

Wijkteams in opbouw: een *bodem*onderzoek

Door Jeannet Buurman – december 2022

De hervormingsagenda jeugd, nog in ontwikkeling, wil werk maken van stevige lokale teams die bijdragen aan een sterke basis voor jeugd. Het rijk gaat met het oog daarop de kaders voor het werk in deze teams formaliseren. Maar op welke bodem hebben deze teams hun praktijk gevestigd en wat is er nodig om die te verstevigen en te verrijken?



Foto van Chirag Saini op Unsplash 1

Broedplaatsen van vernieuwing

In de periode 2013-2022 was ik nauw betrokken bij de ontwikkeling van jeugdteams in de regio Kennemerland. We gingen op pad, met een heel vrije opdracht op zak: 'bied ondersteuning aan gezinnen, kijk goed wat er voor dit gezin op het spel staat, sluit daar op aan en doe dan wat nodig is'. Net als in de meeste andere regio's in het land werden de teams gezien als dé broedplaatsen voor vernieuwing van de jeugdhulp, niet in de laatste plaats omdat zij de ruimte kregen om 'overbodige regels' los te laten.

Het waren intensieve en leerzame jaren. We werkten ons een slag in de rondte om de visioenen over jeugdhulp die er voor gezinnen toe doet waar te maken en ze uit te werken tot een herkenbare en werkbare

aanpak. Uiteraard voor de gezinnen zelf, maar ook voor professionals, voor partners in het jeugdstelsel en voor opdrachtgevers. Wát er precies vernieuwd moest worden om een sterke praktijk neer te zetten zochten we onderweg, al doende, uit.

Zoals dat gaat in veranderprocessen: we begonnen voortvarend en hoopvol, maar de momenten van stroperigheid en vertraging namen na verloop van tijd toe. De vraag of de bodem waarop we de teams bouwden wel voldoende stevigheid bood voor de beoogde vernieuwing, werd urgent. In dit artikel ga ik op die vraag in.

Ik doe dat aan de hand van drie 'bodemplagen'. De bovenste is die van de professionaliteit van de wijkteams. De laag daaronder is die van management en sturing. En de onderste is die van de bestuurlijk-juridische opdracht. De drie lagen hebben elk kenmerken van 'los zand' en kennen

ook onderling weinig samenhang. Ik eindig dan ook met een pleidooi om bodemelementen en de bodemlagen bewuster op elkaar te betrekken.

[Terzijde: Wijk – of Jeugdteams? Lokale teams!]

Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdhulp. Zij richtten in veel plaatsen wijkteams in om hulp voor ouders en kinderen integraal, dichtbij huis en op maat te organiseren. Sociaal professionals gingen in nieuwe samenstellingen aan de slag met een kersverse opdracht van een op dit vlak debuterende opdrachtgever.

De vorm van deze teams verschilt van gemeente tot gemeente. Soms zijn zij onderdeel van de ambtelijke organisatie, soms staan zij daarbuiten. Sommige wijkteams werken voor alle inwoners in de wijk, ongeacht hun leeftijd; andere richten zich alleen op jeugd. De mate waarin de teams zelf hulp bieden of vooral naar de juiste hulp bemiddelen verschilt ook van gemeente tot gemeente. Maar in alle gevallen zijn de wijkteams een spil in de gemeentelijke jeugdhulp en een (maar niet de enige) schakel naar specialistische zorg. Zij stemmen de hulp af op wat een gezin nodig heeft. De teamleden krijgen daarom veel vrijheid in hun werk en nemen zelfstandig beslissingen over de in te zetten hulp.

De teams dragen **verschillende namen**: sociaal team, wijkteam, buurtteam, jeugdteam. In dit artikel gebruik ik hierna de term lokaal team – in aansluiting op de woordkeus in de hervormingsagenda jeugd.

1. Een diffuus beroepsbeeld

Lokale teams bouwen uiteraard op hun beroep en professionaliteit. Daarom beschouw ik dat als de bovenste laag van de bodem waarop de lokale teams zich ontwikkelen. Dat beroep is voortdurend in beweging en verschillende concepten van professionaliteit bestaan naast elkaar¹. In het dagelijks werk van de wijkteams leiden ze een vluchtig bestaan; ze lopen door elkaar heen, als een soort ‘onderstromen’ waar een professional zich meer of minder bij thuis voelt; waar hij al of niet op ‘aan slaat’. Je bent trots op je keuze voor ‘evidence based’ methoden, je bent ‘aanhanger’ van de presentietheorie, je spreekt over ‘interventies’ of over ‘dialogoog’. Je werkt graag of als vanzelfsprekend met protocollen of benadrukt het belang van ‘scharrelruimte’. De elementen kennen echter niet veel samenhang en de opvattingen en benaderingen blijven ‘los zand’.

Divers

Dat de beelden over ‘goed werk’ binnen de teams uiteen lopen laat bijvoorbeeld de omgang met veiligheidsvraagstukken zien. Een deel van de professionals in lokale teams gaat daarbij primair uit van het adagium ‘signaleren en interveniëren’, als schakel in een keten. Anderen richten zich eerder op ‘nabij zijn en verduren’.

Ook in de besluitvorming over ‘passende hulp’ hanteren wijkteams en wijkteamleden verschillende concepten van professionaliteit. De één ziet zichzelf als ‘expert’, die in de positie van beslisser de slagboom tot jeugdhulp opent. Een ander komt nadrukkelijker in dialoog met het gezin tot een conclusie, op basis van principes over een ‘democratische professionaliteit’.

¹ Onder andere [Gaby Jacobs](#) en [Ed de Jonge](#) hebben hierover geschreven.

Het appel aan wijkteams om burgerschap, inclusie en zeggenschap op lokaal niveau te bevorderen levert een derde illustratie van uiteenlopende beroepsopvattingen op in de lokale teams. Veel wijkteams bewijzen deze opgave vooral lippendienst omdat jeugdhulpverleners zich niet altijd identificeren met de werksoort ‘sociaal werk’. Zij zien dat als een ander beroep op een ander terrein dan het hunne².

Les 1: Verklaar en parkeer de verschillen niet alleen maar werken ze uit tot nieuwe waarden

Collega's in wijkteams 'taxeren' elkaar wel op dit soort nuances, maar geëxpliciteerd worden zij veelal niet. De ervaren verschillen worden in de regel opgehangen aan iemands beroepsachtergrond. "O, ja, jij komt uit de jeugdbescherming – en jij uit het welzijnswerk, en jij bij MEE vandaan", klinkt het al snel. Het werk in het wijkteam, in dit hier en nu, heeft aan die verwijzingen echter niet genoeg. Als teamleden de verschillen alleen verklaren en parkeren komt het vak niet verder. Daarvoor is een meer diepgaand – en meer tijdrovend – gesprek over eronder liggende beelden over het beroep, de professionele opdracht en identiteit nodig. Die zoektocht naar nieuwe gezamenlijke waarden is een noodzakelijk onderdeel van de transformatie. Zonder dat blijft het vak vaag; glipt het tussen ieders handen door.

Les 2: Ontwikkel niet alleen een multidisciplinair team maar een nieuwe discipline

Tot nu toe had ik het over verschillen tussens wijkteamleden. Maar ook de verschillen in beroeps- en taakopvatting tussen teams zijn groot. Er zijn wijkteams die zichzelf zien als multidisciplinair *team*. Een team waarin jeugdbescherming, welzijn, thuiszorg, gehandicaptenzorg – en wat ook maar aan disciplines – samenwerken in casuïstiek. Zij willen ieders eigen tak van sport verbinden aan de andere disciplines in het team, ten gunste van een brede, integrale dienstverlening. Andere teams zien het werk van het wijkteam als een nieuw te ontwikkelen *discipline*. Zij richten zich op een nieuw type ondersteuning en hulpverlening aan gezinnen, op basis van nieuwe opvattingen over ‘goed werk’ en de (bescheidener) rol van de professional. De *bestaande disciplines veranderen zélf* en de houding tegenover samenwerking is slechts een facet van die verandering. Deze tweede benadering beschouw ik als een essentiële stap in de ontwikkeling van de lokale teams.

Les 3: Verbind je aan informele netwerken

Het slagen van lokale teams wordt uiteindelijk zichtbaar in florerende formele en informele netwerken, waarin mensen zich gezien weten en aangesproken worden in hun mogelijkheden en talenten. Lokale teams kunnen die sociale cohesie ondersteunen en versterken als zij een *nieuwe verhouding vinden tot inwoners en hun steunstructuren*. Als zij dus verder kijken dan de ontwikkeling van een hulpverlenende praktijk en hun werk meer dan tot nu toe ook op een collectieve opdracht baseren. De wijze waarop dat gebeurt is nog niet uitgekristalliseerd en leidt nu nog vaak tot misverstanden tussen leden van informele netwerken en de professionele structuren. Ook dit onderdeel van de bodem bestaat bij wijze van spreken nog uit ‘los zand’. Dit zal de komende periode veel meer aandacht vragen en krijgen.

² [Marcel van Eck](#), jeugdzorgwerker van het jaar 2020, illustreerde dit in zijn podcast over de professionele identiteit van het sociaal werk. Zijn collega's bij Lokalis – de Utrechtse variant van een wijkteam – verbaasden zich over zijn nominatie als *sociaal* werker van het jaar: ‘hij was toch jeugdhulpverlener?’ [Van Eck, mondeling, 2021].

Les 4: Wees assertief ten opzichte van je opdracht

De explicitering van het beroepsbeeld in de teams is eens te meer van belang omdat wat *opdrachtgevers* (gemeenten) aan professionaliteit verwachten sterk af blijkt te hangen van 'het thema van de dag'.

Spreekt zij het wijkteam vanuit het perspectief van preventie en weerbaarheid, dan trekken zij een ander register open dan wanneer zij in gesprek zijn over de toegangsfunctie van datzelfde wijkteam. Niet zelden verwacht men op casusniveau ook ánder gedrag van het team dan op het geaggregeerde niveau van monitoring en verantwoording. Op casusniveau ziet men graag een responsieve speler en tevreden burgers; maar wanneer de rekening wordt opgemaakt en de accountant meekijkt, had men toch liever die koele beslisser aan het werk gezien, die zonder aanzien des persoons, zónder oog voor al die specifieke omstandigheden in gezin x of y, 'nee' zegt tegen een beroep op jeugdhulp. "Alles 'boven de 6' is teveel geïnvesteerd", hoor je dan. Dit vraagt van lokale teams dat zij zelf een duidelijke koers weten te varen.

Dus: Bewustzijn scherp

De bovenste bodemlaag van de wijkteams biedt nu voor elk wat wils. Het leidt tot een diffuse professionaliteit, die medewerkers regelmatig 'in een spagaat' dwingt. De afweging wát op welk moment prioriteit heeft ligt bij hen zelf en wordt vaak onvoldoende ondersteund door opdracht en management. *Doorontwikkeling van het werk vraagt dan ook om een scherp bewustzijn van de teams en hun leidinggevendenden over de opvattingen en waarden die aan een opdracht ten grondslag liggen.* Dat is de algemene les die uit de vier hierboven geformuleerde lessen te trekken valt.

2. Veranderend leiderschap

De tweede laag in de bodem van het werk van de wijkteams gaat over het geboden leiderschap. Opvattingen over management en leiderschap zijn evenzeer in beweging en ontwikkeling als die over de professionaliteit van wijk- en jeugdteammedewerkers. Al ruim voordat er wijkteams startten, bleek het New Public Management, sinds de jaren '80 leidend in de publieke sector, niet te voldoen. Jos de Blok bracht met zijn Buurtzorg met verve een nieuwe benadering aan de man. Kort samengevat: 'Managen is flauwekul. Je moet mensen gewoon hun werk laten doen.'³ Het bracht in de wereld van management en leiderschap in de zorg een kleine aardverschuiving teweeg. Iedere zichzelf respecterende en dus 'innovatieve' organisatie ging aan de slag met nieuwe opvattingen over organisatie, sturing en leiderschap, in aanvang overigens regelmatig over de hoofden van de professionals heen.

Zorgvernieuwers gingen de zorg (weer) dichtbij cliënten organiseren. Ze boden medewerkers de handelingsruimte om hun vak uit te oefenen, met een visie als richtsnoer in het dagelijks werk. Voor managers draaide het er vervolgens om dat werk te ondersteunen, bijvoorbeeld met parallelle processen die de primaire opdracht bekrachtigen. Als we van medewerkers vragen om 'naast gezinnen te staan', zo redeneerden wij bijvoorbeeld binnen 'mijn' CJC, dan sta je als

³ [De Correspondent, 2017.](#)

manager ook ‘naast je medewerkers’ om hen te helpen de regie over hun eigen werk in handen te nemen.

Moeilijk

Moeilijk is dit alles wel. De ontwikkeling van nieuwe vormen van sturing en leiderschap bleek een taai geheel, gevoelig voor misverstanden en terugval. Wat niet hielp: dat het complexe veranderproces gaandeweg versimpeld werd tot de inrichting van ‘zelfsturende teams’.

En toen een deel van de medewerkers bij nader inzien de voorkeur gaf aan ‘een baas’ boven zich en aan een voorgeschreven werkwijze, was het nog niet zo eenvoudig daar effectief mee om te gaan. In onze eigen organisatie ontdekten we bijvoorbeeld maar zoetjesaan dat ‘zelfsturing’ niet hetzelfde is als ‘op hoofdlijnen managen’ of ‘op je handen zitten’. Dat het juist om een inhoudelijk, intensief en koersvast leiderschap gaat. Niet iedere manager was dat gewend. En niet iedereen wilde zich in die richting ontwikkelen!

Les 5: Geef voorrang aan leiderschap op de werkvloer

Zonder structuur voelen professionele teams zich verloren en soms zelfs in de steek gelaten. Er kan dan een impasse ontstaan waarin professionals blijven vragen wat ‘het management’ vindt, terwijl die managers vinden dat ze de professional ‘ruimte’ (moeten) bieden. Minimale structuren helpen de teams om hun nieuwe professionaliteit vorm te geven en op de beoogde verandering door te pakken.⁴ De wazigheid van de eerste jaren experimenteren met een wees-spontaan-opdracht tot zelfsturing ligt inmiddels wel achter ons, maar aandacht voor *effectieve steunstructuren* blijft geboden. Daarin blijft het belangrijk om verder te kijken dan alleen de eigen teams en organisatie. Het is nodig om *samen met andere partijen* en met de gemeente het (vaak snel groeiende) arsenaal aan ‘nadere’ regels in de gaten te houden en in toom te houden. Zo kun je werk blijven leveren dat recht doet aan de ondersteuningsvragen van gezinnen. Recent onderzoek⁵ naar de ervaringen en resultaten van zo’n 100 wijkteams bevestigt het belang van dit zichtbare leiderschap. Teamleden benutten hun professionele vrijheid beter naarmate leiders meer duidelijkheid bieden over doelen en kaders en naarmate de teamleden hun management als ‘leiderschap’ ervaren.

Les 6: Blijf weg van structuringrepen

Er is ook een kwestie die *niet* bijdraagt aan de ‘bodemkwaliteit’ van de lokale teams. Ik doel op de vraag naar ‘de juiste’ positionering van de wijkteams. Horen de teams binnen of buiten de gemeentelijke organisatie thuis? Moeten ze voor alle inwoners van 0 tot 100 werken, of is een apart jeugdteam beter? Gemeenten – vaak ook gemeenteraden – hebben het idee dat het succes of falen van hun lokale teams van deze keuzes afhangt en de betrokkenen nemen vaak onwrikbare standpunten in. Het functioneren van wijkteams wordt hier echter nauwelijks door beïnvloed, bleek uit het onderzoek “Teamwerk in de Wijk”.⁶

De onderzoekers concluderen dat de aandacht van politiek en bestuur zou moeten verschuiven van beleid, structuren en systemen op gemeenteniveau naar management, leiderschap en

⁴ Zie ook het [artikel](#) in Sociale vraagstukken, 2020 (Lianne Visser, Jeannet Buurman) waarin wordt betoogd dat improvisatie en structuur geen tegenpolen zijn maar elkaar aanvullen.

⁵ [Joris van der Voet](#) e.a. (2020)

⁶ Zie noot 5

gedrag op teamniveau, *op de werkvloer*. Als dit advies opvolging krijgt zal dat een aanzienlijke bodemverbetering voor het wijkteamwerk tot gevolg hebben!

Les 7: Laat gekozen waarden en uitgangspunten in de gehele plancyclus leidend zijn

In de fase van de *beleidsvorming* draait alles om de ontwikkeling van hulp dichtbij de leefwereld van gezinnen, die koerst op praktische en duurzame oplossingen. Van uitvoerders wordt verwacht dat ze over grenzen heen kijken en zich niet door hokjes laten weerhouden. Maar bij de verantwoording, geldt niet zelden een andere logica. Een logica waarin begrotingsnummers weer de dienst uitmaken en waarin men aangetoond wil zien dat er geen geld is uitgegeven aan activiteiten die (ook) aan een ander toegerekend hadden kunnen worden.

Ook in de ontwikkeling van de hervormingsagenda zie je weer dat de ambitie op inhoud ruim baan krijgt terwijl een daarbij passende vertaling naar financiering en verantwoording achterblijft. Het is aan opdrachtgevers om *de plancyclus rond te maken* en de gekozen logica in alle stadia toe te passen.

Als dat niet gebeurt organiseren we opnieuw teleurstelling en verwarring. Een 'hot topic' als 'normaliseren' zal dan hetzelfde lot beschoren zijn als het begrip 'eigen kracht' een paar jaar geleden: een vat vol verschillende betekenissen, uiteenlopend van 'steun in eigen omgeving' via 'eigen verantwoordelijkheid' en 'niet zeuren' tot 'beknotten' en 'bezuinigen'.

Dus manager: vind jezelf opnieuw uit

Woorden als zelfsturing, zelfregie, zelfmanagement, zelfstandigheid, eigenaarschap en verantwoordelijkheid buitelen over elkaar heen. Voor veel managers is een knoop aan beginselen en begrippen ontstaan, waarover zij langs elkaar heen praten. Net zoals professionals dat doen over hun beroepsidentiteit en -vaardigheid. Men begrijpt elkaar wel zo ongeveer, maar verschillen in overtuigingen, uitgangspunten en bedoelingen blijven impliciet en discussies worden niet afgemaakt.

Naarmate de druk om tastbare resultaten te laten zien toeneemt, grijpen opdrachtgevers én managers van (wijkteam-)organisaties vaker en ongeremder terug op de oude benadering van planning en control. Dat beïnvloedt niet alleen de definiëring van resultaten, maar ook de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Die was zich in veel gemeenten aan het ontwikkelen tot een wederkerige relatie, tot partnerschap, maar valt nu vaak weer terug in het eenrichtingsverkeer van opdrachtgever-opdrachtnemer en 'wie-betaalt-bepaalt'.

Ook managers en bestuurders moeten zichzelf dus opnieuw uitvinden. Dat wordt nog te vaak veronachtzaamd, wanneer er eenzijdig naar de lerende professional gekeken wordt, terwijl het gaat om versterking van het samenspel tussen uitvoering, management, beleid en bestuur. Ik hoop dat dit uitmondt in goede programma's over het vak van manager en bestuurder binnen het jeugdstelsel.

3. Het gebruik van de wet

De derde laag in de bodem van de wijkteams is de wet zelf. Je zou ververwachten dat deze garant staat voor een stevige ondergrond, maar op enkele punten is die grond 'drassig'. De wet gaat op die punten ook gewijzigd worden, maar op dit moment komt het vooral aan op lokale sturing om de dilemma's uit de wet werkbaar te maken.

Les 8: Maak duidelijk dat je er bent voor alle inwoners

Voor wie werken de lokale teams? Meestal hebben zij de opdracht om 'iedereen' te ondersteunen bij het opvoeden en opgroeien, problemen te signaleren en daarbij niets te laten liggen. *Ze zijn er voor alle inwoners.*

De gelijktijdige opdracht is echter om het beroep op jeugdhulp terug te dringen. Dat is een lastige paradox. Zeker in combinatie met de dominante gedachte dat problemen in principe te voorkomen, op te lossen of te herstellen zijn – dat dit om de inzet van jeugdhulp vraagt – en dat het professionals en uiteindelijk het gemeentebestuur te verwijten valt als dat niet gebeurt.

Om hierin duidelijkheid te scheppen is het belangrijk om de relatie uit te werken tussen een *versterkende* benadering (gericht op een sterke sociale en pedagogische basis voor alle kinderen en ouders), een *preventieve* benadering (gericht op het voorkómen van problemen), een *behandeling* gerichte benadering en een *herstelgerichte* benadering (leren leven mét problemen). Deze concepten lopen in de wet, in de lokale opdrachtverstrekking en in de professionele praktijk nu sterk door elkaar heen.

Les 9: Vorm een visie op dienstverlening

De jeugdwet bevat de plicht van de gemeente om jeugdhulp te verlenen als die nodig is. Het oordeel daarover komt in een dialoog tussen een verwijzer en jongere of gezin tot stand. Zij bespreken wat er nodig is voor verandering, rekening houdend met de mogelijkheden van het kind, de ouder en de omgeving. Bedoeling: *ieder krijgt wat nodig is in zijn eigen situatie*. Of ieder ook 'het gelijke' krijgt is niet de eerste kwestie.

Veel ambtenaren gaan echter allereerst uit van het adagium 'gelijke monniken, gelijke kappen' en van de vrees voor precedentwerking. Er ontstaat snel frictie tussen beleidsambtenaren onderling en tussen uitvoerders. Binnen de jeugdwet, de WMO en Werk en Inkomen spreken collega's vaak heel verschillende talen.

Voor nu er nog uitgesprokener *integraal gewerkt* zal gaan worden is het noodzakelijk de gemeentelijke visie op dienstverlening en besluitvorming ook in breed verband te bespreken en te vertalen in gewenst *beleid en gedrag*. Zodat bijvoorbeeld 'maatwerk' in beleid niet alleen gepredikt, maar ook gesteund wordt als het er op aan komt. Wanneer een inwoner zich bijvoorbeeld bij een wethouder beklagt over hulp die hij niet en een ander wél krijgt, is het belangrijk dat dit uitgelegd en gedragen wordt. Ook in bezwaarprocedures en ook in de Raad.

Die praktijk is nog in opbouw en verdient een concrete impuls, zoals nu bijvoorbeeld de Doorbraakmethode al brengt. Dat zou wat mij betreft onderdeel mogen zijn van de bestuurlijke ontwikkelprogramma's waarvoor ik ook onder 'leiderschap' al pleitte.

[Terzijde: De jeugdwet van 2015]

De Jeugdwet uit 2015 streeft naar een eenvoudig, effectief en efficiënt jeugdstelsel dat de eigen kracht van jongeren versterkt, het probleemoplossend vermogen van gezin en omgeving vergroot en op tijd passende hulp en zorg biedt.

De wet kent een 'jeugdhulpplicht' voor gemeenten. Die vervangt het 'jeugdhulprecht' uit de vorige wet. De gemeenten moeten samen met ouders en jongeren een goede vorm van hulp kiezen en ervoor zorgen

dat die hulp ook beschikbaar is. Niet het recht op een voorziening staat centraal, maar de vraag welke hulp nodig is.

Jeugdhulp is een verzamelterm voor zeer verschillende vormen van hulp. Die hulp loopt uiteen van ondersteuning bij alledaagse opvoedvragen tot en met uithuisplaatsingen. En van hulp voor kinderen met dyslexie tot en met hulp voor kinderen met ernstige handicaps.

De stijging van het aantal kinderen dat jeugdhulp krijgt zette al in 2000 in. Toen kreeg 1 op de 27 kinderen een vorm van jeugdhulp. Op dit moment is dat 1 op de 10; in sommige regio's zelfs 1 op de 7. (Bron: CBS)

Dit grote aantal wordt vaak gezien als een *effect* van de nieuwe jeugdwet, maar in werkelijkheid was het één van de *aanleidingen*. Jo Hermanns, emeritus hoogleraar Opvoedkunde zegt daarover: 'De wachtlijsten zijn niet zo lang omdat de jeugdhulp nu door de gemeenten wordt geregeld, maar vanwege de manier van denken binnen de jeugdhulp (..). Een kind is ongelukkig of storend, krijgt een diagnose, een indicatie en een behandeling. Maar het kind is zoals het is en het helpt veel beter om ouders en leerkrachten praktische handvatten te bieden hoe hiermee om te gaan.' Met die bedoeling is de jeugdwet ingericht.

Drassig terrein

De lokale teams ontwikkelen hun praktijk op drassig terrein. De grond waarop zij bouwen biedt hen, als gevolg van schermutselingen op juridisch, administratief, professioneel, organisatorisch en veranderkundig vlak nog geen stevigheid. Leg voor de grap maar eens een stuk tekst uit een willekeurig visiedocument en een tekst uit een verordening naast elkaar; dan zie je tot welk een verschillend handelen beiden aanzetten.

Medewerkers doen hun werk op zeebenen. Dat sommigen op de plaats rust houden is niet verwonderlijk; dat anderen nog zo goed vooruit komen eigenlijk wel. En dat er eigenzinnige teams en organisaties zijn die aan een eigen koers weten vast te houden en vernieuwing realiseren is een zegen.

De beschreven onduidelijkheden en ambivalenties komen in het dagelijks werk van uitvoerders, managers en bestuur bij elkaar, maar de sturende krachten áchter deze thema's staan relatief weinig met elkaar in contact. Discussies op het gebied van sociaal werk en hulpverlening, op het gebied van management en organisatiekunde en discussies in het juridisch-bestuurlijke domein worden in verschillende kringen en grotendeels lós van elkaar gevoerd.

Dat blijkt bijvoorbeeld in de landelijke richtlijn, die jeugdprofessionals behoren te volgen: 'Samen beslissen over passende hulp'. Deze richtlijn komt voort uit het professionele domein en houdt zich *nergens* bezig met de bureaucratisch-formele context waarin deze beslissingen genomen worden. Vraag een wijkteammedewerker echter naar zijn werk op dit terrein en hij wijst op de spanning tussen de professionele opgave en de werkelijkheid van verordeningen, productcodes en beschikkingen.

Omdat de onderzoeken en discussies op deze onderscheiden gebieden langs elkaar heen lopen, worden ook de conclusies nauwelijks op elkaar betrokken. Wat uitblijft: zinvolle verbindingen tussen de keuzes op het gebied van de 'professie', die op het gebied van aansturing en leiderschap en afspraken met de gemeenten die deze keuzes versterken. Mijn pleidooi is om dat veel aandachtiger en consequenter te gaan doen.

Houd je kaplaarzen bij de hand

Weliswaar is een moerasgebied voor de werkende mens niet zo praktisch; het is wel een bron van leven. Land, lucht en water, licht en donker vloeien er voortdurend in elkaar over. Wortels van planten uit de éne laag, dringen door in andere bodemlagen of reiken in de lucht en die verbindingen zorgen voor groei. Nooit zijn de grenzen scherp afgebakend.

Niet toevallig schetste een dialoogstuk over wijkgericht werken met het oog op jeugd⁷ al in 2019 het beeld van een co-creërend ecosysteem waar allerlei organismen meer en minder vreedzaam met elkaar samenleven. Daar moeten we ons bij thuis gaan voelen.

Samenvattend denk ik dat in elk geval de volgende lessen behulpzaam zijn om de transformatie gaande te houden:

- Ontwikkel beelden over het vak op basis van gedeelde waarden. Kijk verder dan de gangbare verklaringen op basis van beroepsachtergrond, die stagnatie in de hand werken.
- Ontwikkel de rol van managers en bestuurders. Ook dit is een vak dat, in de context van een vernieuwd sociaal- en jeugd domein, opnieuw geleerd dient te worden om de transformatie te kunnen ondersteunen.
- Leer zien (of je nu als uitvoerder, manager of bestuurder betrokken bent) hoe op verschillende momenten verschillende logica's de praktijk sturen. Denk bijvoorbeeld aan de door de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving in 2019 beschreven logica's van het zorgen, van de regels en van het verdelen. Ondersteun bewuste(re) keuzes hierin. De waardendriehoek van het Instituut Publieke Waarden geeft ook een praktisch handvat.
- Stuur op inhoud en vermijd sturing op vorm en structuur.
- Erken dát we ons op een drassig terrein bevinden. Dat deze verandering om een paar stevige laarzen vraagt, om op rond te kunnen banjeren. Het is 'part of the job'.

Jeannet Buurman

Sociaal pedagoog, tussen 2013 en 2021 manager bij het Centrum Jeugd en Gezin Kennemerland. Sinds dit jaar beleidsadviseur jeugd & onderwijs bij OVER-gemeenten. De wisselwerking tussen praktijk en theorie in het sociaal domein heeft mijn speciale belangstelling.

Bronnen:

- Bregman, R: *De baas van Buurtzorg laat werknemers zélf alles organiseren. Dat heeft een zorgrevolutie veroorzaakt.* De Correspondent, 2017
<https://decorrespondent.nl/7092/de-baas-van-buurtzorg-laat-werknemers-zelf-alles-organiseren-dat-heeft-een-zorgrevolutie-veroorzaakt/629462445480-ef51121e>
- Buurman, J., "Binnen de jeugdhulp is het belang van sturing lang onderschat.", interview met Lianne Visser, april 2020: <http://www.jeannetbuurman.nl/berichten/previous/5>
- Buurman, J., "Alles wat stabiliteit op teamniveau kan versterken moet aandacht krijgen.", interview met Joris van der Voet, maart 2020 (niet gepubliceerd)
- Donkers, G: www.zelfregie.com

⁷ Hospers, S. en van der Zijden, Q, Associatie wijkteams en Nederlands jeugdinstituut, januari 2019

- Eck, van M., Podcast 'de professionele identiteit van het sociaal werk'. Sociaal werk werkt, <https://www.sociaalwerk-werkt.nl/media/719>
- Expertiseteam Reikwijdte Jeugdhulpplicht, *De kracht van wijd reiken*, advies om de transformatie van de jeugdhulp te laten slagen aan de VNG (maart 2020)
- Hart, W.: <https://verdraaideorganisaties.nl/samenvatting/>
- Hoeven, van der, R., de Groene Amsterdammer, nr 10-11, maart 2021, "We moeten dingen simpeler willen houden." <https://www.groene.nl/artikel/we-moeten-dingen-simpeler-willen-houden>
- Hospers, S., Zijden, van der Q., *Dialogstuk wijkgericht werken met het oog op jeugd*, Associatie Wijkteams en Nederlands Jeugdinstituut, januari 2019
- Jacobs, G., *Professionele waarden in kritische dialoog. Omgaan met onzekerheid in educatieve praktijken*. Lectorale Rede, 2010
- Jonge, E., de, *Beelden van de professional, inspiratiebronnen voor professionalisering*, Eburon, 2015.
- Kolner, C., en Sprinkhuizen, A. (2018). *Vijfjaar sociale teams in Noord-Holland*. (Rapport "Uit het Doolhof"). Haarlem: Werkplaats Sociaal Domein Noord-Holland-Noord, 2018.
- Lems, E., Voet, J. van der, Sociale vraagstukken, *31 oplossingen van bestuurders voor de tekorten van de jeugdhulp*, december 2020: <https://www.socialevraagstukken.nl/31-oplossingen-voor-de-jeugdzorg/>
- Nederlands Jeugdinstituut, *Opgroeien doe je samen*, december 2022 <https://www.nji.nl/publicaties/opgroeien-doe-je-samen>
- Olde Bijvank, S.: <https://www.house-of-control.nl/wat-is-zelfsturing-zelfsturende-teams-succesfactoren.html>
- Raad Volksgezondheid en Samenleving, *Advies Complexe problemen, eenvoudige toegang; botsende waarden bewuster afwegen*, december 2019.
- Spierts, M., Pelt, M. van, Rest, E. van & Verweij, S. (2017). *Visie en vakbekwaamheid maken het verschil. Over professionele besluitvorming in het sociaal werk*. Utrecht: Movisie.
- Spierts, M., Verweij, S., *Beslissen onder hoogspanning*, Rapport Movisie, maart 2021: <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-03/beslissen-onder-hoogspanning.pdf>
- Steijn, B., Voet, J. van der, Huizenga, S.: *Teamkenmerken en gepercipieerde prestaties van wijkteams*, 2017 <https://www.integraalwerkenindewijk.nl/teamkenmerken-en-gepercipieerde-prestaties-van-wijkteams>
- "Teamwerk in de wijk" over onderzoek naar vijf jaar werk in wijkteams. Flyer op <https://associatiewijkteams.nl/new/wp-content/uploads/2019/11/teamwerkindewijk-flyer.pdf>
- Vandamme, Rudy, bevorderen van eigenaarschap, <https://www.youtube.com/watch?v=GlzT50LtQi8>
- Visser, L., Buurman, J., Sociale vraagstukken, "Vrije professional is geen tegenpool van structuren", augustus 2020: <https://www.socialevraagstukken.nl/structuren-ondersteunen-improviserend-maatwerk-in-het-sociaal-domein/>