



# Het kan Anders

Hoe geven professionals in de jeugdzorg inhoud aan een andere manier van gezinsgericht werken?

Een narratief onderzoek bij BJAA



trots in beeld| extra





## Colofon

**Opdrachtgever** Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam

**Uitvoering** Lamers Grotestedenbeleid BV

**Tekst** Trees Lamers

**Lay-out** LandGraphics

**Druk** Flyeralarm

**Oplage** 1.250



# Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| Voorwoord                                | pagina 4  |
| Inleiding                                | pagina 7  |
| 1 Een gezinsgerichte methodiek           | pagina 8  |
| 2 Professioneel handelen                 | pagina 13 |
| 3 Effect voor de jongere en het gezin    | pagina 21 |
| 4 Ondersteuning van de eigen organisatie | pagina 26 |
| 5 Andere organisaties en de maatschappij | pagina 30 |
| 6 Bevindingen                            | pagina 32 |
| 7 Werkwijze narratief onderzoek          | pagina 36 |
| <br>                                     |           |
| Bijlage 1   Doelboom beleidsteksten BJAA | pagina 38 |



# Voorwoord

**Voor u ligt het resultaat van een narratief onderzoek dat Trees Lamers heeft verricht naar de invoering van Functional Family Parole Services (FFPS) bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA).** FFPS is een gezinsgerichte methodiek voor casemanagers in de jeugdzorg en is oorspronkelijk ontwikkeld voor de jeugd-reclassering. Maar al snel na de eerste ervaringen kwamen we er bij BJAA achter dat FFPS in meer generieke zin een uitstekende methodiek is, meer in het bijzonder voor onze gezinsmanagers. Gezinsmanagers werken gezinsgericht en combineren de taken van jeugdbescherming, jeugd-reclassering en vrijwillige jeugdhulpverlening conform het principe van één gezin, één plan, één medewerker. Onze gezinsmanagers staan met één been in het hele gezin en met het andere been in het uitvoerdersoverleg. In dit uitvoerders overleg onder voorzitterschap van de gezinsmanager participeren alle organisaties die betrokken zijn bij het gezin in kwestie. Het gaat bijvoorbeeld om vertegenwoordigers van jeugd- en opvoedhulp, woningbouwcorporaties, jeugd- en volwassenenpsychiatrie, politie, maatschappelijke dienstverlening, sociale dienst en onderwijs.

Het werken als gezinsmanager stelt zeer hoge eisen aan onze medewerkers. Je moet overeind blijven in zeer complexe en problematische gezinssituaties. En ook de uitvoerders overleggen met al die verschillende vertegenwoordigers van de vele bij zulke gezinnen betrokken organisaties, vormen een stevige uitdaging. Soms lijken de patronen in zo'n uitvoeringsoverleg zelfs heel erg op die van een disfunctionele familie. Vandaar dat BJAA sinds enige tijd op kleine schaal experimenteert met het trainen van onze gezinsmanagers in de FFPS methodiek. We slaan daarmee twee vliegen in één klap. Het versterkt het functioneren van de gezinsmanager in het gezin en in het uitvoerdersoverleg. Het werken met FFPS maakt onderdeel uit van één van de drie pijlers van het transformatieproces van BJAA, te weten "professionalisering". Dit transformatieproces is gericht op het in 2014 realiseren van onze missie, het blijvend op de veiligheidsnorm brengen van de aan onze zorg toevertrouwde kwetsbare kinderen in de knel. De andere twee pijlers van dit transformatieproces worden gevormd door de invoering van gezinsmanagement en van een zorgcontinuüm (zo min mogelijk wisseling van BJAA-medewerkers in een gezin).

We hebben niet de pretentie dat FFPS de enige goede gezinsgerichte methodiek is. Velen zullen, in de beschrijvingen die volgen, werkzame factoren herkennen die ook in andere methodieken worden gehanteerd. Maar nu BJAA

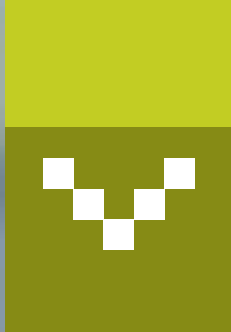
zulke goede ervaringen heeft opgedaan met FFPS, hebben we er voor gekozen om met deze gezinsgerichte methodiek door te gaan. Een sterk punt van FFPS is de intensieve aandacht die wordt besteed aan intervisie, supervisie en actieleren. FFPS betekent een stevige investering van en in de medewerker, maar die betaalt zich terug in effectieve jeugdzorg, tevreden cliënten en tevreden medewerkers.

Één van de manieren om het succes van FFPS te laten zien is om gewoon de professionals zelf aan het woord te laten. Dat is de kern van dit boekje. Na een korte introductie vertellen FFPS getrainde medewerkers van BJAA hun verhaal. Ik ben er trots op dat ze dit hebben durven doen. Daarmee tonen ze zich kundig, krachtig en kwetsbaar, de kernwaarden van waaruit BJAA haar werk wil doen.

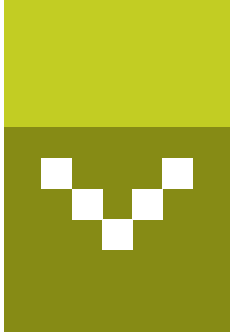
Sommigen vragen zich af of FFPS niet een beetje soft is. Mijn eerste antwoord daarop is een tegenvraag: wat heeft u liever, een methodiek die resultaat oplevert of een methodiek die zogenaamd hard is? FFPS laat zien dat resultaten bereikt worden in gezinnen die in complexe omstandigheden verkeren. Het is niet voor niets dat de staat Washington investeert in de methodieken die gerelateerd zijn aan de FFPS vanuit efficiency en effectiviteitsprincipes. Mijn tweede antwoord is dat FFPS helemaal niet soft is. Niet soft voor de leden van het gezin die met elkaar in gesprek moeten gaan over zeer confronterende issues. Niet soft voor de gezinsmanager die het gesprek met het gezin over zeer gevoelige onderwerpen aan moet gaan en ook permanent heel kritisch moet reflecteren op zichzelf, op de referentiekaders die hij/zij zelf meeneemt in het gesprek met het gezin. Mijn derde antwoord is dat ook de FFPS getrainde gezinsmanager hard ingrijpt als de veiligheid van het kind onverantwoord in het geding is. De kans dat met succes kan worden toegewerkt naar herstel van een veilige gezinssituatie is wel een stuk groter met de inzet van FFPS. Mijn vierde antwoord is, oordeel zelf! De openhartige verhalen van mijn medewerkers spreken voor zich.

BJAA streeft er naar om al haar professionals in FFPS te trainen, maar daarvoor ontbreekt het ons nu nog aan voldoende financiële middelen. Daarom kunnen we ieders hulp goed gebruiken. Hopelijk inspireren de verhalen van mijn medewerkers u om BJAA te helpen dit ideaal te verwezenlijken. ■

**Erik Gerritsen**  
Bestuursvoorzitter  
Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam









# Inleiding

**Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA) is bezig om de innovatie in de Jeugdzorg vorm te geven, dwars door belemmerende structuren in de jeugdzorg heen.** Dat is mogelijk door een voortdurende steun vanuit de top en door de gedreven inzet vanuit de basis van de organisatie. Hoe ziet zo'n proces eruit, wat waren de redenen om anders te gaan werken, hoe is het initiatief tot stand gekomen, hoe wordt anders gewerkt? De innovatie die we bedoelen is de gezinsgerichte methodiek van FFPS (Family First Parole Service). Het werk wordt gedaan door professionals, zij kunnen als geen ander een open en eerlijk antwoord geven hoe veranderingen doorwerken in hun praktijk. Zij zijn ook in staat om een andere manier van werken vorm te geven, beleid tot uitvoering te brengen. Wat doen de professionals dan anders en wat is daarvan de betekenis voor de kinderen en ouders die ondersteuning nodig hebben in moeilijke situaties? Wat hebben deze professionals nodig van de eigen organisatie? Wat hebben zij nodig van andere organisaties en van de maatschappij?

Bovenstaande vragen waren een leidraad om met de verschillende professionals in gesprek te gaan, te starten met de jeugdreclasserders die nu als gezinsmanagers vanuit een nieuwe methodiek, FFPS werken. De gesprekken zijn gevoerd vanuit een onbevagen en open houding, vanuit de methodiek van narratieve analyse en vanuit actie onderzoek. Drie professionals van de jeugdreclassering hebben in vier uitgebreide en verschillende bijeenkomsten hun antwoorden toevertrouwd. Daarna zijn gesprekken met andere jeugdreclasserders gevoerd, is een supervisie bijeenkomst bijgewoond, zijn gesprekken gevoerd met managers, stafmedewerkers, bestuurders van de organisatie, supervisors en deskundigen van de FFPS methodiek. Informatie is vergaard via websites over de FFPS, op een het college van Doug Kopp over de FFPS methodiek aan de BJAA academie en zijn toespraak voor een specifiek gezelschap van bestuurders, directeuren, ambtenaren uit de stadsregio Amsterdam en een aantal professionals hebben cases uit de praktijk in een geanonimiseerde versie weergegeven, die vindt u terug in een kader bij verschillende hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 vindt u een uitleg over de wetenschappelijke methode van FFPS en een toelichting van BJAA voor de keuze van deze methodiek, in hoofdstuk 2 zijn de professionals aan het woord die de veranderingen in hun werkwijze aangeven. In hoofdstuk 3 krijgt u een reflectie van de professionals op hetgeen de jongere en het gezin merken van deze andere

werkwijze. In hoofdstuk 4 komt de eigen organisatie aan bod en wat hierin de ontwikkelingen en de knelpunten zijn. In hoofdstuk 5 wordt gerefereerd aan andere organisaties en maatschappelijke ontwikkelingen. Tot slot in hoofdstuk 6 worden een aantal bevindingen gepresenteerd en in hoofdstuk 7 geeft uitleg over de werkwijze van narratief onderzoek. Om zoveel mogelijk recht te doen aan de authentieke verhalen, zijn ze zoveel mogelijk integraal overgenomen en is alleen de tekst in het **donkerrood**, de tekst die ik zelf heb toegevoegd bij de verhalen.

Het resultaat is een open en persoonlijk boekwerk waarin het enthousiasme doorklinkt over een andere manier van werken en waarin de weerbarstigheden onderweg niet verbloed worden. Een woord van dank aan Erik Jongman voor zijn kritische en behulpzame reflectie van de vertaling van de FFPS methodiek. Graag wil ik binnen BJAA Jessica, Driss, Djino, René, en Jochem hartelijk danken voor hun gesprekken en dat ze zoveel tijd hebben besteed om te reflecteren op de FFPS methodiek en specifiek Erik voor zijn kritische reflecties. Daniëlle, Keltoum, May-ying, Edwin, Rachid, Nelleke, Petra, Ellen, Margreet, Marc, Maureen en Sigrid wil ik hartelijk danken voor datgene waarvan ze mij deelgenoot hebben gemaakt. Door al deze verschillende bijdragen is een lezenswaardig boekje samengesteld voor iedereen die werkzaam is bij BJAA en iedereen die geïnteresseerd is in de innovatie van de Jeugdzorg. ■

**Trees Lamers**

Juni 2011



# 1 Een gezinsgerichte methodiek

## Inleiding

Op vele terreinen is BJAA bezig om innovatie in de Jeugdzorg vorm te geven. Een van de manieren is de toepassing van de gezinsgerichte methodiek FFPS. In dit hoofdstuk breng ik in kaart wat de achtergrond en effectiviteit is van de FFPS, wat de gezinsmethodiek inhoudt in de uitvoering en de vereiste kwaliteiten voor de professional. Hiervoor is literatuuronderzoek verricht en zijn verkregen documenten bestudeerd. Verder is in dit hoofdstuk een gesprek weergegeven met Sigrid van der Poel, directeur BJAA over de achtergrond om FFPS in te voeren.

## Wat betekent FFPS en wat is bekend over de effectiviteit?

De methodiek van FFPS betekent Functional Family Parole Services en behoort tot de groep van FFT methodieken Functional Family Therapy. Parole betekent een toestemming aan een gevangene om de gevangenis te verlaten voor het eind van de straf op voorwaarde dat zij zich goed zullen gedragen. Dus het betekent een toepassing voor een specifieke groep jeugdigen.

Systeemtherapie is ontstaan als antwoord op het tekort van interventies die zich richten op het individu en daarbij de invloed van andere gezinsleden erkennen. De basis van de FFT (Functional Family Therapy) methodiek is onder andere dat er gezinsgesprekken worden gehouden. Alle belangrijke gezinsleden worden bij de gesprekken betrokken. Er wordt uitgegaan van de idee, dat een probleem niet enkel en alleen persoonsgebonden is, maar deel uit maakt van de context en relaties waarin een persoon zich bevindt. Daar waar men vastzit in vicieuze cirkels, leert men zich anders te gaan gedragen ten opzichte van elkaar of anders op elkaar te reageren, zodat klachten of problemen kunnen verminderen of verdwijnen. De systeembenadering heeft binnen de hulpverlening in zijn algemeenheid zijn strepen verdiend en is niet meer weg te denken.

Binnen de jeugdreclassering heeft men te maken met het strafrecht wat individueel gericht is en het heeft wat langer geduurd voordat er een methodiek ontwikkeld was die binnen dit individu-gerichte kader de gezinsgerichte aanpak mogelijk maakt, daar is de methodiek van FFPS voor.

In 2009 is in de staat Washington een onderzoek gehouden naar de effectiviteit van 545 te vergelijken groepen van programma's. In het onderzoek is gekeken naar de vermindering van criminaliteit en de vermindering van

kosten gerelateerd aan criminaliteitspreventie en kosten gerelateerd aan slachtoffers van criminaliteit. De staat Washington zag zich genooddaakt om twee extra gevangnissen te bouwen en zocht naar oplossingen die minder duur zijn om criminaliteit te bestrijden en te kijken hoe verdere criminaliteit te voorkomen is. In het rapport uit 2009<sup>1</sup> staan de 7 programma's die behoren tot de FFT groep als een voorbeeld aangehaald omdat het op termijn kosten bespaard: "For the functional family therapy example, we find that the program costs, on average, \$ 2,380 per juvenile participant. The costs are higher because it is a one-on-one program between a FFT therapist and the youth and his or her family. The 18,1% reduction in recidivism rates that we expect FFT to achieve generates about \$ 52,156 in life-cycle benefits, measured in terms of the taxpayer and crime victim costs that are avoided because of the reduced long-run level of criminal activity of the youth. Thus the net present value of this juvenile justice program is expected to be \$ 49,776 per youth<sup>2</sup>.

In 2005 is BJAA gestart met het leggen van contacten met Doug Kopp, degene die het programma verder ontwikkelt en supervisie verzorgt vanuit de FFT – LCC, vanuit deze organisatie zijn licenties verkregen om het programma te mogen uitvoeren. FFPS wordt door Doug Kopp omschreven als: "An integrative supervision and casemanagement model for engaging, motivating, assessing and working successfully with high risk youth and families."

Zoals alle methodieken, valt of staat het succes met de mate van kwaliteit en deskundigheid in de uitvoering. Volgens Doug Kopp is het volgende nodig voor een goede implementatie:

- Across-the-board administrative support
- Across-the-board supervisory support and ultimately FFP expertise
- Initial and on-going training for staff
- On-going quality assurance (to support new practice, to problem-solve, and to maintain improvement in services and outcomes)
- Ultimately... education of facility staff, other social service systems, providers, public, legislature about FFPS

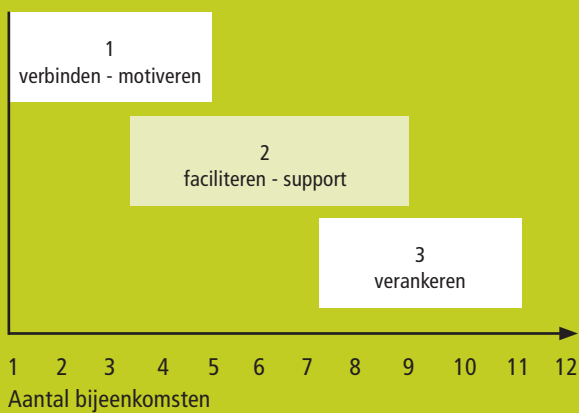
Het verkrijgen en behouden van kwaliteit vergt een voortdurend aandachtspunt voor supervisie en deskundigheidsbevordering binnen BJAA.





## FFPS METHODIEK IN HET KORT<sup>3</sup>

FFPS methodiek kent drie fasen:



### DOELEN PER FASE:

#### FASE 1 Doelen van de startfase: Verbinden en motiveren

- Zorg voor verbinding en betrokkenheid
- Verminder aanwezige risicofactoren
- Bespreek verwachtingen en geef richting
- Ontwikkel opbouwende relaties met alle leden van het gezin
- Creëer vertrouwen en geloofwaardigheid
- Verminder gevoelens van hopeloosheid
- Begrijp voor welke uitdagingen het gezin staat
- Gebruik de informatie uit de intake, verwijzingen, rapporten
- Versterk en creëer de verwachting, hoe klein ook, van het gezin op een positieve verandering. Zorg voor aandacht van het gezin in deze start fase.
- Zorg voor een motiverende sfeer, bij de start van het veranderingsproces en later om gerealiseerde veranderingen te verankeren.

#### FASE 2 Doelen van de middenfase: Faciliteren en support

- Faciliteer individuele veranderingen en veranderingen in de onderlinge communicatie
- Ontwikkel een ondersteuningsplan met het gezin

- Weet welke mensen er zijn in sociaal netwerk van het gezin
- Gebruik en behoud de contacten uit het sociaal netwerk
- Vindt een hulpaanbod dat aansluit bij behoeften en vermindering van veiligheids risico's
- Zorg voor een verbinding tussen het gezin en programma's die goed aansluiten
- Verwijder obstakels die een passend hulpaanbod in de weg staan
- Heb oog voor details bij de gedragsveranderingen in het gezin

#### FASE 3 Doelen van de laatste fase: Verankeren

- Verduurzaam zowel de individuele veranderingen als ook veranderingen in het gezin zodat ze na afronding bestendig zijn.
- Aanvullende vaardigheidstrainingen die overeenkomst met hetgeen in de tweede fase geleerd is.
- Plaats veranderingen in een algemeen kader zodat ze ook toepasbaar zijn in nieuwe situaties.
- Aandacht voor de continuïteit van steun uit het sociaal netwerk.
- Geef ondersteuning om veranderingen blijvend te laten zijn.





## VEREISTE KWALITEITEN PROFESSIONALS IN FASE 1

### Het aan brengen van structuur:

- door te zorgen voor focus/richting van de gezinsbijeenkomsten
- Relationele communicatie interpersoonlijke vaardigheden:**
- beschrijven en erkennen hoe iemand zich voelt, aansluiten bij iemand het gaat niet zozeer om *de* waarheid, het gaat erom gehoord en erkend te worden voor gevoelens en emoties.
- Probeer op een positieve manier te begrijpen
- Opnieuw kijken naar wat een gevolg is van wat, oude etiketten eraf halen en nieuwe betekenis geven.
- Opnieuw kijken naar ideeën over gebeurtenissen, empowerment, naar nieuwe betekenissen zoeken van emotie en gedrag om een positieve insteek te hebben naar elkaar.
- Kijken naar gebeurtenissen die tot bepaalde gevolgen hebben geleid. Vanuit de hoeveelheid aan problematiek die in een gezin speelt, haal je een kenmerkende gebeurtenis naar voren. Probeer deze gebeurtenis zo te analyseren dat je tot de kern komt wat er feitelijk speelt en hoe het gedrag is van gezinsleden op elkaar.

### Persoonlijk

- Vertrouwen opbouwen
- Warm, genegenheid
- Humor
- Geen "schuldigen" aanwijzen
- Respect voor ieder individu

### KWALITEITEN IN FASE 2:

De professional gebruikt zijn relationele en organisatorische kwaliteiten om gezinnen te ondersteunen bij het vinden van waardevolle contacten en het onderhouden van hun sociaal netwerk. De timing is belangrijk wanneer zeg je iets en wanneer niet, hoe gebruik je humor, dat zijn belangrijke relationele vaardigheden.

### AANVULLENDE KWALITEITEN FASE 3:

- Het zoeken en vinden van mogelijkheden om positieve veranderingen te bewerkstelligen.
- Het structureren van activiteiten die veranderingen verankeren zodat geen externe hulp meer nodig is.
- Voorkom terugval in oud gedrag door preventie te organiseren rondom succesvolle veranderingen.

## Wat is de reden dat BJAA voor FFPS heeft gekozen?

**Sigrid:** "Allereerst is BJAA in 2005 samen met de Bascule op werkbezoek geweest in Amerika waar FFPS is ontwikkeld vanaf 1999 tot een wetenschappelijk verantwoorde methode. De FFPS methodiek is ontwikkeld voor de toepassing bij de jeugdreclassering en wordt nu bij BJAA gebruikt als een gezinsgerichte methodiek voor gezinsmanagers."

"BJAA heeft een type gezinnen die moeilijk hun grip krijgen op hun leven, ze zitten vaak in een underdog positie en komen daar moeilijk uit. Dat maakt mensen onzeker en bang. Gezinnen die zich afgesloten hebben voor hulpverlening kunnen toch weer bereikt worden met deze methodiek. Het is een grondige methodiek, met verschillende fasen waarbij in de laatste generalisatie fase gewerkt wordt aan het zorgen dat nieuw geleerd gedrag beklijft. De FFPS methode geeft je tools om grip te houden op je eigen leven. Wie zijn belangrijk voor de jongeren en zijn een constante factor in hun leven? Dat kunnen verschillende mensen zijn, ouders, familieleden, een buurtregisseur, een leraar, zij worden betrokken bij de FFPS methode. Uiteindelijk krijgen de jongeren en gezinsleden weer vertrouwen en grip op hun leven en leren ze op welke manieren ze dat kunnen doen. BJAA kent een pedagogische visie waarbij gekeken wordt naar de punten van veiligheid en al deze criteria worden meegenomen, er wordt gestructureerd gekeken waar de risico's zitten en waar de kwaliteiten aanwezig zijn. Dat ga je bespreken met het gezin en hoe gaan we dat oplossen met elkaar. Met de FFPS methode gebeurt dat op een respectvolle manier. Uiteindelijk willen we bereiken dat alle kinderen blijvend op de veiligheidspunten goed scoren en dat er een blijvend effect wordt gerealiseerd. Onze ambitie is dat we komen tot participerende burgers en dat we een transgenerationele cyclus doorbreken: Het doorbreken van een cyclus waarbij kinderen van de ene naar de volgende generatie in dezelfde onmacht cirkels zitten. Het is een casemanagement methodiek met doorlooptijden en doelen die met het gezin zijn opgesteld, dat zijn harde gegevens".

## Wat brengt de FFPS methodiek voor de professionals?

**Sigrid:** "FFPS geeft andere denkpatronen, een andere manier van in het leven staan. Daardoor is het primair een methodiek voor professionals, het gaat uit van een positief mensbeeld, het willen engageren met de klant en een





kwetsbaar opstellen van de professional, je bent je eigen "tool" in een gesprek. We willen niet meer veroordelen en gaan overnemen, we willen wel dat de professional leert wat de ander probeert te zeggen, leren te luisteren naar de positieve boodschap die impliciet besloten ligt in gedrag en woorden. Door de methodiek zijn de professionals beter toegerust voor hun werk, ze krijgen meer greep op situaties, ook heel moeilijke situaties. Dat geeft hen meer zelfvertrouwen en daardoor zijn ze ook een beter voorbeeld voor de klanten. Zij krijgen een opleiding waarbij de theoretische principes worden uitgelegd en waarbij wordt geleerd vanuit praktijksituaties. Onder andere wordt gewerkt met een "one-way-screen" waarbij collega's en supervisors vanuit een andere ruimte kunnen observeren hoe je gesprekken voert. Ook na de opleiding blijven professionals reflecteren op hun praktijk, hebben supervisie bijeenkomsten en ontvangen bijscholing over nieuwe inzichten.

Het gevolg is dat er een sterke professionele identiteit ontwikkeld wordt. We willen dat iedereen van BJAA de FFPS methodiek kan volgen op termijn en dat we daardoor in staat zijn om de klant beter te ondersteunen".

## Conclusie

De FFPS methodiek is wetenschappelijk onderzocht en behoort tot de FFT methodieken (zie hoofdstuk 1). De FFPS is uitgewerkt voor een doelgroep met meervoudige problematiek, een doelgroep die veelal teleurgesteld is en weinig vertrouwen heeft in maatschappelijke instituties, een doelgroep die te maken heeft met een justitieel kader. De gezinsmethodiek is uitgewerkt in fasen en biedt concrete handvaten hoe met lastige en complexe situaties om te gaan. Het onderzoek naar de effectiviteit van deze metho-

diek in Amerika laat positieve resultaten zien. Een grote nadruk ligt op de deskundigheid en de methodische vaardigheden van professionals, het kunnen reflecteren op het eigen handelen is een vereiste.

BJAA heeft een sterke motivatie om te investeren in de professionaliteit van de medewerkers. Doordat geïnvesteerd wordt in de deskundigheid van BJAA medewerkers, worden zij in staat gesteld om het werk goed te doen en om het goede te doen in het werk. Vanuit een breed scholingsprogramma ontwikkelen professionals met elkaar een gemeenschappelijke zienswijze waardoor het "ieder voor zich principe" verlaten kan worden. Door te leren reflecteren, inzichten op te doen, vaardigheden te ontwikkelen, zijn professionals in staat om met elkaar en van elkaar te leren. Daardoor kan een sterke professionele identiteit en collegialiteit in de jeugdzorg ontstaan die een focus heeft op de mogelijkheden van het kind, de jongere, het gezin en het sociaal netwerk om het gezin. Het gezin wordt nadrukkelijk betrokken bij het opstellen van een plan. ■

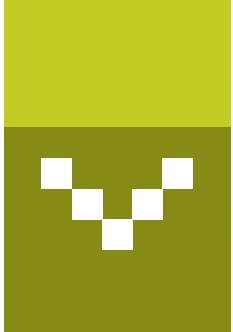
---

1 Elizabeth K. Drake, Steve Aos, and Marna G. Miller; Evidence-Based Public Policy Options to Reduce Crime and Criminal Justice Costs: Implications in Washington State; Taylor & Francis Group, LLC; 2009

2 Idem rapport Drake en anderen uit 2009, bladzijde 193

3 De informatie uit de fasering, doelen per fase en kwaliteiten van professionals komt uit een powerpresentatie van Doug Kopp voor de BJAA academie op 12 mei 2011, vertaling door Trees Lamers.









## 2 Professioneel handelen

### Inleiding

Wat doe je nu als professional anders? Hoe ervaren de professionals de FFPS methode? Met de gezinsmanagers die werkzaam zijn vanuit de jeugdreclassering van BJAA heb ik diepgaande gesprekken gevoerd over hoe zij aankijken tegen de methodiek van FFPS. Wat zijn de uitgangspunten en wat is anders in de manier van werken? Ook komt aan de orde wat de andere manier van werken betekent voor de professional als persoon. De professionals vertellen het verhaal in eigen woorden en vervolgens trek ik een aantal conclusies.

### Wat zijn de basisprincipes van FFPS die terugkomen in jullie werk?

Het is geen uitgestippelde werkelijkheid hoe je moet werken, het is geen Wet van Meden en Perzen, maar het geeft een basis van werken, een manier van denken aan en hoe je met mensen omgaat.

Deze principes zijn het makkelijkst inzetbaar als je ze eigen maakt. Dus toepast in je eigen doen en laten binnen je werk en omdat het zo goed werkt, vaak ook daarbuiten. We proberen te werken volgens de basisprincipes en de filosofie van deze methodiek. De belangrijkste basisprincipes zijn:

#### A Hoe kijk je naar mensen:

Mensen zijn uniek, met elk hun eigen waarden en normen. Een mens is een geheel van goede en minder goede eigenschappen, goed en minder goed gedrag. De minder goede kanten zijn makkelijk te zien en te herkennen, de goede kanten en de nobele intenties zijn moeilijker te zien en te herkennen. Daarvoor kun je jezelf steeds afvragen: waarom doet iemand zo, wat is uiteindelijk de goede intentie die daar achter zit?

Een diagnose is gericht op disfunctioneren, maar bedenk: Einstein was een autist, Herbert is een ADHD-er en Van Gogh had last van psychoses.....allemaal moeilijke mensen die grote dingen hebben gecreëerd. Waarschijnlijk waren zij ook lastig voor hun omgeving destijds, ook nu heb je lastige mensen maar zij kunnen veel betekenen.

#### B Hoe kijk je naar problemen:

Problemen kan je vanuit verschillende perspectieven bekijken: een psychiater zal bijvoorbeeld kijken naar stoornissen, naar het functioneren van stoffen in de hersenen, een gedrags-therapeut kijkt meer naar de gedragingen in de loop der tijd en gedrag op elkaar. Vanuit onze methodiek kijken we naar het relationele perspectief, de onderlinge relaties staan

centraal. Wat is de functie van het gedrag in relatie tot de andere in het gezin, wat levert het gedrag op: is er meer nabijheid of is er meer afstand tussen de gezinsleden. Welke invloed heeft het gedrag van een jongere op de ouders? Bijvoorbeeld zien we gebeuren dat een jongere probleemgedrag vertoont en daardoor zijn ouders weer in contact brengt met elkaar of het probleemgedrag van een jongere is een bliksemafleider van relatieproblemen tussen de ouders. Zo kan je kijken naar het gedrag van ieder gezinslid en de effecten op de onderlinge relaties. De manier van met elkaar omgaan, kan zich uiten in patronen op emotioneel, cognitief en gedragsmatig gebied. Wat zijn de patronen in het gezin en hoe houden zij bepaalde patronen met elkaar in stand? Meestal is het patroon, dat is ontstaan, het einde van een lange reeks oplossingen die ieder voor zich heeft bedacht. Bijvoorbeeld het slaan van een vader komt voort uit het willen doordringen tot zijn kind om het gedrag te stoppen of te veranderen.

Via het ingrijpen op de relationele patronen werken we aan de risicofactoren. We bieden een interventie aan die de gezinsleden vaardigheden leert om belemmerende patronen te veranderen. Om de motivatie te vergroten sluiten we aan bij de gezinsleden, namelijk hoe in het gezin de onderlinge relaties vorm zijn gegeven in afstand/ nabijheid en hiërarchie. Deze onderlinge verhoudingen willen we niet veranderen.

#### C Hoe kijk je naar veranderingsprocessen:

Veranderingen gaan in fasen: voordat je daadwerkelijk wilt veranderen, ben je bereid om je eigen aandeel daarin te zien en heb je de hoop dat het werkt als je een ander gedrag aanneemt. Dit is de motivatiefase. Daarnaast is het noodzakelijk als het gezin toekomstige problemen, die er altijd blijven bestaan, zelf kan oplossen. We willen gezinsleden empoweren in plaats van managen, we willen ze leren vissen in plaats van vis geven.

### Wat doe je dan anders als professional met deze basisprincipes?

Deze principes brengen we in de praktijk en we krijgen supervisie om te reflecteren hoe we het in de praktijk doen. Ik voer nu standaard gesprekken met de jongere en de ouder(s). Indien mogelijk ook met andere belangrijke personen die invloed uitoefenen op het leven van de jongere. Ik ben veel bewuster bezig om het delict te begrijpen vanuit het gezin en probeer te begrijpen hoe de gezinspatronen werken. Hierbij probeer ik zoveel mogelijk elk gezinslid te begrijpen, met zijn/haar krachten, maar ik





kijk ook naar de risico's van bepaald gedrag en wat voor een invloed dit allemaal op elkaar heeft, zowel gezien vanuit de krachten als de risico's.

Voorheen ging ik meer op de machtspositie zitten en de jongere moest doen wat ik als jeugdreclasserder belangrijk vond. Nu kijk ik meer samen met het gezin wat er beter kan. Kortom ik ben veel meer bezig om te matchen met het gezin en probeer hen te motiveren voor een ander gedrag indien dit nodig is.

Voorheen zag ik vooral een delict bij de jongere, het negatieve gedrag op straat en voornamelijk daarover kreeg ik dan een bepaald gesprek. Dit negatieve gedrag is waarvoor we komen als gezinsmanager en natuurlijk krijg ik door mijn houding dan ook een bepaald antwoord. Vervolgens is het wachten tot de volgende week en dan heb ik weer zo'n gesprek. Het lost eigenlijk niet veel op voor het gezin en al helemaal niet over de oorzaken van het gedrag.

Voorheen werkte ik vooral solistisch, ieder doet zijn eigen ding. Als ik het goed na ga en kritisch beschouw, dan deed ik mijn werk in de hoop dat het tot een goed resultaat leidde. Verschillende keren ben ik ingewerkt en daar had ik geluk mee als het een goede en bekwame collega was, iemand van wie je veel kon leren. Ook had ik wel eens pech als het een collega was die alleen zijn werk deed, zijn taak uitvoerde. Nu werk ik als een team door de supervisiegroep en gaan we voor hetzelfde doel en gezamenlijk pak je de winsten dat het beter gaat met het kind en het gezin. Tools die ik heb aangereikt gaan over observeren "wat zie je?", en over gespreksvoering: "wat en hoe breng je iets ter sprake".

De nieuwe methodiek leert mij over andere zaken na te denken dan alleen het delict gedrag. Dit gedrag is aan de oppervlakte, als je het gedrag wezenlijk wil beïnvloeden dan ga je kijken waar het gedrag vandaan komt en welke patronen het gedrag in stand houden, dat is wezenlijker. De opdracht vanuit de rechtbank is: "zorg dat deze jongere niet meer recidiveert". Als je dat echt wil, vergt dat meer dan alleen een gesprek voeren met een opgeheven vinger in de trant van: "dat mag je niet meer doen".

We hanteren een andere manier van denken, een andere filosofie in onze werkwijze. Dat betekent dat je ook anders tegenover jezelf komt te staan en tegenover de jongere en het gezin. Je kijkt naar de onderlinge relaties en hoe je de negatieve aspecten kan ombuigen, hoe je het gezin kan

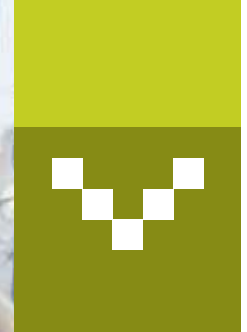
empoweren, in hun kracht kan versterken. Een ander verschil is dat je minder snel de zaak terug stuurt naar justitie. Ik ga als hulpverlener na hoe ik de gebeurtenissen kan begrijpen vanuit het gezin en vervolgens ga ik hard aan de slag om de weerstand bij de jongere en/of het gezin weg te werken.

De filosofie van de basisprincipes moeten wel bij je passen als persoon. Je bent dan ook bereid om naar je eigen gedrag te kijken, je bewust te worden hoe je zelf handelt. Dat is ook moeilijk, het is gemakkelijker om alleen naar de ander te kijken. Niet iedereen is in staat om anders te denken, dat kan niet iedereen of niet iedereen is daar echt toe bereid. Voor mezelf heb ik wel veel aan deze reflectie en de bereidheid om de basisprincipes toe te passen.

Ons enthousiasme is er, de FFPS is een nobele visie en gaat uit van de goedheid van de mens en dat je daarop kan vertrouwen als je bereid bent ook zelf te investeren. Als er een probleem is, los je dat met elkaar op. We bereiken nu veel meer.

Het verschil met de reguliere aanpak is dat we ons met deze methodiek richten op het hele gezin, je maakt een plan van aanpak waar het hele gezin zich in kan vinden, zodra je een match hebt met het gezin én het gezin hebt gemotiveerd. Over het algemeen komt deze periode overeen met de gestelde termijn voor het maken van een plan van aanpak. Hier ligt echter niet de nadruk op. Voorheen was er veel negativiteit: "die jongen is slecht, hij luistert niet". Nu leren we interventies toe te passen. Je erkent wat je gehoord hebt: "ik merk dat u heel boos bent over ... " en vervolgens ga je reframen, kijken of je de nobele intentie achter de boosheid vandaan kunt halen. Het gaat niet zozeer over de inhoud van de boosheid maar over de focus op de onderlinge relaties. "dit gebeurt vaker, als u boos bent op uw zoon, dan gaat u een andere kant uitkijken." Als professional houd je de relaties met elk gezinslid open, je gaat geen bondjes sluiten met moeder tegen zoon of zoon tegen vader.

Je zorgt voor een balans in contact met iedereen in het gezin anders kan je niet meer interveniëren. Vervolgens ga je op zoek naar het gezinsthema, "wij zijn een gezin dat..." Die eerste fase, de startfase is een intensieve fase, twee tot drie keer per week op bezoek gaan bij het gezin zou wenselijk zijn. Door de druk op de caseload komt de kwaliteit onder druk van je werk, dat is heel vervelend.



Aan het eind van de startfase heb je helderheid over het gezinsthema bijvoorbeeld: wij zijn een gezin die veel van elkaar houden en we willen leren hoe je met boosheid om kan gaan. In de volgende fase, de tweede fase ga je gericht aan de gang met een leerproces, een inzet van gezinstherapie die een antwoord vormt op het gezinsthema. Dat is een wezenlijk verschil met vroeger. Dan was het de hulpverlener die voor jou bepaalde wat goed was om te doen, op basis van analyses van soms nog meer deskundigen. Nu gaat het gezin zelf achter dit proces aan, bijvoorbeeld bij een intakegesprek voor een gerichte therapie ga ik samen met een jongere er naar toe en die jongere stelt nu zelf gericht vragen, ik ben er voor de ondersteuning. Het hele vervelende is dan dat als een gezin bereid is, ze zien het zitten en willen aan de slag, dan heb je een wachttijd van bijvoorbeeld 2 maanden bij de Bascule voor een FFT therapie (Family First Therapie). We zijn gezinsmanagers en mogen de therapie niet zelf geven en moeten verwijzen, soms is dat lastig en vervelend, soms is het goed omdat een specialistische hulp nodig is. We verwijzen bijvoorbeeld door naar Bascule, De Waag, Jellinek, Care Express, Connect, Streetcornerwork. Dat is geheel afhankelijk wat er in dat gezin en voor die jongere nodig is. De derde fase, de laatste fase, is een fase om de resultaten te consolideren. Ze hebben geleerd om een ander gedrag in de praktijk te brengen, op eigen benen te staan en nu is het nodig dat het nieuwe gedrag beklijft, ook in moeilijke omstandigheden. Dit gebeurt in de laatste weken voordat de maatregel van de rechtbank ten einde loopt. Het is een

grondige methodiek, je gaat echt kijken wat er precies speelt en interveniëren zodanig dat het aansluit bij het gezin en de wezenlijke oorzaken onder ogen worden gezien.

### **Is deze vorm van hulpverlening een softe aanpak?**

Hoezo een softe aanpak? Van dit soort opmerkingen kan ik kwaad worden. De gesprekken in het gezin zijn heel confronterend en raken diep op de onderlinge relaties. We kunnen zogenaamd heel stoer doen en zeggen hoe het moet in de gezinnen en we weten ook dat het eerder tegen gaat werken en op zijn best dat het niets uithaalt. Natuurlijk gaan we ook confrontaties aan en stellen we grenzen maar altijd vanuit een relatie en met respect voor een ieder. We spreken het leervermogen aan en vergroten de kwaliteiten van mensen om het heft weer zelf in de hand te nemen. Dat is pas een duurzame aanpak, als je gedrag verandert, verander je iets wezenlijks. Ga maar eens kijken naar mensen die hun gedrag willen veranderen om minder te eten of om te stoppen met roken, hoe moeilijk dat ze het vinden. Het is zo gemakkelijk geoordeeld over een ander. Stel dat we bij jou in huis komen en de onderlinge relaties gaan bespreken, dan wil ik nog eens horen of je dat een softe aanpak vindt. Weet je wat het is, het is allemaal zo gemakkelijk gezegd en gedaan, misschien omdat het scoort en mensen sappige verhalen willen lezen of graag roddelen over anderen.









## Kunnen jullie heel concreet aangeven, hoe je vroeger werkte vanuit de oude situatie en hoe je nu werkt, na de trainingen van FFPS in de nieuwe situatie?

### → De oude situatie

In de oude situatie ben ik als professional een soort spin het web en er zijn veel professionals met hun eigen web, elke professional heeft zijn eigen lijntje met de jongere en zijn eigen veld waarop gewerkt wordt. Dat maakt het ingewikkeld, ieder heeft een eigen verantwoordelijkheid en er is te weinig gezamenlijkheid vanuit een visie of doel.

### → De nieuwe situatie

In de nieuwe situatie heb je de handen ineen geslagen. Ieder doet mee met verschillende ideeën om de doelen te realiseren voor het gezin. Een samenwerking, een eenheid om voor elkaar te krijgen dat het gezin goed ondersteund wordt om zelfstandig te handelen. Een tekort aan kennis of motivatie of onwetendheid worden aangevuld zodat het gezin meer vaardig is om in de maatschappij te functioneren.

Helaas wordt nu door sommige politici gesproken over mislukte integratie in de zin van een wij – zij verhouding. Daarmee scheppen deze politici afstanden en barrières en wij merken hiervan de invloed op de gezinnen. In de jaren '50 woonden ook mensen in volksbuurten en die moesten ook geïntegreerd worden, nu zijn het de migranten dat is hetzelfde verhaal. Het zijn de gezinnen die door gebrek aan kennis en capaciteiten niet zelfstandig kunnen handelen.

### → De oude situatie

Voorheen keek ik alleen naar de jongere. De rest van de familie hoorde er niet bij. Ook al was ik een gezinsvoogd voor een kind, ik had een pupil onder mijn hoede, dat vond ik mijn taak.

### → De nieuwe situatie

Nu kijk ik naar de jongere en het gezin, mogelijk ook anderen die erbij horen. Het gaat om de hele familie die bij een jongere hoort en wat zij kunnen betekenen.

### → De oude situatie

Vroeger werkte ik ook gezinsgericht maar was ik vooral gefocust op de jongere zelf en interventies op de verschillende leefgebieden. Via gezinsgesprekken vertelde ik de ouders wat zij moesten doen en dat werkte niet echt. Het was alleen aan de oppervlakte en vervliegt snel als resultaat.

### → De nieuwe situatie

Sinds ik in aanraking ben gekomen met een nieuwe manier van denken en principes van de FFPS-methodiek werk ik gezinsgericht met een focus op de gezinsworsteling en om het hoofd te bieden aan datgene waar zij mee te kampen hebben. Ik probeer in eerste instantie om gezamenlijk te doorgronden wat deze worsteling inhoudt om daarna met de volle "gezinswil" de juiste stappen te kunnen zetten. Eerst probeer ik aan te sluiten bij het gezin door onbevooroordeeld het gesprek aan te gaan. Daardoor kom ik te weten met welke problematiek zij te kampen hebben en hoe zij daarmee omgaan. Het kan zijn dat de gezinsleden daar allemaal anders instaan of andere beschrijvingen geven of daar heel verschillend over denken en beleven. Om meer te kunnen verhelderen probeer ik om aandachtig te luisteren. Negatieve opmerkingen of verwijten verminder ik door bijvoorbeeld dit gedrag te onderbreken of over te schakelen naar iets anders. Een belangrijke manier is om de beschrijvingen van de gezinsleden op een meer positieve wijze te herformuleren totdat zij zich daarin herkennen. Tijdens het gezinsgesprek praten gezinsleden onderling met elkaar en gezinsleden met mij als gezinsmanager. Ik probeer contact te hebben met alle betrokkenen zodat zij zich allen gehoord voelen, ik probeer om perspectieven en hoop op te wekken. Op een gegeven moment voel je dat je een match hebt en dat de betrokkenheid van gezinsleden wordt bereikt.

### → De oude situatie

Vroeger werkte ik heel solistisch. Eigenlijk als een tennisser die in zijn eentje aan het oefenen is. Dan blijkt dat iedereen eigenlijk solistisch werkt.

### → De nieuwe situatie

Nu werk ik met collega's als een team voor een gezamenlijk doel en je deelt met elkaar de winst die het voor het gezin oplevert. Het is bijvoorbeeld alsof je met elkaar een bus vooruit duwt die is vastgelopen. Of bijvoorbeeld alsof je met elkaar als een team in een rubberboot probeert vanuit het woeste water terecht te komen in rustig vaarwater.

### → De oude situatie

Eerst ging ik naar het gezin en dan informeerde ik de ouders en dat was alles, ik was er voor een kind.

### → De nieuwe situatie

Nu betrek ik de ouders erbij. Ik ga met de ouders om tafel zitten, ik bespreek de omstandigheden en het toezicht. Het is nu veel meer dingen durven te benoemen en te



vragen. Steun betuigen en je moet ervoor durven te gaan. Vasthoudendheid is ook heel belangrijk. Blijf bij jezelf, dit werk kan je het beste doen vanuit je hart naast je professionele vaardigheden. Ik ben nu moeder geworden en besef nu ook veel meer hoe belangrijk het is dat de ouders betrokken worden. Hoe hebben we het ooit niet zo kunnen doen?

→ **De oude situatie**

De jongere staat alleen, je kijkt alleen naar hem en naar het strafbaar gedrag. De verbetering is geïsoleerd, is oppervlakkiger.

→ **De nieuwe situatie**

Je kijkt naar het hele gezin en je ziet de verbondenheid met elkaar. Het resultaat is diepgaander. Als je vreugde kan delen met het hele gezin als je kind een diploma heeft gehaald, heeft dat veel waarde. Vooral voor jongere kinderen zijn ouders heel belangrijk en is een gezinsgerichte aanpak heel succesvol.

→ **De oude situatie**

Vroeger was het meer een productieproces, als A gebeurt dan volgt B, een soort automatisme alsof je op een oefen tennisveld staat waarbij je automatisch ballen krijgt toegeworpen en het enige wat je doet, is bewegen om de ballen weg te slaan. Op een gegeven moment dacht ik bij mezelf: "wat doe ik hier, waar ben ik eigenlijk mee bezig?"

→ **De nieuwe situatie**

Ik zie het werken in de gezinnen heel anders. Ik zie het gezin als een cactus, ik ga het gezin aftasten, constant heel voorzichtig, wat is het probleem? Op een gegeven moment zie je dat het veel complexer is.

→ **De oude situatie**

Als ik naar mijn functioneren kijk zoals ik dat eerst deed, dan krijg ik het beeld van een ouderwets klaslokaal enerzijds en een vrachtwagen die met de voorwielen vastgereden en helemaal weggezakt is in het mulle zand, anderzijds. Het klaslokaal vertegenwoordigt het oude denken: zo moet het en zo hoort het en zo doe je het. Die vrachtwagen vertegenwoordigt mijn gevoel dat ik helemaal vast liep met een aantal zaken, ik wist niet meer hoe verder moest gaan en wat ik nog meer kon zeggen of wat ik nog kon doen.

→ **De nieuwe situatie**

Nu zie ik mijn situatie meer als een opa met een kind, ze zien elkaar en er is contact tussen elkaar. Tevens ervaar ik voor mezelf dat ik "over een hek spring". Ik voel me

vrij, ik durf meer te benoemen. Het is meer een open communicatie ook met collega's. Je geeft jezelf als professional meer bloot, het gaat niet alleen om meedelen bij praktische oplossingen maar ook wat het voor jezelf betekent en waar ik tegenaan loop. We zijn ook minder beoordelend en veroordelend als collega's terwijl we dingen eerlijk benoemen. Nu durf ik twijfels uit te spreken en voel me gesteund door collega's.

→ **De nieuwe situatie:**

"Ik denk nu veel bewuster na over mijn eigen handelen, waarom ik bepaalde dingen wel of niet doe. Daarnaast word ik op een, leuke gestructureerde manier -via de supervisie-, gestimuleerd om bewuster na te denken over het gezin en waarom zij doen zoals ze doen. Wat mij nog het meeste plezier geeft is, dat deze basisprincipes wel bij mij passen. Dus ik doe voor mijn gevoel iets heel natuurlijks. Ik heb het gevoel en de ervaring dat Bureau Jeugdzorg eindelijk een keer écht in mij investeert. Door een actieve houding te hebben, investeer ik ook in mijzelf, want deelname aan de FFPS methodiek zie ik ook als heel leerzaam".

**Conclusie:**

De professionals hebben zich een andere manier van kijken eigen gemaakt. De jongere wordt niet als een geïsoleerde persoon gezien, nadrukkelijk wordt het gezin en eventueel anderen uit de sociale omgeving erbij betrokken. De analyse is gericht op de fricties in het gezin en de focus ligt op de mogelijkheden om een beter perspectief te creëren voor de jongere en het gezin terwijl voldoende oog blijft voor de veiligheidsaspecten en de aanwezigheid risico's.

Professionals leren om meervoudig te kijken, leren hoe een kind in een situatie kan staan, hoe moeder het ervaart, hoe vader de situatie beschouwd en van daaruit kan verbinding tot stand komen. Dit in tegenstelling tot een houding dat een persoon gelijk heeft en anderen zich moeten aanpassen.

Om op een andere manier te kijken naar mensen en naar situaties worden professionals zich ook bewust hoe ze nu kijken, welke oordelen zij hebben en welke mogelijkheden zij zien. Professionals hebben hele concrete vaardigheden hoe je negatief gedrag bespreekbaar maakt, confrontaties over negatieve gedragspatronen worden aangegaan. De hulpverlener plaatst zich niet in een top-down positie naar de jongere: jij moet doen wat ik zeg en probeert wel aan



te sluiten bij de motivatie van gezinsleden om negatieve gedragspatronen te veranderen. Dat betekent deskundig handelen, meer op basis van gezag dan op basis van macht. De doorwerking van anders kijken en anders handelen heeft ook zijn weerslag op de relaties met collega's uit de eigen organisatie en bij andere organisaties. Veel meer wordt de aansluiting gezocht wie wat kan bijdragen waarbij wordt uitgegaan van de behoeften van het gezin. Dat betekent dat er geschrapt kan worden bij een teveel aan hulpverlening en dat gericht naar aanvulling gezocht kan worden bij een specifiek tekort.

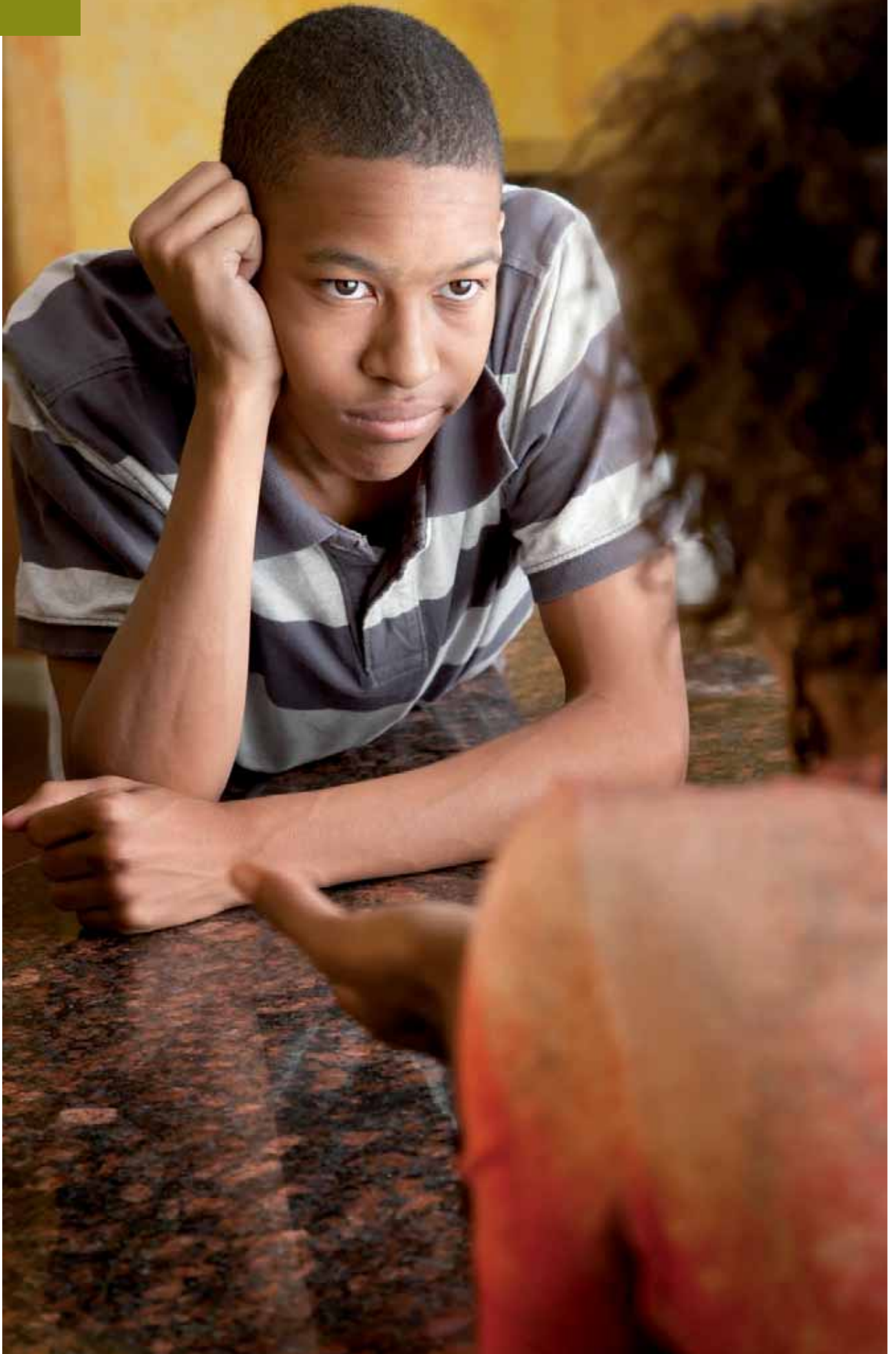
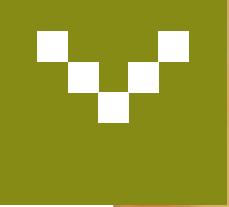
Er is minder sprake van het uitvoeren van een maatregel, een klus uitvoeren als een soort automatisme. De beperkingen worden helder van het denken om alleen een taak uit te voeren en hoe weinig resultaat dat je hiermee bereikt. Er wordt meer gekeken hoe aangesloten kan worden bij de intrinsieke motivatie van gezinsleden om zelf tot

een gewenst gedrag te komen in het gezin. De bereidheid van de professionals is aanwezig om zelf te investeren in het onderlinge vertrouwen.

In de gesprekken met professionals worden termen gebruikt als een "nobele visie", een "balanced alliance", "reframen", "nobele intentie". Het is helder dat deze begrippen gehanteerd worden vanuit de FFPS methodiek. Het is een vaktaal, een taal die de professionals onderling goed begrijpen. Als ik aan professionals vraag om het in eigen woorden te zeggen, vinden zij dat soms lastig. Het wordt dan echter wel helder dat de begrippen echt begrepen worden.

Wat me opvalt in de verhalen is dat de professionals zich vrijer voelen, meer durven, zich verbinden zowel persoonlijk als met professie. Ook ervaren zij een grotere steun van collega's en meer samenwerking. ■









## 3 Effect voor de jongere en het gezin

### Inleiding

De belangrijkste vraag is hoe de praktijk eruit ziet, watervaart een jongere en gezinsleden deze nieuwe werkwijze door BJAA? "The proof of the pudding is in the eating". Hoe ervaren jongeren en gezinsleden een andere manier van werken door de professionals van BJAA. Het was wegens tijdsgebrek in dit kader helaas niet mogelijk om een narratief onderzoek te doen naar de ervaringen van jongeren en gezinsleden. Wel zijn de professionals bereid om te vertellen wat zij zien gebeuren en geven zij een kijkje in hun keuken.

**Djino:** De jongere en het gezin ervaren meer begrip. Er wordt meer gekeken naar onderlinge relaties binnen het gezin, de krachten en risico's hiervan, uiteindelijk ervaren zij dat er minder beschuldigingen en negativiteit is in het gezin. Daardoor neemt de hoop en de motivatie toe binnen het gezin en proberen we samen een gezinsgerichte familie focus te creëren, waarin iedereen een aandeel heeft in het geheel. Ieder draagt daarin een eigen verantwoordelijkheid.

Als mensen niet eerder te maken hebben gehad met jeugdreclassering of hulpverlening, dan weten ze niet beter en denken ze dat het altijd zo gaat.

**Driss:** "Als ik naar het gezin ga zeg ik: "ik luister naar jullie verhaal. Jullie weten wat er moet gebeuren maar ik vraag wat ik kan betekenen. Wie zijn jullie, waar lopen jullie tegenaan, hoe kunnen jullie het zelf doen?" Het is vallen en opstaan bij de meeste gezinnen. Het in aanraking komen met de verplichte hulpverlening is al een heel gebeuren. Sommige gezinnen zijn wantrouwend over wat er gebeurd is. Sommige gezinnen zijn bereid om te leren. Ik probeer gezinsmomenten te creëren, bijvoorbeeld dat ze een keer in de week bij elkaar zitten of dat ze bij het eten aandacht besteden aan elkaar zonder dat de tv aan staat. Ik merk dat ouders op een gegeven moment meer zicht krijgen op wat de kinderen doen. Dat zij leren om preventief op te treden en situaties niet uit de hand te laten lopen, dat ze zelf contact met school opnemen."

**Djino:** "In de fase van de afsluiting betekent dat de gezinnen zelf bepaalde hobbels kunnen nemen. Dan heb je echt het idee dat je het gezin wat mee kan geven. Wat ik terug krijg zijn bijvoorbeeld de "fonkeltjes" in de ogen, de blik van de gezinsleden zeggen mij veel dat ze het nu zelf kunnen doen. Wat de recidive betreft zie ik dat in de afgelopen twee jaar de gezinnen niet terugkomen zijn bij BJAA,

van de 40 jongeren zijn er pas twee tot drie teruggekomen is de inschatting. Ook worden weinig jongeren teruggemeld naar de rechter, dat doen we wel natuurlijk als het nodig is. In mijn praktijk is dat onlangs gebeurd na een periode van vier jaar, van anderen heb ik vernomen dat het gaat om een keer per jaar of een keer in de twee jaar."

**Driss:** "De gezinnen zijn verrast door de nieuwe werkwijze. Een Turkse moeder zei: "het is verfrissend anders, je bent niet verwijtend naar mij als moeder." Zij ervaren vaak verwijten, zij ervaren als ouders dat ze in de ogen van politie, justitie en de rechter niet goed bezig zijn."

**Jessica:** "In sommige onderzoeken wordt van recidive gesproken waarbij te weinig verschil gemaakt wordt in de ernst van voor en na de gezinsaanpak. Het gaat om het gedrag van een jongere, is het gedrag verbeterd en heeft hij geen soortgelijke delicten gepleegd of ergere delicten gepleegd. Dan krijg je specifiek inzicht in recidive of het gedrag veranderd is."

**Djino:** "Het is moeilijk om het effect te zien, hoe kan je dat duidelijk maken? Je praat niet alleen over het delict gedrag, het gedrag op straat. Bijvoorbeeld in plaats van dat je praat over het softgebruik, praat je over de situatie thuis: wat doet de vader, wat doet de moeder, wat doen gezinsleden waardoor de jongere grotendeels op straat verblijft? Of bijvoorbeeld de klacht van een jongere: "nou ja mijn moeder zeurt altijd zo". Is dat niet eerder de zorg om de jongere dat hij zijn diploma wel gaat behalen, dat het goed gaat op school? Of bijvoorbeeld hoe komt het dat je zo weinig slaapt? Voor het gezin is het vreemd dat we het ook hebben over bijvoorbeeld de vader. De opmerking van de jongere is dan: eindelijk iemand die mijn vader ook een beetje vragen stelt".

**Jessica:** "Ja, ik ben positief, jong geleerd is oud gedaan en daarnaast ben je nooit te oud om te leren. Ik denk dat wij als professionals ernaar streven om de gezinnen zelf te leren vissen in plaats van dat wij ze vis geven. Als een jongere bijvoorbeeld leert hoe anders om te gaan met boosheid tegen de ouders, dan geloof ik dat zij dit in een later stadium ook weer kunnen overbrengen aan hun kinderen."

"Mijn verwachting is dat de begeleiding duurzaam is, dat het gezin beter in staat is om zelf een situatie te herkennen en hierop in te spelen, zodat de situatie niet escaleert omdat iedereen het gevoel heeft dat ze controle hebben op de situ-



atie. Weten wat ze moeten doen en zo eventuele strubbelingen tegemoet gaan en proberen weg te werken. Uiteindelijk verwacht ik dat een gezin door de begeleiding op de langere termijn sterker en positiever in het leven staat.

#### HET GEZIN VAN MARTIN

Dit gezin begeleid ik al een jaar. De zoon Martin was veroordeeld. Een jaar lang spreken we met elkaar. Op school doet de zoon het goed, de betrokken ouders zijn zeer tevreden, geen zorgen, geen problemen. Een gezin goed in haar kracht.

Totdat mij berichten bereiken dat de zoon spijbelt, geheel onverwacht. Ik intensiveer het contact met het gezin en dan dat ene gesprek, dat al meer dan een uur duurt en waarin de zoon, uit het niets, opeens zijn vader aanspreekt; geëmotioneerd, over de manier waarop vader hem soms benadert en dan fysiek wordt (slaan) en dat het hem zeer aangrijpt en hij wil dat vader hier mee stopt. Er valt dan een diepe stilte in een huiskamer in Amsterdam West.

De zoon huilt, vader voelt zich opeens erg ongemakkelijk en lijkt langs de verwarmingsbuizen te willen wegkruipen. Vader is eerlijk en geeft aan dicht te klappen en weet niet wat te zeggen.

Het lukt me vader en zoon met elkaar in gesprek te laten gaan over een zeer pijnlijk, intiem onderwerp, waar ik opeens, uit het niets en geheel onverwachts, deelgenoot van ben geworden. Vader zegt dat hij niet heeft geweten dat dit zijn zoon zo heeft aangegrepen, ook al vindt vader het vaak "terecht" dat hij heeft gehandeld, zoals hij heeft gehandeld. Vader geeft aan het "anders" te willen; vader en zoon krijgen een gezamenlijk doel: ze willen het samen anders. Hoe een zeer pijnlijk onderwerp, allicht een geheim in dit gezin, opeens open komt te liggen, bespreekbaar wordt gemaakt, door de moed en durf van de zoon er mee naar voren te komen. Hoe de individuele beleving van de zoon gemeenschappelijk wordt en besproken wordt in het gezin. De weg naar gezinstherapie is geopend.....door vader en zoon samen.

**Keltoum:** "Het is interessant de manier van omgaan met het gezin, je kan op deze manier echt het gezin verder helpen. Wat ik ook merk is dat er een botsing is van waarden en normen. Bijvoorbeeld een jongen is echt heel brutaal naar zijn moeder. Van mezelf binnenuit werd ik heel woe-

dend op hem, zo ga je niet met je moeder om, ik kon hem wel zijn nek omdraaien. Door de FFPS leer je je te verdiepen in het gedrag van de jongere en ga je effectiever met zijn manier van doen om. Voorheen zou ik zijn gedrag afkeuren en dan stopt ook het gesprek. Nu ga ik terug naar het proces en benoem wat er gebeurt: ik zie dat je boos bent. Voortdurend zorg ik dat ik een klik heb met iedereen die bij het gesprek betrokken is en dat is een kunst van balanceren. Je bent er voor de mensen, probeert ze te begrijpen en verder te helpen. Vaak krijg ik complimenten uit het gezin en willen ze dat ik terugkom."

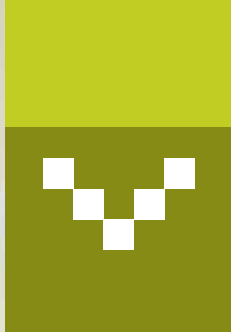
"Ik had een gezin, de zoon was aangehouden vanwege stelen en ik wilde beide ouders spreken. Van moeder en zoon hoorde ik dat vader geen tijd had. Vroeger zou ik denken: laat maar zitten dan. Nu vind ik het belangrijk om vader er wel bij te betrekken maar ik trek het ook na in de omgeving van het gezin. De buurtagent bevestigde mij dat het belangrijk was om vader erbij te betrekken, de vader wilde er zelf ook graag bij betrokken worden. Het bleek toen een heel complexe zaak, vader kon de situatie niet hanteren thuis, vader sloeg moeder en ook het jongere broertje. Voor dit kind heb ik een beschermingsonderzoek aangevraagd. Vader vroeg echt om hulp en ik moest in contact blijven met moeder omdat zij aangaf dat ze niet wilde dat vader erbij betrokken zou worden. Met moeder en vader probeer ik hier samen uit te komen en vooral verder te komen.

Vroeger zou ik alleen moeder en zoon gesproken hebben of alleen de zoon gesproken hebben. Dan had ik hem in het gesprek aangegeven dat hij zijn verkeerde gedrag niet meer mag doen. Als die jongen zich dan aan de afspraak had gehouden dan werd de maatregel afgesloten en was het klaar. Feitelijk was er dan niets aan de problematiek gedaan maar je had wel je taak uitgevoerd."

#### HET GEZIN VAN MONIQUE

Het basis raadsonderzoek van de Raad voor de Kinderbescherming is erg negatief over dit gezin. Moeder Cindy en dochter Monique komen niet op afspraken, reageren niet op brieven, zijn geheel onzichtbaar. De dochter heeft langdurig schoolverzuim gepleegd over meerdere jaren met honderden uren. De leerplichtambtenaar heeft ouders en dochter meerdere keren uitgenodigd. Zonder resultaat, zowel moeder als dochter →







→ reageren niet op afspraken. Het lijkt erop of dit gezin liever alle zorg vermijdt. Over het gezin wordt geschreven en worden besluiten genomen. Ze lijken alleen op papier te bestaan. Ik word steeds nieuwsgieriger, wie zijn deze mensen?

Op het in mijn uitnodigingsbrief aangegeven tijdstip, sta ik voor de deur van dit gezin. Er wordt open gedaan, de brief is kennelijk toch gelezen, ik mag binnenkomen en heb vervolgens een uur lang in een prettige sfeer kennism gemaakt. Ik leg uit dat ik van Bureau Jeugdzorg kom, van de verplichte zorg en dat we willen dat het goed gaat met de jongere en dat de jongere en de ouders daar zelf verantwoordelijk voor zijn. Ik besteed veel aandacht aan het opbouwen van het contact, ben daarin zorgvuldig en benoem ook de zaken waar het omgaat. Ik probeer een sfeer op te bouwen waarin eerlijk kan worden gesproken en waarop we voort kunnen bouwen. Beschuldigingen vermijd ik en sprak niet over alle kennelijk door het gezin gemiste afspraken met instanties. Waarderend sprak ik over dat ze mij ontvangen in hun huis en dat we een gesprek voeren. Tevens gaf ik aan dat er sprake is van een langdurig schoolverzuim. Cindy en Monique praten en ik luister. Ze geven aan het eind van het gesprek aan dat het ook wel nodig is: begeleiding. Moeder Cindy vindt het heel moeilijk om met instanties om te gaan en de telefoon te pakken. Waren dit de onbekende en onzichtbare moeder en dochter uit het raadsonderzoek? Ja!

In de gesprekken die volgen, praten we over de situatie thuis en waarbij Cindy en Monique nadenken over hun rol. Moeder wil haar dochter wel meer loslaten als Monique zich ook verantwoordelijker gaat gedragen. Allebei leren ze om initiatieven te nemen om hun gedrag aan te passen.

Nu, een jaar later, kijk ik terug op een jaar FFPS-en met moeder en dochter. Ik denk aan hoe Cindy moedig bezig is om haar dochter meer los te laten. Ik denk aan hoe Monique geniet van de grotere vrijheid en deze zo goed mogelijk vorm probeert te geven en eigen verantwoordelijkheid neemt. Ik denk aan onze gesprekken hierover. De dipjes die er soms waren, de terugval, de terugkerende twijfels bij moeder, durft ze meer los te laten, de keren dat de dochter iets minder verantwoord met haar vrijheid omging.

Maar toch altijd was daar: het gezinsthema, waar moeder en dochter aan werken, omdat het vanuit henzelf komt, omdat zij dit willen. In het gezinsthema wordt iets gemeenschappelijks benoemd maar wel zo dat ieder gezinslid hier iets mee gaat doen. Gaandeweg het jaar zag ik de band tussen moeder en dochter groeien, verdween het schoolverzuim en staat de dochter in de lente van 2011 voor haar examen MBO Zorg/Welzijn!

**Danielle:** “De FFPS is een heel andere manier van werken, je werkt vanuit de motivatie van mensen. Je werkt aan het veranderen van gedrag van binnenuit in plaats van dat je iets oplegt, dat zie je in de casus van Sarah.”

**SARAH IS EEN MEISJE VAN 15 JAAR EN WOONT SAMEN MET HAAR MOEDER IN AMSTERDAM. ZIJ WOONT NU ONGEVEER 5 JAAR IN NEDERLAND. SARAH IS EEN SLIM MEISJE DIE ZICH DE NEDERLANDSE TAAL SNEL EIGEN HEEFT GEMAAKT EN DAARNAAST SPREEKT ZE NOG 3 TALEN VLOEIEND.**

De reden dat ze met Bureau Jeugdzorg in aanraking kwam, was dat er thuis een crisis was. In januari 2010 is zij naar de politie gegaan omdat het thuis met haar moeder zo uit de hand was gelopen dat zij niet meer terug wilde. Er is toen spoedhulp van Spirit gestart en Sarah kreeg een begeleider vanuit Bureau Jeugdzorg op vrijwillige basis. Daarnaast was zij aangemeld bij de GGZ. Na ongeveer 5 maanden ging het weer mis. Dit keer kwam Sarah met de politie in aanraking vanwege winkeldiefstal. Sarah krijgt in juli 2010 een Maatregel hulp en steun (MHS) opgelegd voor een half jaar.

In augustus is er wederom sprake van een crisis waarbij sprake was van lichamelijk geweld tussen moeder en dochter. Sarah wordt voor een periode van 4 weken op een crisisplek geplaatst. Sarah en moeder hebben weinig vertrouwen in hulpverlening en zijn daarom moeilijk te motiveren. Er is weinig hoop en veel beschuldigingen en negativiteit.

Aan mij de schone taak om moeder en dochter weer met elkaar te verbinden. Hoe doe je dat dan als ze elkaar nooit meer willen zien en dochter zegt dat ze haar moeder dood zal maken als ze haar ziet?

Probeer het gezin te begrijpen zegt mijn supervisor. Zorg voor een “balanced alliance”. Je moet die twee weer in een kamer krijgen. Matchen met dit gezin, negativiteit en beschuldigingen moeten omlaag. Verander de focus. Met dit soort uitgangspunten ga je aan de slag.

Als FFPS'er probeer je de negativiteit te onderbreken en af te leiden. Daarnaast ga je op zoek naar de family focus. Wat is het gezamenlijke wat zij delen. Wat Sarah en moeder deelden was dat zij niet naar huis kon en dat ze wel moesten zoeken naar een veilige plek. Uiteindelijk was er na 4 weken geen andere veilige plek. Na een aantal gesprekken met moeder en dochter afzonderlijk is het gelukt om ze met elkaar in een kamer te krijgen en kon uiteindelijk Sarah bij haar moeder gaan wonen.







Toen Sarah weer thuis kwam wonen stonden moeder en dochter open voor hulp en het gezin heeft vanaf november FFT (gezinstherapie) bij de Bascule. Beiden waren ze het erover eens dat ze dit zo niet meer wilden. Op dit moment gaat het erg goed en gaan zij nog steeds naar FFT. Thuis is er meer rust en kunnen zij zich meer richten op andere zaken, zoals school.

acht wat de achtergrond is, dit is de maatregel die uitgevoerd moet worden. Met de uitleg wat de achtergrond is en hoe het gezinssysteem werkt kan je veel ten goede veranderen. In de eerste fase van contactlegging met het gezin, kunnen hele zware onderwerpen besproken worden en dat kost in het begin ook veel tijd, dat is ook de meest intensieve fase.”

**May-ying:** “Ik heb een gezin waarbij moeder niet meer met de puber wil praten en ze heeft hem op straat gezet. Haar zoon heeft eerst een paar maanden in de crisisopvang gezeten. Dan ga je contact leggen, verbinding maken. Wat speelt er aan problematiek, wat is het thema van het gezin, hoe draaien ze vast en waar zitten hun nobele intenties. Als je het thema hebt van het gezin, kun je uitleggen wat er gebeurt en welke effecten het gedrag heeft. Als je het thema erkent dan heb je al veel gewonnen. Dan kom je op school wel een mentor tegen die alleen met het vingertje wil wijzen, weinig begrip op kan brengen en alleen maar op de macht zit. Je ziet dan weinig begrip over de goede intenties die er ook zijn en merk ik dat ik in de rol zit om te overtuigen. De Raad kan soms ook op een heel oude manier werken, bijvoorbeeld onge-

### Conclusie

In de verhalen van professionals klinkt door dat jongeren en gezinsleden zich gerespecteerd voelen, erkenning krijgen voor de eigen emotie en geconfronteerd worden met de consequenties van hun gedrag. Vervolgens ontstaat een bereidheid om een wenselijke situatie te creëren in de onderlinge communicatie van het gezin, stappen zetten om hun geformuleerde doelen te bereiken en hun gedrag hiertoe aanpassen omdat men leert hoe dat kan. Door de praktijkverhalen ontstaat het inzicht dat het geen gemakkelijk proces is. Soms ontbreekt het aan inzichten bij de gezinsleden waar het mis gaat, soms is een derde van buitenaf nodig om moeilijke kwesties bespreekbaar te maken. Als een gezin echt in staat is om negatieve patronen in wenselijk gedrag te veranderen, dan zijn er duurzame resultaten bereikt. ■



Djino Louhatapessy en Jessica Prijor



## 4 Ondersteuning van de eigen organisatie

### Inleiding

Als je anders gaat werken als professional, heb je ook ondersteuning van de organisatie nodig om echt het verschil te kunnen maken met elkaar. Zonder ondersteuning zijn het eenlingen, pioniers die vechten tegen de bierkaai en dat is niet lang vol te houden. Met ondersteuning kunnen de pioniers de weg voorbereiden hoe het anders kan en anderen inspireren.

BJAA heeft gekozen voor de start van een pilot FFPS bij de jeugdreclassering. Nu de resultaten positief zijn wordt de gezinsgerichte methodiek nu doorgevoerd in de gehele organisatie. Aan de professionals stelde ik de vraag: "Wat heb je als professional nodig van de eigen organisatie om goed te kunnen functioneren en welke obstakels zijn er?"

### Wat heb je nodig van de eigen organisatie?

Wat betreft de interne collega's en managers, zou ik graag willen dat alle 700 collega's en managers meer geloof in onze methodiek hebben en dat de voorwaarden er zijn zodat de methodiek ook goed uitgevoerd wordt. Ik denk dat het voor de directie belangrijk is dat zij goed beseffen wat het werken met de FFPS methodiek teweeg kan brengen. Kijk maar naar de basisprincipes. Eigenlijk vraag je van alle collega's, ook van de gedragsdeskundigen, de staf, de managers dat zij deze filosofie willen uitdragen tijdens de uitvoering van de begeleiding aan de gezinnen. Ik denk zelfs dat FFPS niet alleen toegepast zou moeten worden door de casemanagers, maar dat het eigenlijk binnen alle lagen binnen de organisatie terug zou moeten komen. Het is haast onmogelijk om een tegenstrijdige filosofie uit te dragen, bijvoorbeeld als sommigen in de organisatie beleid ontwikkelen wat haaks staat op de basisprincipes van de FFPS methodiek. Dan kan je niet goed werken omdat je geen gedeelde visie in de uitvoering hebt. Het vraagt ook tijd en geduld om het goed te organiseren en dat de gehele organisatie mee gaat doen. De top staat gelukkig achter de uitvoering van deze methodiek door ons van de jeugdreclassering en daarbij kan nog zoveel meer gebeuren. In hoeverre wordt het gedragen door alle afdelingen, lagen en staf in de organisatie? Dat vergt een grote slag in denken en doen.

Binnen BJAA wil de directie structureel deze andere werkwijze, de methodiek van FFPS, invoeren. Als je dezelfde filosofie hanteert en uitvoert binnen de organisatie dan spreek je elkaar niet tegen en begrijpen we elkaar goed hoe we uitvoering geven aan het beleid. Als mensen nog vanuit oude visies en principes werken, dan werkt dat belemmerend of zelfs dat je elkaar tegenwerkt. Dat is uiteraard niet

de bedoeling maar wel het effect als een verandering van denken nog niet helemaal organisatie breed te zien is. Het kost tijd en wij die ervaring hebben met de FFPS methodiek hopen dat iedereen binnen onze organisatie hier net zo enthousiast over wordt als wij.

### Professionals met koudwatervrees?

Het is een investering voor de gehele organisatie om deze methodiek in te voeren. Mensen kunnen zich niet prettig voelen in het begin bij deze methodiek omdat er in de eigen keuken wordt gekeken: "wat en hoe doe jij het in dit gezin?" Dat is eng, je moet met de billen bloot. Daarom is het belangrijk om een veilige omgeving te scheppen, je mag best fouten maken en het is de bedoeling dat je ervan leert. In de professional wordt veel geïnvesteerd door deze methodiek.

### De caseload en wachtlijsten problematiek

Ik denk dat als je dit werk echt zo wil uitvoeren, zoals het hoort, met alle bijkomende werkzaamheden, namelijk wekelijkse supervisie, het schrijven van notities over cases ten behoeve van de supervisie en het volgen van je eigen voortgang binnen de methodiek, dan is het bijna onvermijdelijk dat men ons financieel in staat stelt en de keuze maakt dat wij -als casemanagers- minder zaken zouden moeten draaien. Nu krijgen we te vaak veel zaken omdat er een urgentie is, de wachtlijsten te hoog of een collega ziek maar een hoge caseload gaat wel ten koste van de kwaliteit en dan doe je je werk minder goed volgens de kwaliteitsnormen. De caseload was eerst 8 cases omdat we een extra financiering van de Stadsregio Amsterdam hebben ontvangen. Daarna is de caseload uitgebreid tot 16 en nu gaan we richting 22 cases. Dit is de officiële norm voor de caseload en dat komt omdat de extra financiering ophoudt. De caseload wordt dan echt te groot. Om goed te kunnen werken moet de caseload tussen de 15 en 18 cases liggen, dat is de norm voor de FFPS caseload. Hierbij wordt uitgegaan dat niet elk gezin in een startfase zit, de fase die het meeste tijd vergt. Maatschappelijk - maar ook intern is de druk enorm groot om de caseload te verhogen.

Soms krijg je ook reacties binnen BJAA van: "waarom ga je niet sneller, we moeten door want anders loopt de wachtlijst op?" We kiezen voor het hele gezin en dat gaat zeker in het begin langzamer.

Het is prettig dat er binnen BJAA gewerkt wordt aan vermindering van werkdruk doordat er minder tijd hoeft te worden besteed aan rapporteren en verantwoording afleggen ten aanzien van subsidieregelingen. Het oorspronkelijke





plan van aanpak van 13 kantjes is teruggebracht naar drie kantjes.

De organisatie zit in een transformatieproces en dat proces vergt tijd, de overgang van oud naar nieuw gedrag van de professionals en de overgang van een oude naar een nieuwe werkvormen waarin de betrokkenen een grote invloed hebben.

**Jochem:** "Vroeger had elke medewerker zijn eigen netwerk en zijn eigen manier van werken. Ieder werkt op een eiland en als je je best doet, zeurt niemand er aan je hoofd. Een gevoel van egels met stekels, afhoudend, je niet met anderen bemoeien. De nieuwe situatie was een sprong in het diepe, we liepen tegen van alles en nog wat aan. Elke dag was het kijken wat komen we nu weer tegen. Sinds anderhalf jaar zit er structuur in bij de FFPS methodiek en werkt het goed. Het is heel leuk om supervisie te krijgen, de trainingen zijn alsof je naar de maan vliegt, heel veel positieve energie opdoen en daarna weer terug".

Jochem geeft aan dat hij vanaf 2009 projectleider is van de FFPS en dat hij structuur aanbrengt. In de maanden januari, mei en september komen de trainers uit Amerika. De FFPS methode wordt in 2011 nog breder uitgerold bij BJAA en komt bij de afdelingen opleidingen terecht.

**Jochem:** "Er zijn veel nieuwe ontwikkelingen, het is de vraag hoe goed op dit moment hierin de onderlinge afstemming is. Het lijkt nu meer naast elkaar te staan. Voor de organisatie is het belangrijk dat er een Generiek Werkproces komt en ik denk dat het voor de cliënt van belang is dat de FFPS daar een voorname rol in speelt".

### Welke veranderingen zie je terug in de rapportages die professionals maken?

Aan de rechtbank moet worden teruggemeld hoe het gaat met een jongere. Gezinsmanagers maken rapportages die vervolgens door een gedragsdeskundige wordt doorgenomen. Kan je in die verslagen zien wat de ontwikkeling is die de professional heeft doorgemaakt? Een gedragsdeskundige:

"Het is toevallig dat ik nu een rapportage lees van iemand die geen FFPS heeft gedaan en ik bemerk hoe beschuldigend die rapportage over ouder en kind is. Dit is nu zo opvallend. Het is een gewoonte om het anders te doen bij mijn collega's in mijn team van BJAA, dat het opvalt als het niet gebeurt. Ik ben nu zo gewend aan deze collega's met een brede blik. Ze zijn gewend om stil te staan bij hun manier van werken, ze worden gedwongen om na te denken over de goede intenties van het gezin waardoor de blik verandert. Mensen worden niet crimineel geboren. De professionals stellen hun klant centraal en kijken naar het gezin. Het is ook een leren omgaan met gezinnen die anders zijn dan jij, niet perse slechter of beter maar wel anders. Voorheen was de toon van een professional sneller beschuldigend en de vraag werd gesteld: "waarom blijven zij in de fout gaan?" Nu gaat het om het vermogen hoe je de kwaliteiten uit het gezin omhoog kan halen en de vraag: "wat kan ik anders doen om hen te bereiken, wat kan ik doen waardoor het gezin andere keuzes maakt?"

De FFPS methode geeft kaders, geeft fasen, geeft handvatten en dat is heel duidelijk voor medewerkers. Door deze methodiek gaat de klantgerichtheid omhoog en er is aandacht voor de professional: hoe doe ik het als professional en hoe kan ik iets beter doen. De supervisie zoals die





wordt gegeven, daarvan denk ik : "dit gaat goed". FFPS is ook een training hoe je gesprekken voert en niet een casuïstiek op inhoud, meer aandacht wordt gegeven aan de vraag: "wat zie je gebeuren in het gezin?"

"Nu zie je dat er meerdere wegen bewandeld worden in het gezin, meerdere kleuren worden gebruikt als het ware. Professionals gaan onderzoeken en in contact, wat zit er achter dit gedrag, zoeken naar de intentie van iemand, het reframen. Veranderingen in het gedrag worden in gemaas- seerd in plaats van opgedrongen en met een hamer erin geslagen. Wat er gedaan wordt, wordt meer zichtbaar onder andere door de supervisie en dat is een goede zaak.

Kijk in deze rapportage, hier zie ik zo'n duidelijke ontwikke- ling in het gedrag van de professional. Hij was eerst louter individualistisch bezig met een jongere en nu let hij veel meer op het hele gezin. Deze verandering is zo geleidelijk gegaan dat hij het waarschijnlijk niet eens door heeft. De rapportages gaan naar de rechtbank, we krijgen als afdeling weinig tot geen klachten van de rechters over de kwaliteit van de rapportages".

### **Hoe is de FFPS gezinsmethodiek verankerd in het beleidskader van de organisatie?**

Om dit te kunnen bepalen heb ik drie documenten bestu- deerd die met elkaar te maken hebben. Allereerst is in 2009 het beleidskader "Toekomstbeeld" ontwikkeld door BJAA waarin ten grondslag ligt "de diepere wens om de "in hun veiligheid bedreigde kinderen" in de Stadsregio Amsterdam de best mogelijke zorg te bieden. Daarvoor is ook meer nodig dan een goed functionerend BJAA. Het hele jeugdzorgsysteem in de Stadsregio zal goed moeten functioneren"(Toekomstvisie 2009 blz 7). Vervolgens is de Pedagogische Visie ontwikkeld, deze geeft handelingsricht- lijnen voor medewerkers (maart 2010). In hetzelfde jaar is specifiek aandacht besteed aan de competenties van alle medewerkers en hun onderlinge samenwerkingsverbanden in Professionals in Beeld (mei 2010).

Door middel van een tekstanalyse van de bovengenoemde beleidsdocumenten op de doelen kan nagegaan worden hoe de onderlinge samenhang is van de verschillende beleidskaders en of er genoeg verankering is van de FFPS methodiek. Hiervoor wordt een bestuurskundigmodel







gebruikt, de doelboomanalyse (zie bijlage 1). We zien dat de einddoelstelling van BJAA: “kinderen groeien op in situaties die voldoen aan de veiligheidsnormen en hebben voldoende ontwikkelingskansen”, stevig verankerd in de Wet op de Jeugdzorg enerzijds en op het Internationaal Verdrag van de Rechten van het Kind anderzijds. De centrale doelstelling die verwijst naar de einddoelstelling is “Beschermen en zorgbieden van kinderen uit meervoudige en multiprobleemgezinnen”, kinderen “die in hun ontwikkeling en veiligheid worden bedreigd” Het kan gaan om een vrijwillig kader maar het kan ook een justitieel, gedwongen kader betreffen. De centrale doelstelling is weer onderverdeeld in subdoelen, namelijk een gezinsmanager, pedagogische visie, professionalisering, efficiënte en effectieve organisatie die in bovengenoemde verschillende notities terugkomen. In 2010 is een transformatieplan opgesteld om een focus te krijgen in de veranderopgave waar BJAA voor staat. Alle projecten zijn in samenhang gebracht in drie belangrijke programma’s om de centrale doelstelling van BJAA te bereiken en die gericht zijn op risicobeheersing voor de veiligheid van kinderen. Deze drie programma’s zijn: het programma gezinsgericht werken, het programma zorgcontinuüm en het programma professionele organisatie. Door deze focus aan te brengen is helder voor medewerkers en anderen waar BJAA voor staat in de komende periode tot 2014. Het jaarverslag 2010 (blz. 3) van BJAA omschrijft de programma’s als volgt:

“In het **Programma gezinsgericht werken** ligt de focus op het ontwerpen van een gezinsgerichte methodiek, waarin effectief bewezen elementen bijeen worden gebracht en op het versterken van het risicomangement, waarmee veiligheidsrisico’s voor kinderen structureler gemonitord worden. Het beoogde resultaat van het **Programma zorgcontinuüm** is één generiek werkproces voor heel BJAA, waarmee zo snel en effectief mogelijk kinderen blijvend op de veiligheidsnorm kunnen worden gebracht. Belangrijkste onderdelen zijn de aansluiting, als start van het BJAA werkproces, en het vervolg: het generiek gezinsgerichte werkproces. Is een gezin onder de hoede van BJAA gekomen, dan komt het erop aan ook binnen BJAA de continuïteit te vervolgen en in principe één medewerker met het gezin één proces te laten doorlopen, waarmee de gestelde doelen behaald kunnen worden.

Binnen dit programma wordt ook gewerkt aan het versimpelen van het systeem van indiceren en verwijzen, wat het

medewerkers mogelijk maakt meer tijd te besteden aan gezinnen.

Het **Programma Professionele organisatie** richt zich op de professionalisering van mens en organisatie met als resultaat een maximaal ondersteunende organisatie. Belangrijke onderdelen zijn de invoering van het competentie management, reorganisatie middenmanagement en ook facilitaire zaken.”

De FFPS gezinsmethodiek neemt een belangrijke plaats in bij het transformatieproces van BJAA. Bij de FFPS methodiek is sprake van een gezinsmanager, de pedagogische visie is gedetailleerd beschreven en uitgewerkt in handelingsperspectieven en aan de competenties van de professionals wordt veel aandacht besteed door training, reflectie en supervisie. Verder profiteren de FFPS professionals net zoals anderen van de opbrengsten van het programma zorgcontinuüm en het programma professionele organisatie. De FFPS gezinsmethodiek is stevig verankerd in het beleidskader van BJAA en levert een belangrijke bijdrage aan het gewenste toekomstbeeld van BJAA om de best mogelijke zorg te bieden aan jeugdigen en gezinnen die dat nodig hebben.

## Conclusie

Het beleid van BJAA is consistent om de innovatie vorm te geven en de FFPS methodiek past daar prima in. Vanuit rapportages van de gezinsmanagers blijkt dat de gewenste verandering in de praktijk echt is doorgevoerd. De wens van deze professionals is dat iedereen mee gaat doen in de organisatie, de wil vanuit de directie is aanwezig maar er zijn ook struikelblokken. Ik noem ze achtereenvolgens:

- is er genoeg budget om de professionalisering voldoende organisatie breed gestalte te geven?
- is er voldoende tijd, draagvlak en bereidheid van medewerkers en managers om mee te gaan in deze professionaliserings organisatie breed?
- hoe worden de knelpunten met betrekking tot de caseload opgelost.

Het een hangt nauw met het andere samen. De druk op de caseload is enorm, niet alleen intern in de organisatie, ook extern door de problematiek van gezinnen en een maatschappelijke druk om de wachtlijsten weg te werken. Als voor die druk geen adequaat antwoord gevonden wordt, zal dat ook de bereidheid en motivatie van medewerkers negatief beïnvloeden. ■



## 5 Andere organisaties en de maatschappij

### Inleiding

Wat opvallend was bij mijn vragen over de ondersteuning door de eigen organisatie, waren de opmerkingen over de benodigde steun vanuit de maatschappij en vanuit andere organisaties. Deze inzichten worden hier weergegeven. In de beschreven casus komen een aantal elementen naar voren, namelijk hoe ingrijpend en confronterend de FFPS gezinsmethodiek is in tegenstelling tot opmerkingen over een softe aanpak. Wat het betekent voor een gezin om weer doorverwezen te worden naar een andere organisatie terwijl ze vertrouwen hebben opgebouwd in een medewerker van Bureau Jeugdzorg.

#### HET GEZIN VAN ABDULLAH

In het gezin om ik wegens gepleegde strafbare feiten van de oudste zoon Abdullah, hij is veroordeeld voor het stelen van fietsen. Ik ben welkom thuis en we voeren gezinsgesprekken. De sfeer in de gesprekken is goed, open, eerlijk.

Ik zie de vastberadenheid van vader Hamza ("meneer, wij hebben geen geheimen voor u"), het schuldbesef van de zoon ("meneer, het zal nooit meer gebeuren") en de offeringsgezindheid van moeder ("meneer, als iedereen in mijn gezin gelukkig is, dan ben ik het ook").

We spreken met elkaar en de familie komt er meer en meer achter dat zij veel van elkaar houden, maar dat zij in de loop der tijd het contact met elkaar zijn kwijtgeraakt; ze hebben elkaar verwaarloosd. Ze willen het weer goed met elkaar hebben, zoals vroeger, maar weten niet meer hoe ze dat toen deden; het goed met elkaar hebben. Hoe moest dat ook alweer? Het gezin schrikt van haar eigen openheid; de problemen die naar boven komen, haar eigen eerlijkheid; haar eigen kracht.

Ik zie de vastberadenheid van vader veranderen in vertwijfeling ("meneer, ik ben toch wel een goede vader?"), het schuldbesef van de zoon verandert in verantwoordelijkheid ("meneer, ik wil een goede zoon zijn") en de bescheidenheid van moeder verandert in daadkracht ("meneer, het gaat ook om mij").

Het gezin geeft aan bij deze zoektocht hulp te willen hebben. Ik meld het gezin aan bij de Functional Family Therapy van de Bascule. Aanmelding geaccepteerd, FFT behandelaar is toegewezen, de FFT kan starten. Prachtig.

Enkele dagen voor de intake belt vader mij. Ze hebben het samen in het gezin nog eens over gehad en ze willen toch geen andere hulp. In alle eerlijkheid geeft het gezin aan het erg spannend te vinden om dieper met een andere deskundige in te gaan op de communicatie in hun gezin. Dan is het jammer dat je in het

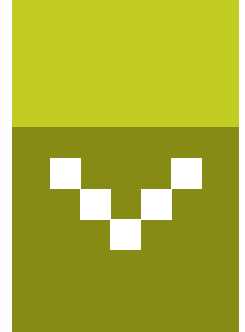
huidige systeem zit, wat niet altijd klantvriendelijk is en waarbij je te maken hebt met taakafbakening en belangen van instellingen. Vaak hebben mensen eerst contact met de Raad voor de Kinderbescherming, daarna met Bureau Jeugdzorg en vervolgens met nog een andere instelling. Regelmatig begrijpen gezinnen daar niets van. "Moet ik dan weer mijn verhaal vertellen, eerst iemand van de Raad en dan weer iemand van Bureau Jeugdzorg?" In deze situatie was de familie gemotiveerd om door te gaan maar ze wilden geen andere hulpverlener, een andere deskundige die zich dan met hen gaat bemoeien.

Vader deelt met mij dat ze het toch zelf alleen willen doen, zonder hulp. Ik ben nadien nog maanden bezig geweest om dit met het gezin te bespreken maar het lukte me niet meer ze voor een intake bij de Bascule te motiveren.

### Maatschappelijke druk

Iedereen kijkt over onze schouders mee, ik heb de indruk dat we aan de hele maatschappij verantwoording moeten afleggen wat we als professionals doen. Verder denk ik dat de huidige politieke ontwikkelingen niet echt matchen met wat wij doen bij de gezinnen. Ik heb toch het gevoel dat we – mensen in de samenleving – steeds meer een kort lontje hebben, we accepteren weinig als iets anders gaat en hebben moeite om met mensen die "anders" zijn, om te gaan. Ik denk dat wij hier weinig invloed op kunnen uitoefenen, maar wat wij wel kunnen doen is, het verschil te laten zien hoe wij het doen. Repressie is niet dé oplossing om bijvoorbeeld jeugdcriminaliteit tegen te gaan, dat weet iedereen die deskundig is op dit terrein. Dus als wij meer de media opzoeken, openheid van zaken geven, wat we doen, wat we goed doen en misschien minder goed, wat onze krachten zijn, maar ook onze risico's, knelpunten en dergelijke. Ik denk dat je dan als organisatie niet alleen de positieve verhalen inzichtelijk maakt, je probeert op deze manier ook meer begrip te krijgen van het werk wat we doen en waarom. We werken met mensen, met kinderen en hun ouders en dat is niet maakbaar. We werken samen met andere organisaties, met scholen, met politie en justitie. We hebben volgens mij allemaal een gezamenlijk doel, namelijk je wil dat het goed gaat met een kind/ jongere en dat deze in zijn gezin kan opgroeien tot een volwaardige burger in de samenleving. Wie weet kan hij/ zij uiteindelijk ook nog eens een positieve bijdrage leveren aan onze samenleving. Wij streven ernaar om de gezinnen zelf te leren vissen in plaats van dat wij ze vis geven. Als een jongere bijvoorbeeld weet hoe anders om kan gaan met boosheid naar de ouders,





dan geloof ik erin dat hij/ zij dit ook weer zal overbrengen aan zijn/haar kinderen.

Dus wat betreft de ondersteuning van organisaties (justitie /politie /scholen / hulpverlening / gemeenten, en andere instellingen) en ondersteuning uit de maatschappij zou ik kortweg kunnen zeggen: meer begrip voor ons werk, meer geduld en hopelijk ook wel wat meer respect.

### **Conclusie**

In de beschreven casus wordt helder dat het gezin vertrouwen heeft opgebouwd in een medewerker van jeugdzorg en niet wil overstappen naar weer een andere medewerker van een andere organisatie. Dat zegt niets over die andere medewerker van een andere organisatie maar wel iets

over de behoefte van een gezin aan vertrouwen in iemand en deze vertrouwensband te willen voortzetten. Is het mogelijk om in de toekomst alleen uit te gaan van hetgeen aansluit bij het gezin en dat flexibeler om wordt gegaan met taakafbakening? Welke ruimte is hiervoor aanwezig? Kunnen we ook dit anders organiseren, los van instellingsbelangen en taakafbakening? Zonder een ingewikkelde financieringssysteem, maar onderlinge overeenkomsten met gesloten beurzen?

De maatschappelijke druk is herkenbaar en heeft niet alleen met jeugdzorg te maken maar ook met de ingewikkeldheid van de systematiek in de jeugdzorg en de onmacht die mensen ervaren om daar anders mee om te gaan. ■



## 6 Bevindingen

### Inleiding

Na het onderzoek, kom ik tot een aantal bevindingen over de effectiviteit van de FFPS methodiek, een aanbeveling over de meting van recidive, de kenmerken van de gezinsgerichte methodiek in de relatie naar de menselijke maat in de jeugdzorg en in de context van vergelijkbare ontwikkelingen. Tot slot enkele bevindingen over de innovatie van de jeugdzorg bij BJAA.

### Effectiviteit van de FFPS

De FFPS methodiek behoort tot de FFT methodieken en kent een jarenlange wetenschappelijke onderbouwing in Amerika. Deze methodieken vinden hun basis in de systeemtheorie die ontstaan is in de jaren '50. Het is een benadering waarbij niet alleen naar het individu gekeken wordt, maar naar het hele gezin en personen die dicht bij het gezin staan.

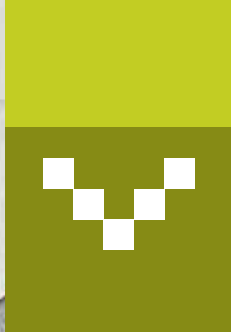
In Amerika is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van FFT methodieken en waarbij de kosten van programma's afgezet zijn tegen de kosten van repressie en kosten die slachtoffers ondervinden van de gevolgen van criminaliteit. De kosten van repressie hebben te maken met kosten van gevangenen en reguliere programma's die gebruikt worden. Zoals bekend zijn de repressieve programma's van opsluiting in gevangenen de meest kostbare vorm van repressie en is de effectiviteit van uitsluitend repressie gering. Eerder wordt gewaarschuwd dat "criminelen in de gevangenis slimmer worden in de criminaliteit". Het belang van gevangenen zijn tweërlei dat mensen gevrijwaard worden van een aantal gevaarlijke individuen en dat genoegdoening plaats vindt door een rechtvaardige straf. Voor de maatschappij is het evident van belang om programma's te gebruiken die criminaliteit verminderen en voorkomen. Gedragsverandering en intrinsieke motivatie zijn de meest duurzame manieren om tot vermindering van criminaliteit te kunnen komen en versterken de perspectieven op een betere sociaal-economische positie. Onderzoeken in Amerika laten zien dat de FFT methodieken effectief zijn en de kans op recidive aanzienlijk verminderen. In Nederland is de ervaring met de FFPS nog kort, de methodiek is gericht op het individu en het gezin en op het veranderen van gedrag bij alle individuen in het gezin. Kosten die besteed worden om bij gezinnen met risico's criminaliteit te voorkomen, zijn altijd effectiever dan kosten voor de repressie. Dat is natuurlijk een open deur maar toch belangrijk om te noemen omdat men soms in het maatschappelijk debat meer uit emotie en onvrede naar meer repressieve maatregelen neigt dan vanuit efficiency overwegingen.

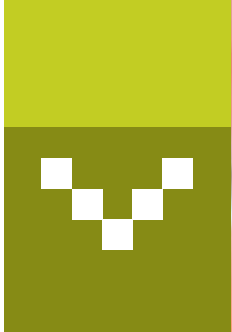
Een punt van kritische reflectie is het gebruik van politiegegevens bij recidive onderzoeken. Jongeren die bij de jeugd-reclassering terecht komen, hebben een strafbaar feit gepleegd. Bij onderzoek naar recidive is het belangrijk om vast te stellen wat het verschil is tussen een eerder vastgestelde strafbaar feit en bij recidive welk later vastgesteld strafbaar feit is gepleegd waarvoor een jongere veroordeeld is. Nu worden bij onderzoeken naar recidive politiegegevens gebruikt voor het aantal aangehouden jongeren, die alleen verdacht worden van een strafbaar feit, in plaats van een veroordeling van een strafbaar feit. Hiermee wordt het opsporingsbeleid van politie in kaart gebracht en niet wat feitelijk aan strafbare feiten bewezen is en voor de rechter is gebracht.

### Karakterisering van de gezinsgerichte methodiek

De FFPS gezinsmethodiek kan ik karakteriseren als hardt, inderdaad met een "d" en een "t". De karakterisering van "hardt" wordt als begrip gehanteerd in theorieën over communicatieprocessen en leiderschapsstijlen. Hard op de inhoud en met hart voor de relatie. De gezinsmethodiek is hard op de inhoud, de professionals gaan moeilijke kwesties niet uit de weg, spreken ieder in het gezin aan op rollen die ingenomen worden, gaan in op ineffectief gedrag, op de consequenties van het gedrag op de ander zonder personen te veroordelen. Deze methodiek heeft een ook een hart, de professionals zijn respectvol naar ieder in het gezin, tonen een oprechte belangstelling, kijken naar kansen hoe elk lid van het gezin een positieve bijdrage kan leveren in het gezin, zoeken mogelijkheden hoe de gezinsleden in hun kracht komen en hun talenten kunnen versterken. De professionals bieden een veilige sfeer waarin moeilijke kwesties in alle openheid besproken kunnen worden, zij laten door hun gedrag zien hoe je onderlinge conflicten kan benaderen en hoe je oplossingen kan vinden. De gezinsgerichte methodiek van FFPS geeft een andere manier van kijken van de professional naar de ander, een andere mensvisie. Niet zozeer wordt uitgegaan van een object – subject benadering, van hulpverlener naar cliënt, maar de ander zien als mens die gelijkwaardig en met respect benaderd wordt. De menselijke maat komt hiermee in de jeugdzorg terug. Ook een ander kijk naar deskundigheid ligt hierin besloten. Een kijk waarbij de deskundigheid van de professional niet gebruikt wordt om een top-down positie te verstevigen van hulpverlener naar cliënt maar waarbij de professionaliteit gebruikt wordt om het zelflerend vermogen van de ander te vergroten en te verstevigen.









De gezinsmethodiek gaat niet uit van een individu maar van het gezin als context en van het gebruik van het sociale netwerk in de omgeving van het gezin. Vanuit het gezin wordt gewerkt aan doelen die voortkomen uit het eigen gezinsthema en probeert de leden van het gezin zelfredzamer te maken vanuit hun intrinsieke motivatie. Daardoor kunnen duurzame resultaten bereikt worden. Deze mensvisie en methodiek sluit aan bij de ontwikkelingen in de hulpverlening als de presentietheorie van Andries Baart die over nabijheid gaat en Eigen Kracht die gericht zijn op de empowerment van het gezin en het sociale netwerk. Het sluit ook aan bij andere manieren van kijken die terug te vinden zijn bij appreciate inquiry (zie Cooperrider) en waarderend onderzoeken (Kensen) die veel meer energie genereren en effect sorteren omdat naar een wenselijk perspectief gekeken wordt.

Hoe positief deze ontwikkelingen ook zijn, alles staat of valt met de kwaliteit en deskundigheid van de professionals. De vraag: "aan welke hulpverlener wil je je eigen kind toevertrouwen?", zegt iets over de kwaliteit die je wenselijk acht. Hiermee komen we aan het laatste onderdeel van BJAA.

## **BJAA**

BJAA geeft met de invoering van de FFPS in combinatie met de andere maatregelen in de organisatie, daadwerkelijk vorm aan innovatie in de jeugdzorg. Als onderzoeker heb ik gemerkt dat er een grote mate van openheid bestaat bij de professionals, managers, gedragsdeskundigen, directieleden om te praten over wat goed gaat en wat minder goed verloopt bij BJAA. Ook in de rapportage heb ik deze openheid kunnen weergeven. Wat ik heb gezien het tijdsbestek niet heb kunnen onderzoeken, is de opvattingen en inzichten van professionals die niet betrokken zijn bij de FFPS. Er gebeurt veel bij BJAA. De impact van allerlei veranderingen zijn groot op de professionals en ieder die werkzaam is binnen BJAA om een eigen bijdrage te leveren aan het innovatieve vermogen van de organisatie. Soms is het veel voor de medewerkers van BJAA, er zijn ontwikkelingen op allerlei terreinen in de organisatie. Dat vergt een lange adem om alles goed in te bedden in de organisatie. Elk deskundigheidsprogramma staat of valt met de intrinsieke motivatie van elke medewerker om de eigen professionaliteit te willen versterken en dat de voorwaarden in de werksituatie aanwezig zijn om daar ook voldoende tijd voor te hebben. Dat betekent dat er oplossingen gevonden moeten worden inzake de caseload, omdat anders de medewerkers de rekening betalen door teveel werkdruk. Of ze krijgen te weinig tijd voor deskundigheidsbevordering of ze hebben

onvoldoende tijd voor de kwaliteit van begeleiding of ze ervaren de interne en externe druk om meer gezinnen te ondersteunen en de wachtlijst te verminderen. Voor de organisatie is het belangrijk om te zorgen voor voldoende voorwaarden en het mogelijk te maken voor medewerkers om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Bezuinigingen komen eraan, ook dat geeft onrust en onduidelijkheid bij medewerkers wat het voor hen gaat betekenen. Hopelijk kunnen de bezuinigingen opgepakt worden als een uitdaging. Een uitdaging om de professie in de jeugdzorg te versterken voor een positief maatschappelijk resultaat voor jongeren en gezinnen die het nodig hebben.

Deze innovatie in de jeugdzorg geeft een perspectief op duurzame veranderingen voor gezinnen met complexe problematiek. Daarmee worden kansen voor kinderen op een veilige thuissituatie versterkt en wordt geïnvesteerd in deze jeugdigen van de toekomst die later als ouders beter voorbereid zijn op hun rol. Een leerproces en transformatie van een organisatie kost tijd. Het is de hoop dat BJAA de mogelijkheden en de tijd krijgt om de innovatie stevig te verankeren bij zoveel mogelijk professionals in alle lagen van de organisatie. ■







## 7 Werkwijze narratief onderzoek | Trees Lamers

**Bij narratief onderzoek<sup>4</sup> wordt uitgegaan van de authentieke verhalen die betrokkenen vertellen over een situatie.** In dit onderzoek gaat het over de FFPS gezinsmethodiek bij BJAA en de nadruk ligt bij de professionals hoe zij uitvoering geven aan de FFPS methodiek.

Drie professionals van de jeugdreclassering hebben in vier uitgebreide en verschillende bijeenkomsten hun ervaringen aan mij toevertrouwd. Daarna zijn gesprekken met andere jeugdreclasserders gevoerd en is een supervisie bijeenkomst bijgewoond. Ook in deze gesprekken gaven de professionals hun inzichten in alle kwetsbaarheid. Vertrouwen en openheid zijn sleutelbegrippen om kwetsbaarheid te durven tonen. Door kennis van zaken te hebben, was het mogelijk om fricties naar boven te halen. Gesprekken zijn ook gevoerd buiten het kantoorgebouw in een gastvrije ruimte. Behalve met vragen is gewerkt met beelden en associaties. Een opmerking van een aantal professionals was dat ze nog nooit zo over hun werk gedacht hadden. Een van de professionals was bereid om een praktijkverhaal op papier te zetten, dit voorbeeld gaf inspiratie aan andere collega's om ook hun verhaal te schrijven. Op een gegeven moment kwamen geen andere inzichten naar boven uit de verhalen van professionals. Door de manier van narratieve analyse was het mogelijk om via professionals de onderstroom zoals Van Es die beschreven heeft, (Van Es, 2008<sup>5</sup>) in kaart te brengen. Aanvulling heb ik gezocht en gekregen in de gesprekken en reacties van een manager, gedragsdeskundige, directeur en bestuurder. Ook zij geven aan wat hun ervaringen en visies zijn en wat zij van belang vinden. Hiermee kwam ook de bovenstroom in beeld. Door de wisselwerking tussen reacties van professionals en van bestuurders ontstond een dynamiek waardoor steeds uitgebreider het effect en de inbedding van de FFPS als gezinsmethodiek bij BJAA naar voren kwam. In al deze verschillende perspectieven is uiteindelijk een onderlinge samenhang te herkennen. Hierin zie ik het kwadrant van complexiteit van Kurtz en Snowden (2003)<sup>6</sup>, zij hebben een kwadrant gemaakt over de manieren van betekenisgeving en methoden om te onderzoeken. Uit het artikel van Basten<sup>7</sup>, is het volgende citaat:

“Om het naast elkaar bestaan van het geplande en het spontane te illustreren, presenteren Kurtz en Snowden (2003) een schema dat ze Cynefin noemen. Het kwadrant van complexiteit (linksboven) laat zien dat uit die kleine verhalen een samenhangend patroon of groter verhaal kan ontstaan. Er is in dit kwadrant niet één centrale partij die het grote verhaal van de organisatie schrijft (of liever nog: voorschrijft), maar een grote verzameling mensen die elk

met hun eigen verhaal bijdragen aan het grotere verhaal van de organisatie, simpelweg omdat ze in de praktijken van die organisatie samenwerken.”

Deze narratieve analyse is gericht op zowel de inzichten als het handelen van professionals in de praktijk. Door de wijze van vragen blijkt hoe de gezinsmethodiek FFPS vorm krijgen in het handelen van de professionals. Het handelen van professionals verwijst naar de inzichten van Argyris<sup>8</sup> over de “epoused-theory-of-action” en de “theory-in-use”. Bij “epoused-theory-of-action” gaat het om hoe mensen schrijven, praten vanuit overtuigingen, waarden en principes. Bij “theory-in-use” gaat het om wat mensen tot uitdrukking brengen in het doen van hun overtuigingen, waarden en principes.

De narratieve analyse brengt in kaart hoe de professionals werken en sluit zo meer aan bij de “theory-in-use” die professionals gebruiken. Professionals geven een kijkje in hun keuken, geven aan dat het veranderen van denken ook echt iets met hen zelf gedaan heeft. Dat geeft inzicht dat de gebruikte “theory-in-use” ingebed is in persoonlijk handelen.

Bij mijn benadering van het narratief onderzoek<sup>9</sup>, sluit ik aan bij de opvattingen van Hannah Arendt<sup>10</sup> om zoveel mogelijke verschillende standpunten van betrokkenen te horen zodat oordeelsvorming zo genuanceerd mogelijk plaats vindt en met meer geldigheid een standpunt ingenomen kan worden.

Triangulatie heeft plaats gevonden door behalve de gesprekken met professionals te voeren, wetenschappelijk materiaal te gebruiken (het gebruiken van effect onderzoeken uit Amerika over de FFT methodieken; college volgen over FFPS methodiek, een gesprek met Doug Kopp, degene die vanuit Amerika voor deskundigheid en begeleiding zorgt van de FFPS; het bestuderen en vertalen van de relevante FFPS theorieën) en tenslotte het analyseren van beleidsdocumenten van BJAA waaruit blijkt dat de gezinsmethodiek een centrale plaats inneemt. ■

4 Voor meer informatie over narratief onderzoek verwijs ik graag naar Campus Orleon van Floor Basten en de LinkedIn groep Narrative Research.

5 Van Es, Rob (2008), *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer





6 Kurtz & Snowden (2003) The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world, in: IBM Systems Journal

7 Basten, Floor (2008) Dwalen door verhalen 9e pagina, in: Mas-selink, Van den Nieuwenhof, De Jong en Van Iren (red.), Waar-derend organiseren. Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering, Gelling Publishing: Nieuwerkerk aan den IJssel.

8 Argyris, Chris (1990). Overcoming Organizational Defense. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc

9 Lamers, Trees (2006), Grotestedenbeleid, het beleidsterrein Jeugd en Veiligheid gezien vanuit de deskundigheid van bewoners, professionals en de overheid. Te verkrijgen via [info@bureaulamers.eu](mailto:info@bureaulamers.eu)

10 Arendt, Hannah, 2003 by the Literary Trust of Hannah Arendt and Jerome Kohn. 2004 Rotterdam: Lemniscaat



## Bijlage 1 | Doelboom beleidsteksten BJAA

**Met een bestuurskundig model van een doelboom<sup>11</sup> (zie figuur doelboom beleidsteksten BJAA), kan de onderlinge samenhang van de bovengenoemde drie beleidskaders<sup>12</sup> geanalyseerd worden op de geformuleerde doelen.** Om een doelboom te kunnen maken, worden teksten geanalyseerd en daaruit wordt afgeleid hoe het centrale doel is geformuleerd, met welke eindtermen het

centrale doel samenhangt en hoe het centrale doel is uitgewerkt in verschillende sectordoelen. De pijlen in dit model geven een middel-doel relatie aan, sectordoelen zijn middelen om het centrale doel te bereiken. In de beleidsteksten van BJAA staat de verdere uitwerkingen van de sectordoelen in subdoelen, omdat het een tijdsintensieve activiteit is, zijn deze subdoelen niet in deze doelboom opgenomen.

<sup>11</sup> H. van de Graaf en R. Hoppe; *Beleid en Politiek, een inleiding tot de beleidswetenschap en de beleidskunde*; Bussum Coutinho 1996 derde druk.

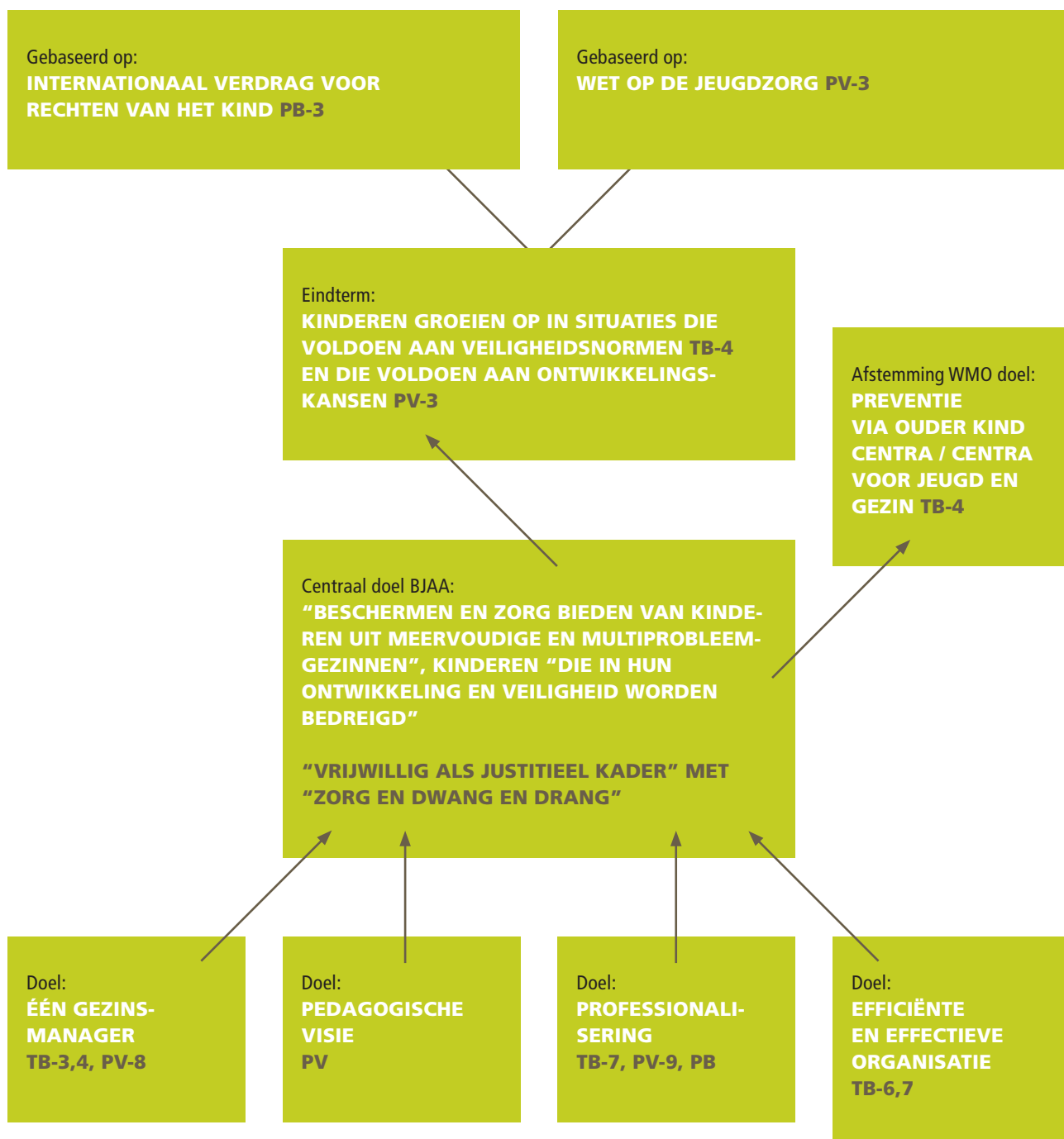
<sup>12</sup> Bij verwijzing naar de documenten wordt de afkorting gebruikt als volgt: TB = Toekomstbeeld; PV = Pedagogische Visie; PB = Professionals in Beeld, het nummer verwijst naar het paginanummer.





Toekomstbeeld 2009 (TB)  
Pedagogische visie 2010 (PV)  
Professionals in Beeld 2010 (PB)

**Actor** BJAA  
**Analist** T. Lamers  
**Datum** juni 2011





## Nawoord | Trees Lamers



### **Na een sociaal-agogische HBO studie ben ik gestart met samenlevingsopbouw en leerprocessen in wijken.**

Daar heb ik ervaring opgedaan hoe empowerment werkt met bewoners en jeugdigen, hoe leerprocessen opgezet kunnen worden waarin men leert samen te werken, waarin men verbinding met de buurt legt en waarbij men leert dat zij onderdeel zijn van de lokale democratie. Vervolgens heb ik diverse managementfuncties uitgeoefend in de non-profit sector en mijn kennis is verdiept door een 2 jarige opleiding Beleid, Organisatie en Management met een specialisatie in transformatie management. Het is boeiend hoe je non-profit organisaties effectief kan laten functioneren met 65% vrijwilligers, 33% vakkrachten en 2% professionals. Vanaf 1997 neem ik de uitdaging aan om als projectleider complexe problematiek van leefbaarheid en veiligheid in sociaaleconomisch zwakke wijken meer hanteerbaar te maken. Dit kan alleen in samenwerking met elkaar, met gemeentelijke diensten, corporatie, politie, bewonersorganisaties en

moskeebestuurders. In 2002 neem ik een andere rol in, nu als ambtenaar en leg verbindingen met bewoners en jeugdigen uit de buurt. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de lokale overheid ten aanzien van burgers en de koppeling van beleid met uitvoering vind ik belangrijke thema's. Vandaar dat ik me verdiep in bestuurskunde, deze opleiding rond ik in 2006 af aan de UVA. Als ambtenaar leg ik contacten in de wijk, ontwikkel beleid, organiseer uitvoering, draag bij aan communicatie en strategie. De Diamantbuurt is de meest intensieve casus. Vervolgens word ik elders gevraagd in steden om ondersteuning te geven aan Jeugd en Veiligheidsproblematiek en start ik mijn bedrijf. Graag werk ik voor opdrachtgevers, die echt bereid zijn om antwoorden te zoeken op maatschappelijke problematiek, die van buiten naar binnen willen denken. Bijzonder interessant is een leeronderzoek in 2008- 2009 naar 3 cases vanuit de zorg, politie en justitie waarbij 105 professionals, managers en bestuurders van 33 instellingen hun inbreng leveren. Het resultaat zijn waardevolle inzichten, aansprekende lessen en indringende oproepen.

Er is lef nodig van mensen vanuit diverse posities om door overbodige bureaucratische en control structuren heen, te zoeken naar betere perspectieven met een menselijke maat. In het bijzonder om een beter perspectief mogelijk te maken voor jeugdigen en gezinnen die zorg behoeven. ■