



Samenvatting

Samenvatting

Bijna iedere dag worden we geconfronteerd met krantenkoppen die ons vertellen over falende jeugdzorg en het aantal kinderen in welvaartsstaten dat te maken krijgt met chronische mishandeling of verwaarlozing daalt amper. Op het eerste gezicht lijkt het erop dat de meeste welvaartsstaten wetgeving hebben geformuleerd om kinderen te beschermen die bedreigd worden in hun veiligheid; dat zij een netwerk aan organisaties de opdracht hebben gegeven om in te grijpen bij gezinnen waar kinderen slachtoffer zijn van lichamelijke, emotionele of seksuele mishandeling of verwaarlozing; dat zij casemanagement hebben georganiseerd om de voorziening voor zorg te coördineren; en dat onderwijs voor jeugdzorgwerkers in het systeem is gewaarborgd. Bovendien wordt het jeugdzorgsysteem in toenemende mate versterkt door wetenschappers die theorieën ontwikkelen en pogen om de effectiviteit van interventies en aanpakken in de praktijk te bewijzen. Een nadere blik leert ons echter dat het veld gebukt gaat onder belemmerende bureaucratie en fragmentatie in de netwerken van jeugdzorgorganisaties als gevolg van de protocollisering en verminderde autonomie van professionals, beide geïntroduceerd om risico's te beheersen, de efficiëntie van het werk te verhogen en de kosten van de jeugdzorg te verlagen. Vele eenzijdige oplossingen voor deze belemmerende bureaucratie en fragmentatie, waaronder het integreren van verschillende jeugdzorgdiensten en het werken in multidisciplinaire teams, schoten te kort in het bieden van een duidelijke richting voor transformatie in het jeugdzorgveld.

De bewegingen richting patiëntgerichte zorg in de (geestelijke) gezondheidszorg zijn wel van duidelijke invloed geweest op de hervorming van het jeugdzorgstelsel. Wetenschappers en professionals begonnen meer kritisch na te denken over de positie van kinderen en hun gezinnen binnen de jeugdzorg en sinds de jaren 80 hebben twee onafhankelijk ontwikkelende perspectieven op de jeugdzorg het traditionele, al vele decennia dominante, kindbeschermingsparadigma (gekenmerkt door vele uithuisplaatsingen van kinderen die te lijden hadden onder chronische mishandeling of verwaarlozing) vervangen. Aan de ene kant ontwikkelde zich de gezins- of systeemgerichte zorg, waarin men een meer holistische en inclusieve kijk ontwikkelde op het zorgaanbod in de jeugdzorg. In dit geval was het zorgaanbod niet zozeer gericht op zorg rondom het individuele kind, maar meer op het kind in de context van zijn gezinssysteem. Aan de andere kant ontwikkelde zich de meer kindgerichte zorg die zijn

oorsprong vindt in het Verdrag inzake de Rechten van het Kind. Ieder kind in de wereld heeft het fundamenteel recht om te leven, te overleven en zich te ontwikkelen, te worden beschermd tegen geweld, mishandeling en verwaarlozing, op onderwijs dat hem/haar in staat stelt om te groeien en zich te ontwikkelen, om opgevoed te worden door of een relatie te onderhouden met zijn ouders, om zijn mening te uiten en gehoord te worden. Deze en andere kinderrechten zijn opgenomen in de 54 artikelen van het Verdrag inzake de Rechten van het Kind, een internationaal verdrag opgesteld door de Verenigde Naties en geratificeerd door 194 landen wereldwijd sinds de totstandkoming van het verdrag in 1989. Binnen de kindgerichte zorg staan de kinderrechten uit het verdrag meer centraal en ook is er meer ruimte gekomen voor kinderen om actief te participeren in hun eigen zorgproces.

Ondanks dat sommige wetenschappers kindgerichte en gezinsgerichte zorg beschouwen als twee contrasterende of conflicterende stromingen, kunnen deze stromingen elkaar juist ook aanvullen en versterken indien zowel kindgerichte als gezinsgerichte zorg worden ingezet als middel om kindveiligheid te realiseren. Vanuit deze zienswijze refereer ik in mijn proefschrift aan het concept van kind- en gezinsgerichte zorg. Er is breed draagvlak voor het idee dat kind- en gezinsgerichte zorg een positieve invloed kan hebben op de jeugdzorgpraktijk en er lijkt ook een toenemende interesse te zijn vanuit het jeugdzorgveld om deze theoretische notie in de praktijk te brengen. Dit is met name terug te zien in de vele initiatieven die men heeft ontplooid rondom kind- en gezinsgerichte zorg in de laatste decennia. Echter, het inbedden van kind- en gezinsgerichte zorg in de jeugdzorgpraktijk vraagt om radicale verandering en brengt grote uitdagingen met zich mee op verschillende niveaus, niet in de laatste plaats voor organisaties en professionals in het veld.

De ontwikkelingen in de jeugdzorg staan niet op zichzelf. Tegen een landschap van globalisering, politieke instabiliteit en snelle technologische ontwikkelingen, verandert de wereld om ons heen sneller dan ooit. Al in de vroege jaren 70 sprak Schön zijn ideeën uit over de onhoudbaarheid van onze stabiele samenleving. De mensheid heeft vele decennia geprobeerd om stabiliteit te creëren binnen onze samenleving om ons te beschermen tegen onzekerheid, maar in de huidige, snel veranderende maatschappij is deze stabiele samenleving niet langer houdbaar gebleken. Volgens Schön zou de samenleving een meer lerende samenleving moeten worden. Leren moet hiervoor een integraal onderdeel worden van ons als mens en van de wereld om ons heen om

veranderingen te kunnen begrijpen en te sturen in een wenselijke richting. Het overstijgende perspectief van de *lerende samenleving*, inclusief de invloedrijke ideeën over leren op individueel en organisatieniveau die voortkomen uit Schön's ideeën over de lerende samenleving, zijn het startpunt geweest van de verschillende studies in mijn proefschrift.

Om de processen omtrent het inbedden van kind- en gezinsgerichte zorg in de jeugdzorgpraktijk beter te begrijpen vanuit een lerend perspectief, werd dit proefschrift geleid door de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan in welvaartsstaten het inbedden van de notie van kind- en gezinsgerichte zorg in jeugdzorgorganisaties en onder jeugdzorgprofessionals worden bevorderd?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, hebben de verschillende deelstudies in dit proefschrift tot doel om:

- I. *De implicaties van het inbedden van de notie van kind- en gezinsgerichte zorg in de (organisatie) praktijk voor organisaties en professionals te begrijpen;*
- II. *De strategieën ter versterking en ondersteuning van leren en reflecteren op organisatie en professional niveau, ter bevordering van het omarmen van kind- en gezinsgerichte zorg, te identificeren.*

Inzichten werden verkregen middels het bestuderen van een innovatieve kind- en gezinsgerichte casemanagement aanpak in de Nederlandse jeugdzorg, namelijk Intensief Systeemgericht Casemanagement (ISC), recentelijk ontwikkeld en geïmplementeerd door Jeugdbescherming Regio Amsterdam.

Implicaties van kind- en gezinsgerichte zorg voor jeugdzorgorganisaties en jeugdzorgprofessionals

Hoofdstuk 2 en *hoofdstuk 3* van dit proefschrift gaan, overeenkomstig het eerste onderzoeksdoel, in op de implicaties van het inbedden van de notie van kind- en gezinsgerichte zorg in de (organisatie) praktijk van Jeugdbescherming Regio Amsterdam en haar professionals.

In *hoofdstuk 2* lieten de resultaten zien dat de ontwikkeling van een gedeeld doel (in dit geval: *Ieder kind blijvend veilig!*), middels een diepgaand interactief proces en vaak herhaald in cycli van *check-plan-do*, de sleutel is tot het inbedden van de notie van kind- en

gezinsgerichte zorg in organisaties. Bovendien zagen we dat bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam, in plaats van het beschouwen van de kind- en gezinsgerichte casemanagement aanpak, ISC, als een nieuwe procedure of interventie die geïmplementeerd moest worden binnen een bestaand, relatief stabiel organisatiesysteem, ISC werd gezien als een fundamentele verandering die start met een heldere missie en visie en die implicaties heeft voor het hele organisatiesysteem. Het nieuwe organisatiesysteem van Jeugdbescherming Regio Amsterdam en de nieuwe casemanagement aanpak (ISC) werden gebouwd vanuit de principes van patroongestuurde, op maat gesneden, op krachten gebaseerde en doelgerichte zorg om te voldoen aan de uiteenlopende behoeften van kinderen en gezinnen in de jeugdzorg. Zowel ISC als het organisatiesysteem van Jeugdbescherming Regio Amsterdam zijn niet statisch, de organisatie moet zich constant aanpassen en op zoek gaan naar de beste manieren om haar professionals optimaal te ondersteunen in het bieden van de beste zorg voor de kinderen en gezinnen. Langzamerhand heeft Jeugdbescherming Regio Amsterdam zich ontwikkeld tot een lerende organisatie.

In *hoofdstuk 3* lieten de resultaten zien dat het omarmen van kind- en gezinsgerichte zorg voor professionals behelst dat zij facilitators worden van kind- en gezinsveranderingen, wat betekent: het opbouwen van een alliantie met het gezin als fundament voor gesprekken over (het gebrek aan) veiligheid; het onderzoeken van soms *out-of-the-box* zorgaanbod om zorg op maat te kunnen bieden; het op zoek gaan naar de eigen kracht en het versterken van gezinnen om hun eigen problemen op te lossen, mogelijkerwijs met hulp van familieleden, vrienden, naasten of laagdrempelige zorg; het overtuigen van zorgaanbieders en andere partnerorganisaties van de meerwaarde van vraag-gestuurde zorg en hen betrekken in nieuwe samenwerkingsvormen waarin het gezin een gelijkwaardige partner is. Dit vereist voor professionals niet alleen nieuwe kennis en/of vaardigheden om zich aan te passen aan de nieuwe context van kind- en gezinsgerichte zorg, maar ook een nieuwe mind-set om om te gaan met de complexiteit en de uiteenlopende behoeften van kinderen en gezinnen in de jeugdzorg. Met andere woorden, jeugdzorgprofessionals moeten de rol van *reflectieve professional* aannemen om de nieuwe uitdagingen in de jeugdzorgpraktijk te overwinnen.

Strategieën ter versterking en ondersteuning van leren en reflecteren

Om te komen op het punt dat kind- en gezinsgerichte zorg volledig is ingebed in een lerende organisatie en is omarmd door reflectieve professionals, zijn radicale

veranderingen nodig op verschillende niveaus. Het management van Jeugdbescherming Regio Amsterdam heeft vele verschillende strategieën ingezet ter versterking en ondersteuning van leren en reflecteren op organisatie en professional niveau, ter bevordering van het omarmen van de notie van kind- en gezinsgerichte zorg. In *hoofdstuk 4*, *hoofdstuk 5* en *hoofdstuk 6* wordt uitgeweid over deze strategieën overeenkomstig het tweede onderzoeksdoel van dit proefschrift.

In *hoofdstuk 4* worden strategieën beschreven die werden ingezet door het management van Jeugdbescherming Regio Amsterdam om het oude organisatiesysteem te transformeren naar het nieuwe organisatiesysteem en om het nieuwe organisatiesysteem te borgen. De resultaten van deze studie wijzen uit dat het transformeren van een organisatiesysteem onvermijdelijk gepaard gaat met onzekerheden en uitdagingen. Vier organisatieparadoxen aangaande het gevoel te behoren tot, het leren, het organiseren en het presteren werden geïdentificeerd bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam gedurende de ontwikkeling en implementatie van ISC. Deze paradoxen werden overwonnen door leiderschapsstrategieën zoals het ontwikkelen van een gedeelde visie, het in hun kracht zetten van professionals en het leiden van leer- en reflectieprocessen. Voorbeelden van deze strategieën zijn: (1) het gebruiken van een emergent ontwerp (een cyclus van *check-plan-do*) voor de ontwikkeling en implementatie van ISC, (2) de keuze voor een *bottom-up* implementatie waarin men gebruik heeft gemaakt van het *train-the-trainer* concept, (3) het ontwikkelen van betekenisvolle metingen, en (4) het experimenteren met jaarlijkse lerende interne audits.

Hoofdstuk 5 beschrijft strategieën ingezet door Jeugdbescherming Regio Amsterdam bedoeld om professionals te ondersteunen in hun nieuwe rol. Voor dit doel heeft Jeugdbescherming Regio Amsterdam wekelijkse multidisciplinaire teamoverleggen in het leven geroepen voor reflectieve discussies omtrent de casussen van kinderen en gezinnen. De multidisciplinaire teamoverleggen hebben een unieke structuur-cultuurpraktijk configuratie. De structuur wordt gekarakteriseerd door een unieke teamsamenstelling (een team bestaat uit 6-8 gezinsmanagers met verschillende achtergronden en expertises, een gedragsdeskundige of GZ-psycholoog en een teammanager), een specifiek ontwerp (casusdiscussies waarin gereflecteerd wordt op zowel inhoud (wat?) als proces (hoe?)), reflectie-instrumenten (het gezinsplan, de casenote en instrumenten voor het monitoren van programmatrouw werken) en betekenisvolle metingen (de veiligheidslijn en centrale lijn, en het management

dashboard). In de praktijk zijn we getuige geweest van professionals die (1) signalen oppikten voor reflectie en vervolgens tot actie over gingen, (2) de verbinding zochten tussen theorie en praktijk, en (3) discussies voerden gericht op het bereiken van impact.

Om de kloof tussen wetenschap en praktijk in het jeugdzorgveld te overbruggen, is in *hoofdstuk 6* onderzocht hoe onderzoeksinstrumenten gehanteerd door professionals in de praktijk kunnen fungeren als *betekenisvolle metingen* voor zowel wetenschap als praktijk, als zijnde een unieke strategie ter bevordering en ondersteuning van leren en reflecteren op het niveau van de individuele professional en de organisatie. Betekenisvolle metingen werden geïntroduceerd bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam als onderdeel van de Vanguard methode om *waardewerk* binnen de organisatie te ondersteunen. Betekenisvolle metingen worden voortdurend gemonitord en zijn specifiek ontworpen om de missie van de organisatie (in dit geval *'ieder kind blijvend veilig'*) te ondersteunen. Het idee van betekenisvolle metingen heeft ook implicaties voor onderzoeksinstrumenten die worden gebruikt in organisaties om de effectiviteit van een nieuwe aanpak of werkwijze te beoordelen. Waar in traditioneel wetenschappelijk onderzoek in het jeugdzorgveld, onderzoekers gewoon zijn met het binnenkomen in een organisatie met één of meerdere gevalideerde onderzoeksinstrumenten, het verzamelen van data, het analyseren van data en het rapporteren van bevindingen, draagt dit in de context van de organisatieveranderingen bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam niet noodzakelijkerwijs bij aan het principe van *waardewerk*. Met name als professionals worden geacht zelf deze onderzoeksinstrumenten op meerdere momenten in het traject toe te passen. Door onderzoeksinstrumenten gehanteerd door professionals in de praktijk te benaderen als *boundary objects*, is in deze studie getracht om de kloof te overbruggen tussen een lange, door onderzoek geïnformeerde leercyclus (d.w.z. een praktijk wordt geëvalueerd en bevindingen van de evaluatie worden gerapporteerd aan de organisaties aan de hand waarvan veranderingen zouden kunnen of niet kunnen worden doorgevoerd) en korte, door de praktijk geïnformeerde leercycli (d.w.z. een professional in de praktijk handelt en leert terwijl hij de onderzoeksinstrumenten gebruikt op het niveau van de individuele casus).

Het opschalen van kind- en gezinsgerichte zorg

Het simpelweg anticiperen op de implicaties van kind- en gezinsgerichte zorg voor organisaties en professionals en het inzetten van strategieën ter bevordering en ondersteuning van leren en reflecteren garandeert op geen enkele manier het

voortbestaan van ISC of Jeugdbescherming Regio Amsterdam in het competitieve Nederlandse jeugdzorgveld. Tijdens de ontwikkeling en implementatie van ISC hebben organisatieparadoxen (*Hoofdstuk 4*) en uitdagingen voor de jeugdzorgprofessional (*Hoofdstuk 3*) het inbedden van kind- en gezinsgerichte zorg met regelmaat gehinderd. Daarom is het aannemelijk dat, zolang het omliggende netwerk van jeugdzorgorganisaties de ontwikkelingen richting kind- en gezinsgerichte zorg niet volgt, terugvallen op oude routines en vasthouden aan structuren en culturen af en toe makkelijker is dan een sprong wagen in het diepe. De managers van Jeugdbescherming Regio Amsterdam zien het als noodzakelijk om nu de focus te verleggen naar het opschalen van kind- en gezinsgerichte zorg naar omliggende jeugdzorgorganisaties en het dissemineren van hun kennis en ervaringen over het werken in de praktijk met ISC. In *hoofdstuk 7: Conclusie en Discussie* loop ik vooruit op deze uitdaging door te reflecteren op de geleerde lessen ten aanzien van het opschalen van interventies binnen een organisatie en het vergelijken van deze reflecties met de wetenschappelijke literatuur over het opschalen en implementeren van innovatieve (evidence-based) praktijken in een nieuwe context. Deze verdieping heeft mij geleerd dat:

- I. Vanwege de complexe relatie tussen een interventie of aanpak en de context, zou kennis over de interventie of aanpak moeten worden verspreid inclusief de context. De mensen die deze nieuwe interventie of aanpak ambiëren moeten zelf, op hun eigen manier betekenis geven aan deze rijke, gecontextualiseerde kennis om zo deze kennis waardevol en bruikbaar te maken in een nieuwe setting.
- II. Innovatieve interventies en aanpakken zijn geen kant-en-klaar pakketten met een handboek en een trainingsmodule die probleemloos en breed overgedragen kunnen worden aan andere organisaties buiten de organisatie van oorsprong. Het implementeren van deze interventies of aanpakken in een nieuwe context vereisen (1) strategieën om de verschillende organisatieniveaus op elkaar af te stemmen, (2) strategieën om uit te vinden welke elementen van een interventie of aanpak kunnen worden gegeneraliseerd en welke elementen meer context specifiek zijn, en (3) rijke verhalen om niet alleen de expliciete maar ook de impliciete kennis te kunnen overbrengen.

Middels het presenteren van de eerste gedachten over het inbedden van de notie van kind- en gezinsgerichte zorg in de Nederlandse jeugdzorgpraktijk, gebaseerd op de case

study naar ISC bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam, heeft dit proefschrift vele deuren geopend voor toekomstig onderzoek. Bijvoorbeeld, recentelijk is onderzoek geïnitieerd door Jeugdbescherming Regio Amsterdam in samenwerking met enkele universiteiten en hogescholen om aan te kunnen tonen of ISC een effectieve casemanagement aanpak is die bijdraagt aan de veiligheid van kinderen en gezinnen op de korte en lange termijn. Misschien wel de moeilijkste vraag om te beantwoorden is hoe en in welke mate de uitkomsten voor kinderen en gezinnen toe te wijzen zijn aan (specifieke aspecten van) ISC. Ik verwacht dan ook dat de ontwikkelingen omtrent ISC bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam en kind- en gezinsgerichte praktijken in het algemeen voor de komende jaren interessante studieobjecten zijn voor wetenschappers met vele verschillende achtergronden.