschikt over de attitude die nodig is om de JIM-aanpak goed uit te voeren
2.
Aanbevelingen voor de JIM-aanpak binnen de pleegzorgcontext zijn ontwikkeld
3.
Randvoorwaarden in organisatie die nodig zijn voor implementatie van de JIM-aanpak zijn duidelijk en doorgevoerd in de deelnemende organisaties.



Je zegt dat er tijdens het actieonderzoek gelijk vragen naar boven kwamen over de JIM-aanpak in de pleegzorgcontext. Hoe ving jij deze vragen op?

'Door als actieonderzoeker veel te observeren. Zo was ik bij de trainingsdagen voor pleegzorgbegeleiders. Dan zat ik daar driftig mee te typen op mijn laptop. Dit leverde veel waardevolle input op voor het actieonderzoek. Ook stelde ik vaak vragen. Hoe ervaren ze de JIM-aanpak? Wat is nog nodig? Hierdoor werd steeds duidelijker waar de pleegzorgbegeleiders tegenaan liepen, wat wel en niet werkte, en waar we de doelen van het actieonderzoek moesten aanscherpen. We merkten dat niet alleen de attitude van de pleegzorgbegeleider een belangrijk veranderdoel is. Ook zijn er randvoorwaarden nodig in de organisatie. Dus hebben we dit toegevoegd als veranderdoel in het actieonderzoek.'



Van: nee, dat gaat niet naar: maar hoe dan wel?

Hoe hebben jullie ervoor gezorgd dat het actieonderzoek niet naar de achtergrond verdween in de 'waan van de dag'?

'We zagen elkaar regelmatig. Alle betrokken pleegzorgbegeleiders en de vier actieonderzoekers waren bij de trainingsdagen en coachingsmomenten. Iedere deelnemende organisatie had maandelijks intern overleg, dus met de drie pleegzorgbegeleiders en de actieonderzoeker. In elk intern overleg hebben we het gehad over de veranderdoelen. Waar staan we nu? Welke ervaringen hebben de pleegzorgbegeleiders opgedaan met het werken met de JIM-aanpak in casussen? Wat betekent dit voor ons actieonderzoek? Delen van succeservaringen was een belangrijk onderdeel van deze overleggen. Pleegzorgbegeleiders leerden hierdoor ook van elkaar. Ook zorgde dit voor extra motivatie om weer een stapje extra te zetten. Het gaf inspiratie om het net iets anders aan te pakken.'

Wat was jouw rol als actieonderzoeker in het overleg met de pleegzorgbegeleiders?

'Stimuleren, motiveren, en vooral veel vragen stellen. Hoe zit je erbij? Hoe vind je dat het gaat? Hoe creëer je ruimte voor het actieonderzoek? Sommige pleegzorgbegeleiders hadden gedurende het onderzoek nog niet genoeg casussen gevonden om de JIM-aanpak in toe te passen. Ik ben dan het gesprek aangegaan over wat ze nodig hebben om dit wél voor elkaar te krijgen.'



Wat vond je van het uitvoeren van een actieonderzoek?

'Ik zou het aan iedereen aanraden. Het is een goede manier om met en van elkaar te leren. Het elke keer weer met elkaar hebben over geleerde lessen en veranderingen die plaatsvinden. Bijvoorbeeld de veranderingen in de attitude van de pleegzorgbegeleiders. Het continu reflecteren vond ik echt een meerwaarde. Dat maakt actieonderzoek anders. Er ontstond bij ons na verloop van tijd steeds meer een gedeeld eigenaarschap voor het actieonderzoek. Dat vond ik mooi om te zien.'



Heeft het actieonderzoek een verandering in gang gezet?

'Jazeker. Als het gaat om het veranderdoel van de attitude van de pleegzorgbegeleider, werd meteen al duidelijk dat pleegzorgbegeleiders tegen een aantal zaken aanliepen. Want hoe kun je als pleegzorgbegeleider meer loslaten en vertrouwen op de JIM en de jongere, terwijl er aan de andere kant van je wordt verwacht om de controle te houden? Ik zag gedurende het actieonderzoek steeds meer het besef bij pleegzorgbegeleiders dat hun rol en positie anders is met de JIM-aanpak. Anders, maar niet minder. Verder viel me op dat pleegzorgbegeleiders in hun houding steeds meer gingen van 'nee, dat gaat niet' naar: 'maar hoe dan wel'. Hoe ze vanuit hun rol als pleegzorgbegeleider samenwerken met de JIM, en tegelijkertijd vanuit hun positie wel kritische vragen durven te stellen.'

Hoe nemen jullie in het actieonderzoek de stem van (pleeg)ouders, jongeren en JIM's mee?

'We hebben interviews gehouden met JIM's en pleegouders. We hebben aan hen gevraagd hoe zij vonden dat het ging. Hoe zij het werken met een JIM hebben ervaren. Dit leverde waardevolle informatie op voor het actieonderzoek. Ook hebben we pleegzorgbegeleiders gevraagd naar hun ervaringen. Als laatste hebben we tijdens de landelijke JIMdagen met JIM's en ouders gesproken. Al deze informatie hebben we verzameld. Om hier vervolgens weer de dialoog over aan te gaan met elkaar als actieonderzoekers en met de pleegzorgbegeleiders.'



Welke tips wil je meegeven aan andere actieonderzoekers (in spé)?

'Er bestaan heel veel werkzame elementen voor verandering. Dit zijn misschien niet de dingen waar je als eerste aan zou denken. Neem bijvoorbeeld lef, enthousiasme, samenwerking en teamspirit. Dat zijn belangrijke elementen die doorwerken in de actieonderzoeken. Bedenk als actieonderzoeker hoe je deze werkzame elementen kunt faciliteren en ondersteunen.'

juzt Bij opvoeden
en opgroeien

spirit!

Youké
sterke jeugd

enver



Schuif aan bij overleggen, typ mee, stel vragen. Dit levert belangrijke input voor het actieonderzoek.





Vijf voorwaarden voor het bewerkstelligen van een inhoudelijke verandering

Sociale wijkteams hebben daarbij de ruimte gekregen om de transformatie op eigen wijze in te vullen, waarbij de transformatiedoelen van de nieuwe Jeugdwet in acht genomen dienen te worden. Vanuit C4Youth, een Academische Werkplaats Transformatie zorg voor Jeugd (AWTJ), ondersteunen we gemeenten en hun teams in de provincie Groningen met kennis bij de transitie en transformatie van de jeugdhulpverlening.

Maar hoe bewerkstellig je een (duurzame) inhoudelijke verandering? Op papier de ruimte krijgen is een eerste stap, maar om vervolgens als team ook de ruimte te vinden om aan deze verandering te werken vergt een (veel grotere) tweede stap. In samenwerking met drie gemeenten in de provincie Groningen hebben we vanuit C4Youth deze tweede stap in gang gezet aan de hand van actieonderzoek. Actieonderzoek kenmerkt zich door een actie- en evaluatiefase waarbij de kennis en inzichten die het oplevert gebruikt kunnen worden om het (door)ontwikkelingsproces voeden als te evalueren. In actieonderzoek komen verschillende werelden samen: professionele ontwikkeling, praktijkontwikkeling, organisatieontwikkeling en wetenschappelijke ontwikkeling. De actieonderzoeker beweegt als het ware heen en weer tussen de verschillende werelden, brengt vragen over, geeft of verkrijgt informatie, vertaalt principes en concepten zodat er verbindingen ontstaan.



Actieonderzoek kenmerkt zich door een actie- en evaluatiefase waarbij de kennis en inzichten die het oplevert gebruikt kunnen worden om het (door)ontwikkelingsproces voeden als te evalueren.

Draagvlak

Even terug naar de vraag: hoe bewerkstellig je een inhoudelijke verandering? De eerste voorwaarde voor het teweeg brengen van een verandering is draagvlak. Draagvlak op het niveau van de bestuurders en wethouders, op het niveau van de beleidsmedewerkers en op het niveau van de teams. Het actieonderzoek van C4Youth heeft ons geleerd dat wanneer het draagvlak op het niveau van de teams ontbreekt er geen verandering op gang gebracht zal worden ook al is het draagvlak op de twee andere niveaus geborgd. Wanneer je dus een verandering teweeg wilt brengen is het belangrijk om vanuit de teams te beginnen met het creëren van draagvlak (bottom-up).

Verwachtingsmanagement

Een tweede voorwaarde voor het bewerkstelligen van een inhoudelijke verandering is het managen van de verwachtingen aan het begin van het actieonderzoek. Wat verwacht het team? Wat verwacht de actieonderzoeker? Door dit expliciet met elkaar te bespreken wordt het duidelijk of verwachtingen moeten worden bijgesteld (verwachtingsmanagement). Een onderdeel van het verwachtingsmanagement is ook het bespreken van ieders taken en rollen in het proces. Wie is er in “the lead”? In meer traditionele vormen van onderzoek is dat vaak de onderzoeker, maar het actieonderzoek zoals uitgevoerd binnen C4Youth kenmerkt zich juist door een meer gelijkwaardige relatie tussen de onderzoeker en de praktijk. Wanneer er niet (genoeg) aan verwachtingsmanagement wordt gedaan kan dat een negatieve invloed hebben op het verloop van het proces en dus op het daadwerkelijk bereiken van een inhoudelijke verandering.



Eigenaarschap

Het creëren van draagvlak en het managen van de verwachtingen hangt samen met de derde voorwaarde voor het teweeg brengen van een verandering; eigenaarschap. Het is belangrijk dat teams zich eigenaar voelen van de thema's betreffende deze inhoudelijke verandering die men teweeg wil brengen. Welke thema's en vragen leven er binnen de teams? Welke zijn het meest urgent en wil het team als eerste oppakken? Aan de hand van de Zelftest Basisteam Jeugd inventariseerden we vanuit C4Youth binnen de drie gemeenten op welke thema's (gerelateerd aan de doelstellingen van de Jeugdwet) het al goed ging en op welke thema's er nog gewerkt kon worden aan een inhoudelijke doorontwikkeling. Door de teams zelf de thema's te laten prioriteren werd het eigenaarschap vergroot.



Tijd

Een vierde voorwaarde voor het teweeg brengen van een verandering is tijd. Dat klinkt heel logisch, maar is nog wel een complicerende factor in het hele verhaal. Teamleden gaven vaak aan te weinig tijd te hebben en ruimte te voelen om aan de hand van actieonderzoek te reflecteren en door te ontwikkelen. Gemeenten kiezen vaak een terughoudende rol voor zichzelf en leggen de verantwoordelijkheid voor het leren en doorontwikkelen neer bij de teams. Daardoor komen de teams door het gevoel van tijdgebrek nog niet voldoende toe aan het creëren van een 'leercultuur'. Daarom is het van belang om goed met elkaar na te denken over hoe het actieonderzoek ingebed kan worden in de dagelijkse praktijk. Een succesvolle samenwerking komt alleen tot stand wanneer de betrokkenen regelmatig met elkaar in gesprek gaan, reflectie momenten inbouwen en nadenken over de (veranderende) context waarin het onderzoek plaatsvindt.

Conclusie

Bovenstaande laat zien dat actieonderzoek bruikbaar is als methode om de complexe vraagstukken te onderzoeken waarmee teams worden geconfronteerd, en om daar ook verandering te bereiken mits er een aantal randvoorwaarden in ogenschouw worden genomen. Actieonderzoek kan kennis opleveren over de transformatie van de jeugdhulp, en het versterken van die transformatie.



Meer weten?

Neem contact op met **Els Evenboer** of bekijk de **presentatie van Els** tijdens het slotsymposium op 8 april 2019.

Samenwerken



Actieonderzoek is een vorm van onderzoek waarin een praktisch probleem centraal staat. Het onderzoek is er niet alleen op gericht om kennis op te doen, maar juist om het handelen van een persoon of een groep te veranderen in een specifieke situatie.

De drie pijlers van actieonderzoek zijn:

[veranderen](#), [samenwerken](#) en [reflecteren en leren](#).



Het Lerend Transformeren van [Bergen op Zoom](#)

Carole van de Logt en Wouter Swaerdens, werkzaam bij gemeente Bergen op Zoom, over hun inzichten op het gebied van samenwerken binnen het actieonderzoek.

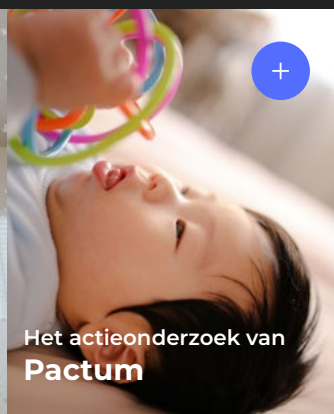
[Verder lezen](#)



Het actieonderzoek van
**ZuidZorg,
Zorgboog en GGD
Brabant Zuidoost**



Het actieonderzoek van
**JUZT, Spirit, Youké
en Enver**



Het actieonderzoek van
Pactum



Het actieonderzoek van
**Spirit en
de Bascule**

Interviews

Ellis ter Beek

Versterken eigen kracht in een gesloten setting

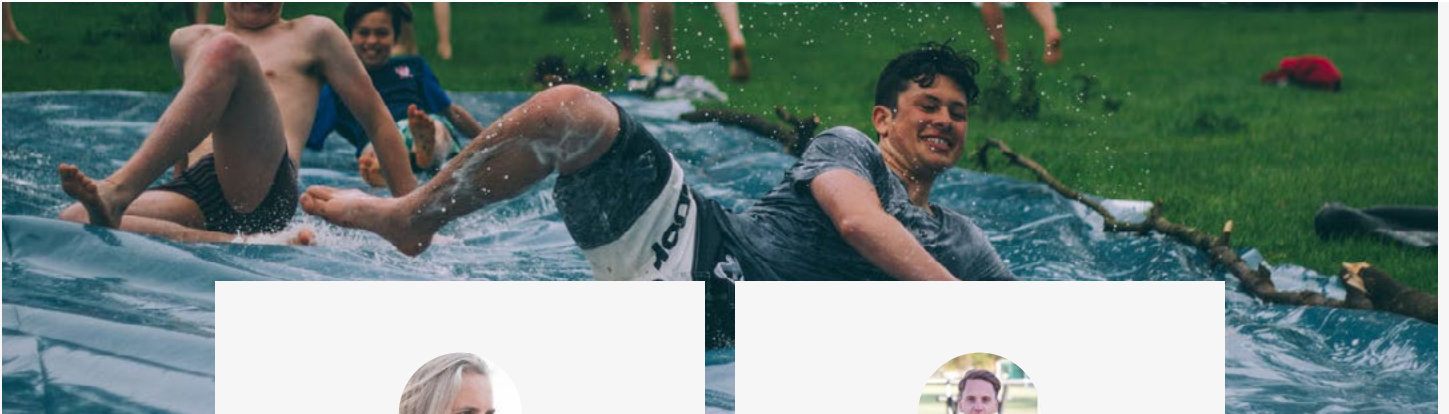


Ary Littooy

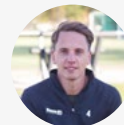
Ruimte voor de professional



Het Lerend Transformeren van Bergen op Zoom: Een interview met Carole van de Logt en Wouter Swaerdens



Carole van de Logt heeft eerst Pedagogiek gestudeerd en in 2013 haar master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam behaald. Ze heeft veel ervaring op het gebied van jeugdzorg, o.a. binnen de Kinder- en Jeugdpsychiatrie, Onderwijs en bij Bureau Jeugdzorg, in verschillende functies zoals leidinggevende en projectleider. Sinds 2016 werkt zij bij de gemeente Bergen op Zoom, momenteel als manager Jeugd en WMO. Bij aanvang van het actieonderzoek was zij manager Jeugd, o.a. belast met de transformatie.



Wouter Swaerdens is in 2015 afgestudeerd als historicus aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Voor zijn functie bij de gemeente Bergen op Zoom heeft hij 2 jaar lesgegeven aan o.a. probleemjongeren. In 2018 is hij via De Toekomst van Brabant begonnen als trainee bij de gemeente Bergen op Zoom in de functie van onderzoeker en adviseur Jeugd, en zo halverwege het actieonderzoek ingestroomd.

Carole en Wouter, jullie zijn aan de slag gegaan met het transformatiedoel 'Juiste hulp op maat'. Welke rol hebben jullie in het actieonderzoek?

Carole: Ik ben gestart als initiator van het actieonderzoek, de aanjager. De rol van actieonderzoekers lag bij de jeugdprofessionals.

Wouter: Wat wij hebben gedaan is de voorbereiding, de dataverzameling en analyse. Wij wilden de jeugdprofessionals faciliteren in het uitvoeren van het actieonderzoek.



Jullie begeleiden de actieonderzoekers in hun proces?

Carole: Ja, maar het is lastig om het eigenaarschap van het proces bij hen te houden. We zijn gestart met een kleine onderzoeksgroep met daarin twee jeugdprofessionals. Dit bleek een te dunne basis. Het onderzoek kwam stil te liggen toen één van hen een andere baan vond en de andere een langere tijd op reis was, omdat er even geen betrokken jeugdprofessional was om mee samen te werken. Daarom kun je de onderzoeksgroep beter verbreden door meer jeugdprofessionals te betrekken, wat we nu ook hebben gedaan.

Het actieonderzoek loopt bij jullie nog. Waar zijn jullie nu in het proces?

Wouter: In het actieonderzoek zijn we tot een concrete feedbacktool gekomen. Daarmee loopt er nu een pilot in de praktijk. De opzet is nu één onderzoeker verbonden aan gemeente Bergen op Zoom, twee actieonderzoekers/jeugdprofessionals met een coördinerende rol in de pilot, en dan is het team nog uitgebreid met de jeugdprofessionals die de tool testen in het veld.



Het is in actieonderzoek de bedoeling dat de jeugdprofessionals zelf in de praktijk aan de slag gaan, via de praktijk de vraag gaan beantwoorden. En dan moeten we dus een middel vinden om deze vraag mee te kunnen beantwoorden.

Hebben jullie nog andere wijzigingen doorgevoerd voor het bevorderen van eigenaarschap van het actieonderzoek?

Wouter: Daar hebben we halverwege het proces onze werkwijze voor aangepast. Op het moment dat ik instroomde was er al veel data opgehaald door de onderzoeksgroep. De richting van het onderzoek werd in de eerste helft van het onderzoek ook meer 'gepresenteerd aan' de jeugdprofessionals. Daarna hebben we een omslag gemaakt in het actieonderzoek. We doen wél de voorbereiding, maar leveren geen kant-en-klaar voorstel af, en de eindbeslissing over 'welke kant we op gaan' hebben we bij de jeugdprofessionals gelegd. We houden nog genoeg opties open en laten ze meer meewerken en -denken en doen. Ik merkte het enthousiasme bij de jeugdprofessionals gelijk. Een jeugdprofessional kwam bijvoorbeeld bij het teamoverleg gepassioneerd vertellen: "Dit ga ik doen!"

Carole: Op een gegeven moment hebben we de actieonderzoekers nadrukkelijk ambassadeurs gemaakt van het project, zodat ook degenen die niet heel actief ermee bezig zijn het proces kunnen volgen.

Wouter: Eigenlijk heel simpel, in plaats van dat wij tijdens het teamoverleg iets gaan vertellen over het project, vertellen de jeugdprofessionals uit de onderzoeksgroep erover. Dit geeft toch een heel andere impact.

Carole: Dit kon pas toen we het onderwerp van het actieonderzoek kleiner hadden gemaakt.

Kleiner? Kun je dat verder toelichten?

Carole: Ja. 'Juiste hulp op maat' is een containerbegrip. Wat is dat?

Aan het begin hebben we de werkgever van de jeugdprofessionals, Spring, gevraagd mee te participeren om 'juiste hulp op maat' te vertalen naar een actieonderzoek en dat bleek lastig met elkaar te duiden. Er was verwarring onder de jeugdprofessionals over hun professionele identiteit. Er speelt van alles, waar horen we bij, waar zijn we van?



Als je weet waar je van bent, kun je makkelijker aan de slag. We zijn gestart met een vragenlijst, en merkten dat de jeugdprofessionals het fijn vonden dat we dit bij de kop pakten, maar er kwam niet een eenduidig beeld uit. Niet genoeg om hier in de praktijk, met het actieonderzoek, iets mee te doen.

Wat hebben jullie toen gedaan?

Carole: De 'juiste hulp op maat' is ook een vraag voor de gezinnen en jeugdigen zelf. Dit vonden we lastig, want we wilden cliënten niet extra belasten. Daar moesten we iets op zien te vinden. Hoe kunnen we vragen wat de ouders en jeugdigen ervan vinden?

Ook hadden we niet helemaal helder wat voor een ondersteuningsaanbod we konden gaan ontwikkelen in dit actieonderzoek. Het is in actieonderzoek de bedoeling dat de jeugdprofessionals zelf in de praktijk aan de slag gaan, via de praktijk de vraag gaan beantwoorden. En dan moeten we dus een middel vinden om deze vraag mee te kunnen beantwoorden.

Er bestaan al feedbacktools, zoals de Outcome rating scale en Session rating scale.

Dan heb je echt iets in handen waarmee de jeugdprofessional in gesprek kan met de gezinnen. Dit hebben we toen besproken met de jeugdprofessionals, en samen met Wouter hebben zij de tools omgebogen naar de feedbacktool.

Zó zijn we begonnen met de feedbacktool. Daarmee maak je het veel kleiner en concreter, waardoor de jeugdprofessionals het konden omarmen: "Hier kunnen we iets mee!"

Wouter: We hebben de uitkomsten uit het onderzoek gebruikt voor het inhoudelijk ombuigen tot de feedbacktool. Er zijn drie vragenlijsten gemaakt die rekeninghouden met verschillen in leeftijd en mogelijkheden van kinderen en hun ouders. De tool is een middel om gezinnen meer te betrekken. De jeugdprofessionals willen graag horen wat het gezin ervan vindt, om dan samen tot de 'juiste hulp op maat' te komen. Het doel van de feedbacktool is om een 'culture of feedback' te creëren.

Carole: Liefst zouden we willen dat dit in elk gesprek geïntegreerd is, en de gezinnen zich vrij voelen om feedback te geven aan de jeugdprofessional.





Als je wilt dat mensen binnen het actieonderzoek gaan samenwerken moet je mensen ook de ruimte geven om erover mee te denken en eraan bij te dragen.

Jullie hebben veel inzichten gedeeld, wat zouden jullie nog mee willen geven aan andere organisaties?

Wouter: Je moet zorgen dat iedereen zijn aandeel in het actieonderzoek heeft. Als je wilt dat mensen binnen het actieonderzoek gaan samenwerken moet je mensen ook de ruimte geven om erover mee te denken en eraan bij te dragen. Je hoeft niet bij nul te beginnen. Bij ons zeker niet want de jeugdprofessionals hebben het druk genoeg. Er is een balans; wat bereiden wij voor en wat laten we aan de jeugdprofessionals?

Carole: We hebben veel tijd gestoken in de voorbereiding, en vragen gesteld als: "Hoe vlieg je dit aan en wie zijn er betrokken?" Actieonderzoek is ook aan de slag gaan en dan bijsturen op wat je in de praktijk tegenkomt.





Het actieonderzoek van Zuidzorg, Zorgboog en GGD Brabant Zuidoost

“We moeten eropuit, op safari: ouders bezoeken in hun eigen omgeving!”



Jeugdgezondheidszorgorganisatie Zuidzorg deed samen met Zorgboog en GGD Brabant Zuidoost mee aan Lerend Transformeren binnen het transformatiedoel ‘Preventie en Eigen Kracht’. De actieonderzoeksgroep is aan de slag gegaan met deze vraag: hoe geven we als jeugdgezondheidszorg inhoud en betekenis aan één van de uitgangspunten van dit transformatiedoel, namelijk ‘Ouders zijn eerstverantwoordelijk voor de opvoeding van hun kinderen’?

De uitdaging bleek voor professionals te liggen in de balans tussen vertrouwen op de verantwoordelijkheid en expertise van ouders en het bewaren van de eigen professionaliteit.

Van excursies en safari's naar een visie

Karine van 't Land startte met het actieonderzoek met het organiseren van een werkbezoek: samen met een groep medewerkers gingen ze langs bij Icare, een organisatie die ook aan Lerend Transformeren meedeelt. Icare had eerder een soortgelijk proces doorlopen. Zowel de inzichten van Icare als de reflectiesessies van de groep bleken voor de actieonderzoekers van ZuidZorg, Zorgboog en GGD Brabant Zuidoost heel waardevol.

“Ik heb genoten van de actie in actieonderzoek: met een groep eropuit, ondernemen en uitproberen om je vragen te beantwoorden. Elke keer ging de groep weer heel gemotiveerd aan de slag met het materiaal dat we ophaalden. Ronduit verbazingwekkend dat er elke keer weer een gemeenschappelijk gedragen nieuwe vraag naar boven kwam aan het einde van een cyclus.”



Ronduit verbazingwekkend dat er elke keer weer een gemeenschappelijk gedragen nieuwe vraag naar boven kwam aan het einde van een cyclus.

– Karine van 't Land (Actieonderzoeker)

Om te ontdekken hoe ouders zelf hun eigen verantwoordelijkheid ervaren, ging de groep op oudersafari: ouders benaderen in hun natuurlijke habitat; in de supermarkt, de bibliotheek of op het plein van een basisschool. Met het spinnenweb van positieve gezondheid onder de arm werden ouders bevraagd over de gezondheid van het gezin en wat de jeugdgezondheidszorg voor hun vragen en zorgen kon betekenen.

De opgedane kennis resulteerde in een visie voor de werkvloer van ZuidZorg, waarin de principes van actieonderzoek terugkomen:

- Fouten maken mag, daar kunnen ouders en kinderen van leren
- We leren door te doen, als jeugdgezondheidszorg moeten we eropuit.



Het is heel leuk, je ziet dat ouders, moeders, genieten van het bezig zijn.

– Karine van 't Land (Actieonderzoeker)

Hoe gaat het verder?

ZuidZorg, Zorgboog en GGD Brabant Zuidoost gaan verder met het versterken van de verantwoordelijkheid bij ouders. Ze verweven dit op steeds meer plekken in de dienstverlening, bijvoorbeeld door veranderingen in het aanbod babymassage van Zorgboog.

“Het is heel leuk, je ziet dat ouders, moeders, genieten van het bezig zijn. Het is letterlijk een ontspannen activiteit. De ouders raken aan de praat en er ontstaan gesprekken over ouderschap. Er is ook aandacht voor het gevoel als ouder. Zowel kind als de ouder voelt de aanraking echt.”

Meer weten?

Neem contact op met actieonderzoeker **Karine van 't Land** of met Zuidzorg via **Thieu Smeets**.



Het actieonderzoek van JUZT, Spirit, Youké en Enver

**“Een JIM in de pleegzorg?
We hebben geleerd dat
dat alleen kan als je los
kan komen van je eigen
attitudes en houding”**

Pleegzorgorganisaties JUZT, Spirit, Youké en Enver hebben voor het project **Lerend Transformeren** een consortium opgericht. Samen deden ze mee met één actieonderzoek binnen het transformatiedoel ‘Preventie en Eigen Kracht’, gericht op het passend maken van de JIM-aanpak voor de pleegzorg. JIM is een door de jongere zelfgekozen ambassadeur en vertrouwenspersoon en staat voor **Jouw Ingebrachte Mentor** (©JIMwerkt).

De JIM-aanpak was nog niet toegespitst op de pleegzorg. Normaliter is het doel van de inzet het voorkomen van uithuisplaatsingen, terwijl dat bij de jeugdige in de pleegzorg al gebeurd is. De begeleiding binnen de pleegzorg is bovendien langdurig (tot uiterlijk 21e levensjaar van het kind), waardoor de tijdelijke inzet van hulpverlening en langdurige betrokkenheid van JIM zoals verwoord in de methodiek niet geldt. Het consortium heeft de gehele aanpak onder de loep genomen en bij iedere stap gereflecteerd met medewerkers, (pleeg)gezinnen en JIM'ers waar de mogelijkheden lagen. De drie meest essentiële uitkomsten staan hieronder:

Drie tips

Karine van 't Land startte met het actieonderzoek met het organiseren van een werkbezoek: samen met een groep medewerkers gingen ze langs bij Icare, een organisatie die ook aan Lerend Transformeren meedeelt. Icare had eerder een soortgelijk proces doorlopen. Zowel de inzichten van Icare als de reflectiesessies van de groep bleken voor de actieonderzoekers van ZuidZorg, Zorgboog en GGD Brabant Zuidoost heel waardevol.

“Ik heb genoten van de actie in actieonderzoek: met een groep eropuit, ondernemen en uitproberen om je vragen te beantwoorden. Elke keer ging de groep weer heel gemotiveerd aan de slag met het materiaal dat we ophaalden. Ronduit verbazingwekkend dat er elke keer weer een gemeenschappelijk gedragen nieuwe vraag naar boven kwam aan het einde van een cyclus.”



***De JIM lost problemen op waar ik normaal uren
aan kwijt zou zijn met een bezoekje aan het
pleeggezin! Dat scheelt mij tijd!***

De tweede tip: stem de JIM-methodiek af op de doelgroep. De actieonderzoekers hebben vragen geformuleerd die je jezelf als professional kan stellen als je gaat werken met de JIM-aanpak binnen de pleegzorg. Bijvoorbeeld: Wie kan en mag JIM zijn? Als dat een pleegouder is, hoe verhoudt zich dat tot zijn/haar taak als pleegouder? Moet elke vertrouwenspersoon officieel tot JIM worden benoemd? De actieonderzoekers hebben ook sleutels voor succes geformuleerd.

“Als pleegouder voel je de verantwoordelijkheid om voor het kind van een ander te zorgen. Dat voelt als een grote verantwoordelijkheid, misschien wel groter dan die voor mijn eigen kind. Wat zou een JIM kunnen doen wat ik als pleegouder niet ook kan doen?”

Tenslotte is het van belang dat er aan een aantal organisatorische randvoorwaarden wordt voldaan. Het blijkt bijvoorbeeld heel goed te werken wanneer er een systeemtherapeut betrokken is en er moet commitment zijn vanuit het management en de pleegouders. De sleutels tot succes die het consortium heeft geformuleerd geven ook richting als het gaat om organisatorische randvoorwaarden.



De sleutels tot succes die het consortium heeft geformuleerd geven ook richting als het gaat om organisatorische randvoorwaarden.

Hoe gaat het verder?

Alle lessen vanuit het actieonderzoek worden verwerkt in het nieuwe boek van de Stichting JIM-Werkt, zodat dit toegankelijk wordt voor pleegzorgorganisaties in heel Nederland.

juzt Bij opvoeden
en opgroeien

spirit!

Youké
sterke jeugd

enver

Meer weten?

Lees meer over het actieonderzoek naar JIM in de pleegzorg in het interview met actieonderzoeker **Sanne Campfens**. Voor meer informatie over de JIM-aanpak voor de pleegzorg kan je contact opnemen met **Nina van Kemenade**, **Lineke Visser**, **Frank Hoeijmans** of **Sanne Campfens**



Het actieonderzoek van Pactum

“Neem de tijd om te veranderen, want zonder draagvlak kun je niet transformeren”



Pactum biedt kinderen, jongeren en hun gezinnen hulp bij opgroeien en opvoeden in de regio's Twente, Centraal Gelderland, Noord-Veluwe, Midden-IJssel/Oost-Veluwe, IJsselland en Achterhoek. Pactum is een netwerkorganisatie met hulpverleners op scholen, in wijkgebouwen of in gezondheidscentra. De actieonderzoekers hebben samen ervaren hoe participatief actieonderzoek voor draagvlak zorgt in de organisatie. En dat sluit naadloos aan bij het op zoek gaan naar de 'ruimte voor professionals'.

Van gedeeld leiderschap naar fluiten

Gedeeld leiderschap is een belangrijk beleidsspeerpunt voor Pactum. Toen Harm en Marjolein met het actieonderzoek startten waren er veel veranderingen in de organisatie. In eerste instantie werd het actieonderzoek grootschalig aangepakt, vanuit een groot geformeerd actieteam. Deze werkwijze leverde frictie op. Sommige professionals kregen het gevoel 'te moeten' veranderen, andere professionals gaven aan dat ze eerst ruimte wilden krijgen voor eigen inbreng. De actieonderzoekers hebben daarom de aanpak van het actieonderzoek aangepast naar een kleinschaliger niveau, bestaande uit kleine stappen voor meer draagvlak bij professionals richting meer professionele ruimte. In de uitgebreide behoeftepeiling bij een team bleek het gesprek vaak te gaan over hoe men weer fluitend naar het werk kan gaan. Teamleden kwamen met ideeën en al gauw stonden de eerste voorstellen op papier waarbij 'weer terug naar de inhoud' centraal stond: ruimte en aandacht voor casuïstiekbespreking en werkbegeleiding. De voorzichtige, maar positieve aanpak leidde uiteindelijk tot veranderingen waar medewerkers achter staan en die passen bij de professionele ruimte die zij nodig hebben.



Houdt het klein en zorg voor draagvlak: de kennis en behoeften op professioneel gebied is vaak wel aanwezig. Heb vertrouwen in eigen kracht van professionals en wees nieuwsgierig.



Hoe gaat het verder?

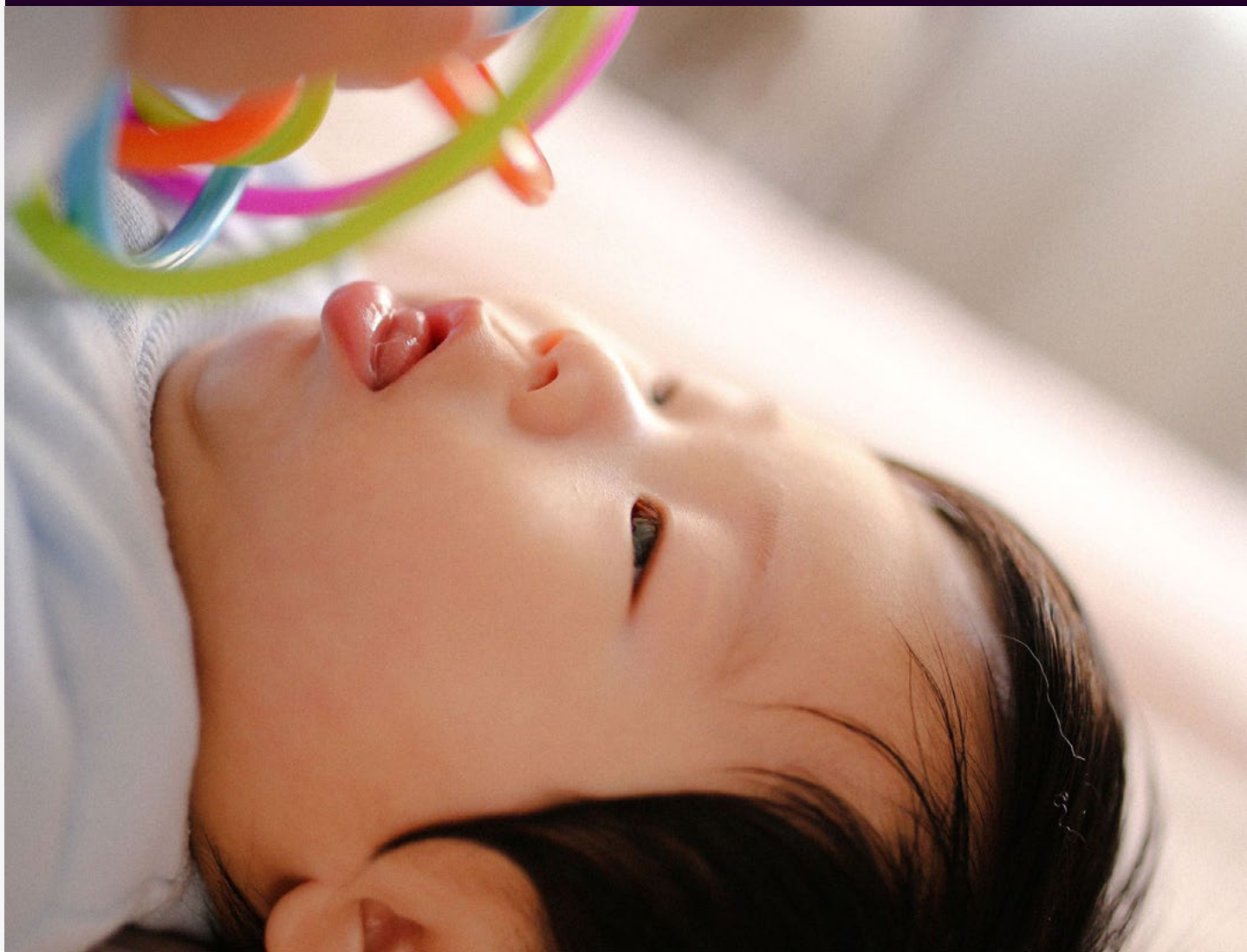
Alle lessen vanuit het actieonderzoek worden verwerkt in het nieuwe boek van de Stichting JIM-Werkt, zodat dit toegankelijk wordt voor pleegzorgorganisaties in heel Nederland.



Actieonderzoek wordt makkelijker naarmate de doelen helder zijn, aansluiten bij de behoeften van professionals, er draagvlak is en er middelen zijn in de omgeving waarin de doelen worden bereikt.

Meer weten?

Neem contact op met [Harm Damen](#) of [Marjolein Steenbergen](#).





Het actieonderzoek van Spirit en de Bascule

“Regelgeving die gaandeweg tot stand komt, is vaak niet bevorderlijk voor transformatie”



Spirit, jeugdhulpaanbieder, en de Bascule, academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie, deden samen met één actieonderzoek mee aan het project Lerend Transformeren. Het actieonderzoek richtte zich vooral op het transformatiedoel ‘Juiste hulp op maat’. Gedurende de uitvoer van het actieonderzoek werd de bestuurlijke fusie van deze twee organisaties uit Amsterdam een feit en er veranderde in de regio nog veel meer: de werkwijze in de jeugdhulp ging volledig op de schop.

In de nieuwe manier van werken in Amsterdam en omstreken maakt het gezin bij doorverwijzing naar de specialistische jeugdhulp met ondersteuning van de aanmelder (wijkteam, gecertificeerde instelling, arts) een perspectiefplan waarin o.a. de hulpvraag en de te behalen doelen worden beschreven. Het perspectiefplan vormt de basis voor de aanmelding bij de aanbieder van specialistische jeugdhulp – en de combinatie van een segment, profiel, duur en intensiteit bepaalt vervolgens het budget. De aanbieder van specialistische jeugdhulp (bijvoorbeeld de regiebehandelaar bij de Bascule of de trajectbegeleider van Spirit) bespreekt samen met het gezin en de aanmelder het perspectiefplan tijdens het aanmeldingsgesprek en kijkt ‘met een brede blik’ naar welke ondersteuning het gezin nodig heeft.



Het actieonderzoek was soms ook een les in geduld en volhardendheid.

Nieuwe voordeur vraagt een nieuwe manier van werken

Het hoofddoel van het actieonderzoek binnen Lerend Transformeren was om te kijken hoe hulpverleners en behandelaars het beste ondersteund konden worden in het uitvoeren van deze nieuwe manier van werken. Het actieonderzoek richtte zich op de ‘voordeur’ van beide organisaties; de aanmelding en de aanmeldingsgesprekken. 450 medewerkers gaven in een enquête hun behoeftes voor ondersteuning bij de nieuwe manier van werken aan. Deze opgehaalde informatie vormde input voor de ontwikkeling van een training voor de regiebehandelaars van de Bascule en de trajectbegeleiders van Spirit.

De actieonderzoekers waren vervolgens benieuwd hoe de aanmeldingsgesprekken verliepen. Waren professionals in staat om een brede blik te hanteren? Wat vonden jeugdigen, ouders en de aanmelder daarvan? Daartoe zijn interviews gehouden rondom een beperkt aantal gezinnen. Door ook bijkomende grote interne veranderingen o.a. de vorming van centrale aanmeldteams en een nieuw registratiesysteem, was het niet altijd even eenvoudig om medewerkers te werven voor het onderzoek. Toch bleken de interviews heel waardevol: de gewenste brede blik was volgens veel geïnterviewden aanwezig, maar de rol van het sociaal netwerk kon bij de aanmeldingsgesprekken nog prominenter naar voren komen.



Actieonderzoek doen in organisaties waarin grote veranderingen plaatsvinden, is een kwestie van lange adem.

Hoe gaat het verder?

Zowel bij Spirit als bij de Bascule vindt nu de terugkoppeling van de resultaten plaats naar de teams. Afhankelijk van de feedback van de professionals in de teams, wordt er gekeken hoe de medewerkers verder ondersteund kunnen worden.

Meer weten?

Neem contact op met **Carolien Konijn** van Spirit.



Ellis ter Beek over het actieonderzoek versterken eigen kracht in een gesloten setting: JouwZorg



Ellis ter Beek is in 1997 begonnen als groepsleidster in justitiële jeugdinrichting (JJI) F.O.C. de Kolkemate in Zutphen. Na een studie orthopedagogiek werd ze in 2003 pro Justitia rapporteur en uiteindelijk hoofd behandeling van een JJI en diverse gesloten jeugdzorginstellingen. Momenteel is zij strategisch adviseur innovatie en ontwikkeling bij Horizon Jeugdzorg en Onderwijs. Ook coördineert ze het wetenschappelijk onderzoek dat binnen Jeugdzorgplus plaatsvindt. Ze is recent gepromoveerd op de behandeling van jongeren met ernstig seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Sociale wijkteams hebben daarbij de ruimte gekregen om de transformatie op eigen wijze in te vullen, waarbij de transformatiedoelen van de nieuwe Jeugdwet in acht genomen dienen te worden. Vanuit C4Youth, een Academische Werkplaats Transformatie zorg voor Jeugd (AWTJ), ondersteunen we gemeenten en hun teams in de provincie Groningen met kennis bij de transitie en transformatie van de jeugdhulpverlening.

Waarom heb je gekozen voor dit onderwerp voor het actieonderzoek?

'Het enthousiasme voor dit onderwerp is onder andere ontstaan na feedback van een jeugdige en zijn moeder. Zij gaven aan dat ze niks hadden geleerd van de gesloten jeugdhulp. Ze waren alleen een negatieve ervaring rijker. Want, zo gaven ze aan, om zo snel mogelijk van de gesloten jeugdhulp af te zijn, moesten ze zich vooral zoveel mogelijk aanpassen aan de gesloten jeugdhulp. Ze voelden zich niet gehoord. Ze voelden zich niet zelf aan zet.



Ook merkte ik dat professionals zich zorgen maakten over dat ze geen duurzaam resultaat bereikten. Zij zagen 25% van de jeugdigen terugkomen in de gesloten jeugdhulp. En dat vratt energie. Dit samen zorgde voor een intrinsieke motivatie om het anders te willen doen. Bij professionals, de gemeente en universiteiten. Kan het niet korter, leuker en goedkoper? Deze vraag pakten deze partners gezamenlijk op. Zo is het idee voor een nieuwe manier van werken ontstaan, JouwZorg, én het onderwerp voor het actieonderzoek binnen Lerend Transformeren.'



Professionals vertellen niet hoe het moet of wat er mis is, maar ondersteunen het gezin om zelf keuzes te maken en gebruik te maken van wat wél goed gaat.

Je geeft aan dat de vraag op elke locatie anders was. Hoe ben je hiermee omgegaan in het actieonderzoek?

'In de ideale situatie worden jongeren die in gesloten jeugdzorg worden geplaatst gelijk vanaf het moment van deze plaatsing weer in hun kracht gezet. Het gaat om jongeren die vanuit een crisissituatie worden geplaatst in de gesloten jeugdzorg, met een spoedmachtiging gesloten jeugdzorg. In eigen kracht zetten gebeurt door de jongere en zijn ouders keuzes te bieden, en door naar hun behoeften en wensen te luisteren. Dat is het startpunt.'

'De ouders ontvangen vanaf dag één systemische begeleiding. Met als doel om behoeftes en wensen van ouders te ordenen. En om het gezin weer in hun kracht te zetten. Belangrijk is de focus op wat wél goed gaat.'

'We leggen keuzes voor aan de jongere en zijn ouders. Doen jullie mee aan JouwZorg? En zo, ja, welke JIM kiest de jongere? De JIM wordt volgens de JIM-methode gekozen. Dit is een systemische interventie waarbij de jeugdige een informele mentor kiest (vertrouwenspersoon) om hem te ondersteunen. Met de JIM ordent de jeugdige zijn problemen, maar ook vooral zijn krachten en wensen. De ouders doen dit onder begeleiding van de systeemcoach.'

'De jeugdige en ouders presenteren vervolgens aan elkaar hoe zij de toekomst zien en welk type ondersteuning zij nodig hebben. De professionals brengen hier hun kennis in. Professionals hebben een verbindende rol. Ze zoeken naar overeenkomende wensen en behoeften en maken deze expliciet.'



'Samen beslissen gezin, JIM en betrokken professionals over met welke (vervolg) ondersteuners de jongere en/of ouders kennis gaan maken. De professional coacht hen naar deze gesprekken toe; wat wil het gezin weten? Wat is belangrijk voor ze? Aan de hand van deze kennismakingen kiezen ouders en jeugdige, ondersteund door JIM, met welk aanbod zij in zee gaan; waar ervaren zij de meeste klik mee? Professionals, ouders en jongere stellen vervolgens een veiligheidsplan op, wat doet het gezin als het toch weer mis dreigt te gaan? Wie schakelen ze in en hoe? Dan is het tijd voor ouders en jeugdige om het zelfgekozen traject aan te gaan, samen met JIM.'

¹ Waar 'ouders' staat kan ook 'opvoeders' gelezen worden.

Wat hoop je dat jongeren en ouders merken van deze nieuwe werkwijze?

'Ik hoop dat ouders en jongeren merken dat hun voorkeuren en zorgen belangrijk zijn. Dat ze merken dat er met hen wordt samengewerkt. Professionals vertellen niet hoe het moet of wat er mis is, maar ondersteunen het gezin om zelf keuzes te maken en gebruik te maken van wat wél goed gaat.'



Ervaring uit de praktijk: JouwZorg

'Een jongere werd geplaatst in de gesloten jeugdhulp. Tijdens de gesprekken met de jongere, opvoeders, JIM en professionals bleek dat de jongere Equithérapie wilde volgen. In het kort: therapeutisch paardrijden. De professionals hadden hier twijfels bij. Was dit wel toereikend voor de problematiek die speelde? Samen met JIM en ouders is hier tóch voor gekozen, ouders ervoeren voldoende vertrouwen in deze stap. Hierdoor behaalde de jongere en zijn opvoeders de gestelde doelen en kon gesloten behandeling voorkomen worden.'



Met welke stappen zijn jullie in het actieonderzoek begonnen?

'Nadat we het idee hadden, zijn we gelijk met verschillende partners aan de slag gegaan. De gemeente werd enthousiast van het idee en leverde contactgegevens van relevante organisaties. Hierdoor konden we snel starten met het creëren van draagvlak. We zijn een ontwikkelgroep gestart. Elke betrokken organisatie leverde hier iemand voor aan. Vervolgens hebben we met hen het idee uitgewerkt in 4 fasen. De personen in de ontwikkelgroep hebben ook een ambassadeursrol naar de eigen organisatie. Daarnaast is er een interne sollicitatieprocedure gestart om in de gesloten jeugdhulp mensen te vinden die feeling hebben met de nieuw voorgestelde manier van werken.'

Hoe hebben jullie deze professionals klaargestoomd?

'De professionals kregen een training in werken met JIM, Shared Decision Making en Krachtwerk (onderdeel krachteninventarisatie). We kwamen er al gaandeweg achter dat dit ondersteuningsaanbod, deze training, te statisch was. Het aanbod moest zich veel meer richten op intervisie over hoe samen te beslissen over passende hulp, mét de ouders en jongere én de JIM. Daarnaast hadden alle professionals ook een andere rol naar elkaar te spelen. En dat is wel een grote verandering in de gesloten jeugdhulp. We hebben vervolgens het bestaande aanbod voor professionals aangepast. Zo ontstond een nieuw ondersteuningsaanbod voor professionals in de gesloten jeugdhulp die volgens deze nieuwe werkwijze willen werken. Er is uiteindelijk een concreet implementatieplan geschreven.'



Lukte het elke professional om volgens deze nieuwe manier te werken?

'Eén van de dingen die snel duidelijk werd is dat een stabiel team (met vaste krachten) noodzakelijk is om de methode echt onder de knie te krijgen. Het vergt nu eenmaal veel investeren in elkaar, je komt jezelf tegen als je echt aan gezamenlijke besluitvorming wilt doen. Ook is de positie van JIM en het expliciet systemisch werken en denken niet altijd gemakkelijk voor groepsleiders. Inmiddels steken we in op het formeren van teams van vaste krachten die allemaal werken op de nieuwe wijze. Hierdoor komt er ook meer teamgevoel. Intervisie is structureel, niet alleen tijdens een trainingsperiode, want bij ieder gezin werkt het weer net even anders.'

Welke reacties kreeg je van professionals over deze nieuwe manier van werken?

'Het is natuurlijk een hele uitdaging voor professionals. Er zijn professionals die nu al aangeven dat ze deze manier van werken elke jongere, opvoeder én professional gunnen. Positiviteit die je geeft, krijg je ook terug.'



Wat hebben jullie gedaan om deze nieuwe werkwijze te borgen?

'We zorgen voor een integraal team rond elke jeugdige en zijn ouders die meedoen in dit project. In dit team denken professionals altijd met elkaar na over: Hoe gaan we meer gebruik maken van de eigen krachten van het gezin? En hoe kunnen we het netwerk meer en beter betrekken? Daarnaast heeft het team van 'nieuwe professionals' regelmatig intervisie met elkaar. Altijd multidisciplinair.'

De inhoud van deze intervisie werd opeens anders dan voorheen. Het ging niet meer over praktische regelzaken maar over bejegening, houding, eigen overtuiging en het omgaan met nieuwe uitdagingen. Ook evalueren professionals zichzelf continu. Dit doen ze met een vragenlijst (SDM-Q of de ORS/SRS) die ze samen invullen met degenen die bij een gesprek waren. Dat kunnen ouders, jeugdige, JIM, maar ook andere professionals zijn.'

Hoe hebben jullie ouders en jongeren betrokken bij het actieonderzoek?

'Naast professionals is er ook een moeder die deelneemt aan de ontwikkelgroep. Een onderzoeker neemt interviews af bij alle deelnemende ouders en jongeren. De input van deze interviews is essentieel voor de doorontwikkeling van de nieuwe manier van werken in JouwZorg.'

Wat doen jullie met deze input van ouders en jongeren?

'We bespreken de informatie uit de interviews met het team van professionals. Deze informatie zorgt ervoor dat we telkens weer kunnen verbeteren. We focussen ons niet alleen op wat nog beter kan, maar bespreken ook wat al goed gaat. We kiezen er bewust voor om juist ook de successen te vieren met elkaar. Dit motiveert en geeft energie.'



Er zijn professionals die nu al aangeven dat ze deze manier van werken elke jongere, opvoeder én professional gunnen.



Hoe volgen jullie de verandering(en) die het actieonderzoek in gang zet? Hoe monitoren jullie dit?

'Op verschillende manieren en op verschillende niveaus verzamelen we informatie. Het is geen eenmalige monitoring, maar een continue proces. We houden interviews met ouders, jongeren en JIM's. Professionals hebben intervisiebijeenkomsten en focusgroepen. We hebben gesprekken met de ontwikkelgroep en hebben regelmatig contact met de partners en de gemeente. Dit alles bij elkaar levert input voor de continue monitoring van de verandering. Dit zorgt er ook voor dat we snel kunnen bijsturen of doorontwikkelen waar nodig.'

Je had het eerder over motivatie en energie. Ook dit zijn werkzame elementen om verandering tot stand te brengen. Hebben jullie nog meer gedaan om deze minder voor de hand liggende werkzame factoren te ondersteunen?

'Naast het bespreken van de opgehaalde informatie uit de interviews met ouders en jongeren, hebben we ook regelmatig inspiratie opgedaan bij anderen. Een kijkje in de keuken, bijvoorbeeld samen naar de landelijke JIM dag. Het continue proces van bijsturen en ontwikkelen werd hierdoor versterkt. Ook hebben we samen de nieuwe werkwijze gepresenteerd aan anderen op locatie, waar we natuurlijk reactie op kregen. Dit zorgde er ook voor dat we met elkaar gemotiveerd werden om onszelf en de nieuwe manier van werken verder te verbeteren. Met het gezamenlijke doel om jeugdigen en ouders beter te helpen.'

Hoe is het jullie gelukt om verandering in gang te zetten in dit actieonderzoek?

'Het gaat niet vanzelf, ook al wil iedereen wel. Ik denk dat werkzame elementen bij ons houding, reflectie, draagvlak en écht commitment zijn. We hebben ons niet laten weerhouden door 'moetjes'. We durven creatief te zijn, om later onszelf weer te beoordelen op of we nog vanuit 'de bedoeling' werken of we toch stiekem weer terugvielen in "oud denken". Dat ligt altijd op de loer omdat dat in principe gemakkelijker is.



Het is nodig om patronen te doorbreken. Verder is het niet voldoende om een standaardtraining aan professionals te geven als je een echte verandering, een nieuwe manier van werken, op gang wilt brengen. Uiteindelijk moeten professionals echt gaan staan voor de nieuwe manier van werken: dit wil ik bereiken, zo wil ik werken en deze aspecten van deze manier van werken spreken me aan. We vinden het belangrijk om écht samen te werken met de doelgroep: de ouders en jongeren in Jouwzorg. Wat ook heeft geholpen is dat we alle niveaus en verschillende partners hebben meegenomen bij het begin van het actieonderzoek. Jeugdigen, ouders, JIM's, professionals, leidinggevend, maar ook samenwerkingspartners en de gemeente.'

Hoe merken jullie samenwerkingspartners iets van de nieuwe werkwijze in jullie organisatie?

'Jongeren, hun JIM en ouders gaan samen op pad op verschillend aanbod passend bij hun keuze te bezoeken. Bij systeemtherapie kun je bijvoorbeeld kiezen voor MDFT of MST. In de 'normale' werkwijze kiest een professional dit aanbod en verwijst de jongere en/of zijn ouders hiernaar. Nu gaat de jeugdige met zijn ouders en de JIM zelf praten met jeugdhulpaanbieders en maakt dan een keuze.'

Kun je een voorbeeld geven van de verandering die jij ziet binnen jullie organisatie?

'Het contact tussen professionals en jongeren is veel beter. Er zijn hierdoor minder escalaties en separaties. Dit komt doordat de jongere zelf veel meer aan zet is (eigen kracht) en ze dus samen beslissen over passende hulp met hun JIM, ouders en professionals. Dit zorgt ook voor meer werkplezier voor professionals. Sommige jongeren en opvoeders kiezen nu niet meer voor gesloten hulp en kunnen ook daadwerkelijk ambulantly goed geholpen worden.'



*Durf te staan voor
wat werkt in het
actieonderzoek, houd
je rug recht!*

Met welke acties willen jullie komende tijd aan de slag?

'We willen onze uitkomsten breder delen. Dit werkt voor ons en onze partners motiverend, en anderen kunnen van onze geleerde lessen geïnspireerd raken en leren.'

Wat wil je meegeven aan anderen in het jeugdveld over het uitvoeren van actieonderzoek?

'Het is belangrijk dat je je er bewust van bent dat verandering aandacht, tijd en energie kost. Verder is genoeg ruimte nodig in de organisatie. En moet men deze ruimte ook benutten!

Als de succeservaringen eenmaal op gang komen, dan gaat de verandering in een stroomversnelling. Om ervoor te zorgen dat het actieonderzoek en de verandering die je op gang wilt brengen niet afhankelijk is van maar 1 of 2 mensen, is een team nodig. Rooster verder iemand vrij om het hele proces op te starten en te begeleiden. Ik denk dat dat essentieel is voor het slagen van het project. Vergeet niet de gemeente ook als partner mee te nemen in het actieonderzoek. Durf te staan voor wat werkt in het actieonderzoek, houd je rug recht! En last but not least: ga samen lerend doen wat werkt.'

Ary Littooy over het actieonderzoek naar ruimte voor de professional



Ary Littooy werkt als ambulant hulpverlener (Familietherapeut MDTF) bij Elker. Hij voerde bij Elker actieonderzoek uit. Ary Littooy deed binnen het project Lerend Trans-formeren actieonderzoek bij Elker over 'Ruimte voor de professional'.

Waarom hebben jullie gekozen voor dit onderwerp?

'Afgelopen jaren zijn in onze organisatie meerdere veranderingen doorgevoerd. Er is bijvoorbeeld de helft minder leidinggevenden dan voorheen. Dat vraagt meer eigenaarschap van medewerkers. Daarnaast waren signalen van medewerkers over een (te) hoge werkdruk en zagen we een hoog ziekteverzuim. Wij wilden met dit actieonderzoek stappen zetten in het vergroten van eigenaarschap bij medewerkers, het verhogen van het werkplezier en het verminderen van (de ervaren) werkdruk. Om zo ook betere hulp aan kinderen en ouders te kunnen bieden als professional.'

Kun je een voorbeeld geven van wat jullie in het actieonderzoek hebben gedaan om eigenaarschap bij medewerkers te stimuleren?

'Uit een team kwam een vraag over caseload. Zij hadden het gevoel dat ze 'onbeperkt' klanten moesten aannemen, wat voor hen werkstress opleverde. Ze wilden goede kwaliteit zorg blijven bieden aan ouders en kinderen, maar dit werd bemoeilijkt door de hoge werkdruk. Inzicht in hoeveel klanten zij als team kunnen ondersteunen was er niet. Hierover hebben we met elkaar gesprekken gevoerd, aan de hand van de pijlers personeel, organisatie en client en de balans hiertussen. Ook is het gesprek met de teamleider hierover gevoerd. Door deze gesprekken is er meer begrip voor elkaar ontstaan. Het heeft ervoor gezorgd dat medewerkers meer inzicht hebben in de overwegingen rondom het aantal casussen per medewerker. Ze voelen zich hier nu ook meer eigenaar van als team.'



Waar zijn jullie nog meer mee aan de slag gegaan binnen de organisatie?

'Om aan de slag te gaan met het thema werkdruk, wilden we eerst meer inzicht in hoe medewerkers aankijken tegen en omgaan met werkdruk. En wat geeft hen juist werkplezier? Hiervoor wilden we met elkaar in gesprek op een leuke manier. Hierbij hebben we het [Werkdrukspel](#) gebruikt. In alle teams is aan de hand van dit spel het gesprek gevoerd over dit thema.'

Ik merkte dat collega's het prettig vonden om een reflectiemoment met elkaar te hebben. En juist door dit gesprek met elkaar te voeren, werd duidelijk dat we ook zélf als professional en als team dingen kunnen doen om werkdruk te verlagen en werkplezier te verhogen. Hier kunnen we ook zelf verantwoordelijkheid in nemen.'

Wat was jouw rol als actieonderzoeker?

'Vooral heel praktisch aan de slag, collega's stimuleren en faciliteren, lef tonen en gewoon doen! Zo stelde ik veel reflectievragen aan collega's, om hen te stimuleren zelf na te denken over oplossingen voor vraagstukken rond werkdruk, eigenaarschap en werkgeluk. Zij hebben zelf een rol in het bereiken van een oplossing, als actieonderzoeker ben ik niet degene aan zet. Stappen richting verbetering zetten we met elkaar. Ik probeerde telkens op zoek te gaan naar een ingang voor verandering, op zoek naar collega's die ook zelf aan de slag wilden. Verder probeerde ik ook zoveel mogelijk kennisdeling binnen de organisatie te faciliteren. Als ik signalen opving dat op de ene locatie een dilemma speelde onder de medewerkers, en ik wist dat een ander team hier al mee aan de slag was gegaan, probeerde ik die teams aan elkaar te koppelen.'



Ik kom bij veel locaties binnen onze organisatie. Hierdoor kon ik knelpunten of dilemma's van medewerkers goed opvangen.



Hoe zorgde je er als actieonderzoeker voor dat je op de hoogte was van wat speelde in de organisatie rondom het thema 'ruimte voor de professional'?

'Het was een voordeel dat ik de organisatie goed ken, bijvoorbeeld doordat ik ook in de ondernemingsraad zit. Hierdoor ken ik veel collega's en kon ik makkelijk signalen opvangen. Daarnaast kom ik op veel locaties binnen onze organisatie. Hierdoor kon ik knelpunten of dilemma's van medewerkers goed opvangen, ook in de 'wandelgangen'. En zo hoorde ik ook vaak de successen die collega's hadden bereikt.'



Welke tips wil je andere actieonderzoekers (in spe) meegeven?

'Collega's vragen mij wel eens hoe het kan dat ik dingen die eerst niet (lijken te) kunnen toch voor elkaar krijg. Mijn tip: ga aan de slag. Kom in actie! Als je overal toestemming voor vraagt, kan iemand nee zeggen. Wees dus ook niet bang om fouten te maken, probeer dingen uit. En het is natuurlijk belangrijk om tijdens het actieonderzoek aandacht te houden voor (kleine) successen die zijn behaald. Dat zorgt ervoor dat collega's ook gemotiveerd blijven. En niet te vergeten: actieonderzoek uitvoeren doe je niet alleen. Dus probeer zoveel mogelijk mensen binnen de organisatie enthousiast te maken.'

Wat zou jij in een volgend actieonderzoek anders doen?

'Ik zou nog meer noteren. Welke signalen vang je op? Wie heb je wanneer gesproken? Welke stappen zijn gezet en was hierna een verandering te zien? Juist de kleine dingen, zoals korte onverwachte gesprekken leveren later in het actieonderzoek juist belangrijke inzichten op.'

[Vraag het werkdrukspel aan](#)

Reflecteren en leren



Actieonderzoek is een vorm van onderzoek waarin een praktisch probleem centraal staat. Het onderzoek is er niet alleen op gericht om kennis op te doen, maar juist om het handelen van een persoon of een groep te veranderen in een specifieke situatie.

De drie pijlers van actieonderzoek zijn:

[veranderen](#), [samenwerken](#) en [reflecteren en leren](#).



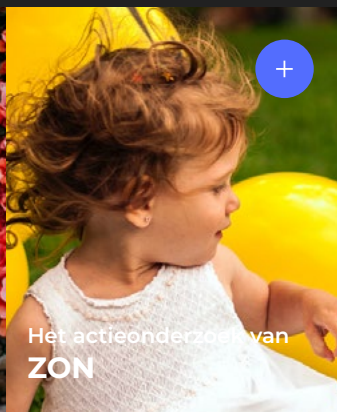
Het Lerend Transformeren van **JGZ Zuid-Holland West**

Mascha Kamphuis over reflectie tijdens het actieonderzoek bij JGZ Zuid-Holland West

[Verder lezen](#)



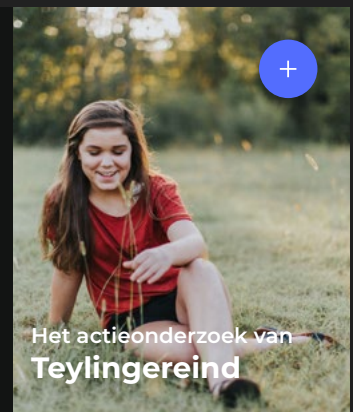
Het actieonderzoek van
**Sterker sociaal
werk**



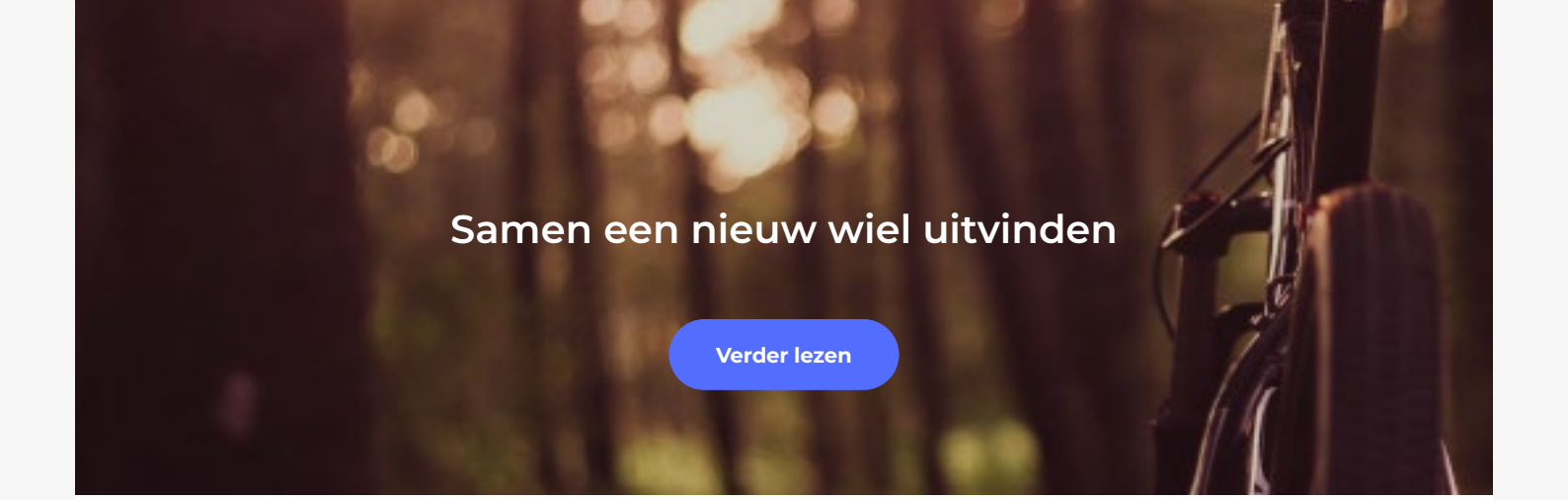
Het actieonderzoek van
ZON



Het actieonderzoek van
Curium



Het actieonderzoek van
Teylingereind



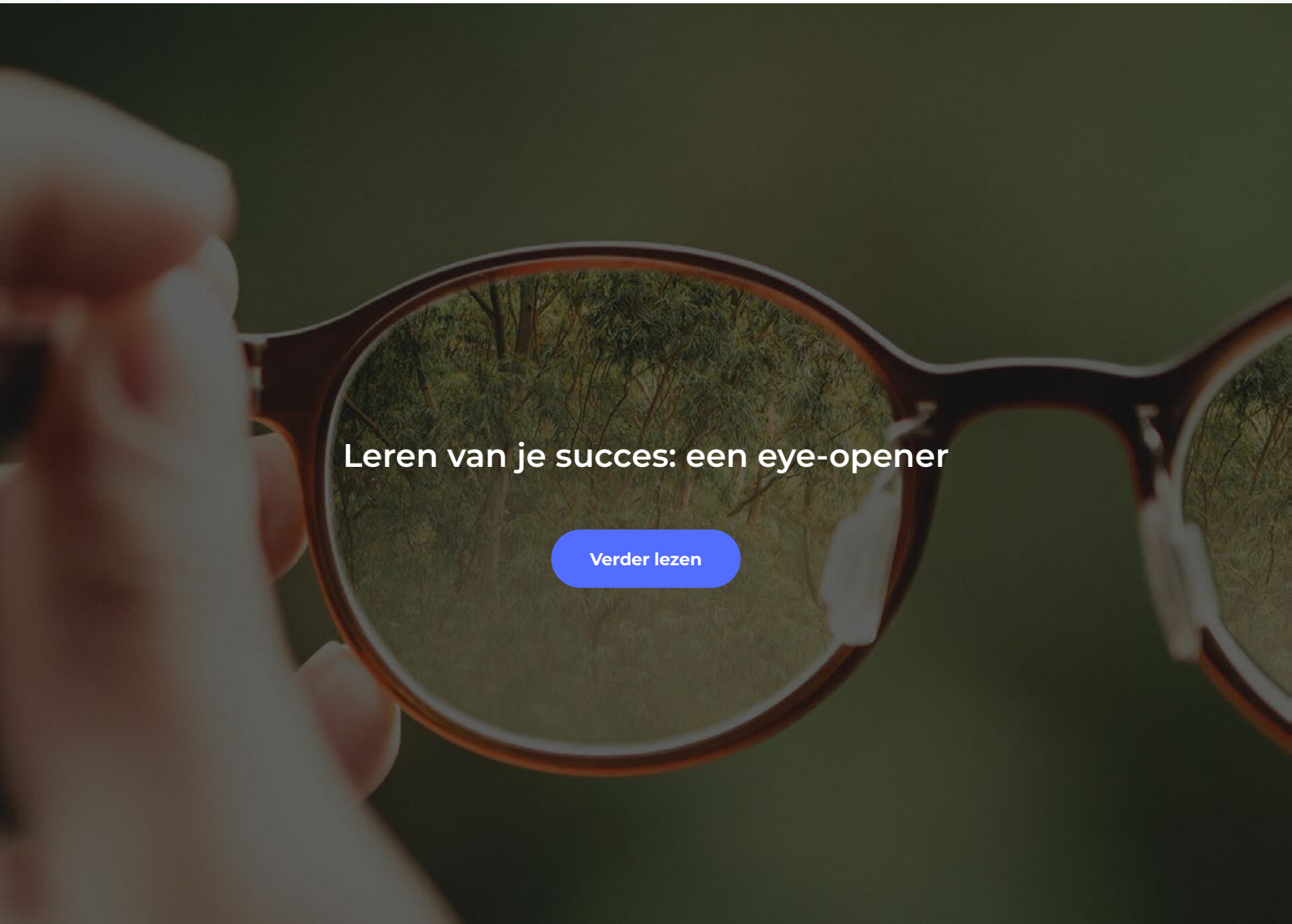
Samen een nieuw wiel uitvinden

[Verder lezen](#)

Interviews

Els Evenboer

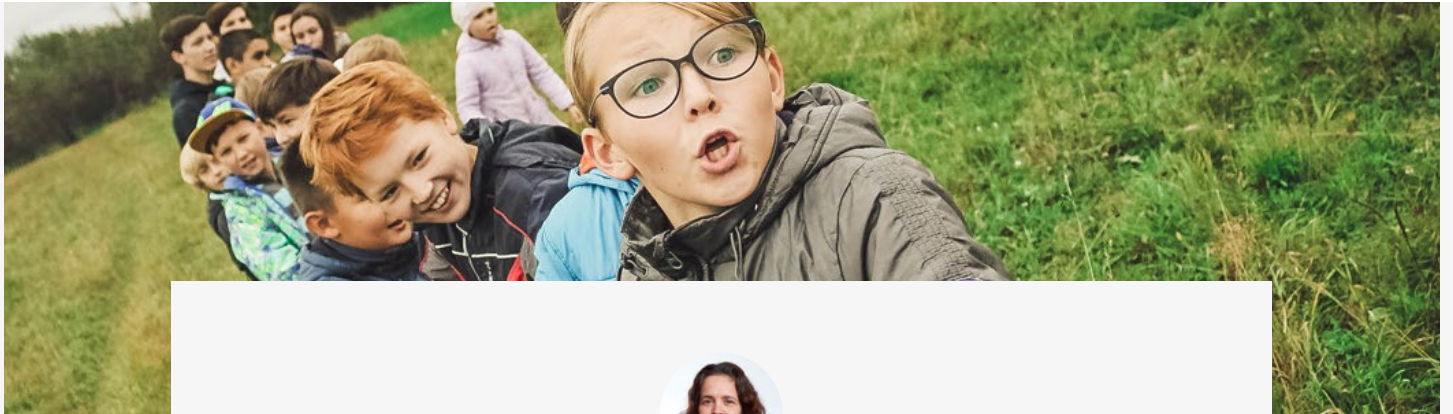
Actieonderzoek in gemeenten



Leren van je succes: een eye-opener

[Verder lezen](#)

Het Lerend Transformeren van JGZ Zuid-Holland West: Een interview met Mascha Kamphuis



Mascha Kamphuis heeft medicijnen gestudeerd aan de Universiteit Utrecht (afgestudeerd in 1997). Ze heeft jarenlange ervaring als jeugdarts en onderzoeker, onder andere bij TNO. Ten tijde van het actieonderzoek werkte Mascha bij de Jeugdgezondheidszorg Zuid-Holland West (JGZ ZHW) als jeugdarts/onderzoeker en was tevens Academische werkplaats coördinator. Momenteel is zij Medical director bij het Landelijk Expertise Centrum kindermishandeling (LECK).

Wat was het onderwerp van jullie actieonderzoek?

Ik was meteen enthousiast over Lerend Transformeren, mijn manager ook, omdat actieonderzoek zo direct toepasbaar is en zo'n korte actie-reactie cyclus heeft. Er is gekozen voor het nieuwe Project Doorzorg, dat paste mooi binnen de methode van actieonderzoek.

Het doel van het project is om gezinnen die uit de jeugdhulp ontslagen zijn niet helemaal los te laten, maar hen nog begeleiding te bieden in hun proces naar meer 'op eigen kracht'. De gedachte is dat de kans op terugval naar de jeugdhulp dan kleiner zal zijn.

Degene die het Doorzorg-project uitvoerde was één jeugdverpleegkundige. Er waren plannen dat er een tweede jeugdverpleegkundige bij zou komen, maar die is niet gevonden. In die zin was het een kleinschalig actieonderzoek. Het ondersteuningsaanbod bestond onder andere uit de intervisie met deze jeugdverpleegkundige. Zo was het heel overzichtelijk en direct. Er gebeurt iets, je reflecteert, je bespreekt het en je gaat gelijk weer anders werken.



Kun je meer vertellen over de intervisie en welke stappen jullie hierin hebben gezet tijdens het actieonderzoek?

Ons transformatiedoel was 'demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren'. Voor de jeugdverpleegkundige gaat het om de juiste zorg bieden, niet per se minder of geen zorg/ medicatie, want soms is zorg echt nodig. Maar dan kun je je richten op: wat kunnen de cliënten zelf, zodat minder zorg nodig is?

Als onderzoeker heb ik vooral op twee manieren gereflecteerd. Met de jeugdverpleegkundige zelf, door met haar te bespreken: "Vind jij dat je normaliseert? Waarom denk je dat? Hoe doe je dat?" Gelijktijdig heb ik gesprekken gevoerd met ouders die begeleid werden door deze jeugdverpleegkundige. In die gesprekken heb ik vooral geprobeerd in te zoomen op de vraag: "Wat maakt nu dat jij het nu zelf doet, wat deed de jeugdverpleegkundige daarvoor?" Dit deed ik door open vragen te stellen en dan veel door te vragen. Dat leverde hele concrete punten op die ik weer kon teruggeven aan de jeugdverpleegkundige.



Eén van de punten die uit gesprekken met ouders kwam, was dat ondanks dat er binnen een gezin veel aan de hand is, de jeugdverpleegkundige vooral de positieve dingen benoemde en met het gezin besprak. Dat maakte dat moeders veel meer kracht voelden.

Ook 'ervaringen delen' en 'er echt zijn als mens' kwamen uit de gesprekken met ouders als belangrijke punten. Zij gaven aan dat het kan helpen als er iemand naast je staat die ook eigen, moeilijke ervaringen deelt. Tegelijkertijd was dit een zoektocht voor de jeugdverpleegkundige; waar ligt de grens van je betrokkenheid? De jeugdverpleegkundige wil normaliseren en kennelijk is het menselijke aspect en het ervaringen delen een sleuteltje wat daarbij helpt. Door het actieonderzoek hebben we het veel gehad over dit dilemma: "Hoe kun je persoonlijk worden en toch professionele afstand bewaren en is dit dan genoeg?"

Daarnaast hebben we vakinhoudelijke medische, intervisie aangeboden via de stafarts.



Wat zijn geleerde lessen tijdens het actieonderzoek, die een duidelijk verschil gemaakt hebben in jullie proces?

Gelijk aan het begin hebben we het actieonderzoek afgebakend.

In het begin spraken onze manager en de gemeente erover om met het actieonderzoek het project te evalueren. Dan wordt het veel groter en politiek, en dan gaat het ten koste van wat je wilt bereiken met de jeugdverpleegkundige, namelijk dat zij haar werk goed kan doen en daarvoor genoeg tools in handen heeft. We hebben toen gezegd dat dit onderzoek niet ging helpen bepalen of Doorzorg zelf effectief is. Hierdoor kon er pure aandacht naar de jeugdverpleegkundige, waardoor het actieonderzoek veel meer heeft opgeleverd voor de praktijk.

Het is jammer dat het bij één jeugdverpleegkundige is gebleven, maar als je twee of drie mensen hebt kunnen versterken, bereik je al heel veel!



Ook de informatie uit een aantal leerwerksessies hebben een verschil gemaakt in het actieonderzoek. Zo heb ik veel gehad aan de informatie over de participatieladder, in hoeverre je cliënten echt betreft [laag niveau op de ladder = cliënt informeren, hoog niveau = cliënt beslist mee]. Ik heb tips hieruit gebruikt bij de intervisiebegeleiding, zoals het onderwerp van gesprek meer laten bepalen door de jeugdverpleegkundige. Dit heb ik ook in de gesprekken met ouders gedaan; de inhoud meer aan hen overlaten, waardoor je echt tot de kern komt. Ook al zijn het bekende technieken, zoals grote stiltes laten vallen... Het hielp veel. Voor mij was het goed om dit bewust op te pakken.



Het is belangrijk dat er vertrouwen is in de onderzoeker

Je hebt dus ook gereflecteerd op jouw rol als actieonderzoeker?

Ja, zeker, heel erg. Intervisie gaat over kijken naar jezelf, wat je alleen kunt als je vertrouwen hebt in degene die de vragen stelt. Dat bereik je met een open, niet-veroordelende houding en door vertrouwen uit te stralen.



Wat zou je mee willen geven aan organisaties die met de transformatiedoelen aan de slag gaan?

Als onderzoeker ben je gewend om met harde cijfers of uitkomstmaten te werken. Actieonderzoek is echt loslaten. Het is superleuk en efficiënt, omdat je meteen verandering bereikt. Als je cijfers los kunt laten is het een hele verfrissende manier van onderzoek doen. Vooral ook omdat het zo direct is: Je ziet dingen gebeuren op de werkvloer, waardoor mensen anders hun werk doen, dat is een hele mooie ervaring.

Kijk vooral naar de kwalitatieve kant: Is de cliënt tevreden? Is de hulpverlener zelf tevreden met zijn werk? Er is veel werkdruk. Ik denk dat actieonderzoek ook heel veel doet voor de hulpverlener, je kunt namelijk direct iets teruggeven. Door hen te begeleiden houdt je hen meer in het zadel.





Het actieonderzoek van Sterker sociaal werk

“De werkbegeleiders zijn door het actieonderzoek nog bewuster van het transformatiedoel normaliseren. Ze stellen in de werkbegeleiding nu meer reflectieve vragen aan professionals als zij casuïstiek inbrengen.”

Sterker sociaal werk deed binnen het project Lerend Transformeren mee met actieonderzoek naar het transformatiedoel ‘Normaliseren, demedicaliseren en ontzorgen’. Bij Sterker sociaal werk (sociaal werk in de omgeving Nijmegen) zijn twee werkbegeleiders actief, die als taak hebben de vakbekwaamheid van professionals te bevorderen. Elk team heeft een vaste werkbegeleider; ze ondersteunen de teams in casuïstiekbespreking en stimuleren op deze manier de professionals ook om steeds meer te gaan werken conform de uitgangspunten van de transformatie. Daarnaast krijgen alle professionals in groepjes intervisie onder leiding van de werkbegeleider, met behulp van videomateriaal.

Samen met de werkbegeleiders, professionals, leidinggeven en cliënten zijn onderzoekers Isolde Driesen en Pamela Besselink aan de slag gegaan met de vraag hoe ze in de werkbegeleiding meer kunnen gaan werken vanuit het transformatiedoel ‘Normaliseren, demedicaliseren en ontzorgen’. Uit interviews en werksessies kwam de wens van professionals naar voren om meer te reflecteren op wat normaliseren nou precies is – en wanneer je dat als professional goed doet. Dit werd het uitgangspunt van het actieonderzoek. Hoe kan de werkbegeleiding zo ingericht worden, dat het normaliserende karakter van de hulpverlening wordt vergroot?



Actieonderzoek is erg flexibel onderzoek, wat een grote meerwaarde voor ons had. Hierdoor konden we onze focus steeds bijstellen en zorgden we ervoor dat het project aan bleef sluiten bij de praktijk.

Ontwikkeling van een reflectie-instrument

Isolde en Pamela hebben een 'reflectie-instrument' ontwikkeld: een hulpmiddel waarin staat wat vanuit verschillende perspectieven (beleid, organisatie, professionals, gezinnen) onder normaliseren wordt verstaan en welk gedrag van de professional daarbij past. In het instrument staan ook vragen die werkbegeleiders aan professionals kunnen stellen om gezamenlijk te reflecteren op het normaliserende karakter van het handelen. Het instrument wordt ingezet bij de intervisie en het bekijken van de video-opnames van professionals.



Wat erg fijn was, was dat deze manier van onderzoek doen, goed past bij de inhoud van normaliseren – hier bleek sprake van een parallel proces: het is een 'normaliserende' variant van onderzoek!

Hoe gaat het verder?

Samen met de werkbegeleiders wordt de inrichting van de werkbegeleiding verder vorm gegeven. Pamela en Isolde blijven de werkbegeleiders volgen en gaan de werkbegeleiding, inclusief het gebruik van het reflectie-instrument, structureel evalueren.

Meer weten?

Bekijk het [reflectie-instrument](#) van Sterker sociaal werk, lees het [interview met Pamela en Isolde](#) of neem contact op via p.besselink@sterker.nl of i.driesen@sterker.nl



Het actieonderzoek van ZON

“Werken aan normaliseren, demedicaliseren en ontzorgen; kan dat bij iedereen?”



ZON deed binnen het project Lerend Transformeren mee met actieonderzoek naar het transformatiedoel ‘Normaliseren, demedicaliseren en ontzorgen’. ZON is een netwerk van zelfstandige ondernemers in de zorg en hulpverlening, die laagdrempelige ondersteuning aan jeugdigen en gezinnen bieden.

Actieonderzoekers Karen Poot en Jannet Reinds zagen in hun werkveld verschillen in de manier waarop professionals werken aan dit transformatiedoel. Ze ervoeren dat de situatie voor veel ouders in de jeugdhulp overweldigend is: ouders zien door de bomen het bos niet meer en hebben last van hun eigen onzekerheid en vooroordelen van anderen. Hoe kan je als professional, ook in situaties die geëscaleerd zijn, toch blijven normaliseren? Dat werd de centrale vraag in hun actieonderzoek.



Er is grote behoefte bij gezinnen en jeugdigen aan hulpverleners die luisteren en naast hen staan – dát is normaliseren, demedicaliseren en ontzorgen.

Karen en Jannet hebben gesproken over het transformatiedoel ‘normaliseren’ met jeugdigen en met professionals uit andere organisaties en uit andere beroepsgroepen. Dat leverde veel inzichten op die ze met literatuur hebben onderbouwd. Ze kwamen tot het besef dat de crux voor het werken volgens dit transformatiedoel zit in de bejegening, in de interactie die er plaatsvindt tussen professional en cliënt. Dat vereist bepaalde competenties, maar ook een nuchtere, relativerende attitude van professionals.



Ontwikkeling van een interactieprofiel

Om hun kennis en inzichten te borgen en overdraagbaar te maken, hebben Karen en Jannet onder andere een 'interactieprofiel' opgesteld. Hierin staat wat een normaliserende, demedicaliserende interactie tussen professional en cliënt inhoudt en waar dit aan moet voldoen. Dit profiel is al werkende wijze opgesteld en gedurende het actieonderzoek aangescherpt. Het motto 'gewoon waar het kan, bijzonder waar het nodig is' staat centraal. Ook ontwikkelden Jannet en Karen gaandeweg een checklist voor goede samenwerking in de keten, gericht op normaliserend handelen.



Door naast gezinsleden te gaan staan en problemen in perspectief te brengen, hebben ouders al snel het gevoel gehoord te worden. Het resultaat is dat zeer complexe situaties vrij snel teruggebracht worden tot normale proporties.

Hoe gaat het verder?

ZON werkt met het interactieprofiel en de checklist en blijft het kader van actieonderzoek gebruiken om op hun eigen normaliserende handelen te reflecteren.

“Voor ons is actieonderzoek een hele goede manier gebleken om op onze werkwijze te reflecteren en bij te stellen waar nodig. Het actieonderzoek heeft ons gedwongen om te focussen en om onze ideeën te kaderen. We blijven op zoek naar manieren om onszelf te verbeteren.”

Meer weten?

Neem contact op met [Karen Poot](#) of [Jannet Reinds](#)



Het actieonderzoek van Curium

“Een Trajectberaad Complexe Casuïstiek (TCC) is complexer dan je denkt!”



Het academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie Curium deed aan Lerend Transformeren mee binnen het transformatiedoel ‘Integrale Hulp’. Curium wilde bij aanvang van het project nog meer beschikbaar en toegankelijk zijn voor gespecialiseerde psychiatrische hulp. Deze visie leidde ertoe dat in de regio is gestart met het Trajectberaad Complexe Casuïstiek (TCC).

Een gezamenlijk entree

Het TCC kan gezien worden als gezamenlijke entree van alle grote 24-uurszorgaanbieders in de regio; periodiek is er gezamenlijk overleg met alle opnamecoördinatoren. Het doel van dit overleg is om passend aanbod van specialistische zorg te kunnen bieden voor jeugdigen met meervoudige problematiek en hulp te bieden bij plaatsingsproblemen. Het streven van het TCC is om een volledig hulptraject in te zetten en zo te voorkomen dat cliënten meerdere keren terug in zorg komen. Het advies van het TCC wordt teruggekoppeld aan de aanmelder en de jeugdige en zijn ouders, zodat het hulptraject samen goed kan worden vormgeven.



*In het eerste half jaar is in 20 van de 24 gevallen
het gegeven advies overgenomen door de
aanmelder en de cliënt.*

Toch bleek het ook ingewikkeld om integrale trajecten in te zetten. De hulpvraag van jeugdigen verandert over de tijd en de problematiek is weerbarstig en complex. Externe belemmeringen, zoals wachtlijsten, beperken het TCC soms ook.



Deze resultaten van het actieonderzoek gaven aanleiding om het TCC aan te passen. Het TCC is laagdrempeliger geworden en kan eerder om advies worden gevraagd. Daarnaast is de frequentie van het overleg verhoogd van één keer in de zes weken naar één keer in de twee weken. Ook is de kring van aanwezigen uitgebreid en zijn nu ook aanbieders van ambulante zorg betrokken, zij kunnen overbruggingszorg bieden wanneer jeugdigen op een wachtlijst staan.

Hoe gaat het verder?

Sinds de oprichting is het TCC aangepast. Het is laagdrempeliger geworden: eerder moest de professional helemaal zijn vastgelopen en moesten alle mogelijke instellingen de cliënt hebben geweigerd. Nu kan er ook al eerder in het traject worden meegedacht door het TCC. Daarnaast vindt het nu één keer in de twee weken plaats in plaats van één in de zes weken.

Meer weten?

Voor meer informatie, neem contact op met actieonderzoekster
[Tess Mijnders](#).





Het actieonderzoek van
Teylingereind

**“Succesvolle re-integratie
kan niet zonder eerst te
begrijpen wat een jongere
daarvoor nodig heeft”**



Binnen het transformatiedoel 'Integrale Hulp' van het project Lerend Transformeren signaleerden projectleider Carla van Vliet en actieonderzoeker Marjolein Brouwer de noodzaak om de verbinding tussen Teylingereind als justitiële jeugdinrichting en de Keten van justitiële en niet-justitiële partners in Leiden te verstevigen. Teylingereind is een gesloten justitiële jeugdinrichting die plaats biedt aan 92 jongeren. Daar wordt niet alleen zorg gedragen voor een veilige plek, maar ook een omgeving geboden waar jongeren op verantwoorde wijze aan hun toekomst kunnen werken. Het versterken van de samenwerking is belangrijk voor jongeren die hulp krijgen van de partners, zodat het traject voor hen passend en op maat gemaakt is.

Van verbindingsoverleg naar verbinding

Na inventarisatie van de samenwerkingsmogelijkheden en partners, is gestart met het instellen van een verbindingsoverleg. Dit overleg wordt gevoerd met de jongere (en zijn ouders) en professionals vanuit de gemeente en alle betrokken hulpverleners. Tijdens het overleg wordt stilgestaan bij de zorgen en zorg van vóór de plaatsing in Teylingereind en tevens de te vervolgen of in te zetten behandeling aansluitend aan deze plaatsing. Het doel: begrijpen wat bekrachtigende en belemmerende factoren kunnen zijn voor re-integratie van de jongere, zowel voor de jongere als voor de betrokken organisaties. Samen wordt er gezocht naar een passende oplossing.



*Ik vond het goed dat ik er bij was en er niet
gepraat is zonder mij. Nu kon ik zelf zeggen
wat ik belangrijk vind, zonder dat mensen naar
rapporten en verslagen kijken en daarna denken
dat ze mij kennen. Eerder heb ik wel eens
meegemaakt dat verslagen niet kloppen en mijn
mening anders was beschreven dan ik bedoeld
had, dus ik heb weinig vertrouwen in verslagen.
Ik ben blij dat ik nu zelf kon praten en er geen
plan is gemaakt zonder mij.*

In sommige situaties bleek verbinding maken extra lastig, bijvoorbeeld wanneer er sprake was van verschillende financieringsstromen, veel contactpersonen en bij de overgang van 18- naar 18+. Ook moest er op verschillende momenten opnieuw overlegd worden met ketenpartners over de samenwerkingswensen en mogelijkheden. Dit om met de juiste ketenpartners per jongere om tafel te zitten en tegelijkertijd het traject niet te verlangzamen doordat het plannen in de agenda van het verbindingsoverleg.

Hoe gaat het verder?

Teylingereind heeft de lessen uit het actieonderzoek gevat in [twaalf aanbevelingen](#), die benut worden bij de volgende pilots.

Meer weten?

Neem contact op met projectleider [Carla van Vliet](#).



Samen een nieuw wiel uitvinden

Annelies Kooiman, adviseur programma Integraal Werken in de Wijk (IWW)

Linda van den Haak, communicatie adviseur IWW

Integraal werken in de wijk

In korte tijd reorganiseert het sociaal domein zich ingrijpend; op veel plaatsen in het land is men bezig een nieuw wiel uit te vinden, genaamd integraal werken. In 83% van de gemeenten staan wijkteams aan het roer om passende zorg en ondersteuning te regelen voor burgers. Zij vormen het hart van de transformatie en experimenteren met integrale maatwerkaanpakken en ontschotting van regels en budgetten. De verzorgingsstaat wordt verbouwd. Ook de aanbieders doen mee en vormen integrale teams, verantwoordelijk voor specifieke zorg en ondersteuning in een gebied. Alle hoop is gevestigd op een betere toekomst voor burgers met meervoudige vragen of problemen. Het gezamenlijke doel is zo snel en eenvoudig mogelijk oplossen van problemen: doen wat nodig is, het liefst dichtbij huis. Met extra aandacht voor versterken van zelfregie, redzaamheid en participatie en het vergroten van de veerkracht van de wijk of buurt. Dit transformatieproces valt of staat bij de samenwerking tussen verschillende professies. Passende zorg ontstaat in een netwerk, met erkenning van ieders (on)deskundigheid. Mensen verschillen en dat is juist waardevol.



Kwetsbare gezinnen hebben een andere aanpak nodig dan die de professionals momenteel vanuit wijkteams kunnen bieden'. De professional is goed opgeleid, echter, zo schrijft de inspectie: 'een aantal belangrijke randvoorwaarden zijn nog niet voldoende ingevuld.'

– Een betrokken beleidsmedewerker

Het programma Integraal Werken in de Wijk doet onderzoek naar werkzame elementen van integraal werken en ontwikkelt hulpmiddelen voor integraal werkende teams om domeinoverstijgend te werken aan effectieve en efficiënte zorg en ondersteuning. Voorbeelden zijn de '[Kennissbouwstenen](#)' en de [Reflectietool 'Ruimte geeft vaart'](#).



Kennisbouwstenen en scholingsplan

Met de kennisbouwstenen heb je in kaart over welke algemene en specifieke kennis wijkteams en -netwerken moeten beschikken. Zo is helder welke kennis wordt gemist en wanneer een specialist moet worden ingezet.

'Er ligt nu een scholingsplan. Nu hebben we dit veel meer dan voorheen op teamniveau besproken, duidelijk gemaakt welke kennis er al is en welke nog nodig is. Heel zichtbaar werd dat we voor scholen en voor werk/inkomen maar één contactpersoon hebben. Hier moeten we allemaal wat van weten!'

– Medewerker sociaal team Molenlanden

Reflectietool 'Ruimte geeft vaart'

Gezinnen met kinderen die een chronische lichamelijke of psychische aandoening hebben, krijgen vaak te maken met veel verschillende professionals en organisaties. Soms zijn bij één gezin meer dan 30 professionals betrokken: vanuit een zorginstelling, dicht bij huis, op school, bij de opvang. Wie coördineert al die zorg en ondersteuning? Hoe weet je van elkaar wat je doet? En hoe sluit je aan bij wat kind en gezin willen en nodig hebben? De reflectietool helpt de zorg en ondersteuning zo goed mogelijk te organiseren en op elkaar af te stemmen.

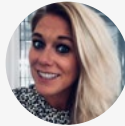
'Samen met een adviseur van het programma Integraal Werken in de Wijk zijn wij aan de hand van de reflectietool 'Ruimte geeft vaart' aan de slag gegaan met taaie vraagstukken binnen onze gemeente. Het heeft ons enorm veel gebracht om uit de vergaderstand te komen, de tijd te nemen, ons te verplaatsen in elkaars perspectief en te komen tot verrassende inzichten met hernieuwde energie. Het ademde haast iets liefdevols.'

– Medewerker Weert

Over het programma Integraal werken in de wijk

In het programma Integraal werken in de wijk bundelen [Movisie](#), [Nederlands Centrum Jeugdgezondheid](#), [Nederlands Jeugdinstituut](#), [Vilans](#) en de [Werkplaatsen Sociaal domein](#) hun krachten om kennis te verzamelen, verrijken en verspreiden over de integrale aanpak van meervoudige vragen en problemen. In nauwe samenwerking met de praktijk. Ons doel is: beleidsmakers en professionals inzicht geven in wat werkt.

Els Evenboer over actieonderzoek in gemeenten



Els Evenboer werkt als projectleider bij de Academische Werkplaats C4Youth 2.0, bij het project 'Versterken basisondersteuning'. C4Youth is een Academische Werkplaats Transformatie zorg voor Jeugd (AWTJ). Ze voert actieonderzoek uit in drie gemeenten in de provincie Groningen. Ze is aangehaakt bij het project Lerend Transformeren om ervaringen met actieonderzoek uit te wisselen en van elkaar te leren.

Je voert actieonderzoek uit in drie gemeenten. Over welke vraagstukken of thema's gaan deze actieonderzoeken?

'We zijn aan de slag gegaan met thema's en vraagstukken die leven bij gemeenten, bij professionals in de basisteams (lokale teams/sociale teams/wijkteams). Thema's zoals missie/visie, taken en rollen, proces- en casusregie en teamgevoel. Bij taken en rollen gaat het dan bijvoorbeeld om de vragen 'Wat beschouw je als jouw taken binnen het team? Welke taken zou iedereen binnen het team moeten uitvoeren? Welke taken vind je niet horen bij jouw rol in het team?' Een ander thema, zoals teamgevoel, is van een andere orde. Toch kwam dit thema ook naar voren vanuit de professionals. Dit thema speelt vooral wanneer teamleden maar voor een beperkt aantal uren gedetacheerd zijn naar het basisteam.'



In actieonderzoek is het belangrijk dat de teams zich eigenaar voelen van de thema's waar ze mee aan de slag gaan.

Hoe kozen jullie het thema of vraagstuk om mee aan de slag te gaan in het actieonderzoek?

'We hebben bij de start van dit project startbijeenkomsten georganiseerd in de drie deelnemende gemeenten. De professionals uit het basisteam hebben een zelftest ingevuld (Zelftest Basisteams Jeugd) over het werken in het team. Op basis van de uitkomsten hiervan, hebben we gekeken op welke gebieden het al goed gaat en waar nog ruimte is voor verbetering. Over de uitkomsten zijn we met elkaar in gesprek gegaan. In de tweede bijeenkomst hebben we hier verder met elkaar over gesproken. Hieruit volgde een top 3 van thema's/vraagstukken waarmee de teams zelf aan de slag wilden gaan. Het is in actieonderzoek belangrijk dat de teams zich eigenaar voelen van de thema's waar ze mee aan de slag gaan. Dit is nodig om met elkaar een verandering op gang te brengen.'

Je hebt de afgelopen tijd veel ervaring opgedaan als actieonderzoeker. Zou je het bij een volgend actieonderzoek anders aanpakken?

'Tijdens het actieonderzoek hebben we ervaren dat het belangrijk is om duidelijk te zijn over de verwachtingen over het actieonderzoek binnen gemeenten en teams. Van het begin tot het einde, iedere keer weer: verwachttingsmanagement! 'Klassiek' onderzoek voelt voor mensen in de praktijk ver van hun bed. Ver van hun bed, dat blijft het ook vaak als het gaat om het invullen van een vragenlijst.'



Actieonderzoek steekt heel anders in elkaar, omdat daarbij niet de onderzoeker maar juist de teams en de professionals aan zet zijn. Dit riep in het begin van het actieonderzoek dan ook veel vragen en onduidelijkheden op bij de professionals. Bij een volgend actieonderzoek zou ik daarom nog duidelijker communiceren over verwachtingen en mijn rol als actieonderzoeker. Ik raad andere actieonderzoekers ook aan om dit aan het begin van het onderzoek duidelijk te maken.'

Wat is jouw rol als actieonderzoeker?

'Het is zoeken naar een bepaalde balans. Wat doen de teams zelf? Hoe ondersteun ik hen het beste, wat kan ik hen aanreiken zodat zij zelf weer verder kunnen? Ik zie mijn rol voornamelijk als faciliterend, ondersteunend. Het team binnen de deelnemende gemeente is zelf aan zet. Het is hún actieonderzoek, waarin we aan de slag gaan met thema's en vragen die actueel zijn voor hen. Het is belangrijk dat de professionals zelf de meerwaarde gaan zien van het actieonderzoek. Dat ze het gevoel krijgen dat ze invloed hebben op processen en ook daadwerkelijk een verandering teweeg kunnen brengen met elkaar. Ik probeer continu te benadrukken en te laten merken dat zij zelf in de lead zijn. Zij zijn degene met de praktische kennis. Ik geef alleen handvaten. Bijvoorbeeld bepaalde werkvormen, om het gesprek met elkaar aan te gaan. Maar ook stel ik kritische vragen, om hen zelf tot oplossingen te laten komen.'



*Het is belangrijk
dat professionals
zelf de meerwaarde
gaan zien van het
actieonderzoek.*

Wat vraagt het van jou als onderzoeker om actieonderzoek uit te voeren?

'Flexibiliteit. En dat voelde in het begin best onwennig. Zeker als je gewend bent om 'klassiek' wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. Het uitvoeren van actieonderzoek vraagt om voortdurend bijsturen. Ik zorg dat ik meerdere dingen voorbereid voor de bijeenkomsten, zodat ik beter voorbereid ben voor net een andere aanpak van het vraagstuk dan we eerder hadden bedacht. En soms stel ik professionals ook gewoon de vraag: 'Dit idee is nieuw. Hoe kunnen we hier nu volgens jullie met elkaar mee aan de slag?'

Welke verandering of resultaat in één van de actieonderzoeken zie jij als een succes?

'Eén van de deelnemende gemeenten wilde in het basisteam meer generalistisch gaan werken. Dit was besloten door beleid en het bestuur. De professionals herkenden zich niet in deze nieuwe werkwijze. Na een aantal gesprekken werd duidelijk dat de professionals juist vanuit hun eigen specialismen en expertise wilden werken. Om elkaar op die manier aan te vullen. "Jij bent hier goed in, en ik hierin. We zoeken elkaar op wanneer nodig om kennis en ervaringen uit te wisselen". Door hier met elkaar over te praten kon het team ook duidelijk maken waarom ze op deze manier wensten te werken. En daar werd gehoor aan gegeven. Vervolgens ben ik samen met het team aan de slag gegaan met dit thema. Wat is nodig om meer gebruik te maken van elkaars expertise in het team? Welke randvoorwaarden spelen hierbij een belangrijke rol? Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat er in casussen meer werd samengewerkt in koppels. Koppels die elkaar aanvulden qua expertise. Dit is een succes waar het team trots op mag zijn! Samen hebben ze een verandering in gang gezet.'

Je geeft aan dat professionals aan zet zijn in de actieonderzoeken. Nemen jullie management, beleid en bestuur ook mee in de actieonderzoeken?

'Jazeker. Wil je vooruitgang boeken, dan moet je beginnen bij de professionals. Maar je hebt ook het beleid en bestuur nodig. Ook om resultaten ook op de langere termijn te kunnen borgen. We hebben minimaal 2 keer per jaar een spiegelbijeenkomst met de teamleider van het basisteam en beleidsmedewerker en wethouder van de gemeente. Een soort benen op tafel overleg. Waar lopen de professional tegenaan? Waar zijn we mee bezig in het actieonderzoek? Want is nog nodig vanuit beleid om de veranderingen te ondersteunen? Daarnaast zijn tussen deze spiegelbijeenkomsten door regelmatig afspraken met de beleidsmedewerkers van de gemeente. We praten heel open met elkaar over hoe het gaat. Hier heb ik positieve ervaringen mee. Dat betekent niet meteen dat je alles geregeld krijgt, maar het draagt wel bij aan het creëren van draagvlak op alle niveaus.'



Welke stappen zetten jullie om ook de stem van jongeren en ouders mee te nemen?

'Het project Participatie van ouders en jongeren van C4Youth 2.0 richt zich met name hier op. We proberen wel zoveel mogelijk linkjes te leggen tussen de drie projecten. Bijvoorbeeld voor het meten van clientervaringen via de teams die basisondersteuning aanbieden. Hoe kunnen we zien dat het goed gaat met kinderen, jongeren en hun ouders? Zijn ze tevreden met de ondersteuning die is aangeboden vanuit de gemeente en het team? Door deze ervaringen (zowel kwantitatief als kwalitatief) te monitoren kunnen we in samenwerking met jongeren en ouders toewerken naar een verbeterde toegang en basisondersteuning. Bij alles wat we doen stellen we ons zelf dan ook de vraag hoe jongeren en ouders hier bij betrokken zouden kunnen worden, op een zinvolle manier.'

Wat wil je meegeven aan organisaties of gemeenten die actieonderzoek (willen) doen?

'De professionals zijn aan zet. Blijf dit elke keer herhalen. Zij zijn degene met de kennis over de praktijk! Wanneer professionals beseffen dat zij zelf een belangrijke rol hebben in het teweeg brengen van veranderingen, is er een grotere kans van slagen. En niet te vergeten: ook kleine successen en veranderingen leveren nieuwe energie op en zijn een stimulans om te blijven investeren in het actieonderzoek.'



Meer weten?

Bekijk **de presentatie van Els Evenboer** tijdens het slotsymposium op 8 april 2019 of lees haar bijdrage over de **vijf voorwaarden voor het bewerkstelligen van een inhoudelijke verandering**.

Leren van je succes: een eye-opener

Claudia Versteeg is bij het Nederlands Jeugdinstituut actief binnen uiteenlopende projecten gericht op vakmanschap en professionalisering. Haar passie ligt bij leren en ontwikkeling en het verbinden van kennis met de praktijk van de professionals in de jeugdsector.



Claudia Versteeg is bij het Nederlands Jeugdinstituut actief binnen uiteenlopende projecten gericht op vakmanschap en professionalisering. Haar passie ligt bij leren en ontwikkeling en het verbinden van kennis met de praktijk van de professionals in de jeugdsector.

Van je fouten kun je leren. Deze uitspraak kent iedereen en maakt het maken van fouten sociaal geaccepteerd. Leren van successen ligt voor veel mensen minder voor de hand. Terwijl je ook daar belangrijke lessen uit kunt trekken.

In casusbesprekingen of intervisie wordt uitgebreid stilgestaan bij wat de problemen zijn, wat anders had gekund en wat dat betekent voor een volgende keer. Er wordt een situatie geanalyseerd, zodat dezelfde fout in de toekomst niet nog eens gemaakt wordt. Dat je ook veel kunt leren van successen wordt daarbij vaak vergeten. Zelf was ik ook één van die mensen, moet ik eerlijk bekennen. Praten over je successen voelt namelijk al gauw als opscheppen.

Doorvragen

Tijdens een reflectieworkshop deden een collega en ik de werkvorm 'speedsparren' waarin professionals in twee rijen tegenover elkaar hun succes delen met collega's. Ik stond in de rij waarin je de collega tegenover je zoveel mogelijk verdiepende vragen stelt over het succes om meer te horen over wat goed was gegaan. Hoewel er niet veel tijd was, was ik na een paar vragen wel 'klaar'. Ongemakkelijk 'zat ik de tijd uit'.



Actieonderzoek kenmerkt zich door een actie- en evaluatiefase waarbij de kennis en inzichten die het oplevert gebruikt kunnen worden om het (door)ontwikkelingsproces voeden als te evalueren.

Achteraf geneerde ik me voor het feit dat ik niks meer te vragen had. Want natuurlijk zijn er heel veel zinvolle vragen te stellen. Een aantal voorbeelden:

- Wat maakte het tot een succes? Wat deed je precies?
- Wat heb je hiervan geleerd?
- Hoe, waar en wanneer zou ik dit succes opnieuw kunnen bereiken?
- Wat zagen anderen (collega, ouder, kind of iemand anders) mij doen waardoor het werkte en wat vonden zij daarvan?
- En wat nog meer?

Vooral de vraag 'En wat nog meer?' een aantal keer herhalen, dwingt de ander om tot de kern te komen en leidt vaak tot de gewenste verdieping. Bovendien geeft het een positieve ervaring.



Oplossingsgericht

Door in te zoomen op successen kijk je met een positieve invalshoek naar je werk. Ook als er behoefte is om problemen onder de loep te nemen, kun je voorkomen dat je te veel stilstaat bij wat er allemaal mis is gegaan. De Korte Oplossingsgerichte Methode is een manier van reflecteren die focust op wat wél goed kan gaan. Stappen in die methode zijn:

- Iemand schetst zijn probleem en vertelt wat hij al heeft bedacht en geprobeerd. Het team gaat echter niet uitgebreid in op het probleem zelf. Oplossingsgericht werken gaat ervan uit dat het vinden van de oorzaak niet noodzakelijk is voor het kunnen oplossen.



- Een ander formuleert op een positieve manier het doel van de bijeenkomst waarin het probleem wordt besproken. Doorvragen moet leiden tot termen in concreet en specifiek gedrag. Oplossingsgericht werken benut de verborgen suggesties in vragen om een oplossing te suggereren.
- Door degene met het probleem de situatie in te laten schalen tussen 0 en 10 help je complexe aspecten van het probleem concreet maken. Het maakt bovendien invoelbaar dat vooruitgang mogelijk is, het maakt gedrag meetbaar en vertaalt doelen in kleine stapjes. En uitzonderingen bestaan altijd en kunnen helpen bij het bedenken van oplossingen.
- Door goed door te vragen ontdekt degene met het probleem de werkzame factoren en vaardigheden uit zijn eigen werkwijze en bedenkt hij welke vaardigheden hij nog kan ontwikkelen. Doordat hij dat concreet en specifiek moet verwoorden, vergroot je de kans dat de inbrenger de stap vooruit daadwerkelijk zet.
- De anderen ordenen en onderstrepen alleen die informatie uit de analyse van het probleem die gebruikt kan worden om een oplossing te vinden. Daarom bevat de feedback veel complimenten, uitzonderingen en stappen in de richting van een oplossing.

Deze tekst is eerder verschenen als blog op <https://www.nji.nl/nl/Over-het-Nederlands-Jeugdinstituut/Leren-van-je-succes-een-eye-opener>



Nederlands
Jeugdinstituut

Wil je meer weten?

Kijk dan in het dossier van het Nederlands Jeugdinstituut over **reflectie**. Hier zijn ook direct diverse werkvormen te downloaden.

Vanuit de cliënt



Het is een turbulente tijd voor organisaties die betrokken zijn bij de jeugdzorg. Na de transitie zijn organisaties bezig te transformeren en met elkaar de zorg inhoudelijk te vernieuwen. Van professionals wordt verwacht dat zij meer gaan werken in lijn met de transformatiedoelen. Maar wat zijn die transformatiedoelen eigenlijk? En hoe kijken **professionals** en **cliënten** hiernaar?



Pak de sleutels tot succesvolle, cliëntgerichte jeugdhulp!

In gesprek met (jeugd)hulpverleners horen we geregeld dat zij al cliëntgericht werken. Tegelijkertijd ervaren kinderen, jongeren en ouders dit niet altijd zo.

[Verder lezen](#)

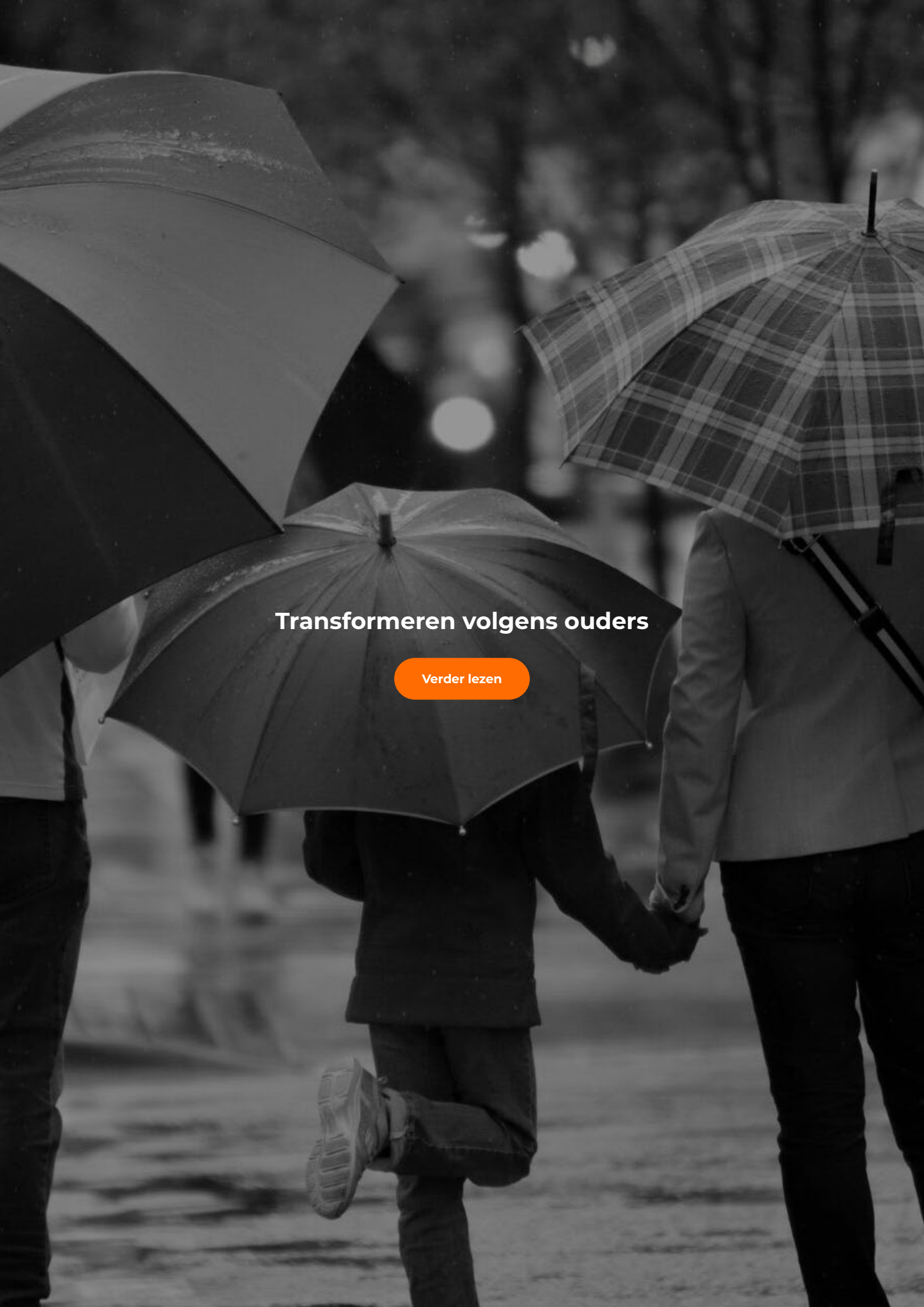


Vijf uitgangspunten om de jeugdhulp transformatieproof te maken

Jeugdplatform Amsterdam en Kringwijs zijn samen met jongeren en ouders aan de slag gegaan met een vertaalslag van de transformatiedoelen, helemaal vanuit cliëntperspectief.

Deze dialoog heeft geresulteerd in 5 uitgangspunten om de jeugdhulp transformatieproof te maken. Bekijk hier het filmpje.

[Lees hier het hele advies](#)



Transformeren volgens ouders

[Verder lezen](#)

“Pak de sleutels tot succesvolle, cliëntgerichte jeugdhulp!”



In gesprek met (jeugd)hulpverleners horen we geregeld dat zij al cliëntgericht werken. Tegelijkertijd ervaren kinderen, jongeren en ouders dit niet altijd zo. Is het een verschil in interpretatie of heeft het meer om het lijf? Wanneer voelt een kind, jongere of ouder zich gehoord, wat motiveert hen en wat hebben zij nodig van een professional? In het kader van een landelijk programma om jeugdhulp te professionaliseren brengt LOC professionals en kinderen, jongeren en ouders dichterbij elkaar.



Een van de sleutels tot succes blijkt het samen met kinderen, jongeren en ouders zoeken naar oplossingen voor de hulpvraag.

Sleutels door jongeren, ouders & professionals

Want in die samenwerking ligt de sleutel tot écht goede hulp. Dat laten steeds meer onderzoeken zien. Door ‘adviesvangers’ – kinderen, jongeren, jongvolwassenen, (pleeg) ouders met ervaring met jeugdhulp – is in de afgelopen tijd in samenwerking met professionals daarom een aantal ‘sleutels’ verzameld: belangrijke inzichten, die kunnen bijdragen aan betere hulp. Op basis van vragen als: wat verwachten kinderen van ‘hun’ professional? Maar ook: wat vinden professionals zelf belangrijk in de hulp die ze bieden?

Samen tot oplossingen komen

Een van de sleutels tot succes blijkt het samen met kinderen, jongeren en ouders zoeken naar oplossingen voor de hulpvraag. En gezamenlijk daaraan bijdragen. Hoe? Filmpjes en sleutelkaartjes die gemaakt zijn, geven professionals en ook jongerenraders en cliëntenraders allerlei inzichten. Met elkaar de filmpjes bekijken en erover in gesprek gaan, kan extra bijdragen aan het toepassen van de sleutels in de praktijk.





De sleutels zijn adviezen vanuit het perspectief van cliënten en professionals.

Inzichten

De sleutels geven bijvoorbeeld inzicht in: wat vraagt samenkomen tot oplossingen voor de hulpvraag in de praktijk van jeugdhulpverleners en cliënten? Wat heb je (van elkaar) nodig om samen te komen tot een goede aanpak? De sleutels zijn adviezen vanuit het perspectief van cliënten en professionals. Wat vraagt dat van jou als het gaat om hoe je met elkaar omgaat, van je communicatie en houding? Bekijk [hier](#) de filmpjes en sleutelkaartjes.



Transformeren volgens ouders

Laura Nooteboom, Chris Kuiper, Christine de Koning en Robert Vermeiren en Eva Mulder

Recentelijk is de publicatie **'Transformeren volgens ouders – Een deelproject van Gezin aan Zet'** uitgebracht, evenals een **beknopte factsheet**. In deze publicatie staat de visie van ouders op de transformatiedoelen centraal, die essentieel is om hulpverlening structureel te verbeteren.

In het actieonderzoek Gezin aan Zet worden professionals uit Jeugd- (en Gezins)teams in Holland Rijnland en Den Haag ondersteund bij het behalen van de transformatiedoelen. In deze teams werken professionals met diverse expertises (waaronder sociaal maatschappelijk werk, specialistische geestelijke gezondheidszorg, lichtverstandelijke beperking en veiligheid) samen om gezinnen met opgroei- en opvoedvragen te ondersteunen. Deze lokale teams bestaan sinds de transitie van de jeugdhulp in bijna alle gemeenten.

In het project wordt door middel van kwalitatief actieonderzoek informatie over de transformatie verzameld. Deze informatie wordt opgehaald bij professionals, beleidsmakers, managers of coaches, en ouders en jongeren.

Voor het deelproject 'Transformeren volgens ouders' zijn 21 ouders met verschillende achtergronden geïnterviewd over de transformatiedoelen en de hulp van het Jeugd- (en Gezins)team. Een oudervertegenwoordiger, betrokken bij Gezin aan Zet, heeft vanuit het ouderperspectief meegeschreven aan deze publicatie.

Enkele hoofdpunten uit de publicatie:

Eigen Regie betekent voor ouders dat zij zelf controle hebben over het hulpverleningstraject, een eigen mening en visie inbrengen, zelf verantwoordelijkheid dragen en zelf beslissingen nemen. Een goede klik met de hulpverlener en keuzevrijheid is hierin belangrijk. Ook als de veiligheid van kinderen in het geding is, of de regie tijdelijk is overgenomen door de hulpverlener, willen ouders altijd meegenomen worden in de verschillende stappen van het hulpverleningstraject.



Het wordt mooi gezegd allemaal van: 'iedereen moet zijn eigen broek ophouden', maar ik denk niet dat je dat van iedereen kan verwachten.

Hoewel ouders het belangrijk vinden dat er zowel aandacht voor de krachten als de klachten van het gezin zijn, moet er een goede balans zijn. Als er te veel nadruk op het positieve wordt gelegd, voelen ouders zich minder serieus genomen.

Tijdens de hulpverlening moet er aandacht zijn voor het welzijn van het gehele gezin. Ook gescheiden ouders benadrukken het belang van het betrekken van beide ouders in de hulpverlening. Daarnaast kan het sociaal netwerk van een gezin een belangrijke rol spelen, maar bestaan er ook verschillen tussen culturen en generaties. Ouders willen zelf bepalen wie zij willen betrekken in het hulpverleningstraject.



Hoe meer mensen die met hem te maken hebben hem ook opvangen, hoe beter het is om die erbij te hebben.

Omdat problemen zich afspelen op verschillende levensgebieden is het essentieel om: (1) de problematiek met een brede blik te benaderen en (2) een goede samenwerking tussen hulpverleners tot stand te brengen. Hulpverleners moeten altijd aan ouders uitleggen wat deze integrale werkwijze inhoudt en waarom er bijvoorbeeld naar verschillende levensgebieden of gezinsleden wordt gevraagd.

In de samenwerking tussen hulpverleners noemen ouders dat er goed contact moet zijn, duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden en één duidelijk aanspreekpunt voor het gezin. Daarbij is het belangrijk dat de privacy van het gezin in acht wordt genomen en te allen tijden toestemming moet worden gevraagd voor het delen van informatie.



“Het was ook fijn geweest dat je met één hulpverlener alweer de boel op de rit had gehad.”

Het werkt voor ouders laagdrempelig als professionals benaderbaar zijn, door zichtbaar te zijn op een voor de ouder bekende locatie (bijvoorbeeld op het consultatiebureau of op het politiebureau), of wanneer er korte lijnen zijn met andere organisaties of bijvoorbeeld scholen en de huisarts.



De professionals uit de betrokken teams hebben onder begeleiding van de onderzoekers van het project een evaluatiesessie gehouden, waarbij zij hebben gereflecteerd op de resultaten uit de publicatie, en verbeterpunten hebben opgesteld. De landelijk verspreide publicatie 'Transformeren volgens ouders' draagt daarnaast bij aan het inspireren van praktijkprofessionals en beleidsmakers om de hulpverlening te nog verder te verbeteren en van de transformatie een succes te maken.

Gezin aan Zet is onderdeel van de Academische Werkplaats SAMEN en wordt uitgevoerd in samenwerking met vertegenwoordigers uit de gemeente Leiden en Den Haag, het samenwerkingsverband Holland Rijnland, de Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool, LUMC, TNO, Zorgbelang en Curium-LUMC. Meer informatie en de andere opbrengsten van Gezin aan Zet zijn [hier](#) te vinden.

¹ "Het uitvoeren van actieonderzoek is volgens Kuiper et al. (2018) bij uitstek een geschikt middel om transformatie te ondersteunen. Dit type onderzoek heeft namelijk, naast een evaluatiefunctie, ook een actiefunctie. Dat betekent dat het niet alleen gaat over het begrijpen, beschrijven of verklaren van de werkelijkheid, maar dat het doel is om anders te kunnen gaan handelen" Kuiper, C., Ter Beek, E., Pannebakker, F., Van Harten, L. (2018) Actieonderzoek als leidraad om te transformeren? Een voorbeeld uit de praktijk Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen, 96(8), 324-326 DOI 10.1007/s12508-018-0193-3.



Vanuit de professional



Het is een turbulente tijd voor organisaties die betrokken zijn bij de jeugdzorg. Na de transitie zijn organisaties bezig te transformeren en met elkaar de zorg inhoudelijk te vernieuwen. Van professionals wordt verwacht dat zij meer gaan werken in lijn met de transformatiedoelen. Maar wat zijn die transformatiedoelen eigenlijk? En hoe kijken **professionals** en **cliënten** hiernaar?

“Grootse, abstracte woorden krijgen opeens een werkbare betekenis”

Praktijkgericht onderzoek deden ze al. Maar actieonderzoek was voor hen onontgonnen terrein. Een interview met Isolde Driesen en Pamela Besselink van Sterker sociaal werk.

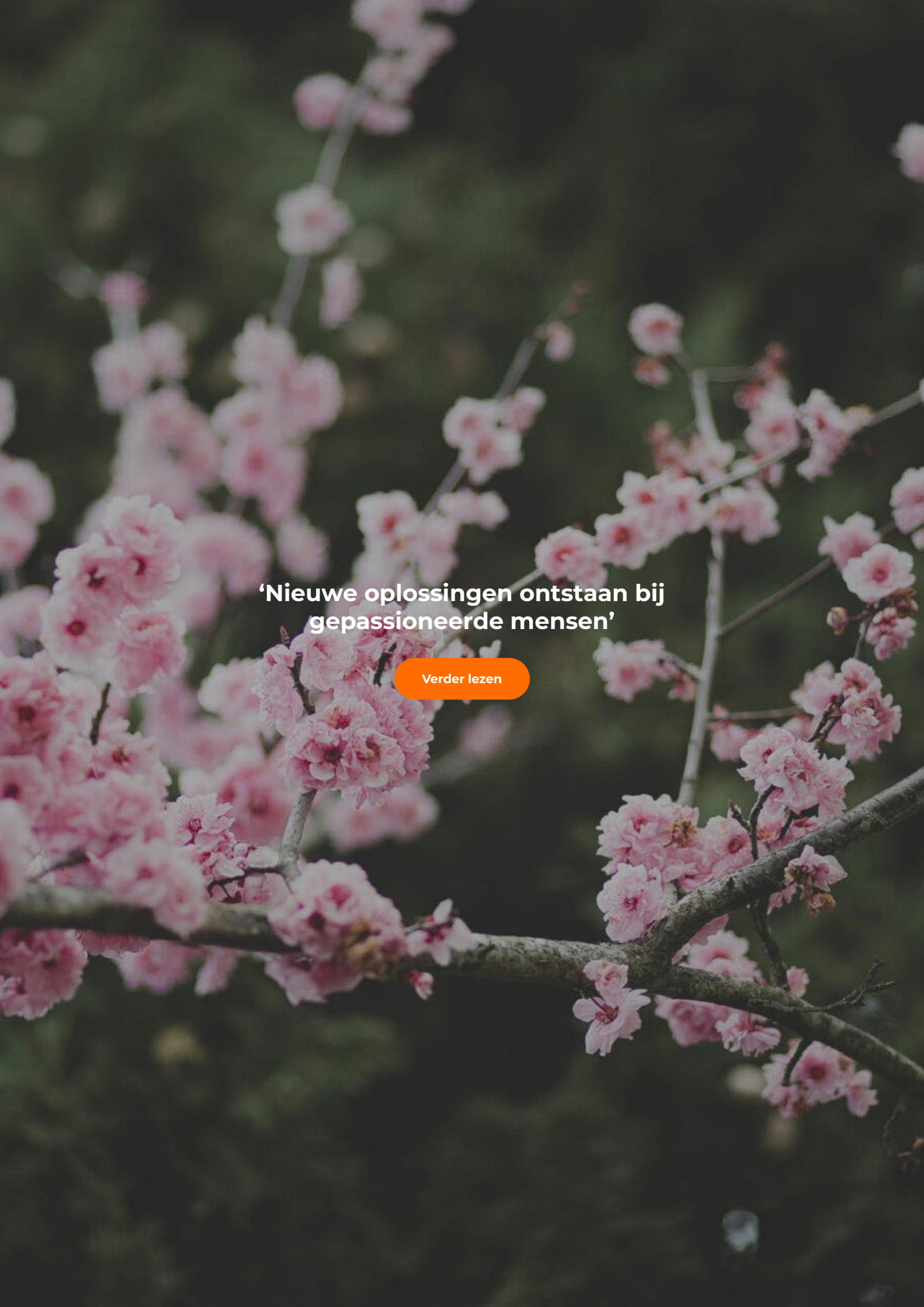
[Verder lezen](#)

De transformatiedoelen: wat verstaan professionals daar eigenlijk onder?

In het jeugddomein wordt veel gepraat over de transformatiedoelen; de vijf doelen die in de Jeugdwet zijn opgenomen. TNO merkte in gesprekken met professionals dat er nog veel onduidelijk was over wat deze doelen nu precies inhouden.

[Verder lezen](#)

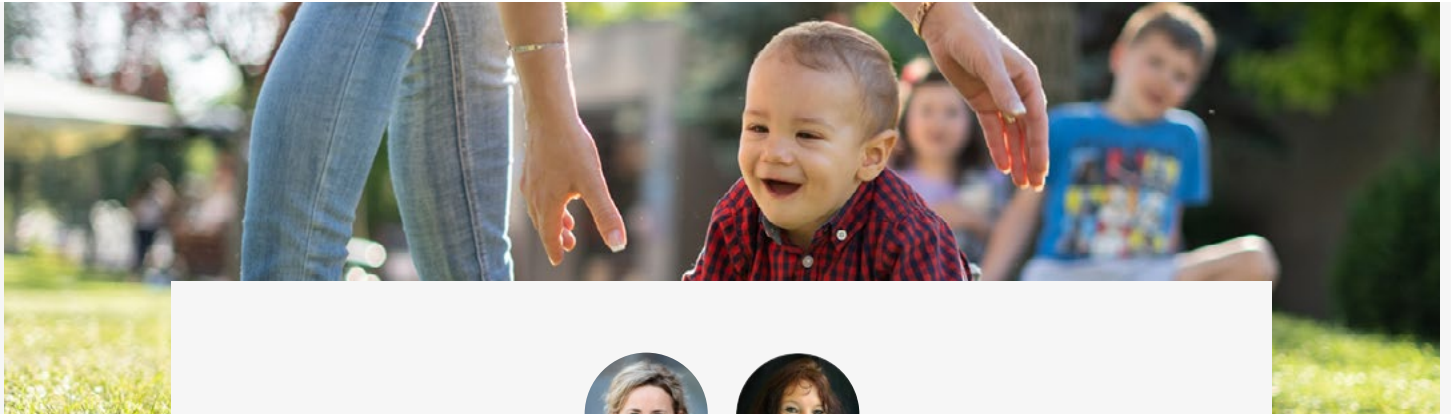


A close-up photograph of a branch covered in numerous small, light pink cherry blossoms. The flowers are in various stages of bloom, with some showing darker pink centers. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting foliage. The overall lighting is natural and soft, creating a serene and delicate atmosphere.

**'Nieuwe oplossingen ontstaan bij
gepassioneerde mensen'**

[Verder lezen](#)

“Grootse, abstracte woorden krijgen opeens een werkbare betekenis”



Praktijkgericht onderzoek deden ze al. Maar actieonderzoek was voor hen onontgonnen terrein. Isolde Driesen en Pamela Besselink, beide projectleider onderzoek en ontwikkeling bij Sterker sociaal werk: ‘Het voelde in het begin “quick and dirty”, maar het is dé manier om snel aan verandering te werken.’

Wat is jullie ervaring met actieonderzoek?

Pamela: 'We hadden wel ervaring met praktijkgericht onderzoek, maar niet met actieonderzoek. Bij klassiek onderzoek definieer je een vraagstuk, analyseer je het probleem en pas daarna trek je conclusies en formuleer je verbeterpunten. Actieonderzoek bestaat eigenlijk uit een opeenvolgende reeks minionderzoekjes. Je kaatst de hele tijd heen en weer, stelt je vraag bij of vult hem aan, probeert uit, concludeert dat het anders moet, probeert dat. Het voelde een beetje quick en dirty, alsof we aan het klungelen waren. Toch is het dé manier om voor welzijnsland om aan andere oplossingen te werken, want alles wijzigt zo snel. Het vraagstuk van vandaag kan over een half jaar tot het verleden behoren, doordat politieke beslissingen je inhalen. Bijvoorbeeld omdat wetgeving verandert of omdat er plots veel wordt bezuinigd.'





*Durf te staan
voor wat
werkt in het
actieonderzoek,
houd je rug recht!*

Wat is het voordeel van actieonderzoek?

Pamela: 'Je kunt sneller ontdekken en veranderen wat noodzakelijk is.'

Isolde: 'Actieonderzoek past sowieso beter bij het thema normaliseren, het transformatiedoel waartoe ons onderzoek binnen Lerend Transformeren behoorde. Het past meer bij de belevingswereld en leefwereld van ouders en gezinnen dan een voor- en nameting zoals in klassiek onderzoek. In het begin vond ik het ongemakkelijk om weinig houvast te hebben. Normaal onderzoek je een keurig afgebakende onderzoeksvraag. Nu is er geen duidelijk te verwachten eindresultaat. Je ziet het breder en neemt de hele context mee. Zo kun je aan de slag kunt met vragen uit de praktijk die je anders laat liggen.'

Wat hebben jullie onderzocht?

Isolde: 'Hoe werkbegeleiders met hun ondersteuning van professionals bijdragen aan normaliseren. Werkbegeleiders, of supervisors, bespreken met de sociale professionals hoe ze ouders en jeugdigen begeleiden. Wij wilden weten of ze in hun begeleiding aandacht besteden aan het transformatiedoel "normaliseren, demedicaliseren en ontzorgen" en hoe ze professionals stimuleren om te normaliseren.'

Pamela: 'We begonnen dus met een vrij 'smalle' vraag, maar kwamen op heel andere punten uit. Uit gesprekken met de werkbegeleiders bleek namelijk dat zij veel te veel op hun bordje hadden. Ze beoordelen rapporten, denken mee over complexe casussen en bespreken ook nog vitaliteit: of professionals hun werk aankunnen. In traditioneel onderzoek zouden punten buiten de scope van het onderzoek vallen, nu konden we ermee verder.'

Isolde: 'Dus brachten we eerst in kaart welke taken de werkbegeleiders nu eigenlijk hadden en of dat passende taken zijn. Al snel ontdekten we dat zo'n thema als vitaliteit beter past bij een andere HR-functionaris. Onverwacht leidde onze vraag er dus toe dat er allereerst een betere taakomschrijving werd geformuleerd voor de werkbegeleider, die op termijn hun werkdruk verlaagt.'



Welke conclusie kun je trekken?

Isolde: 'Demedicaliseren, ontzorgen, normaliseren – het klinkt groots, maar het zit 'm in kleine dingen. In een vraag van de werkbegeleider aan de professional als: "Wat doe je anders in dit gezin dan voor de transitie?"'

Pamela: 'De werkbegeleiders en wij ontdekten dat professionals niet expliciet bezig zijn met normaliseren. Maar eigenlijk zijn ze, zonder dat ze het doorhebben, de hele tijd met transformatiedoelen bezig.'

Isolde: 'Het vormt een logisch onderdeel van hun werk, bijvoorbeeld om professionals te vragen in hoeverre ze eerst naar andere oplossingen kijken en samenwerken met het netwerk van gezinnen.'

Wat droeg het actieonderzoek dan bij?

Isolde: 'Transformatie is een abstracte term en de jeugdwet is in ambtelijke taal geschreven. Dus hoe werk je daar dan aan, vroegen werkbegeleiders zich af. Het onderzoek hielp ontdekken welke vragen de werkbegeleider kan stellen om expliciet te krijgen hoe je aan transformatie bijdraagt.'

Pamela: 'We hebben die algemene, abstracte begrippen vertaald naar indicatoren, waaraan je kunt zien hoe professionals handelen. Zoals bij 'normaliseren' of de hulpverlener nabij en present is, het netwerk in kaart brengt en hulp zoekt in de directe leefomgeving, rekening houdt met het tempo van het gezin, niet onnodig specialistische hulp betreft.'

Isolde: 'De werkbegeleiders kregen zo een handvat voor hun begeleiding en tegelijk voor wat hun taken zijn.'

Wat viel je op?

Isolde: 'Voor het eerst vonden mensen het leuk dat er onderzoek werd gedaan. Ze ervoeren het als minder belastend, omdat ze er deel van uit maakten. Wij kwamen niet halen, maar denken als onderzoekers ook mee. De werkbegeleiders waren niet ons object van onderzoek, maar werden onze collega's. We deelden daardoor ook veel meer de verantwoordelijkheid voor het onderzoek en voor de ontwikkeling van de werkbegeleiding.'

Pamela: 'Het is wel minder meetbaar, er rollen geen cijfers uit. En ik zou graag vervolgonderzoek doen naar: Welk effect heeft een werkbegeleider met aandacht voor de transformatiedoelen op de professional en wat heeft dat weer voor impact op de cliënt?'

Isolde: 'Mijn conclusie is dat je met actieonderzoek steeds maar kunt blijven ontwikkelen. Transformeren is een doorgaand proces. Actieonderzoek maakt dat mogelijk.'

De transformatiedoelen: wat verstaan professionals daar eigenlijk onder?



In het jeugddomein wordt veel gepraat over de transformatiedoelen; **de vijf doelen** die in de Jeugdwet zijn opgenomen. TNO merkte in gesprekken met professionals dat er nog veel onduidelijk was over wat deze doelen nu precies inhouden.

Om hier meer inzicht in te krijgen, vroeg TNO aan professionals hun associaties bij de termen uit de transformatiedoelen op te schrijven. Dat leverde ruim 60 verschillende begrippen op. Deze waren samen te vatten in tien overkoepelende thema's:

1. Preventie en vroegsignalering
2. Niet-professionele zorg
3. Cliënt en hulpverlener werken samen
4. Samenwerken in de keten
5. Zo licht als kan, zo zwaar als nodig
6. Laagdrempelige ondersteuning
7. Cliëntgerichtheid
8. Oplossingsgerichtheid
9. Vakmanschap
10. Regeldruk

Bij elk transformatiedoel ligt de nadruk op andere thema's. Hieronder per transformatiedoel de gedachten van de professional.

Preventie en uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en eigen mogelijkheden (eigen kracht) van jeugdigen en hun ouders, met inzet van hun sociale netwerk



Demedicaliseren, ontzorgen en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken, scholen en in voorzieningen als kinderopvang en peuterspeelzalen



Eerder de juiste hulp op maat te bieden om het beroep op dure gespecialiseerde hulp te verminderen



Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'; door ontschotting van budgetten ontstaan meer mogelijkheden voor betere samenwerking en innovaties in ondersteuning, hulp en zorg aan jeugdigen en gezinnen



Meer ruimte voor professionals om de juiste hulp te bieden door vermindering van regeldruk; betrokken professionals die sociale netwerken in de omgeving van het gezin weten in te schakelen en die kunnen samenwerken met vrijwilligers en familieleden en hun kracht weten te benutten



Nieuwe oplossingen ontstaan bij gepassioneerde mensen

Rutger Hageraats is directeur Transformatie bij het Nederlands Jeugdinstituut (NJI), werkte mee aan het rapport over de Eerste Evaluatie van de Jeugdwet en is voorzitter van het Kwaliteitsregister Jeugd. Eerder bereidde hij als programmanager bij de gemeente Amsterdam de transitie voor.



Regeldruk weerhoudt de professionals van transformatie, stelt Rutger Hageraats, directielid van het Nederlands Jeugdinstituut (NJI). Bovendien: 'Hét recept voor wat altijd werkt, bestaat nog niet. De complexe problemen van gezinnen zijn vaak moerassige vraagstukken'. Geef professionals daarom de ruimte, maar niet zonder er iets voor terug te vragen, betoogt hij.

Overal en door velen in het sociaal domein wordt hard gewerkt. Maar het veld is in verwarring, de positie van zorgaanbieders staat onder druk, professionele brillen verliezen focus, oude samenhangen verliezen betekenis en professionals en burgers zijn, soms letterlijk, zoekende. Dat is de stand van zaken wat betreft de transformatie volgens de eerste evaluatie van de Jeugdwet begin 2018. Dat beeld is intussen niet veel veranderd, ondanks de verschillende actieprogramma's die de resultaten van de transformatie van zorg voor jeugd moeten verbeteren.

Broodnodige dialoog

Rasechte optimisten zullen zeggen dat een transformatie nou eenmaal een langdurig proces is van schuren, nieuwe dingen uitproberen en verwerken van verlies. Dat is deels waar, maar met die zienswijze omzeilen ze de broodnodige, kritische dialoog.

Rasechte pessimisten zullen zeggen dat de versnippering, bezuinigingen en onkunde van gemeenten onvermijdelijk tot nieuwe landelijke ingrepen zullen leiden. Dat sluit ik niet uit, maar ze vergeten welke goede veranderingen er in het land wél plaatsvinden. Overigens gaan ingrijpen en transformeren slecht samen.

Waar het om gaat, is een genuanceerde en kritische dialoog – precies datgene wat het onderspit delft bij gesprekken tussen de twee kampen. Terwijl die dialoog hard nodig is, juist als je wilt transformeren. Juist als je wilt leren transformeren.

Ik doe graag een voorzet voor zo'n genuanceerde discussie. De actieonderzoeken van het traject dat TNO vanaf begin 2017 tot augustus 2019 heeft begeleid, zijn rond vijf doelen gegroepeerd. De beleidsdoelen van de transformatie, die tevens doelen zijn van professioneel handelen. Wat me meteen brengt bij een van de grootste dilemma's van de transitie: beleidsdenken en goede uitvoering lopen enorm door elkaar. Ik licht twee van de professionele én beleidsdoelen er ter illustratie even uit.

Doodzonde

De eerste: eigen kracht. Een containerbegrip dat de laatste jaren rond zoemt.

Beleidsmatig bekeken is de maatschappelijke visie inderdaad strevenswaardig dat hulp de weerbaarheid en het oplossend vermogen van mensen versterkt.

Maar wat gebeurt er? Eigen kracht wordt een mantra, sturend voor de uitvoeringspraktijk.

Dus vraagt een wijkteammedewerker altijd eerst wat ouders zelf kunnen. Pas daarna kijkt hij of specialistische hulp nodig is. En daarmee gaat er iets goed mis. Eigen kracht wordt niets meer of minder dan een nieuwe vorm van stepped care waar vanuit beleid op wordt gestuurd. De politiek zit daarmee op de stoel van de professional. Beleid bepaalt de hulpvorm. Een doodzonde. Want het is aan de professional om inderdaad met gezinnen te kijken wat nodig is, maar altijd ook om zelf een oordeel te vormen over passende hulp. Beleidsmakers mogen zich daar niet mee bemoeien.

En daarmee zijn we gelijk op het tweede doel gekomen: ruimte voor de professional.

Volgens de evaluatie van de Jeugdwet komt dit doel het minst tot zijn recht. Door de vele veranderingen, administratieve lastendruk, nieuwe schotten. Ik geloof dat het helpt als we ruimte voor de professional vanuit transformatieperspectief een andere betekenis geven.

In het jeugddomein gaat het om de ontwikkeling en veiligheid van kinderen en om complexe problemen. Het zijn meestal moerassige vraagstukken, waar geen simpele oplossingen voor zijn. Een kind wel of niet uit huis te plaatsen bijvoorbeeld: wat schadelijker is voor het kind verschilt per kind, gezin en situatie. Of wat de meest passende hulp is bij vechtscheidingen, jongeren met ernstige gedragsproblemen en een lange hulpverleningsgeschiedenis. Daar hoort een reflectieve, lerende praktijk bij, waarin nieuwe kennis ontstaat.



Eigen kracht wordt een mantra, sturend voor de uitvoeringspraktijk.

Maatschappelijk ongemak

Als samenleving weten we nog onvoldoende antwoord wat 'altijd' werkt. Alle beleidsprogramma's en transitieën ten spijt, is hét recept nog niet uitgevonden. En dat is niet zo vreemd. Politieke daadkracht leidt tot de behoefte om grip te krijgen op misstanden. Wat weer leidt tot standaardoplossingen. De wereld is echter niet zo maakbaar.



Echte oplossingen ontstaan veelal in de uitvoeringspraktijk door gepassioneerde mensen. Misschien is het daarom beter om de koers te verleggen. We moeten het maatschappelijk ongemak een plek geven. Bij sommige gezinnen is het zoeken naar soms houtje-touwtje oplossingen. Er is niet één methode die werkt. Laten we professionals de ruimte geven om met de ouders en jeugdigen tot de beste, soms minst slechte oplossing, te komen. Ongemakkelijk is dat er zeker fouten worden gemaakt. Maar dat we daarvan kunnen leren, zolang er ruimte is om te blijven leren.

Dat betekent niet dat de politiek de professional alle vrijheid geeft zonder daar iets voor terug te vragen. Maatschappelijke vraagstukken vragen om visie en normstelling. Burgers willen niet van het kastje naar de muur worden gestuurd. Politici en beleidsmakers mogen beroepsgroepen erop aanspreken dat ze hun professionele visie overeenstemmen zodat zij, met hun afzonderlijke expertises, samen tot oplossingen komen voor burgers.

Dat betekent ook niet dat zorgaanbieders gewoon hun gang moeten kunnen gaan. Ook zij hebben routines en belangen die transformatie van de uitvoering in de weg staan. Instellingen hebben de taak hun professionals te ondersteunen om zorg dichtbij te kunnen leveren. Daarvoor is een radicale verandering van het zorglandschap nodig. Dat gaat niet vanzelf. Het kritische gesprek daarover tussen politiek en het veld loopt vast in klassieke patronen rond aanbestedingen en contracten. Terwijl: traditioneel inkoopbeleid genereert geen innovatie.



Rugdekking

Ruimte voor de professional vraagt om een faciliterende overheid – geen regelfabriek. Het vraagt om het flexibel aanpassen van beleidsschotten. Het vraagt niet om pilots en experimenten maar om een continue rugdekking. Het vraagt ook om durven kijken naar hoe het anders kan. En dat geldt voor zowel professionals als beleidsmakers.

In de actieonderzoeken is gezocht naar deze ruimtes. Actieonderzoek maakt het mogelijk om te proberen en te leren wat er nodig is voor beleid en voor professionals. Naar samen ontdekken hoe dingen beter kunnen.

En op kleine schaal zijn er ook echt dingen gewijzigd. Ik zie dat actieonderzoek fundamentele, ongemakkelijke vraagstukken naar boven haalt. Of dat transformatie is? Ik weet het niet. Is dat erg? Nee. Transformatie verloopt traag en is niet gemakkelijk. Maar beter is beter. Leren is leren. Daar begint vakmanschap. Daar begint betere zorg voor de jeugd. Ik wens jullie veel actieonderzoek toe. [Bekijk de presentatie van Rutger Hageraats van het slotsymposium op 8 april 2019.](#)

Zelf aan de slag met Actieonderzoek



Binnen Lerend Transformeren hebben vijftien aanbieders van hulp aan jeugdigen en hun gezinnen actieonderzoek uitgevoerd. De actieonderzoeken werden ingezet als manier om een verandering op gang te brengen in de eigen organisatie. Alle actieonderzoeken hadden tot doel het ondersteunen van professionals om te werken volgens de transformatiedoelen uit de Jeugdwet. Wat is er geleerd over de uitvoer van actieonderzoek?

Het slotsymposium Lerend Transformeren



De vijftien actieonderzoeken van Lerend Transformeren zijn afgerond!

Op 8 april 2019 was het symposium 'Transformeren kun je leren' ter afsluiting van het project Lerend Transformeren. Wat hebben de onderzoeken opgeleverd? Wat hebben we geleerd over de transformatiedoelen en actieonderzoek? Het slotsymposium was een middag vol inspiratie voor het vormgeven van de transformatie binnen de zorg voor jeugd!





Transformeren door de ogen van Tsaar Peter

Ik heb daar, in dat hoekje live zitten schrijven en helemaal aan het begin hoorde ik een pleidooi voor ergens aan beginnen en werken met een open einde. Van Minke daarentegen leerde ik gedachtes ontleden toen ik begon met schrijven had ik geen idee wat eruit zou komen.

[Verder lezen](#)

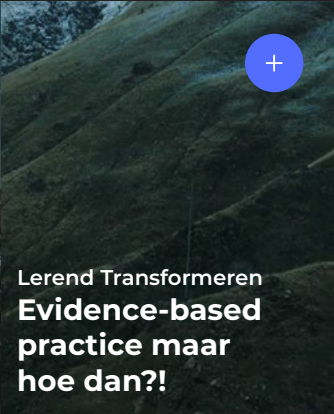
Bekijk hier enkele presentaties van het slotsymposium op 8 april 2019



Bouwen aan een
gezamenlijk
verhaal



Actieonderzoek
De moeite waard



Lerend Transformeren
**Evidence-based
practice maar
hoe dan?!**

Interviews

Chris Kuiper

Over het uitvoeren van actieonderzoek



Begeleiders van de actieonderzoeken Lerend Transformeren

Het uitvoeren van actieonderzoek





Actieonderzoek als leidraad om te transformeren? Een voorbeeld uit de praktijk

Actieonderzoek is gericht op het verkrijgen van kennis die aanwijzingen geeft over hoe te handelen. Het uitvoeren van actieonderzoek lijkt erg geschikt om de transformatie te ondersteunen. Dit artikel in het Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen bespreekt de geleerde lessen uit het actieonderzoek van één van de actieonderzoeken binnen het project Lerend Transformeren; JouwZorg, uitgevoerd binnen Horizon Jeugdzorg en Onderwijs.

Lees ook meer over JouwZorg in het [interview met Ellis ter Beek](#) en bekijk de [presentatie van Ellis en Xenia Munninghoff](#) tijdens het slotsymposium van Lerend Transformeren op 8 april 2019.

[Bekijk het artikel](#)

Tien lessen over actieonderzoek

Ga je zelf aan de slag met actieonderzoek?
Laat je inspireren door de tien belangrijkste lessen
van de actieonderzoekers van het project
Lerend Transformeren!

1. Stel een concreet doel

“Doelstellingen geven duidelijkheid en rust. En daarmee ruimte.”

3. Houd het klein

“De crux zat voor ons in concreet blijven en afgebakend werken.”

5. Zorg voor eigenaarschap

“Je kunt niet sneller gaan dan de snelheid waarmee de anderen, met wie je te maken hebt, gaan. Anders raak je medestanders kwijt.”

2. Maak een probleemanalyse en plan

“De analyse bij aanvang bleek de helft van de oplossing.”

4. Begin met de randvoorwaarden

“Zorg voor voldoende middelen om een verandering door te kunnen voeren in een team, denk hierbij ook aan tijd en ondersteuning.”

7. Wees flexibel

“We konden onze focus steeds bijstellen, wat ervoor zorgde dat het project aan bleef sluiten bij de praktijk.”

8. Heb geduld en geef niet op

“Het proces van veranderen is toch altijd weerbarstig en moet je dus veel (extra) tijd in kunnen investeren.”

10. Geef aandacht aan borging

“Vanaf het begin aan borging werken, is van levensbelang. Je wilt voorkomen dat het project een stille dood sterft.”

6. Investeer in draagvlak

“Als ik één ding geleerd heb, dan is het wel om andere betrokkenen steeds nadrukkelijk mee te nemen in het proces en steeds te checken of je nog op hetzelfde spoor zit.”

9. Blijf reflecteren

“Sta ook met anderen stil bij wat je ziet gebeuren; zaken worden helderder als je er met anderen over praat. Sta daar voor open!”

Ondersteun je professionals: Hoe leer je?

Bij het ontwikkelen van ondersteuningsaanbod voor professionals om te werken volgens de transformatiedoelen, is het belangrijk om stil te staan bij hoe professionals leren. Lees hier tips en tricks en maak een vliegende start met je professionalisering!

[Verder lezen](#)

“Pak de sleutels tot succesvolle, cliëntgerichte jeugdhulp!”



Ik heb daar, in dat hoekje live zitten schrijven en helemaal aan het begin hoorde ik een pleidooi voor ergens aan beginnen en werken met een open einde. Van Minke daarentegen leerde ik gedachtes ontleden toen ik begon met schrijven had ik geen idee wat eruit zou komen. En ik heb, net als Minke, geluisterd naar wat niet gezegd werd vandaag. En tot mijn grote verrassing heb ik geschreven over veroverde steden, Tsaar Peter de Grote en gouden papier. Dus, die is voor jullie.

Dat zijn niet mijn eigen woorden, als je hier door dit raam naar buiten kijkt dan zie je het staan. Daar lees je waarom dit gebouw de Observant heet, dat dit ooit een Klooster was en dat grote gasten ons hier vandaag zijn voorgegaan. Leiders, veranderaars, strevers, overlevers, optimisten en pessimisten. Filosofen. Mensen die stuk voor stuk ook nadachten over transformatie, sinds 1472. En nu zitten wij hier, in een heel andere context, en dat is toch een lekker historisch besef. Welke gesprekken over een veranderende wereld hebben deze balken al gehoord? En ik heb zo aandachtig zitten luisteren en er blijft bij mij een gedachte naar voren komen. Ons ideaal van actieonderzoek, van sámen transformeren, van vriendelijke V's en boze B's, van het verdragen van ongemak dat je niet alles beleidsmatig kan oplossen, in hoeverre is dit nou een resultaat van onze huidige context? Van onze huidige wereld?

Want, tsja, Tsaar Peter de Grote sliep hier, je weet wel die richtte het Russische Rijk op, succesvol leider, succesvol Transformer. Misschien lag hij wel, daar in mijn hoekje op zijn kussen, fantaseerde hij over de transformatie van zijn Rusland, tsja daar is onze transformatie voor jeugd natuurlijk peanuts bij. Nee, dan Peter, hij als eerste Tsaar die letterlijk grenzen overstapte, die als eerst buiten zijn rijk reisde. Hoe zou hij over beleid nadenken? Zich afvragen of hij zich door het juiste laat leiden. Wat wijsheid is? Zou hij snappen waar wij het nu over hebben? Zou hij ook ons belang van actieonderzoek onderschreven hebben, zou het voor hem, in zijn tijd, met zijn persoonlijke transformatiedoelen gewerkt hebben?



Het pand kan nog zo fraai zijn, en al serveer je drank in gouden glazen Pas als je optimaal gast-vrij bent mag je gasten verwachten.

Hoe zou de geschiedenis zich hebben voltrokken als Peter aan zijn frontsoldaten casuïstiek had voorgelegd, geluisterd naar de praattheorie versus daadtheorie. Het waarderen van een kritische dialoog. Dat je afhankelijke onderzoekers in je midden moet hebben. Dat je rare ideeën moeten beschermen en besmettelijk moet maken. Zou Peter ook hebben genoten van die Lotte Dot? Zou hij beamen dat je je moet bevrijden van korsetten van blokkerende protocollen die, tot bloedens toe pijn doen. Ik weet niet hoe het met jullie zit, maar ze klinken mij toch als retorische vragen in de oren. Ik moet er eigenlijk beetje om lachen als ik het nu zo lees.

Nou, toch nog even iets over die reislustige Peter, ik weet niet wat hij geloofde, maar die heeft wel wat transformaties op zijn naam staan hoor. Klein voorbeeld. Hij hield niet van baarden (nogmaals, dit komt live van Wikipedia) dus hoppa, nieuw beleid, inclusief protocollen en sancties leidde ertoe dat alle russen vanaf Peters besluit gladgeschoren door het leven gingen. Das nog eens een zichtbare transformatie toch? Helder, doelmatig, goed te monitoren. Misschien een beetje te dictatoriaal voor onze smaak. Past niet bij deze tijd toch?

Goed, daarover droomde ik dus weg en vroeg mij af waaróm geloven wij zo in dat sámen, waarom geloven wij in de noodzaak voor ruimte om te leren, waarom geloven wij in dat luisteren naar ouders en kinderen en andere belanghebbenden? Hoe vaak staan wij nog stil bij onze eigen overtuigingen hierin? En zijn die overtuigingen eigenlijk hetzelfde 'amongst us', of zijn er toch ook non-believers onder ons? Als ik naar Hans luister, naar de actieonderzoekers, de lectoren, de opmerkingen uit de zaal, Rutger, dan denk ik, er heeft ook een parallelle transformatie plaatsgevonden, dan zijn wij al getransformeerd van klassiek onderzoek, naar participatief, lerend, morsig onderzoek. Volgens mij is die transformatie best snel en effectief gegaan.



De structuur kan nog zo fraai zijn, al serveer je plannen op gouden papier.

Goed, voor zover mijn gedachtes. Ik ga afronden. In een heel klein zinnetje zei Rutger het, vatte hij het samen, we moeten het niet meer hebben over transformeren maar over het 'gewoon' beter doen. Daarom is hij 'gewoon directielid' Leren, gewoon dingen beter te doen. Ik ken onze Peter de Tsaar natuurlijk niet, maar ik heb toch een beetje een denkbeeldige band met Peter opgebouwd hier in deze kleine twee uur. En ik vermoed dat Peter ook wel een beetje was van 'gewoon aanpakken'.



Dus, nu moet ik er nog iets ronds van maken, poeh, heb me misschien beetje in de nesten gewerkt. Dat ik nu Peter de Grote heb geïntroduceerd als ons transformatie voorbeeld, ik weet niet of ik daarmee weggom. Nee hoor, daar wil ik dan, in de sfeer van deze bijeenkomst nog 1 ding zeggen. Peter was 'gewoon een Tsaar. Rutger is 'gewoon directielid', het maanmannetje is 'gewoon Minke' die ons leert gewoon vragen te stellen, gewoon niet te weten en gewoon leer te denken met onze woorden.

Even terug naar het begin. Voor ons heb ik het motto van de Obervant 'gewoon' even aangepast.

En dan nu een pauze of, beter gezegd 'gewoon even een momentje'
Dank jullie wel.



Chris Kuiper over het uitvoeren van actieonderzoek



Dr. Chris Kuiper is Lector Transformaties in de Zorg voor Jeugd bij Kenniscentrum SW&TP bij Hogeschool Leiden. Ook is hij Kwaliteitscontroller Zorg en Onderwijs en Innovatiemanager iHUB- ontwikkelplein bij Horizon Jeugdzorg en Onderwijs. Chris Kuiper heeft veel ervaring met het uitvoeren van actieonderzoek. Binnen het project Lerend Transformeren deelt hij zijn kennis en kunde over deze bijzondere manier van onderzoek doen.

Welk soorten actieonderzoek zijn er?

'Er bestaan verschillende soorten onderzoek: beschouwend of participierend. Praktijkgericht onderzoek wordt gedaan met de intentie de praktijk te veranderen en daarmee te verbeteren. Een specifieke vorm van veranderen door onderzoek is participatief actieonderzoek. Actieonderzoek heeft te maken met emancipatie, veranderen en reflecteren. Actieonderzoek is méér dan alleen onderzoek. In actieonderzoek zijn de actieonderzoekers de expert!'

De stem van ouders en professionals in actieonderzoek

Chris Kuiper benadrukt dat het vaak een selecte groep is die onderzoek doet. De jongeren, ouders en professionals waar het over gaat doen vaak niet mee. Dat is wel essentieel in actieonderzoek. 'Laten we daarom zorgen dat we in de actieonderzoeken met de juiste mensen in dialoog gaan. Neem de stem van ouders en professionals mee in actieonderzoek'. Gezamenlijk wordt vastgesteld wat er in het onderzoek bereikt of veranderd moet worden en welke kennis daarvoor nodig is.





Actieonderzoek gaat ervan uit dat je praktijk en theorie, actie en onderzoek, veranderen en begrijpen niet los van elkaar kunt zien.

Aandacht voor doenvermogen

'Mijn dochter zei vroeger wel eens: Waarom noemen jullie het eigenlijk wetenschap en geen denkschap? Jullie weten niet dat het zo is, maar denken het...'

'In Nederland zetten we veel in op denkvermogen. Het is in projecten lastig om de stap te maken van een papieren werkelijkheid naar actie. Nadat een plan wordt opgeleverd, verwacht men dat iedereen in de organisatie uit zichzelf in actie komt. Die stap is juist het moeilijkste wat er is! Door te doen, leer je. Iets zelf ervaren is een andere prikkel tot leren dan het lezen van stukken. Een actieonderzoeksplan is niet genoeg om te zorgen dat organisaties veranderen. Om in actie te komen heb je de persoonskenmerken temperament, zelfcontrole en overtuiging nodig. Denken en doen heb je samen nodig om te komen tot verbetering. En dat is nou juist het bijzondere van actieonderzoek. In actieonderzoek koppel je denken en doen aan elkaar.'



Figuur: *Weten is nog geen doen*, WRR, 2017.

Mentale ruimte in actieonderzoek

'Denken en doen is makkelijker wanneer je mentale ruimte hebt. Als mensen – ouders of jeugdigen in de jeugdhulp, of collega's in jouw organisatie – in paniek zijn of zich veel zorgen maken, hebben zij niet voldoende mentale ruimte om helder na te denken. Zeg tijdens het actieonderzoek tegen je collega's 'vanaf nu gaat alles anders' en er ontstaan blinde paniek. Met als gevolg geen mentale ruimte om te denken en doen. Het is goed om hier als actieonderzoeker rekening mee te houden. Door stress te verminderen bij collega's ontstaat meer mentale ruimte om te denken en te doen.'





Wat maakt actionderzoek anders dan 'gewoon' onderzoek?

'Als je daadwerkelijk doet, denkt, reflecteert en daardoor leert, ben je continue aan het vernieuwen. Je wacht niet tot product helemaal af is, de vernieuwing groeit in samenspel met mensen in de praktijk. Bedenken, ervaren en implementeren in één. Dat is actieonderzoek.'

Metten in actieonderzoek

Actieonderzoek hoeft niet ingewikkeld of groot te zijn om impact te hebben. Metten hoeft niet ingewikkeld te zijn. Chris Kuiper schetst een illustrerend voorbeeld. 'Op de afdeling neurologie in het ziekenhuis wilde men de kosten van het handdoekverbruik verminderen. Aan de medewerkers in het team werd gevraagd wat ervoor nodig zou zijn om dat te bereiken. Er werd tegen deze medewerkers gezegd dat ze de helft van de besparingen voor verbetering op de afdeling konden gebruiken. Het aantal waszakken met handdoeken werd tijdens deze fase geteld. Uiteindelijk is er meer dan 50% van het handdoek gebruik verminderd. Zo zie je maar, het tellen van waszakken met handdoeken is geen ingewikkelde meetmethode in een ingewikkeld wetenschappelijk onderzoek. Wel had het tot gevolg dat medewerkers bewuster omgingen met het gebruik van handdoeken. Metten kan dus simpel zijn! Maak het praktisch, stel jezelf de vraag: waar gaat het om? Denk aan tellen, of ervaringen beschrijven in een dagboek. Alle mixed methods zijn mogelijk in actieonderzoek.'

Actieonderzoek is:

Meer dan tellen en meten

Een verandering van denken naar doen

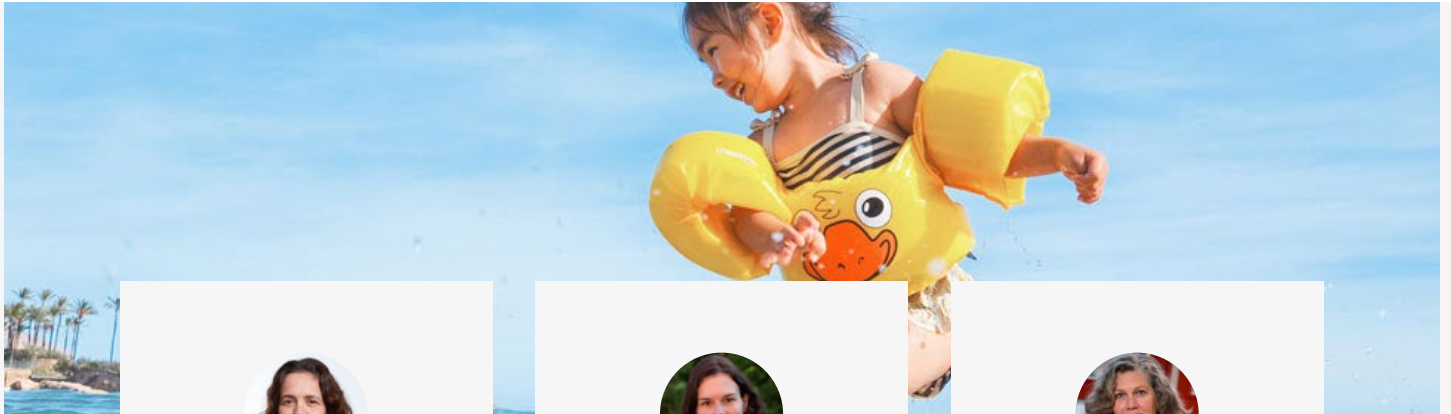


Wat wil je organisaties en actieonderzoekers (in spé) meegeven over actieonderzoek?

'Iedereen is onderzoeker. Onderzoeken is onder andere goed luisteren en keuzes maken. Weet je wat er speelt? Actieonderzoek doe je niet alleen, maar in dialoog. En stel je (op basis daarvan) prioriteiten? De grote kunst is om met elkaar de koers vast te houden en continue de vraag aan elkaar te stellen: zit ik nog op het goede spoor? Pak de mentale vrijheid die nodig is om te denken en te doen!'



Begeleiders van de actieonderzoeken Lerend Transformeren over het uitvoeren van actieonderzoek



Mascha Kamphuis heeft de actieonderzoeken begeleid binnen het thema 'Demedicaliseren'. Ze werkte destijds als jeugdarts/onderzoeker bij Jeugd Gezondheidszorg Zuid Holland West(Zoetermeer).



Eva Mulder heeft de actieonderzoeken binnen het thema 'Integrale jeugdhulp' begeleid. Ze werkt als programmaleider bij de Academische Werkplaats Forensische Zorg voor Jeugd (AWFZJ).



Ella Tacq heeft de actieonderzoeken binnen het thema 'Juiste hulp op maat' begeleid. Ze werkt als Senior trainer en coach bij PiResearch.

In dit interview drie vragen aan begeleiders die actieonderzoeken Lerend Transformeren hebben begeleid.

Wat betekent Lerend Transformeren voor jou?

'Echt transformeren staat voor mij voor een zoektocht én mooie uitdaging.'
Mascha Kamphuis

'Transformeren doe je gaandeweg. Steeds kijk je goed naar wat je doet en reflecteer je hierop. Levert dat op wat je wilde? Draagt het bij aan het behalen van de transformatiedoelen?'
Eva Mulder

'Wat ik mooi vind aan dit project is dat het ruimte geeft aan verandering, de transformatie. Als we niet oppassen gaan we in de jeugdhulp doen wat we al deden. Terwijl het juist een kans is om met elkaar (out-of-the-box) na te denken, te sparren, te onderzoeken en te verbeteren.'
Ella Tacq

Wat spreekt jou aan in actieonderzoek?

'Actieonderzoek is dynamisch, met een snelle actie- reactie cyclus en directe verbinding tussen onderzoek en reflectie. Dat maakt dat ik hiermee aan de slag wil.'

Mascha Kamphuis

'Actieonderzoek past goed bij wat er allemaal speelt in organisaties die jeugdhulp bieden. Leren, ontwikkelen, transformeren. Wat mij heel erg aanspreekt is dat je eigenlijk tegelijkertijd aan het ontwikkelen, onderzoeken en implementeren bent. Het is een hele goede manier om de lessen die je leert gelijk in praktijk te brengen.'

Eva Mulder

'Samen al lerende met elkaar onderzoeken en verbeteren. En ook dat de professionals uit de uitvoering een actieve rol hebben binnen het actieonderzoek.'

Ella Tacq

Wat wil je meegeven aan actieonderzoekers (in spé)?

'Houd het klein. Denk aan kleine activiteiten en focus bijvoorbeeld op één of twee doelstellingen in het veranderplan. Houd als actieonderzoeker blijvend aandacht voor het meenemen van de organisatie, de motivatie voor de verandering. Deze randvoorwaarde is ontzettend belangrijk voor het slagen van het actieonderzoek en het bereiken van de gewenste verandering.'

Mascha Kamphuis



'Wat mij opvalt is dat veel mensen bij het woord 'onderzoek' denken aan traditioneel onderzoek, met een al vastgesteld en meetbaar eindresultaat. Actieonderzoek is anders, je evalueert regelmatig en stelt bij. Het uitvoeren van actieonderzoek vraagt veel meer een open mind en flexibiliteit. Natuurlijk heb je bij actieonderzoek wel voor ogen wat je wilt bereiken, hoe en wat je gaat evalueren. Maar het staat niet allemaal vast, het kan gedurende het actieonderzoek bijgesteld worden. Met elkaar leer je al gaandeweg. Ik vind het belangrijk om na te denken over hoe je feedback bij ouders en jongeren ophaalt in actieonderzoek. Mijn ervaring is dat in gesprek gaan met ouders en jongeren over hun ervaringen vaak veel meer oplevert dan alleen het afnemen van een tevredenheidsvragenlijst. Een gesprek geeft meer concrete informatie over wat ouders en jongeren nou echt vinden van wat je doet.'

Eva Mulder



Reflecteer regelmatig op de stappen die je neemt. Welke effecten zie je? Wat zijn hieruit logische stappen voor het vervolg?

'Reflecteer regelmatig op de stappen die je neemt. Welke effecten zie je? Wat zijn hieruit logische stappen voor het vervolg? Het bijhouden van een logboek helpt hierbij. Zie het bijhouden van een logboek niet als verplichting, het levert juist belangrijke inzichten voor jou als actieonderzoeker en voor de professionals in de organisatie. Het actieonderzoek is onderdeel van je dagelijkse werk. Het staat er niet los van. Voer het actieonderzoek dan ook uit met de mensen waarover het gaat: de professionals en de ouders en gezinnen. Zorg dat het actieonderzoek bij hen gaat leven.'

Ella Tacq



Zelf aan de slag met Transformatie



Binnen het project Lerend Transformeren hebben vijftien aanbieders van hulp aan jeugdigen en hun gezinnen actieonderzoek uitgevoerd. De actieonderzoeken werden ingezet als manier om een verandering op gang te brengen in de eigen organisatie.

Alle actieonderzoeken hadden tot doel het ondersteunen van professionals om te werken volgens de transformatiedoelen uit de Jeugdwet. Wat is er geleerd over de transformatie in de zorg voor jeugd? Laat je inspireren om zelf aan de slag te gaan met de transformatie!

Het slotsymposium Lerend Transformeren



De vijftien actieonderzoeken van Lerend Transformeren zijn afgerond!

Op 8 april 2019 was het symposium 'Transformeren kun je leren' ter afsluiting van het project Lerend Transformeren. Wat hebben de onderzoeken opgeleverd? Wat hebben we geleerd over de transformatiedoelen en actieonderzoek? Het slotsymposium was een middag vol inspiratie voor het vormgeven van de transformatie binnen de zorg voor jeugd!





Transformeren door de ogen van Tsaar Peter

Ik heb daar, in dat hoekje live zitten schrijven en helemaal aan het begin hoorde ik een pleidooi voor ergens aan beginnen en werken met een open einde. Van Minke daarentegen leerde ik gedachtes ontleden toen ik begon met schrijven had ik geen idee wat eruit zou komen.

[Verder lezen](#)

Bekijk hier enkele presentaties van het slotsymposium op 8 april 2019



Interviews

Erik Gerritsen

‘Experimenteer in het klein, dan wordt het nooit een grote mislukking’



Vijf lessen over actieonderzoek

Ga je zelf aan de slag met actieonderzoek?
Laat je inspireren door de tien belangrijkste lessen
van de actieonderzoekers van het project
Lerend Transformeren!

1. Transformeren gaat niet vanzelf: help professionals daarmee

“Begeleiding door iemand die ons steeds herinnerde aan de nieuwe manier van werken, vond ik heel helpend.”

3. Zorg dat de principes van de transformatie in de gehele organisatie worden doorleefd

“Van belang is duidelijke aansturing op de transformatie, maar ook gemotiveerde uitvoerders die overweg kunnen met de transformatie.”

5. Blijf reflecteren op de transformatie

“Reflectie bleek steeds van nut! Het heeft ons er toe aangezet dat we nu veel vaker stilstaan bij hoe het gaat op de werkvloer en of we vinden dat we nog ‘transformatieproof’ bezig zijn.”

2. Bepaal gezamenlijk wat je onder de transformatie-(doelen) verstaat

“Ik vind de transformatiedoelen een mooi uitgangspunt voor een veranderingsproces. Maar ook wel een zeer complexe: hoe zet je de transformatie concreet om in ieders dagelijks werk?”

4. Heb geduld en geef niet op

“De transformatie is nooit af. En het proces kost veel tijd, maar die tijd is vaak wel nodig. Het gaat ook om het juiste moment, en dat komt soms ook door te wachten (en niet door te pushen).”



Krachtig veranderen: een andere kijk op transformeren

[Verder lezen](#)

Experimenteer in het klein, dan wordt het nooit een grote mislukking



Erik Gerritsen is sinds 2015 secretaris-generaal bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Daarvoor was hij onder meer bestuurder bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (later Jeugdbescherming Amsterdam) en had meerdere functies als topambtenaar bij het ministerie en de gemeente Amsterdam. Hij studeerde politicologie en informatiemanagement en promoveerde in 2011 op 'de slimme gemeente'.

Hij is nauw betrokken bij de transformatie en kent ook de jeugdzorgpraktijk. Topambtenaar Erik Gerritsen over waar transformatie begint en hoe je zorgt dat het doorgang heeft. 'Door samen te werken aan verandering, heb je ook meteen rugdekking en steun'.

Waar of bij wie begint transformeren?

'Daar waar positieve energie is. Dat kan bij zorgaanbieders zijn, bij burgers, gemeenten; in een buurt, aan de bestuurstafel. Transformatie begint niet op een plek en op een specifiek moment. Sterker, op het moment dat beleidsmakers over transformatie beginnen te praten, is het werkveld daar vaak al jaren mee bezig. Dus zodra het woord transformatie wordt genoemd, adviseer ik beleidsmakers en bestuurders: ga niet vreselijk goed nadenken wat er moet gebeuren, maar neem twee weken de tijd en kijk rond in Nederland. Er is al een rijkdom aan succesvolle initiatieven.'





*Doe je best om
plannen in te
voeren los van
die bevlogen
mevrouw of die
ene subsidie*

Hoe bevorder je verandering?

'Les 1: begin bij wat er goed gaat. Niet alles hoeft anders. Les 2: onderzoek wat nodig is om een succesvol initiatief uit te breiden. Het antwoord daarop vind je bij de pioniers, want zij weten wat de belemmeringen zijn.'

Wat vind je van de term lerend transformeren?

'De enige manier om te transformeren is leren. Leg dus de nadruk op leeromgevingen waar partijen elkaar in het echt tegenkomen. In zo'n 'lokale biotoop' zorg je dat alle niveaus over het gemeenschappelijke doel meedenken en samen leren, van uitvoerend professional en cliënt tot bestuurder. Actieonderzoek is een vorm die daar goed bij past, omdat het "object" van onderzoek onderdeel uitmaakt van het onderzoek én direct wordt geholpen. In tegenstelling tot gewoon wetenschappelijk onderzoek, dat jaren duurt, waar degene om wie het gaat alleen wordt bevraagd en waaruit na een aantal jaren een rapport met aanbevelingen rolt dat in het slechtste geval in een lade belandt. Het mooie van actieonderzoek is dat de aanbevelingen al zijn geïmplementeerd voor het op papier staat.'

Waarom hecht jij zoveel waarde aan het woord implementeren?

'Visie is er genoeg en als je even doorvraagt hebben de meeste mensen hetzelfde gemeenschappelijke doel. De technologische aanpassingen en innovatieve ideeën zijn ook het probleem niet, vaak zijn die er al of zijn we lekker op weg. Maar plannen goed invoeren in organisaties, zorgen dat ze op meerdere plekken worden uitgevoerd, onafhankelijk van die ene bevlogen meneer of mevrouw of die ene subsidie – dat is lastiger. Daarvoor is goede implementatie nodig. En mijn advies is dat je een 'best practice' gebruikt als inspiratiebron – niet uitrollen, maar inrollen, zeg ik wel eens. Daarmee bedoel ik dat je zo'n voorbeeld gebruikt als inspiratiebron en startpunt van je eigen leerproces, wel aanpast aan wat nodig is voor jouw organisatie, professionals of cliënten en dat uitbreidt. Om uit te breiden wat goed is, heb je elkaar nodig. Het is mijn persoonlijke missie om daaraan bij te dragen. Maar ook ik kan het niet alleen.'

Wat zou de rijksoverheid moeten bieden om transformatie te bevorderen?

'Ook dat is een zoektocht. Natuurlijk, we kunnen wetten maken, beleidskaders schetsen, Kamervragen stellen, akkoorden sluiten. Maar voor transformatie is een aanvullend repertoire nodig dat bijdraagt aan lerend vermogen. Zoals verbinding houden met de praktijk; goede voorbeelden in de schijnwerpers zetten; het hele systeem bijeen brengen; een specifieke casus oplossen, kijken welke gemene deler erin zit en hoe je een patroon kunt doorbreken. En vervolgens zorgen dat een nieuwe werkwijze routine wordt.'





De rijksoverheid heeft gemeenten en aanbieders wel meteen in 2015 met een probleem opgezadeld: forse bezuinigingen.

'Dat maakt innoveren enerzijds lastiger. Gemeenten gingen uit angst sturen op prijs en zorgaanbieders moesten leren opdrachtnemer te worden. Anderzijds was er iets nodig om mensen in beweging te krijgen. Maar de technocraat in mij zegt: laten we niet meer zeuren over de bezuinigingen en alle ballen op implementatie zetten. Toen ik bestuurder was van Jeugdbescherming Amsterdam ging ik voor onze missie van zo min mogelijk uithuisplaatsingen. Terwijl uit huis plaatsen juist het meeste geld opleverde en ik zo in feite aanstuurde op een faillissement. Uiteindelijk zag de gemeente in dat je beter dure, gespecialiseerde mensen kunt inzetten op preventie – dat kost nu geld, maar levert straks besparing op.'

Wat weerhoudt de samenleving van vernieuwing?

'Bureaucratie. Het fijne is: bureaucratie is iets wat de een de ander oplegt. Dus kunnen we dat prima samen oplossen. De transformatiedoelen kloppen als een bus, het zijn in feite open deuren. Nu moeten we nog van weten naar doen.'

Hoe krijgen we dat voor elkaar?

'We moeten uitkomen bij de gedachte: ik wil niet meer op oude voet verder. Als iedereen groot denkt, kleine stapjes neemt en vandaag begint, komen we er. Experimenteer je in het klein, dan wordt het ook nooit een grote mislukking. De bedoeling is niet om eigen excellente organisaties te bouwen, maar om over je eigen schaduw heen te stappen en elkaar in het veld hulp te vragen én te durven inleveren. Nog een voordeel van samenwerken aan verandering is dat als je met elkaar naar andere oplossingen zoekt. Dus kun je altijd rekenen op rugdekking en steun.'



“Krachtig veranderen: een andere kijk op transformeren”



Hans Vermaak reflecteerde tijdens het slotsymposium van Lerend Transformeren op 8 april 2019 op typische worstelingen en uitdagingen die in transformatieprocessen naar voren komen. Dit is een korte impressie van zijn lezing. [Hans' presentatie](#) is eveneens te downloaden.

Hans sprak allereerst over de charme van actieonderzoek als een manier om meerdere vliegen in één klap te slaan:

- praktijken verbeteren door actie;
- professie versterken door leren;
- vitalere instituties door te veranderen; en
- kennis scheppen door onderzoek.

Hij benoemde de waarde van onderzoek om concepten over hoe we werken aan de kaak te stellen. Die concepten zijn volgens Hans namelijk vaak een deel van het probleem, in plaats van de oplossing. Het middel is soms erger dan de kwaal: denk maar aan protocolleren (als vehikel voor professionaliteit) en aan loslaten (als opmaat voor zelfsturing). Er staat in de zorg heel wat op het spel, dus onderzoek moet goed genoeg zijn om ons de goede kant op te gidsen en genoeg tegenwicht te bieden tegen concepten die niet behulpzaam zijn.



Concepten zijn volgens Hans namelijk vaak een deel van het probleem, in plaats van de oplossing.



Hans gaf een voorbeeld van hoe makkelijk je op het verkeerde been gezet kan worden als je in interviews zomaar vertrouwt op wat mensen zeggen. Aan actieonderzoekers de taak om door te puzzelen op de ervaring van de geïnterviewde. Zie ook het onderzoek van Hans naar de aansluiting tussen basisonderwijs en jeugdhulpteams en zijn onderzoek naar hoe jeugdteams effectief omgaan met kinderen en ouders met een licht verstandelijke beperking. Beide onderzoeken tonen de valkuil van onderzoek en het zoeken naar duiding.

Als tweede ging Hans in op wanneer het wenselijk is om te herbezinnen op veranderen. De meeste en belangrijkste veranderingen vinden volgens Hans informeel, lokaal en op menselijke maat plaats – en niet formeel, groots, van bovenaf. De echte veranderingen zijn kleinschalig en ze zijn morsig of heel 'gewoon'. Hans gebruikt deze woorden als geuzentermen: ze klinken als een zwakgebod, maar zijn juist krachtig. Transformeren lukt vooral goed bij dingen waar mensen warm voor lopen, niet bij problemen waar ze van af willen. Hij benoemde de 'drie vrolijke V's' die motiverend werken: vak, vakgenoten en vakontwikkeling. Demotiverend daarentegen zijn de 'boze B's': bureaucratie, bazen en beleid.

Deze drie kenmerken: 'menselijke maat', 'gewoon' en 'warm' zijn bakens voor verandering. Het zijn de onderwerpen waar actieonderzoek goed bij past en waar transformatie ontstaat. Omdat dit echter niet de vanzelfsprekende manier van veranderen is, is het volgens Hans de moeite waard om aan deze kenmerken aandacht te blijven geven.



De echte veranderingen zijn kleinschalig en ze zijn morsig of heel 'gewoon'.

Tot slot ging Hans in op dat lokaal veranderen weliswaar veel meer de ruimte mag krijgen, maar niet het enige speelveld is. Hans introduceerde de term 'gidsen': het legitimeren, beschermen en besmettelijk maken van de vernieuwing. Het meenemen van de eigen omgeving (bijvoorbeeld van de organisatie) is belangrijk om ruimte te krijgen om aan de slag te gaan, maar ook om blokkades uit de weg te werken. Die blokkades zal je volgens Hans onvermijdelijk tegenkomen, omdat vernieuwen nu eenmaal per definitie controversieel is.

Oftewel; vernieuw op klein, lokaal en menselijk niveau – en verwerf de taal en het verhaal om je omgeving te gidsen.



Meer leren van Hans?

Over actieonderzoek:

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/ruimte-om-te-exploreren/>

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/geen-idee-wat-actieonderzoek-is/>

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/action-research-as-interplay-of-four-contexts/>

Over veranderen:

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/iedereen-verandert-nu-wij-nog/>

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/lange-podcast-over-iedereen-verandert/>

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/video-vuistregels-en-doodzondes-bij-grote-transities/>

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/leren-veranderen-geheel-herziene-3e-editie/>



Partners Lerend Transformeren

Academische Werkplaats
Forensische Zorg voor Jeugd

de **Basculé**
Academisch centrum
voor kind- en jeugdgezondheidszorg

Gemeente Bergen op Zoom

c4youth
Academische Werkplaats Groningen

centrum voor
jeugd en gezin

Curium **LU**
MC
NATIONAAL CENTRUM VOOR KIND- EN JEUGDGEZONDHEID

elker

enver

GEZIN
aan
ZET

GGD
Brabant-Zuidoost

hogeschool
Leiden

Horizon
Jeugdzorg en onderzoek

INSIDE-OUT
ACADEMISCHE WERKPLAATS JEUGD

integraal
werken in de
wijk

J9Z
Centraal Jeugdzorg Netwerk

juzt Bij opvoeden
is en opgroeien

loc
jeugd

Nederlands
Jeugdinstituut

OOSTERPOORT
Alle jeugd een toekomst

DE OPVOEDPOLI

pactum
jeugd- en opvoedhulp

Professionalisering
Jeugdhulp en
Jeugdbescherming

ACADEMISCHE
WERKPLAATS
SAMEN

spirit!

sterker
sociaal werk
Swon en NIM zijn samen

Stichting **Alexander**
jongeren actief in
onderzoek en beleid

Forensisch centrum
Teylingereind

TNO innovation
for life

Youké
sterke jeugd

ZON
Zorg Ondernemend Netwerk

ZonMw

De Zorgboog

**zuid
zorg**

Colofon

Dit e-magazine is ontwikkeld binnen het project Lerend Transformeren. TNO was verantwoordelijk voor de projectleiding van dit onderzoek. Het project is gefinancierd door ZonMw. Het Nederlands Jeugdinstituut en vijf academische werkplaatsen hebben bijgedragen aan dit project.

Redactie

Leante van Harten – TNO
Fieke Pannebakker – TNO

Tekst

Leante van Harten – TNO
Joep van den Eerenbeemt – TNO
Fieke Pannebakker – TNO

Met bijdragen van:

Merel van Dorp – Merel van Dorp
Els Evenboer – C4Youth
Rutger Hageraats – Nederlands Jeugdinstituut
Jessie Hermans – C4Youth
Annelies Kooijman en Linda van den Haak – Integraal Werken in de Wijk
Laura Nooteboom, Chris Kuiper, Christine de Koning, Robert Vermeiren en Eva Mulder – Gezin aan Zet
Merel Steinweg – Steinweg Jeugdadvies
Sarah Stuijzand – Navenue
Stichting Alexander i.s.m. Jeugdplatform Amsterdam en Kringwijs
Nikki Udo – Nederlands Jeugdinstituut
Hans Vermaak – Hans Vermaak

We danken daarnaast alle actieonderzoekers van Lerend Transformeren voor hun bijdrage aan het e-magazine.

Design & realisatie

DutchGiraffe – Digital Creatives

Foto's slotsymposium

Jørgen Koopmanschap

Filmimpressie slotsymposium

Cinemaffia

Contact

Fieke Pannebakker – TNO, afdeling Child Health

