



Jan Smit (Broosz) over de versnipperde jeugdzorg:

‘DE VAKMENSEN GAAN GRAAG MET ELKAAR OM DE TAFEL, MAAR DE BESTUURDERS STAAN ER NOG VER VANAF’

TEKST LUCY HOLL

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

De jeugdhulp zit in een transformatie, maar wat levert het tot nog toe eigenlijk op? Veel organisaties blijven steken in het oude, verkokerde denken. Jan Smit, facilitator van leer- en veranderprocessen bij het bureau Broosz, trok het land in op zoek naar gemeenten met wethouders die wél hun nek durven uitsteken en durven innoveren. Resultaat: mooie gesprekken tussen professionals in lokale werkgemeenschappen.



‘Het is een even simpel als elegant uitgangspunt: verbind de professionals die elkaar nodig hebben zodat ze het werk samen kunnen doen en samen antwoorden kunnen vinden. Een groot deel van het geld in organisaties gaat op aan management en staf, oneindig veel procedures en ingewikkelde processen. De professionals op de werkvloer moeten het echte werk doen, geef hun de ruimte om met elkaar af te stemmen.’

Dit is waar het in de kern om draait volgens Jan Smit. Hij zag met eigen ogen hoe de jeugdhulp, die een transformatie doormaakt nu de verantwoordelijkheid bij de lokale overheid ligt, ondanks deze omwenteling nog steeds verkokerd is. Zolang gemeenten contracten afsluiten met zorgorganisaties die zoveel mogelijk eenheden ‘producten en diensten’ moeten zien te verkopen, heeft niemand van de aanbieders belang bij samenwerking en overdracht. Terwijl de oplossing juist ligt in het creëren van werkgemeenschappen rondom de betreffende jongeren en gezinnen.

Nieuw organiseren

Jan Smit studeerde af in de ethiek aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en deed een theateropleiding aan Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Onder meer bij Nyenrode hield hij zich bezig met leren en

ontwikkelen. Sinds een jaar of veertien richt hij zich met zijn bedrijf Broosz op slim, duurzaam, anders en nieuw organiseren, en dan vooral binnen teams of werkeenheden. Een leiderschapsprogramma buiten de deur volgen is volgens hem een oude manier van doen. Als een manager vol enthousiasme terugkomt van een training en zijn nieuwe ideeën weleens even zal gaan implementeren, lukt dat niet. Het gaat tegenwoordig om ervaringsgericht leren in de eigen club: professionals denken samen na over taken, onderlinge relaties, structuren en bovenal het ‘waarom’ en ‘hoe’.

De naam Broosz is bewust gekozen. Smit: ‘Organisatieontwikkeling is vaak een precair proces. Je moet het durven aangaan en soms toegeven dat je het ook even niet meer weet.’ Broosz doet steeds meer opdrachten in de zorgsector. ‘Het spreekt me aan. In deze sector werken enorm gedreven mensen die kiezen voor dit werk om het goede te doen. Ze willen betekenisvol bezig zijn. Tegelijkertijd is het beladen

werk: als partijen niet samenwerken en in bureaucratie verzanden, heeft dat trieste gevolgen voor zowel de cliënten als de medewerkers.’

De nieuwe Jeugdwet leek andere tijden in te luiden: de eigen kracht van jeugdigen, ouders en hun sociale netwerk staat voorop.

Hulpverleners kijken naar samenhang en hebben zelf meer ruimte en minder regels. Desondanks is van een echte omslag nog geen sprake, stelt Smit vast. De introductie van sociale wijkteams is bijvoorbeeld ook nog niet de grote sprong voorwaarts – in sommige gevallen vormen ze zelfs een ongewenst extra loket in de bureaucratie van de hulpverlening.

Dialogoog

Op verzoek van de Stichting Innovatie Jeugdzorg en gefinancierd door de Bernard van Leer Foundation onderzocht Smit of het lukt met de kanteling en waar we mooie

'GEEF DE PROFESSIONALS OP DE WERKVLOER DE RUIMTE OM MET ELKAAR AF TE STEMMEN.'

innovaties kunnen vinden. Niet via afstandelijke vragenlijsten maar via persoonlijke ontmoetingen. In een aantal gemeenten riep Broosz de lokale werkgemeenschap van professionals bij elkaar om verhalen en ervaringen uit te wisselen. Smit: 'Dat is al vernieuwend, de meesten kennen het begrip werkgemeenschap niet, laat staan dat ze ooit met collega's uit andere zorgorganisaties hebben gesproken.' Tijdens deze zogenaamde transformatie-dialogen ging het over de lokale ambities, de stand van zaken van de transformatie en ieders rol daarin. Smit: 'Zo'n bijeenkomst wordt een vorm van collectief leren,

'WERKGEMEENSCHAPPEN ONTSTAAN, ONTWIKKELEN ZICH, LEVEN, VERANDEREN EN STUREN ZICHZELF.'

een horizontale manier van leren en verantwoorden.' Volgens de nieuwe Jeugdwet zijn wethouders de registrateurs en eindverantwoordelijken, dus ook die schoven aan. Al was het volgens Smit wel even zoeken naar wethouders die hun nek durven uitsteken en de zorg in hun gemeente daadwerkelijk radicaal anders willen organiseren. 'Sommigen van hen willen misschien zelf wel, maar krijgen de raad of hun eigen ambtenaren niet mee. Of ze hebben met collega-wethouders te maken die geen gezeur willen. "Want we zijn toch lekker bezig met de transitie." Velen denken ouderwets bedrijfsmatig in termen van cases en geld en voeren de druk op de lokale zorg- en welzijnsorganisaties op.'

Vertrouwen

De zoektocht naar pioniers bracht Smit en consorten naar Diemen, Oss en Walcheren. Daar gingen alle professionals uit de jeugdzorg met elkaar in dialoog: is de transformatie op dreef of niet? De betrokken wethouders luisterden soms met open mond, en de ervaringen van de werkers uit de praktijk raakten hen, merkte Smit. Hier kwamen de echte verhalen achter de kille cijfers en contracten op tafel. Wethouder Albert Vader uit Vlissingen vertelt erover in *Bezielde professionals & pionierende wethouders*, de publicatie die het onderzoek samenvat. 'De gesprekken gingen meteen over de inhoud. De zorgverleners kunnen elkaar uitstekend vinden over de organisatiegrenzen heen. Daar zit ook vertrouwen in elkaar. Terecht vroegen ze hoe wij de bestuurders van hun organisaties ook zover kunnen krijgen om over die grenzen heen te kijken.' Na nog een sessie was Vader wel enigszins in verwarring. 'Hoe kom je in zo'n werkgemeenschap tot verantwoording? Hoe breng je deze systematiek naar de raad? Wij waren weer even in het oude gedachtepatroon beland: wat kun je op papier laten zien aan planning & control? Nee, benadrukte Jan Smit, het gesprek zelf is de verantwoording.'



Nog zo'n voortrekker is wethouder René Peters uit Oss. Volgens hem moeten de dialogen tot drie concrete zaken leiden. Allereerst moeten professionals uit de werkgemeenschap met naam en toenaam bij elkaar in het mobieltje komen te staan. 'Jij kunt mij helpen en ik ga jou bellen, en andersom'. Ook zorgen de gesprekken voor herkenning. 'O, loop jij daar ook tegenaan? Misschien is er een oplossing.' En de derde uitkomst is voor hemzelf: 'Ik hoop mogelijke structuurproblemen te achterhalen die ik uit de weg kan ruimen. Gemeentelijke afdelingen die elkaar tegenwerken bijvoorbeeld.'

Beziel ongehoorzaam

Uiteindelijk hebben de transformatiedialogen een hele rij inzichten opgeleverd. Communiceren binnen de werkgemeenschap blijkt inspirerend, verrassend en relevant. Jeugdzorgprofessionals hebben grote behoefte aan ontmoeting, verbinding en samenwerking. Jan Smit heeft het over relationele autonomie: professionals hebben hun eigen inbreng en gaan discussies aan over wat ze samen willen bereiken. Menig professional die aan de gesprekken meedeed, vertelde dat hij of zij af en toe 'beziel ongehoorzaam' is: ze houden zich niet tot op de letter aan protocollen en regels als de situatie daarom vraagt.

Uit de gesprekken bleek ook dat de interdisciplinaire teams die veel gemeenten hebben opgezet - met mooie namen als Brede Hoed-teams, Samen Doen-teams en Portos - hun vruchten afwerpen. Smit: 'Zet professionals bij elkaar en laat hen een ochtend nadenken over de vraag hoe samen te handelen in een plotselinge crisis, en binnen *no time* liggen er afspraken.' Bij bestuurders en managers loopt dat vaak anders: na een jaar van veel gepraat in werkgroepen over protocollen

en belangen komt er nog weinig of niets van de grond. 'En dat is waar gebeurd.'

De Brede Hoed-teams draaien in de gemeente Diemen en verenigen professionals uit de gezondheidszorg, de psychiatrie, het maatschappelijk werk, het onderwijs en de kinderbescherming. Dit netwerk moet nog wel echt gaan leven, erkent wethouder Ruud Grondel, maar de



**'DE OVERHEID
KAN BESCHERMDE
LEEROMGEVINGEN
FACILITEREN EN ZORGEN
DAT GOEDE, RIJNLANDSE
VOORBEEDEN VAN
INNOVATIE IN ZORG EN
WELZIJN BEKENDHEID
KRIJGEN.'**

dialogen hebben iets doorbroken en op gang gebracht. 'Ze hebben mensen uit hun koker gehaald, het vak van de ander leren begrijpen en hen echt laten samenwerken.'

Catastrofaal leerproces

Een echt goed draaiende werkgemeenschap waarin professionals binnen een wijk of gemeente daadwerkelijk en structureel de regie hebben, ziet Jan Smit eigenlijk nog nergens binnen de jeugdzorg. 'De vakmensen gaan graag met elkaar om de tafel, maar de bestuurders staan er nog ver vanaf.' Veel mensen in de jeugdzorg zien dat radicaal veranderen noodzakelijk is, ze zien dat het verlangen groot is om het anders te doen, maar ernaar handelen is iets anders. Terwijl de sector echt vastloopt als ze de beweging naar dat nieuwe organiseren niet weet te maken en ouderwets in top-downstructuren blijft hangen, stelt Smit. Hij waarschuwt voor een 'catastrofaal leerproces', zoals filosoof Arnold Cornelis dat noemt. 'Bij zo'n catastrofaal leerproces zoeken bestuurders oplossingen binnen het systeem waarin de problemen zijn ontstaan.'

Smit pleit voor durf, tijd en ruimte om te experimenteren. Faciliteer als overheid leerprocessen met als startpunt die werkgemeenschappen. Het project met Broozs heeft in ieder geval effect gehad. Wethouder Vader overweegt om voor 2017 een nieuwe vorm van financiering af te spreken met een van de jeugdhulpaanbieders. Op Walcheren komt dan een soort regiofinanciering. Aan het eind van het jaar of per halfjaar volgt verantwoording in de vorm van verhalen en feiten. Zoals hij zegt in de publicatie: 'Ik geloof dat vakmensen in de zorg juist op basis van hun gevoel heel goede dingen kunnen doen. Als we ons allemaal aan protocollen vasthouden uit angst dat we anders de schuld krijgen als het misgaat, maken we juist dit stuk vakmanschap kapot. Maar ja, er kan ineens iets misgaan. Een goed besluit

van een vakman of vakvrouw kan verkeerd uitpakken. En dan is het toch van: "Wat gaat de wethouder hieraan doen?" En dan ga ik zeggen: "Die gaat er niets aan doen." Dat wordt een interessant gesprek! Want dat is voor een gemeenteraad heel ingewik-

keld. Uiteindelijk geldt hier het vinden van de balans tussen loslaten en grip houden.'

Niet verplicht opleggen

De Transitiecommissie Sociaal Domein is sinds een jaar of twee gesprekspartner voor het kabinet en de gemeenten. Ze denkt mee of de goede dingen gebeuren in zorg en welzijn, nu er steeds meer lokaal geregeld en uitgevoerd wordt. Smit sprak met de commissie en vond veel weerklank. Maar wat kan de overheid doen met zijn ideeën over werkgemeenschappen in de jeugdzorg? 'Goede vraag. Het zou oud denken zijn om van bovenaf te verordonneren dat overal in het land verplicht werkgemeenschappen moeten komen. Het is niet iets dat je verplicht oplegt, uitrolt en vervolgens stevig gaat managen. Werkgemeenschappen ontstaan, ontwikkelen zich, leven, veranderen en sturen zichzelf.' Maar de overheid kan wel zorgen voor meer experimenteer-ruimte en regelarme jeugdhulp en zorg, stelt Smit. 'Ze kan beschermde leeromgevingen faciliteren en zorgen dat goede, Rijnlandse voorbeelden van innovatie in zorg en welzijn bekendheid krijgen.' Laat het om de goede verhalen gaan en niet om de kille cijfers. Leve de werkgemeenschappen. ■

De publicatie *Bezielde professionals & pionierende wethouders* is gratis te downloaden via de website van Brooz of als hardcopy te bestellen via e-mail.