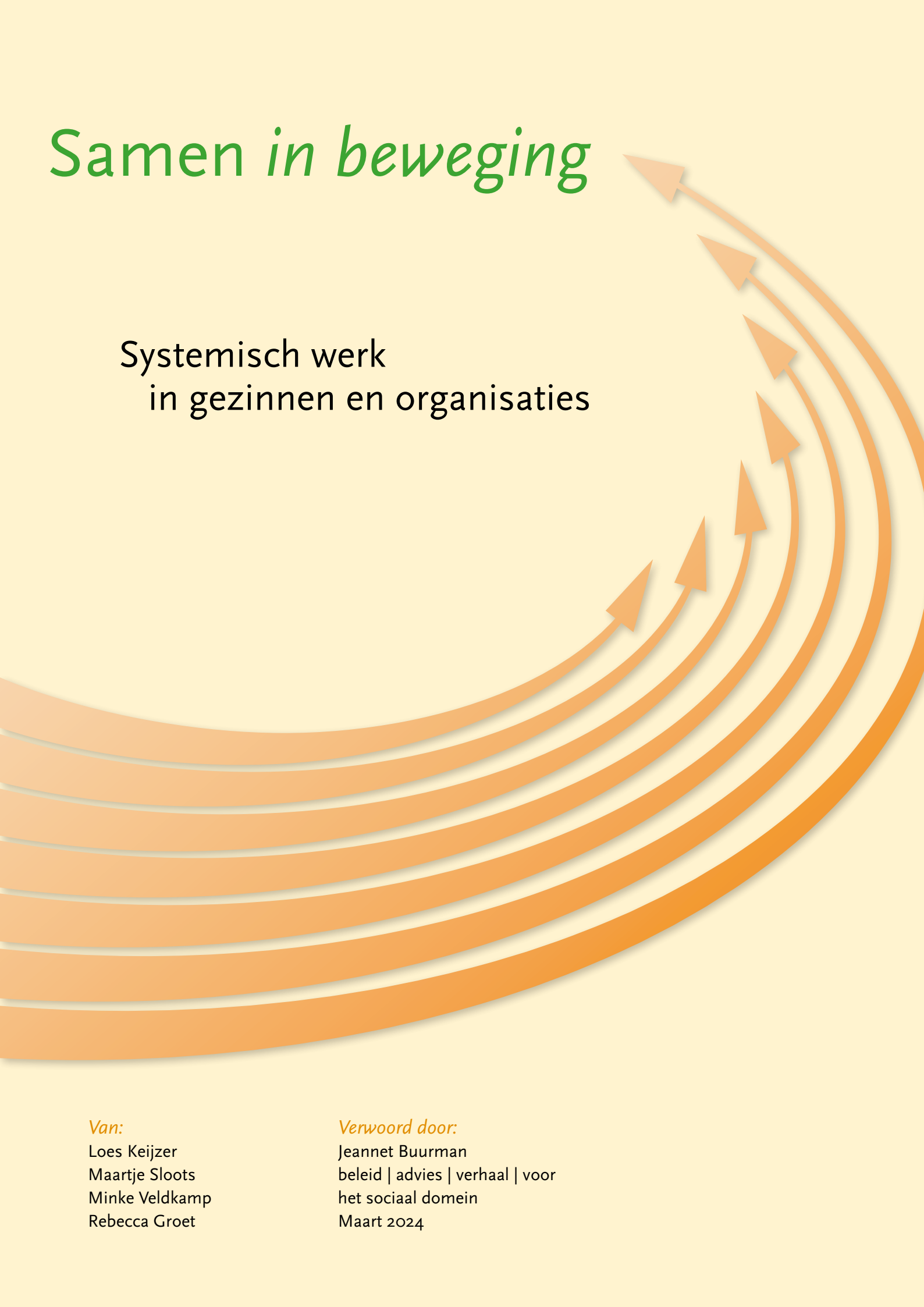


Samen in beweging



Systemisch werk
in gezinnen en organisaties

Van:

Loes Keijzer
Maartje Sloots
Minke Veldkamp
Rebecca Groet

Verwoord door:

Jeannet Buurman
beleid | advies | verhaal | voor
het sociaal domein
Maart 2024

Inleiding

De gezinscoaches Maartje Sloots en Minke Veldkamp werken al bijna 10 jaar als gezinscoaches in gezinnen met veel en langdurige problemen. Hun werkwijze blijkt van grote waarde te zijn voor de gezinnen én daagt gemeenten en andere bij deze gezinnen betrokken organisaties uit om met een nieuwe blik naar hun dienstverlening te kijken. Juist die combinatie is actueel, gegeven de hervormingen in het sociaal domein en de ambitie van gemeenten, die op weg zijn naar een integrale, op de leefsituatie van inwoners gestoelde dienstverlening.

De praktijk van gezinscoaching heeft zich gestaag ontwikkeld en doet dat nog steeds. De start lag in 2015 in Aalsmeer en Amstelveen. Lessen uit deze tijd zijn beschreven in het onderzoeksrapport 'Eentje die het begrijpt'.¹ Toen Wormerland in 2020 de gelegenheid zag om op deze werkwijze voort te bouwen, was de keuze snel gemaakt en in 2023 volgde de gemeente Oostzaan, waar Rebecca Groet ook aantrad als gezinscoach. De werkwijze sluit altijd aan op de lokale situatie en verschilt onderling dus enigszins, maar toch is langzaam een werkwijze ontstaan met een aantal vaste principes, ingrediënten, werkzame elementen en voorwaarden.

Die willen we in deze publicatie voor het voetlicht brengen. Het is een beschrijving: 'zo doen we ons werk'. Ook de vragen 'waarom juist zo?' en 'wat is er nodig om effectief te kunnen zijn?' komen aan bod. Dat wil niet zeggen dat de praktijk ook altijd zo 'maakbaar' blijkt. Lang niet alles lukt en dit stuk is niet bedoeld als zogenaamd 'succesverhaal'. Het is de weerslag van al die jaren intensief werken en ontwikkelen en het geeft de bedoeling daarvan weer. Het is een streefbeeld dat draait om het weten: 'zó kan het en zó werkt het'.

2

Een dergelijke werkbeschrijving is welkom, nu het team zich uitbreidt en een groeiend aantal gemeenten in en buiten de regio belangstelling toont voor de werkwijze. Deze beschrijving biedt hen informatie om de essentie van effectieve gezinscoaching te doorgronden en om besef te ontwikkelen van de voorwaarden daartoe.

De gedachte is dat de coaches zelf én het netwerk van betrokken mensen en organisaties in en om de gezinnen op de beschrijving terug kunnen vallen en er een gezamenlijke basis in vinden. Ook de ambtelijke organisatie, het gemeentebestuur en de raad maken deel uit van het lerende proces richting een responsieve overheid en dito dienstverlening. De werkbeschrijving is daarom zeer zeker ook voor hen bedoeld; als een bijdrage om gezinnen, uitvoering, beleid en bestuur dicht bij elkaar te brengen.

We hopen dat het verhaal niet alleen tot lezen, maar ook tot verdere vragen en ontwikkeling aanzet. Voel je uitgenodigd!

Loes, Maartje, Minke, Rebecca, Jeannet

April 2024

¹ De Jong, D., Van den Broek, J. en Vrij, P., *Eentje die het begrijpt*, 2017, Hogeschool Leiden in opdracht van de gemeente Aalsmeer

Inhoud

1. **Waar het om gaat - in het kort** 4
Van overleven naar leven 4
2. **Voor wie de gezinscoaching bedoeld is** 5
Wanneer de standaardweg niet begaanbaar is 5
3. **Hoe we ons werk doen** 5
 - A. Samen met gezinnen 5
 - B. Samen met organisaties 9
4. **Waarom juist zo?** 11
 - A. Met de ander voor ogen 11
 - B. Baat het niet, dan schaadt het wel 12
 - C. Op sterke schouders 13
 - D. Op basis van ervaringsverhalen 16
5. **Wat er nodig is om effectief te kunnen zijn** 17
 - A. Een helder profiel 17
 - B. Een solide en beweeglijke positie 18
 - C. Een set gezamenlijke afspraken 19
 - D. Samen blijvend leren 20
6. **Resultaten van gezinscoaching** 23
 - A. Het leven zo goed mogelijk kunnen voortzetten 23
 - B. Minder versnipperde hulp 24

Bronnenlijst 24

Colofon 26

1. Waar het om gaat – in het kort

Van overleven naar leven

De gezinscoaches werken samen met gezinnen die al jarenlang in een overlevingsmodus staan. Zij kampen met chronische problemen als armoede, schulden, werkloosheid of verslaving. Vaak kregen ze al jaren hulp die niet helpt. De coaches vervullen in deze gezinnen een brede en flexibele rol. Ze doen wat nodig is, zolang het nodig is. De coaches zijn flexibel inzetbaar, ook buiten kantooruren, ook in het weekend; elk voor zo'n 5 of 6 gezinnen. Mét mandaat om in samenspraak met het gezin een plan te ontwikkelen. Zo nodig kunnen ze buiten de gangbare werkwijzen en procedures om gaan. Daar hebben ze ook een bescheiden eigen budget voor. Wat er concreet moet gebeuren hangt af van de situatie in het gezin en de context van het gezin.

“Alles is bij ons gericht op de opbouw van een open relatie, op respectvolle omgang en rechtvaardigheid. We zien het werken in een gezin als samenwerken en maken een plan op basis van een gedeelde analyse van de problemen. Pas als het gezin de problemen erkent, kun je stappen zetten. “Dat vraagt wel durf, want wij weten ook niet van te voren of iets zal werken.”²

Een moeder uit één van de gezinnen, die voor de beslissing stond om wel of niet te gaan verhuizen, zegt daarover:

“Maartje heeft me geholpen een beslissing te nemen. Ze heeft met me gepraat, naar mijn zorgen geluisterd en niet gezegd wat ik moest doen. [...] Toen de beslissing gevallen was heeft ze me met de praktische dingen geholpen: met opknappen en schilderen, met bijzondere bijstand, met herstel van de relatie met mijn ouders.”³

‘Doen wat nodig is’ gaat verder dan ‘coachen’ alleen. De coaches zijn regisseur, ondersteuner en hulpverlener tegelijk. Ze helpen ouders en kinderen op weg om hun problemen te gaan begrijpen en duurzaam op te lossen. Hun ervaringen nemen zij mee in de gemeentelijke beleidsontwikkeling en dienstverlening. Die kan zo steeds beter afgestemd raken op wat nodig en duurzaam is. Dat helpt niet alleen gezinnen, maar ook betrokken hulp- en dienstverleners.

“Wij ontdekken de ruimte om te handelen op basis van de bedoeling van wet- en regelgeving, in plaats van op de regels ‘sec’. De problematiek en moeilijk gedrag van een gezin krijgt context en zo krijgen ook wij als professionals meer zicht op de samenhang. Dat maakt het mogelijk om tot samenwerking te komen.”

Behalve inzicht en ‘durf’, vraagt dat ook onvoorwaardelijke steun van organisatie en bestuur. Een gezamenlijk gedragen visie op wat er nodig is voor verandering. In niet mis te verstane woorden van een wethouder, die de werkwijze in zijn gemeente realiseerde:

“We staan samen voor deze opgave en aanpak en daar ga ook ik voor staan, al moet mijn kop eraf.”

² Maartje, Minke en Rebecca aan het woord over hun werk, oktober 2023

³ Uit: “Wormerland biedt jeugdhulp die werkt.” Binnenlands Bestuur, 13 juni 2023

2. Wanneer gezinscoaching bedoeld is

Voor wie de standaardweg niet begaanbaar is

De gezinscoaching richt zich op mensen in gezinnen met een stapeling van problemen, die elkaar in stand houden of zelfs versterken.

[.] Wanneer iets in het verkeer ontspoord, zetten we de omgeving even stil. Wanneer in een gezin dingen ontsporen, gaat alles om hen heen gewoon door. Dat maakt het extra moeilijk om weer op de rails te komen.⁴

“Het wordt maar niet beter”; dat is een moedeloosheid die de gezinnen delen met de mensen in hun omgeving. Wanneer er kinderen geboren worden, rijst al snel de vraag ‘wat er van hen worden zal’. En tegen de tijd dat zij in groep 5 zitten, voorspellen leerkrachten vaak dat hun toekomstperspectief niet hoopvoller is dan dat van hun ouders. In die gezinnen hebben zich bepaalde patronen gevormd die tot herhalingen leiden: ruzie wordt bijgelegd en ontbrandt vervolgens weer; hulp wordt gestart en weer afgebroken. Kinderen groeien er onveilig of op het randje van onveilig op. En zij nemen de gezinspatronen over en de schadelijke geschiedenis gaat zich herhalen.

Het is niet dat er geen hulp is. Er is al van alles geprobeerd en vaak is er zelfs een overvloed aan hulp ingezet. Hulp op één of meer gebieden slaat echter niet voldoende aan of blijkt niet geaccepteerd te kunnen worden. Niet alleen in het persoonlijk leven, maar ook in de relatie tussen deze inwoners en ‘de instanties’ is een negatieve spiraal ontstaan. Zelfs de in de laatste tien of vijftien jaar ontwikkelde 1gezin-1plan-gedachte komt in deze gezinnen moeizaam van de grond. Een coördinerende en regie voerende aanpak is voor hen niet afdoende.

Het komt ook voor dat een gezin met name door het maatschappelijk systeem beschadigd is geraakt. Of dat een gezin erg geïsoleerd leeft, waardoor er heel weinig zicht is op wat hen goed zou doen.

De conclusie moet zijn dat wat in hulp- en dienstverlening werkt voor het gros van de mensen, voor deze kleine groep mensen averechts uitpakt. Zij hebben een ander type hulp nodig. Hulp die in het teken staat van contact maken en aansluiten:

[.] door te zoeken waarom ze hun financiën niet op orde krijgen, of een alcoholprobleem hebben, over losse handjes beschikken, boel hebben met hun burens, geen opleiding willen volgen, hun kinderen verwaarlozen. Je moet niet instemmen met hun leven, maar je wel om hen bekommeren. Je moet proberen hun leven opnieuw menselijk te maken.”⁵

Voor deze gezinnen is de gezinscoaching bedoeld.

⁴ Quote van Samuel Reiziger, betrokken bij de gezinscoaching in Aalsmeer

⁵ Andries Baart, *Een theorie van presentie*, www.presentie.nl

3. Hoe we ons werk doen

A. Samen met gezinnen

Voor de deur staan en wachten wie er open doet. Wachten of de deur open gaat. Zo begint het werk als gezinscoach. Die start is spannend, elke keer opnieuw. “Ik ben op dat moment vaak zenuwachtig”, vertelt Maartje. “Het is een start als mens onder de mensen en ik weet niet wat er komen gaat, wat voor interactie er zal ontstaan en of er een connectie zal groeien.”

Aanmeldingen

Aanmeldingen komen binnen via het jeugd- of sociaal team. Maar andere wegen zijn denkbaar; soms komt een vraag bijvoorbeeld op voordracht van de Jeugdbescherming. Elke vraag wordt in overweging genomen en besproken in het gemeentelijk integraal casusoverleg. Dit is een breed samengesteld overleg, met gemeentelijke en externe partners. Zo wordt van meet af aan het integrale karakter van de begeleiding gewaarborgd.

Je bent je eigen introductie

De coaches starten op basis van informatie van derden uit de aanmelding. Die informatie bevat uiteraard beelden over het gezin en de problemen in het gezin. De kunst is om evengoed open te starten, zonder oordeel. “Ik kom nooit namens een ander”, zegt Minke, “Altijd namens onszelf. Je bent je eigen introductie.”

In aansluiting op de ander en het tempo van de ander

De coach komt met een open houding en een open blik en vraagt zich af: ‘wie zijn deze mensen, wie zitten er om hen heen, wat staat er voor hen op het spel? Uit welke situatie willen zij vandaan en wat blijft de moeite waard?’⁶ Zij werkt altijd aan en in contact met het gezin. Je sluit aan op het tempo van de ander; anders eindig je alleen.

Al doende

Het gaat om doe-hulp. Dat begint vaak met praktische hulp bij dingen waar de gezinsleden zich druk om maken. De mogelijkheden zijn eindeloos: ondersteunen dat de kinderen naar school gaan, en bij het contact met instanties. Bijdragen aan rustmomenten of meegaan naar de speeltuin. Overzicht creëren in huis en huishouden. Daar zo nodig zelf in helpen.

Doen, luisteren en praten gaan hand in hand. Praten gaat onder de afwas of tijdens een verflus vaak zelfs beter dan tegenover elkaar aan tafel.

Een gezamenlijke analyse

Deze hulp verlicht de situatie van het moment en draagt bij aan het begrip ‘waarom het gaat zoals het gaat’. Te snel één of twee kwesties kiezen, om als coach mee aan de slag te gaan, kan een valkuil zijn. Het gaat niet om j uw behoefte aan actie. Al doende leer je elkaar kennen en ontstaat inzicht in de mogelijkheden tot verandering.

⁶ Andries Baart, een bundel artikelen over presentie op zorgwelzijn.nl/relatieel

Een groeiplan van de mensen zelf

Er groeit een gezamenlijk plan. Dat plan is letterlijk het plan 'van de mensen zelf'. De coaches werken met de applicatie van 'de Grow Pad'.⁷ Dit is een app die de gezinsleden ondersteunt bij het maken en monitoren van hun eigen plan. De gezinsleden zijn eigenaar en bepalen wie er toestemming krijgt om in de app te werken. Problemen met privacy blijven uit, omdat het gezin zelf toestemming geeft om informatie uit te wisselen. Tijd voor registratie en administratie blijft beperkt.

Regie op uitvoering van het gezamenlijke plan

De coaches bieden praktische steun en hulp en voeren regie op het integrale plan voor het hele gezin. Letterlijk: het gaat om het plan van alle gezinsleden. Ook als 'vader buiten beeld is'. Ook als er kinderen zijn met meervoudige ernstige problemen. Ook als zij meerderjarig zijn. En ook als de ouders eigen problematiek hebben, wat eigenlijk altijd zo is. Zij zetten zich voortdurend in om uitvoering van dat plan mogelijk te maken. Dat vraagt heel veel contact met heel veel organisaties en instanties.

Flexibel beschikbaar

De gezinscoaches zijn ook 's avonds en in het weekend bereikbaar. Dat draagt bij aan de opbouw van vertrouwen en samenwerking. Het wil niet zeggen dat zij altijd maar klaar staan. Cliënten weten het beroep op de coach buiten de traditionele werktijd om, uitstekend te beperken, juist vanwege de zich ontwikkelende samenwerkingsrelatie. Wanneer dat toch nodig is, blijkt een kleine actie een groot de-escalierend effect te hebben.

De-escaleren

De coaches zijn alert op mogelijke incidenten en escalaties. Omdat zij dichtbij zijn, kunnen ze bijdragen aan de-escalatie. Dat levert de (eerste) patroon doorbrekende ervaringen in het gezin op. Het vraagt van de coaches dat zij incidenten tijdig zien en tot leefbare proporties terug dringen. De kunst is óók om te anticiperen op escalerende reacties van andere betrokkenen. Daarom maken de coaches 'wat-als'-afspraken. Wie doet dan wat, wie informeert wie?

Het familieverhaal

Tussen al deze bedrijven door komt het familieverhaal op tafel. De gezinsleden brengen, samen met de coaches, de geschiedenis van tenminste drie generaties in beeld. Invoelbaar wordt dat 'ouders van nu' ook 'de kinderen van weleer' zijn. Gezinsleden zien iets van de omstandigheden en ervaringen van de mensen die jou tekort deden of doen. En het inzicht in de eigen reactie daarop groeit. De coaches verdiepen met hun meerzijdig partijdige vragen de verhalen.

Netwerk versterken

De coaches dragen bij aan versterking en uitbreiding van het netwerk om het gezin heen. Het oude netwerk is, om allerlei begrijpelijke redenen, vaak veraf komen te staan. Men is van elkaar vervreemd geraakt. Herstel is niet onmiddellijk mogelijk, maar krijgt gaandeweg gestalte. Vaak blijken ook méér mensen dan de gezinsleden dachten, graag te willen dat het goed met hen gaat. Die ervaring draagt bij aan herstel.

⁷ <https://www.growpad.nl>

Met een bescheiden budget

De gezinscoaching werkt langs de weg van de geleidelijkheid. In het dagelijks werk is het tegelijkertijd echter van belang om snel 'door te kunnen pakken'. Soms ligt een kleine deeloplossing voor het oprapen, die toch, vanwege formele bezwaren, niet benut kan worden. De coaches maken dan gebruik van een eigen budget. Deze € 5.000,- per jaar maakt het mogelijk om bijvoorbeeld reiskosten naar een ver familielid te vergoeden of om kosten te maken voor een verhuizing, voordat een verhuisvergoeding is toegezegd. Onderzoek naar de mogelijkheid van financiering uit andere voorzieningen vindt achteraf plaats. Zo mogelijk wordt het budget uit die voorziening dan weer aangevuld.

Uitgelicht: De jeugdzorgfuik

Bijna altijd zijn er zorgen over de veiligheid van de kinderen in het gezin. Soms ook ernstige zorgen. De coaches bouwen dan een steunende ring om het kind heen. Dat doen ze met een goede antenne voor de effecten van voorgestelde ingrepen en oplossingen: wat betekenen die in de biografie van de kinderen, hoe draagt een voorstel bij aan herstel, of juist aan bestendiging van conflict en pijn?

De uitdaging is om in deze precare situaties niet af te gaan op de onmiddellijke behoefte van hulpverlening en maatschappij om 'in te grijpen'. Om recht te blijven doen aan het proces van kinderen zelf en in dat contact tot handelen te komen.

De coaches gaan in die afweging af op de zorg die ouders wél weten te bieden. Op de gesprekken die al of niet mogelijk zijn tussen ouders en kinderen over de situatie. Wanneer de kinderen zelf nog niet kunnen vertellen, zijn zij sensitief voor hun signalen. Zo ontstaat een beeld van 'goed genoeg ouderschap'. Maar: "We kunnen het niet weten," zeggen de coaches. "Daar zijn we ons van bewust."

Hoe zal een jong kind terugkijken op zijn jeugd en op de geboden hulp? Zal het blij zijn dat het in contact met de eigen ouders is gebleven; dat het patroon van 'gebrokenheid' is gestopt? Of zal het ons verwijten dat ze niet is behoed voor een leven met ouders die veel moeite hebben om hun eigen leven op de rails te houden?

Mocht een uithuisplaatsing toch de beste optie zijn, dan luistert het nauw hoe deze tot stand komt. Wanneer een kind onverhoeds, met veel overmacht, wordt 'weggehaald', is de verwachte vervolgschade een stuk groter, dan wanneer er een proces is doorlopen waarin de direct betrokkenen alle omstandigheden onder ogen hebben kunnen zien. Kinderen die uit huis geplaatst zijn, zeggen daar zelf vaak over: "Ik leefde al zo lang in die situatie; die paar weken maakten echt niet meer uit."

Vervolgens zullen de coaches werk maken van blijvend contact met de familie en het netwerk. Zij blijven aanwezig om te behartigen dat de verhuizing niet leidt tot een nieuw familieverhaal over geweld en verlies, maar dat de nieuwe opvoeders een plaats krijgen als deel van een gewoon leven, zoals bij een time out of een logeerpartij.

Het gezin is leidend; ook door leeftijds- en gemeentegrenzen heen

Ook als een gezin gaat verhuizen wordt de gezinscoaching niet zomaar afgebroken. De hulp kan weliswaar, vanwege de afstand, niet altijd op dezelfde intensieve manier worden voortgezet, maar de gezinscoaches zorgen in elk geval voor de overdracht van vertrouwen naar eventuele vervolg hulp. In alle rust.

Met een lange adem

De gezinscoaching duurt zolang als nodig is. Dat kan vele jaren zijn. Als het simpel was, was het immers al lang opgelost geweest.⁸ De intensiteit van het contact varieert: soms zijn er langere periodes waarin het gezin de ruimte heeft om het geleerde toe te passen. Bij terugval vragen zij dan weer hulp. Hardnekkige patronen spelen op onverwachte momenten op en dan moet het gezin niet opnieuw hoeven te beginnen. Juist als het goed gaat, blijft betrokkenheid belangrijk.

B. Samen met organisaties

Bij de gecoachte gezinnen zijn altijd veel organisaties betrokken, die allemaal een aandeel leveren in de hulp. Dat doen ze, net als de gezinscoaches zelf, op basis van hun beroep en functie. Daarbij staan zij altijd met één been in het gezin en de leefwereld en een tweede been in hun organisatie werkelijkheid. Wat is daar wenselijk en geoorloofd? Welke vanzelfsprekendheden leven er? Hoe soepel of stroperig zijn de werkprocessen?

Net als een gezin, is een organisatie een complex systeem, inclusief productieve en improductieve patronen. “Het reproduceert zich en houdt zichzelf in stand.”⁹ De werkelijkheid in gezinnen en in maatschappelijke organisaties grijpen op elkaar in: daar hebben de gezinscoaches dagelijks mee te maken. Werk aan de samenwerking met het gezin en met de betrokken organisaties gaat daarom gelijk op. De bedoeling is om de interactie tussen beiden positief te beïnvloeden en de kansen op positieve veranderingen in het gezin te vergroten.

Een team om het gezin heen

De gezinscoaches werken samen met een van gezin tot gezin wisselende groep professionals, uit allerlei sectoren. Om alles goed op elkaar af te stemmen in één gezinsplan, vormen zij een team om het gezin heen. De beslissingen die de onderscheiden partijen nemen, zijn deel van één plan. Dit gaat zowel over beslissingen die binnen de gemeente genomen worden als over beslissingen daarbuiten.

Met een invloedrijke rol voor de coaches

De coaches zijn in dienst van de gemeente waarbinnen zij werken. Binnen de ambtelijke organisatie weegt hun advies logischerwijs zwaar. Zij hebben immers goed zicht op de problematiek, op de mogelijkheden van het gezinssysteem en op de te verwachten impact van beslissingen. Buiten de gemeente hebben de coaches deze positie niet, maar ook daar (denk aan inzet van verslavingszorg, GGZ, schuldhulp of verhuurder) werken zij steeds aan constructieve werkrelaties op basis van het gezamenlijke plan.

⁸ Jim van Os, hoogleraar psychiatrie, in Trouw, 24 juni 2022

⁹ Andries Baart, bundel artikelen over presentie op zorgwelzijn.nl/relationeel

Aandacht voor verschillende logica's

In het sociaal domein komen veel perspectieven op de problematiek in gezinnen bij elkaar. Ideeën over de achtergrond en over de juiste oplossingen kunnen ver uiteenlopen. Wat zie je als 'de goede zaak'? Waar ligt de loyaliteit van een professional? Welke logica hanteren zij: die van zorg, regelgeving of verdeling?¹⁰ Alle drie zijn ze van waarde, maar ze kunnen elkaar ook in de weg zitten. Teamwork van de bij een gezin betrokken organisaties is dan ook niet meteen vanzelfsprekend. De coaches maken dit bespreekbaar. Overleg om het verloop van de hulp te bespreken, wordt daarom soms aangevuld en versterkt met een systeembijeenkomst¹¹. Dit zet of houdt een wederzijds leerproces op gang. De waardendriehoek¹², met aandacht voor legitimiteit, betrokkenheid en rendement, ondersteunt het gezamenlijke gesprek.

Uitgelicht: een systeembijeenkomst

Stel je een gezin voor met drie kinderen, dat contact heeft met de afdeling WMO, Werk en Inkomen, de wijkagent, leerplicht, bureau Jeugdzorg, volwassen GGZ, schuldhulp en een bewindvoerder. Er is ook een betrokken buurvrouw. Tot nu toe is het nog niet gelukt om met elkaar een koers te bepalen en te handhaven en het gezin stemt in met een systeembijeenkomst met alle partijen.

Tijdens die bijeenkomst kijken alle aanwezigen vanuit het gezinsperspectief naar de bedoeling van de hulp. Elk systeem wordt daarna gevraagd om ook het eigen perspectief te belichten. Vervolgens staat men stil bij de vraag wat er eerder goed gewerkt heeft voor het gezin. Kan dat type interventies nu uitgebreid worden? Zo komt men tot een gezamenlijke koers en een integraal plan van aanpak. De coaches zijn geschoold in de methodiek onder deze besprekingen.

Een systeembijeenkomst vraagt een regelmatig vervolg, bijvoorbeeld voor een update na enkele maanden.

Bijeenkomsten vinden plaats mét de ouders of het gezin aan tafel – tenzij uit de bespreking met het gezin een andere vorm volgt. Maar ook bij zo'n 'tenzij' werken de coaches alleen met toestemming van het gezin.

¹⁰ *Complexe problemen, eenvoudige toegang – Botsende waarden bewuster afwegen*, Raad Volksgezondheid en Samenleving (RVS), 2019. In dit rapport maakt de raad onderscheid tussen drie verschillende logica's: de logica van het zorgen, van de regels en van het verdelen.

¹¹ Het werk met systeembijeenkomsten ontleent de coaches aan hun samenwerking met de Uitvoeringsbrigade, <https://www.uitvoeringsbrigade.nl>

¹² Instituut Publieke Waarden, de Waardendriehoek, <https://publiekewaarden.nl>

4. Waarom juist zo?

De gezinscoaches hanteren in het handelen van dag tot dag enkele centrale principes. In de beschrijving van het dagelijks werk klonken ze al door.

A. De ander als uitgangspunt

Mensen hebben regie over hun eigen leven

Professionals leiden niet het leven van hun cliënten; zij kunnen de regie daarover dus ook niet overnemen. Dit een juridisch feit (het is vrijwillige hulp); maar ook een existentiële waarheid. De gezinscoach werkt met dit principe voor ogen, ook als de situatie er alle schijn van heeft dat de regie zoek is. Zij helpen de ander begrijpen waarom dingen gaan zoals ze gaan. En helpen om ruimte te scheppen voor een andere weg en voor herstel van regie, via een breed gedragen plan.

‘Bij zichzelf beginnen, maar niet bij zichzelf eindigen; van zichzelf uitgaan, maar niet naar zichzelf toe streven, zichzelf zijn, maar niet met zichzelf bezig zijn’.
(Buber, *De weg van de mens*)

In relatie en nabij

Uit overzichtsstudies blijkt steeds weer dat de kwaliteit van de werkrelatie tussen gezin en hulpverlener van doorslaggevend belang is. Het is één van de beste voorspellers van resultaat van begeleiding, therapie of coaching.¹³ Dat geldt ook voor de relatie van de coaches met de gezinnen en hun netwerk.

De gezinscoaches hebben een open houding en zijn nabij. De angst voor verlies van professionele distantie uit de vorige decennia is achterhaald. In dit werk is “de enig juiste professionele afstand de reflectieve afstand.”¹⁴

11

Contextueel en systemisch

Lange tijd was jeugdhulp sterk kindgericht: “Je richt al je tijd, liefde en aandacht op een kind dat verwaarloosd, mishandeld of misbruikt is, om het vooruit te helpen. Dat klinkt logisch, maar het werkt niet.”¹⁵ Sociale, relationele en culturele factoren in de context spelen altijd een rol en moeten dus in de hulpverlening betrokken worden. Dit wordt nog versterkt door de wetenschap dat “de verantwoordelijke zorg voor het nageslacht de grootste hefboom blijkt voor verandering.”¹⁶ De gezinscoaches varen daarom in hun praktijk op een variëteit aan relatie- en gezinsgerichte benaderingen die wordt aangeduid als systemisch werk.

Losse cliënten bestaan niet; losse hulpverleners evenmin

In lijn met de contextuele en systemische werkwijze, zien de gezinscoaches de gezinsleden allereerst als vader, dochter, opa, vriendin, stukadoor, lerares enzovoort.

¹³ Sascha Smeding, Universiteit Utrecht, 2009. Zie ook: Huub Pijnenburg e.a., *Sleutelfactoren doen het samen; naar een integratief werkzame factorenmodel*, 2016

¹⁴ Andries Baart, bundel artikelen over presentie op zorgwelzijn.nl/relationeel

¹⁵ Martine Noordegraaf in de Correspondent <https://decorrespondent.nl/12718/jeugdzorg-redden-zet-ouders-die-hulp-nodig-hebben-niet-buitenspel/2c6acf72-6528-096a-04e5-b02583e9535d>

¹⁶ Van Heusden & Van den Eerenbeemt, *Balans in beweging*, de Toorts, 1983

De coaches leven en werken overigens ook zelf in zo'n samenstel van relaties. Als lid van een veeleisend werkveld, in relatie met cliënten en als mensen met een gezin en een leven waarin hun beroep moet passen¹⁷. Ook daar moet het werk recht aan doen.

Elke situatie is anders

De coaches werken niet met één vaste methodiek. Elke situatie is anders. Het methodisch werken begint met de vraag: wat doet er in deze situatie toe? Wat is nodig en wat zal helpen? "Als er al een vaste methodiek is dan is het dat iedereen recht heeft op zijn eigen methodiek."

B. Baat het niet, dan schaadt het wel

Relationeel werk als noodzaak

De gecoachte gezinnen hebben al met allerlei interventies en aanpakken te maken gehad, die voor hen geen effect hebben gesorteerd. 'Meer van hetzelfde' versterkt de negatieve spiraal waarin zij terecht zijn gekomen en brengt de gezinnen – en uiteindelijk ook de maatschappij - schade toe. Een fundamenteel relationele benadering is dan noodzakelijk. Dat is niet 'romantisch', waarschuwt Baart; het is de enige toegang tot die persoon. Een kans dat hij uiteindelijk weer 'tevoorschijn kan kruipen'.¹⁸

Beeldvorming weerstaan

Zoals de gecoachte gezinnen geen vertrouwen meer stellen in de instanties ('ze willen toch alleen maar ...'), zo kunnen zich ook in het denken, voelen en handelen van hulp- en dienstverleners negatieve beelden hebben gevormd ('ze willen toch alleen maar ...'). Dat blijft niet zonder gevolgen; het belemmert de hulp. De gezinscoaching is gevoelig voor deze verborgen wederzijdse boodschappen en gaat ook in op wat er níét gezegd wordt (maar er wel is)¹⁹, om bij te kunnen dragen aan herstel.

Maatschappelijke uitsluiting

Elke maatschappij kent een zekere 'normaalverdeling'. De bandbreedte van wat normaal gevonden wordt, is in de afgelopen 40 jaar echter een stuk smaller geworden. Daaraan debet is het vaak impliciete ideaal van de vaardige, evenwichtige, flexibele, gezonde en efficiënte mens²⁰. Dit ideaal sluit, bedoeld of onbedoeld, een groep mensen buiten, die maatschappelijke verwaarlozing ervaart. De gezinscoaching gaat serieus in op de pijn die ermee gepaard gaat, om verdere schade te voorkomen.

Gras groeit niet sneller wanneer je eraan trekt

De gezinscoaching is deel van een maatschappelijke en professionele beweging die constateert dat de nadruk op objectiviteit, doelgerichtheid en efficiëntie, paradoxaal genoeg, tot 'razende stilstand'²¹ heeft geleid. Na al het harde werk is er veel gedaan, maar niets veranderd. Men claimt daarom

¹⁷ Andries Baart, een bundel artikelen over presentie op zorgwelzijn.nl/relationeel

¹⁸ Andries Baart, bundel artikelen over presentie op zorgwelzijn.nl/relationeel

¹⁹ Uitspraak van Abraham de Swaan, vakblad sociaal werk #5 2023

²⁰ Johan van de Putte, narratief therapeut

²¹ Hartmut Rosa, *Leven in tijden van versnelling, een pleidooi voor resonantie*, Boom, oktober 2016

ruimte voor een hartelijker praktijk. Een praktijk die zich baseert op waarden als duurzaamheid, solidariteit en opmerkzaamheid, waarin de tijd geen vijand is, maar partner.²² Een praktijk waarin het mogelijk is:

“dat iemand je na een jaar iets vertelt over vroeger misbruik, waarna de betekenis daarvan in het hier en nu in beeld kan komen en je dóór kunt, richting de toekomst.”

Gras groeit niet sneller wanneer je er aan trekt.

C. Op sterke schouders

De werkwijze van de gezinscoaches bouwt voort op de wetenschappelijke inzichten en ervaringen van anderen. Sommigen van hen zijn in deze tekst of in voetnoten al genoemd. In deze paragraaf eren we vier speciale inspiratiebronnen.

Andries Baart – Present zijn

Het werk van Andries Baart biedt een stevig basis onder het werk van de gezinscoaches. Hij is de grondlegger van de theorie van presentie, die stelt dat ‘door te zijn met degene die zorg nodig heeft, je kunt gaan zien en begrijpen wat je voor deze persoon kunt doen en wie je daarbij voor hem of haar kunt zijn.’ ‘Je doet almaar moeite om de ander te begrijpen, te gaan begrijpen waar de moeilijkheid ligt, waar de mogelijkheden liggen en waar het trekken is aan een dood paard.’²³

Elke samenleving en elk mens is voor zijn of haar voortbestaan aangewezen is op zorg van anderen, stelt Baart. Kwetsbaarheid, afhankelijkheid en verbondenheid zijn daarom belangrijke begrippen. Ze bieden een ander vertrekpunt van hulp dan de rationele, symmetrische dialoog en gezamenlijke besluitvorming.

“Dan belanden we in de gesprekstechniek en de omgangskunde,” met als risico dat je “keurig communicerend, met begripvolle woorden, gezamenlijke besluiten tevoorschijn wringt en de ander daarmee tot het onmogelijke prest.”

Recent publiceerde Baart een essay over bestaanszekerheid. Hij laat zien dat dit niet alleen over financiën gaat, maar zich over meerdere dimensies (hij noemt er in totaal 7) van het bestaan verspreidt en dit bestaan precair maken²⁴.

²² Hartmut Rosa, *Wij zijn resonantiewezens*, Trouw, 4 december 2023

²³ Andries Baart, bundel artikelen op zorgwelzijn.nl/relatieeel

²⁴ Andries Baart, *Een precair bestaan*, Essay, 2023

Iván Nagy – Herstel van het geven

Iván Böszörményi-Nagy is een inspiratiebron in het denken over ‘de ethiek van hechte relaties’. “Iedereen heeft recht om zorg te ontvangen en een verantwoordelijkheid om zorg te bieden.”²⁵ Is die balans tussen geven en ontvangen verstoord of geblokkeerd, dan wordt het geven en ontvangen van de ander niet meer gezien en gewaardeerd. Dit ‘gemist recht’ is volgens Nagy een voedingsbodemp voor machtsstrijd tussen de betrokkenen. Wanneer een kind onrecht heeft ondergaan, bestaat het risico dat deze, eenmaal volwassen, het gemiste gaat ‘verhalen’ op derden. Het onrecht wordt dan als een roulerende rekening aan de volgende generatie doorgegeven. Een therapeut (hier dus de gezinscoach) zal zich richten op herstel van het geven.

Het werk aan herstel beperkt zich niet tot de gezinsleden, maar strekt zich uit tot de relaties met overige familieleden, vrienden en andere relaties die op afstand zijn komen te staan. Ook in herstel van de relaties met deze potentiële hulpbronnen kan herstel schuilen.

Transgeneratieve overdracht

Problemen en pijn kunnen van generatie op generatie worden overgedragen. Meestal denkt men dan aan mishandeling, armoede, criminaliteit of risicovol gedrag. Maar daaronder liggen vaak angst, verlies en verdriet.

De vorm van overdracht kan heel verschillend zijn: een kind dat zelf mishandeld is, kan dat later, zelf ook gaan doen, maar het is ook denkbaar dat hij dat juist uit alle macht probeert te voorkomen en onbedoeld in andere negatieve patronen terecht komt.²⁶

“Transgeneratieve pijn voelt als een verkeerd gebruikte microfoon, die steeds luider echoot en piept, zo hard dat je het moet uitzetten. Het raakt aan herinneringen uit je vroege jeugd, wanneer je in de ogen van je ouders, ooms en tantes keek en hun pijn zag. De pijn die ook je grootouders droegen.”

Iyad El-Baghdadi, Trouw, 23-2-23

Meervoudige partijdigheid

Om bij te dragen aan herstel is het essentieel om in het contact met ouders, kinderen, grootouders en andere betrokkenen, afwisselend partijdig te zijn met iedere betrokkene, ongeacht of iemand aanwezig is. Dat kan moeilijk zijn omdat je ook partijdig moet kunnen zijn voor personen die anderen schade berokkenen. De waarde ervan is (onder andere) dat je “[..] een kind zo niet tégen zijn ouders beschermt, maar hem coacht in de omgang ermee.”

Meervoudige partijdigheid is iets anders dan onpartijdigheid. Het gaat erom dat je “alle kanten van een relatie ziet en kunt bepleiten [..] en kinderen ondertiteling biedt bij het gedrag van hun ouders.”

Deze relationele ethiek heeft, net als bij Baart, een kritisch-reflectieve component. Een belangrijke vraag is: “Doet recht hier ook recht?” “Draagt deze beslissing bij aan de balans tussen geven en ontvangen?”

²⁵ Van der Meiden, *De toepasbaarheid van contextuele interventies in systeemtherapie*, Tijdschrift Systeemtherapie, Jaargang 33, nummer 2, juni 2021. De quote is aangepast aan de taal van de coaches.

²⁶ De Jong, Van den Broek, Vrij en Kaal, *Eentje die het begrijpt*. Gemeente Aalsmeer, 2017

Martine Noordegraaf – Gedeeld opvoederschap

Martine Noordegraaf doet als lector duurzame zorg onderzoek naar een op behoud van relaties gerichte aanpak bij uithuisplaatsing. In die aanpak worden ouders en belangrijke anderen in het leven van het kind niet buiten spel geplaatst. Zij blijven betrokken bij het opgroeien van het kind. Makkelijk is dat niet.

Hulpverleners zoeken de samenwerking op met ouders van kinderen met een handicap [...] Zij hebben vaak veel inspraak. Ze kunnen er immers niets aan doen dat hun kind hulp nodig heeft.

Bij ouders van gezonde kinderen, waarbij de opvoeding niet lukt, is die ruimte er regelmatig niet. Dan is het idee: 'je hebt het er zelf naar gemaakt'.

Martine Noordegraaf, lector duurzame zorg, UH

Er staat spanning op de relatie tussen biologische en pleegouders en dat leidt regelmatig tot verwijten over en weer, of zelfs tot het mislukken van een plaatsing. Gedeeld opvoederschap komt goed van de grond wanneer de zorg daadwerkelijk tijd en aandacht stopt in het versterken van de relaties: in appjes, bij belangrijke momenten en besluiten. "Het is je taak om de gedachte overeind te houden dat deze persoon, de ouder, óók goedheid in zich heeft."²⁷

Joep Choy en zijn systeemvisie op organisaties

In zijn publicatie 'een systeemtheoretische blik op zorgorganisaties'²⁸ gaat Choy in op de organisatie van de zorg als een dynamisch systeem. Hij legt uit hoe zorgorganisaties (en dit geldt ook voor gemeenten) van oudsher als een 'machinebureaucratie' functioneren, maar, sinds de intrede van het marktdenken ook trekjes van klantgerichte organisaties hebben aangenomen. Hij maakt de verwarring inzichtelijk die hierdoor kan ontstaan: de besturingsconcepten baseren zich op tegengestelde visies.

Om tot een integrale systeemvisie op zorgorganisaties te komen, past hij een model uit het gezinswerk toe op dit type organisaties. Beiden bewegen zich op twee assen: één tussen chaos en rigiditeit; de tweede tussen fragmentatie en uniformiteit. Hij gaat daarbij ook in op de 'illusie van maakbaarheid', in de hoop dat we van die illusie afscheid kunnen nemen²⁹ omdat ze zowel gezinssystemen als organisatiesystemen in de greep houdt.

Deze inzichten ondersteunen de keuze van de gezinscoaches om zowel gezinssystemen en patronen als organisatiesystemen en patronen in het werk te betrekken.

²⁷ Martine Noordegraaf in de Correspondent

<https://decorrespondent.nl/12718/jeugd-zorg-redden-zet-ouders-die-hulp-nodig-hebben-niet-buitenspel/2c6acf72-6528-096a-04e5-bo2583e9535d>

²⁸ Joep Choy, NISTO opleidingen, 2012

²⁹ Joep Choy, *Afscheid van de illusie van maakbaarheid*, juni 2013

D. Op basis van ervaringsverhalen

Behalve al deze theoretici, zijn het juist ook de mensen zelf die de gezinscoaches 'bij de les' houden. De lessen hieronder komen uit het rapport 'Gezien, gehoord en geholpen willen worden', van het Sociaal Cultureel Planbureau, uit 2023, zijn voor de coaches heel herkenbaar. Ze spelen een belangrijke rol in hun werk.

Ervaring	Les
Niet gezien en niet begrepen worden	<i>Dat vraagt van hulpverleners voldoende tijd om naar een hulpvraag te luisteren en afspraken na te komen</i>
De ernst en reikwijdte van hulpbehoeften worden niet altijd goed ingeschat	<i>Dat vraagt een brede blik op meerdere levensgebieden en een goede samenwerking tussen organisaties en hulpverleners uit verschillende domeinen</i>
Mogelijkheden van mensen worden overschat	<i>Dat vraagt om een realistischer mensbeeld in beleid en bij hulpverleners</i>
Te laat weten welke hulp beschikbaar is	<i>Dat vraagt om bredere toegankelijkheid en diversiteit in de vorm van informatie</i>
De drempel om hulp te vragen wordt onderschat	<i>Dat vraagt om een meer uitnodigende en empathische houding in de communicatie over ondersteuning</i>
Mensen moeten door onmogelijke hoepeltjes springen	<i>Dat vraagt om meer handelingsruimte voor hulpverleners om maatwerk te kunnen bieden</i>
Negatieve ervaringen schaden het vertrouwen in de hulpverlening	<i>Dat vraagt om meer continuïteit in de hulpverleners en een andere positie van de hulpvragen</i>
Mensen voelen zich soms in een hokje geplaatst en ondervinden daarvan hinder en stigma	<i>Dat vraagt van hulpverleners in het sociaal domein bewustzijn van hun verwachtingen van mensen met problemen</i>
Ondanks hun problemen kunnen mensen ook veerkrachtig zijn	<i>Dat vraagt om hulpverlening die de kracht van mensen weet aan te spreken</i>

6. Wat er nodig is om effectief te kunnen zijn

Uitvoering van de gezinscoaching langs de in dit stuk beschreven lijnen en met de daarvoor benodigde kwaliteit stelt voorwaarden. Die zetten we in deze paragraaf uiteen.

A. Een duidelijk profiel

De gezinscoaching vraagt kennis en kunde in de breedte en in de diepte. De coaches hebben er hun hele hart, een helder hoofd en beide handen bij nodig. Wat typeert de mensen die dit werk doen?

Een open, geïnteresseerde grondhouding

Uiteraard verschillen de persoonlijkheden van de gezinscoaches, maar ze delen een open, brede blik en een oprechte, betrokken en bevlogen basishouding, die gezinnen ertoe uitnodigt ook hen te willen leren kennen. Het is een basis onder de wederkerigheid van de werkrelatie.

Nooit alleen

Hoewel elk gezin in principe één coach heeft, zorgen zij er altijd voor dat ook een van de anderen het gezin kent. Dat is praktisch bij ziekte of afwezigheid, maar het is ook leerzaam. De coaches waarderen dat dit hun blik open houdt en zij elkaar als collega's kunnen aanvullen en bijsturen.

Familie- en systeemtherapeutische expertise

Maartje en Minke zijn beiden familietherapeut. Die expertise is binnen een team gezinscoaches noodzakelijk, in verband met het werk aan intergenerationele overdracht.

Focus

De coaches hebben een heldere visie op mens en maatschappij. Ze weten wat zij doen en waarom juist dat. Zij vervullen een signaalfunctie, vanuit de praktijk, richting de inrichting van het systeem daaromheen. Dat helpt hen om focus aan te brengen en om op een betrokken manier kritisch en veeleisend te zijn, als dat nodig is.

Betrouwbaar

In sociaal werk gaat het vaak over 'de vertrouwensrelatie', soms met het risico dat professionals zich een 'exclusieve' vertrouwenspositie toe-eigenen. Dat is niet de bedoeling. Je moet je ego en je eigen behoefte aan succes thuis kunnen laten. Het gaat erom de gezinsleden te helpen om hun vertrouwen te gaan verbreden naar een grotere groep mensen.

“Ik ben betrouwbaar. Of iemand mij ook vertrouwt, of in staat is om mij te vertrouwen, dat is een tweede.”

Doorleefde ervaring

De gezinscoaches nemen uiteraard hun levensgeschiedenis mee in het werk. In meer of mindere mate hebben zij thematiek die in de gezinnen speelt ook zelf ervaren. De één werkt expliciet op basis van haar ervaringsdeskundigheid; een ander benoemt dat minder duidelijk. Ervaringsdeskundigheid kan een drijfveer zijn in het werk, maar is geen voorwaarde. Inlevingsvermogen wel. Gezinscoaches hebben de eigen ervaringen goed doorleefd en kunnen deze los laten in contact met het gezin.

Opleidingsniveau

- De gezinscoaches hebben een mensgerichte opleiding op Hbo-niveau, inclusief een familie-therapeutische opleidingsachtergrond.
- De gezinscoach is geregistreerd bij het SKJ (Stichting Kwaliteitskader Jeugd).
- Zij onderhouden en versterken hun deskundigheid voortdurend.
- Dat onderhoud en bijleren gaat niet alleen over de vak-inhoud, maar omvat ook supervisie, intervisie en (afhankelijk van de gevolgde scholing) leertherapie.

Plezier, humor en voldoening

“Wat een geweldig werk!” Dat hoor je de coaches regelmatig zeggen. Zij hebben plezier in het contact en halen voldoening uit de gesprekken met de gezinnen en de intimiteit die daarin kan ontstaan.

Dus: de persoon als geheel

De persoon van de werker is dus essentieel. Hoeveel opleiding en ervaring iemand ook heeft, het draait in deze werkwijze om de eigenschappen en de grondhouding van de mens achter de gezinscoach.

B. Een solide en beweeglijke positie

Veel gemeenten werken aan de ontwikkeling van een betekenisvolle, integrale dienstverlening voor burgers, gekenmerkt door een open, respectvolle interactie. Omdat de coaches werken met gezinnen waar allerlei voorzieningen en regels bij elkaar komen, hebben zij een uniek zicht op de werking van beleid en regelgeving als geheel. Dat is informatief voor de gemeentelijke aanpak: wat werkt goed voor de spreekwoordelijke 98% van de inwoners; en welke aanpak is nodig voor de mensen voor wie dit niet goed uitpakt?

De gezinscoaches leveren een bijdrage aan deze ontwikkeling van de dienstverlening – mits ze binnen de gemeentelijke organisatie ook zó zijn gepositioneerd dat zij deze inbreng daadwerkelijk kunnen (mogen) leveren. Hieronder gaan we in op punten die daar aan bijdragen.

Als onderdeel van ‘een bijzondere overheid’

Hoewel de regels binnen het sociaal domein voor een grote groep prima werken, heeft een kleine groep een andere, ‘een bijzondere overheid’ nodig. Een overheid die op basis van persoonlijk contact werkt, niet bepaald door vaste procedures, kokers, formulieren en online contacten, en zo doorbraken in deze gezinnen kan faciliteren. De gezinscoaches maken deel uit van die ‘bijzondere overheid’ en geven deze mede gestalte.³⁰ Dat is een bijzondere positie die in de komende jaren, onder andere met behulp van de Wet Aanpak Meervoudige problematiek in het Sociaal Domein (WAMS) zich nog verder uit zal kristalliseren.

³⁰ T. 's Jongers en A.J. Kruiter, *Elk half jaar op de koffie*, De Correspondent, <https://decorrespondent.nl/14285/wat-de-allerkwetsbaarsten-nodig-hebben-bijzondere-behandeling-van-een-bijzondere-overheid/012a2422-066c-0483-00bd-fbe7f758e11c>

Voor het geheel

De coaches kijken vanuit het perspectief van gezinnen naar de uitwerking van regels en diensten, in zijn geheel. Ze werken dus niet als uitvoerder van de Jeugdwet, of de Wmo; ook al hebben ze dagelijks met deze en nog andere wetten te maken. De gezinscoaches hebben in deze praktijk regelmatig de rol van *'kanarie in de kolenmijn'*. Zij zien snel dat er iets mis gaat in het stelsel van gehanteerde regels of in de uitvoering daarvan. Dat is niet altijd een dankbare positie – daarom is het noodzakelijk dat deze rol door alle betrokkenen gezien en expliciet erkend wordt.

Dichtbij beleid en bestuur en met een daarbij passende aansturing

De coaches werken direct samen met beleid, management en de bestuurlijk verantwoordelijke wethouders binnen de gemeente om hun rol 'voor het geheel' en voor de bijzondere groep gezinnen te kunnen vervullen. Smalle aansturing door het management van de uitvoerende gemeentelijke diensten biedt daarvoor onvoldoende ruimte.³¹ De gangbare praktijk daar (gericht op de 98% van de inwoners) moet immers bij tijd en wijle juist doorbroken kunnen worden. De ambtenaar jeugd kan als spil fungeren en korte lijnen waarborgen, om de input van de coaches met betrekking tot integraal beleid en uitvoering te ondersteunen. Werk- en beleidsontwikkeling vormen zo één geheel.

Samen met een gemeentelijke 'systeemeigenaar' als counterpart

Het doorbreken van belemmerende patronen in gezinnen en de organisaties, vraagt om een inspanning op alle niveaus van de gemeentelijke organisatie. De gezinscoaches zijn een spil in dit gelaagde proces, maar kunnen het niet alleen. Zij concentreren zich op de verandering in de gezinnen; daarnaast is binnen de gemeente een partner nodig die zich opstelt en positie heeft als eigenaar van de ontwikkeling richting een bijzondere en responsieve overheid.

C. Een set duidelijke afspraken

De basisafpraak 'je mag doen wat nodig is', bleek in de praktijk onvoldoende duidelijk te maken wat er nodig is om dat ook te kunnen doen. De coaches hingen daardoor het effect en succes van hun werk alleen aan zichzelf op, met het risico dat zij te lang, vanuit een harmoniemodel, bleven doorotteren. Succesvolle gezinscoaching kan niet zonder een set expliciete afspraken. Niet alleen over het handelen van de coaches, maar dat van een bredere groep betrokkenen.

³¹ Dit blijkt ook in publicaties en praktijk van Instituut Publieke Waarden.

Omdat de coaches deel uitmaken van de gemeentelijke organisatie, worden de eerste afspraken daar gemaakt. Met steun van gemeentelijke collega's en bestuur kunnen ze echter stap voor stap naar organisaties daarbuiten uitgebreid worden. Met de Jeugdbescherming Amsterdam is een dergelijke afspraak al gemaakt: zij doen 'in principe niets' zolang de gezinscoaches actief zijn in een gezin en zij zelf niet vragen om een bijdrage vanuit de jeugdbescherming.

Uitgelicht: **Een set werkbare afspraken**

- De gezinscoach heeft regie op het integrale plan.
- Daar hoort het mandaat bij om binnen de afdelingen van het sociaal domein, met een goede onderbouwing, in te zetten wat nodig is voor het gezin.
- De gezinscoach heeft een werkbudget en wanneer dat budget gebruikt is, kan achteraf worden bepaald of vergoeding uit regelingen mogelijk is.
- Van de coaches wordt niét verwacht dat zij 'de gemeentelijke positie' vertegenwoordigen. Zij staan 'naast' de staande praktijk. Management en bestuur van de gemeentelijke organisatie ondersteunen deze positie actief en dragen die ook uit naar andere partijen.
- De betrokkenen binnen de gemeente worden gefaciliteerd (in tijd, ruimte) om verschillende perspectieven op de situatie bij elkaar te brengen en tot een gezamenlijk plan te komen. Er is ook gelegenheid om gezamenlijk te evalueren en te leren.
- Wanneer de inschatting van de gezinscoach afwijkt van die van de betreffende afdeling, kunnen de betrokkenen de beslissing opschalen naar het afdelingshoofd. Het integrale doel en de begrippen 'legitimiteit', 'betrokkenheid' en 'rendement' zijn leidend in de te maken afweging.
- Er is expertise beschikbaar om kosten-batenanalyses te maken.
- Betrokken afdelingen en organisaties nemen beslissingen over het toekennen, intrekken of afsluiten van zorg altijd in afstemming met de gezinscoaches.
- Wanneer iemand meent dat bepaalde ontwikkelingen in het gezin om 'actie' roepen, dan sluit hij dit kort met de gezinscoaches. Het gezamenlijke plan en de regierol van de coach is leidend.
- Wanneer er geen eenheid groeit binnen het team om het gezin heen, wordt dit bespreekbaar gemaakt. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat mensen uit het team de bedoelingen van de gezinscoaching niet onderschrijven. Of dat een professional sterk blijft werken vanuit de eigen overtuiging als expert. Of dat de bejegening van het gezin sterk door negatieve beeldvorming wordt gestuurd. Dit kan ertoe leiden dat een ándere professional die rol in het team overneemt. De managers en teamleiders binnen de gemeente ondersteunen dit principe.

D. Samen blijvend leren

De coaching van gezinnen langs de hier beschreven weg, bestaat bij de gratie van reflectie, leren en groeien. Dat gebeurt op meerdere niveaus: door de coaches persoonlijk, door het team van coaches samen, door de multidisciplinaire, uitvoerende teams om de gezinnen heen en ook door managers en bestuurders.

Persoonlijk leren

De coaches volgen regelmatig supervisie, intervisie en in bepaalde perioden ook leertherapie.

Leren en ontwikkelen als team gezinscoaches

De coaches hebben onderling casusbesprekingen en reflectiebijeenkomsten. Zij staan dan stil bij het verloop van de coaching en hun eigen positie daarin. In deze besprekingen ontdekken de coaches ook wat er nog niet goed lukt; waar de werkwijze nog niet in voorziet.

De coaches consulteren regelmatig een gedragswetenschapper van de Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA). Dat doen zij wanneer zij een inschatting moeten maken van de veiligheid van kinderen in een gezin. Dit is een structurele afspraak. Uiteraard zijn consulten bij andere disciplines of experts ook mogelijk.

Leren als uitvoerend team om een gezin heen

Het functioneren en leren als team dat in één gezin samenwerkt, vraagt aandacht en structuur.

Het geregelde overleg om het verloop van de hulp te bespreken wordt daarom aangevuld en versterkt met systeembijeenkomsten. Dit zet een gezamenlijk leerproces op gang [zie ook paragraaf 3-B].

Samenwerking verbreden en verdiepen

Samenwerken is op veel onderdelen al gemeengoed. Denk aan het contact met het familienetwerk, de wijkagent, scholen, woningbouw, belastingdienst, GGD, schuldhulp en zo meer. Op enkele gebieden staat ze echter nog in de kinderschoenen.

- Samenwerking met jongerenwerk, een maatje of een 'Jim' voor de kinderen, die laagdrempelige ondersteuning bieden, in de vrije tijd, als onderdeel van het gewone leven. Deze bijdragen aan herstel verdienen een ruimere plaats in het dagelijks werk.
- Samenwerking met volwassen psychiatrie, sociaal psychiatrisch verpleegkundigen en de GGZ in de wijk. Wanneer ouders psychiatrische problemen hebben, lopen hun kinderen een sterk verhoogde kans deze ook te ontwikkelen. Door er vroeg bij te zijn, op de bank van het gezin, en kinderen uitleg te geven en te steunen, kan veel voorkomen worden.
- Samenwerking met betrekking tot veiligheid in en om het gezin blijkt een blijvend actueel thema, dat ook nu weer volop in ontwikkeling is en waar de gezinscoaches aan bij kunnen dragen.

Voor het effect van de gezinscoaching is het belangrijk om de samenwerking op deze punten verder te ontwikkelen. Ook dat vraagt een gezamenlijk leerproces.

Organisatie- en bestuurlijk leren

De ervaringen van gezinnen in de uitvoering en de samenwerking zijn regelmatig onderwerp van bespreking en evaluatie met management en bestuur. Zij nemen daar ook zelf in een lerende rol aan deel. Belangrijke vragen om aan elkaar te stellen, zijn:

- “Wanneer ervaren we succes en wanneer stagnatie en ongemak?”
- “Wat zien we als doorbraak en voor wie is het een doorbraak?” Soms is een stap niet zozeer voor het gezin, maar wél voor de gemeente en de gemeentelijke dienstverlening een doorbraak.
- “Welke mechanismen treden in werking nu het lastig is en alles op scherp staat? Wat wordt dominant – en hoe houden we ons doel van duurzaam herstel in gezinnen voor ogen?”

In 2022 kwam de vraag op of de huidige werkwijze voldoende goed werkt bij niet-Nederlandstalige gezinnen. In die gezinnen is het moeilijker om de meer abstracte gesprekken over socialisatieprocessen en gezinspatronen te voeren. Die gesprekken voeren de coaches nu 'al doende' en dus zonder tolk.

Ook meer organisatorische vragen kunnen op de agenda komen. In 2023 werd de noodzaak duidelijk om afspraken te maken over de handelwijze van diverse betrokken partijen, wanneer huisuitzetting dreigt van een gezin met kinderen.

6. Resultaat van gezinscoaching

A. Het leven zo goed mogelijk kunnen voortzetten

De coaches werken met korte en lange termijndoelen voor ogen. Korte termijn doelen richten zich op de periode van een jaar en gaan vooral over de werkrelatie: neemt een gezin zelf initiatief tot contact? Is er genoeg toestemming om bepaalde informatie met anderen te delen? Kan de socialisatie van gezinsleden onderwerp van gesprek zijn?

Lange termijndoelen gaan over hun maatschappelijk functioneren en het duurzaam doorbreken van gegroeide patronen. Neemt het aantal crises af? Heeft het netwerk een steunende rol? En niet in de laatste plaats: helpt de ingezette hulp en zijn de kosten afgenomen?

De ultieme vraag is echter of de kinderen ándere, beter leefbare patronen hebben kunnen ontwikkelen.

Erkenning ervaren

De gezinscoaching geeft de gezinsleden moed en vertrouwen, maar het begint met het ervaren van erkenning. “Erkenning voor wie ik ben.”

Herstel van het geven

De gezinscoaching beperkt de schade die van generatie op generatie wordt doorgegeven en versterkt de overdracht van krachten. Voorkomen wordt dat een schadelijke geschiedenis zich in het leven van de volgende generatie kinderen herhaalt. ‘Er is ruimte [...] om de schuldvraag onbeantwoord te laten en energie te geven aan wat er aan vruchtbare mogelijkheden resteert’.

22

Huisuitzetting, uithuisplaatsing en crises voorkomen

Gezinnen leren het moment herkennen, waarop een destructief patroon actief wordt. Bij ruzie of bij meldingen van overlast betrekken zij meteen de coach. Er groeit een evenwicht van ‘goed genoeg’ opgroeien en ouderschap. Huisuitzetting wordt voorkomen en er zijn minder crisissen en uithuisplaatsingen worden voorkomen.

Ouders blijven ouder

Wanneer uithuisplaatsing toch onvermijdelijk blijkt, blijft het contact met de familie en het netwerk behouden. Zij blijven van betekenis in het leven van de kinderen. Ouders blijven immers ouder en familie blijft familie, ook als de opvoeding en verzorging elders ligt.

Verantwoordelijkheid kunnen dragen

De ondersteuning door een gezinscoach is geslaagd, als de gezinsleden de verantwoordelijkheden die hen door het leven zijn gegeven, weer goed genoeg aankunnen. Gezinscoach, het gezin en hun netwerk stellen samen vast of en wanneer dit punt bereikt is.

B. Minder versnipperde hulp

Besparing op ineffectieve hulp

De gezinscoaches voorkomen met hun intensieve contact en begeleiding regelmatig inzet van andere hulp. Dat leidt tot meer overzicht en betrokkenheid bij de gezinnen. Maar er worden ook kosten voor (jeugd)hulp mee bespaard.

Gezinsleden geven regelmatig te kennen dat ze hulp aangeboden krijgen die ze niet nodig vinden en die vooral stress geeft. Hulp die zij wél nodig vinden, blijft vaak uit. Met de start van gezinscoaching wordt een praktijk van 'steeds iets anders', op basis van de meest in het oog lopende problematiek van het moment, vervangen door duurzame en waar nodig intensieve betrokkenheid van de coaches. Bovendien brengen zij familie-therapeutische expertise mee: 'All-in' en in het dagelijks leven van de gezinnen, in plaats van in de setting van een behandelkamer.

Voor enkele gezinssituaties hebben de coaches bijgehouden wat er 'normaal gesproken' ingezet zou zijn aan hulp en interventies en welke hulp in combinatie met de gezinscoaching nog nodig bleek. Uit die ramingen bleek dat de inzet van de gezinscoaches zichzelf zo goed als terugverdiende.

Toch is hier ook een waarschuwing op zijn plaats:

Ten eerste is in eerste instantie vaak juist extra hulp nodig omdat er onderliggende problematiek aan het licht komt, of doordat deze problematiek 'aanraakbaar' wordt. Een verwijzing naar volwassen GGZ, naar verslavingshulp, naar budgetbeheer – wat dan ook – kan dan soms opeens wel succesvol verlopen.

Ten tweede: dit werk kan 'uit berekening' niet gedaan worden.

De voorwaarden voor deze manier van werken komen in de praktijk alleen tot stand op grond van een gezamenlijke visie, daadwerkelijk inzet en commitment van een ruime groep betrokkenen én met wilskracht. Een motivatie op grond van kostenbesparing alleen staat daar haaks op.

Een responsieve overheid

De gezinscoaching draagt bij aan humane (jeugd)hulp en aan integrale ondersteuning, die goed inspeelt op de vragen van inwoners die op (gemeentelijke) dienstverlening aangewezen zijn.

“We werken niet tegen het systeem. We werken ook niet aan systeemverandering. We zetten er wel iets naast en we kijken of wat we doen echt werkt voor wie het bedoeld is; namelijk voor de gezinnen die uitvallen in een te complex ingerichte maatschappij.”

Bronnenlijst

- Silke van Arum, Sanneke Verweij, Kiyomid van der Veer, Wat werkt bij integraal werken in de wijk, Client en professional. Movisie, 2018
- Andries Baart, Een theorie van de presentie, 2004
<https://www.presentie.nl/kennisbank/een-theorie-van-de-presentie/>
- Andries Baart, Een precair bestaan, Essay, 2023
- Joost Bonte, “Als sociaal professional moet je nabij zijn.” Interview met Andries Baart, Sociaal Net, 2019 <https://sociaal.net/verhaal/andries-baart-presentie/>
- Jaap Jan Brouwer, “Kritiek vanuit de zorgpraktijk op overheidsbeleid is nodig”, interview van Adri van Montfoort, Boom Management, 2020
<https://boommanagement.nl/artikel/adri-van-montfoort-kritiek-vanuit-de-zorgpraktijk-op-overheidsbeleid-is-nodig/>
- Radboud Engbersen (Movisie), Thijs Jansen (Stichting Beroepseerd), Rienk Janssens (VNG) Het geheim van de lange relatie, 2022
- Joep Choy, Een systeemtheoretische blik op zorgorganisaties. 2012
- Joep Choy, Afscheid van de illusie van maakbaarheid, 2013
<https://www.choyconsultants.nl/afscheid-van-de-illusie-van-maakbaarheid/>
- Gemeente Wormerland (Loes Keijzer), Evaluatie en vervolg gezinscoaches, augustus 2022
- Marc Hoijtink, “Ik ben geïnteresseerd in dat wat niet gezegd wordt, maar er wel is.” Interview van Abram de Swaan, Vakblad Sociaal Werk, nummer 5, 2023
- Rienk Janssens, Gert Schout en Bert Wiene, De makke van meldpunten. Ruimte voor een relationele benadering bij sociale problematiek. Essay VNG, 2021
- Jeugdbescherming Amsterdam en GGD Amsterdam, Factsheet Pilot Innovatieve psychiatrie, 2018
- Hagar Jobse, “Het grootste misverstand over therapie is dat het grote veranderingen brengt.” Een interview met Flip Jan van Oenen over ‘het misverstand psychotherapie’. NU.nl, 2020
- Jan Dirk de Jong, Jeroen van den Broek, Paula Vrij, “Eentje die het begrijpt.” De werkwijze van gezinscoaches en ITB-er binnen de integrale aanpak van transgeneratieve problematiek bij multiprobleemgezinnen in Aalsmeer, Hogeschool Leiden, lectoraat aanpak jeugdcriminaliteit, 2017
- Tim 's Jongers en Albert Jan Kruijer, “Wat de allerkwetsbaarsten nodig hebben: een bijzonder behandeling van een bijzondere overheid.” De Correspondent, 2023
- Jan Keij, Levinas in de praktijk, een handleiding voor het best mogelijke helpen. Klemens/Pelckmans, 2015
- Roek Lips, “Het is onverantwoord dat we mensen laten opgroeien zonder spirituele dimensie.” Interview met Jim van Os, Trouw, 2022
- Yvonne van de Meent, “Wormerland biedt jeugdhulp die werkt.” Binnenlands Bestuur, week 23, 2023
- Freek de Meere, Jessica van den Toorn, Ahmed Hamdi en Lisa Wilderink, Doen wat nodig is voor inwoners. Verweij-Jonker, 2018
- Jaap van der Meiden, De toepasbaarheid van contextuele interventies in systeemtherapie, Boom, Tijdschrift Systeemtherapie, nummer 2, 2021
- Vera Mulder, “Jeugdzorg redden? Zet ouders die hulp nodig hebben niet buitenspel. Interview met Martine Noordegraaf, de Correspondent, 127/18, 2021
- Ivan Boszormenyi-Nagy, Tussen geven en nemen, over contextuele therapie, de Toorts, 2002
- Maaïke de Pijper, Derk Tetteroo, Suzan Daamen, Klimmen uit achterstand. Naar een handelingsperspectief voor het woon- en zorgdomein. Uitvoeringsbrigade, i.o.v. Platform 31 en het ministerie van Binnenlandse Zaken, 2020

- Inger Plaisier, Peggy Schijns, Kadija Kadrouch-Outmany, Anne Louise Schotel, Mirjam de Klerk, Gezien, gehoord en geholpen willen worden. Ervaringsverhalen uit het sociaal domein over gemiste ondersteuning, SCP, 2023
- Sascha Smeding, De invloed van aanzetten, raakmomenten en niet-geaccepteerde aanzetten op de therapeutische werkgrelatie in oplossingsgerichte gezinsbehandeling; een micro-analytisch onderzoek, Universiteit Utrecht, 2009
- Frouke Sondeijker, Jan Kees Helderma, Onno de Zwart en Johand de Kruijf, Eigenwijs transformeren, 2021
- Sharon Stellaard, Boemerangbeleid, over aanhoudende tragiek in onderwijs en jeugdzorgbeleid. Boom, Bestuurskunde, 2023
- Stichting Presentie en Zorg+Welzijn, Relationeel werk en presentie, Een reeks van zeven artikelen in Zorg+Welzijn, 2017. De reeks bevat diverse praktijkportretten, omlijst door beschouwingen van Andries Baart. <https://www.presentie.nl/kennisbank/relationeel-werken/>
- Inka Tetzlaff, "De jeugdzorg is ziek." Interview met Hans Bom over systeemimpasses en duivelse spiralen, podcast, 2022
- Paul Watzlawick, Jeanet Beavin, Don Jackson, De pragmatische aspecten van communicatie, Sociale Bibliotheek, 1976
- Paul Watzlawick, John Weakland, Richard Fisch, Het kan anders, Sociale Bibliotheek, 1979
- Carlijn Welten, "Hoe de GGZ verandert". Een reeks interviews met veranderaars in de GGZ, 2020.

Colofon

- Auteur: Jeannet Buurman
jeannetbuurman@gmail.com
www.jeannetbuurman.nl
- In opdracht van: Gemeente Wormerland en Gemeente Oostzaan
loes.keijzer@over-gemeenten.nl
- Samen met: Syco, praktijk voor gezins- en systeemcoaching
info@praktijksyco.nl
Minke Veldkamp: 06-24790517
Maartje Sloots: 06-37197491
www.praktijksyco.nl (*nog in de maak*)



- Vormgeving: Kees Reniers Grafisch Werk
- Downloaden: via www.jeannetbuurman.nl

Maart 2024

