

Amsterdam University of Applied Sciences

## Invoeren van vernieuwingen in jeugdhulp en jeugdbescherming

Boendermaker, L.; Regeer, Barbara

[Link to publication](#)

### *Citation for published version (APA):*

Boendermaker, L., & Regeer, B. (2018). Invoeren van vernieuwingen in jeugdhulp en jeugdbescherming: voorbeelden van implementatiestrategieën. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd.

### **General rights**

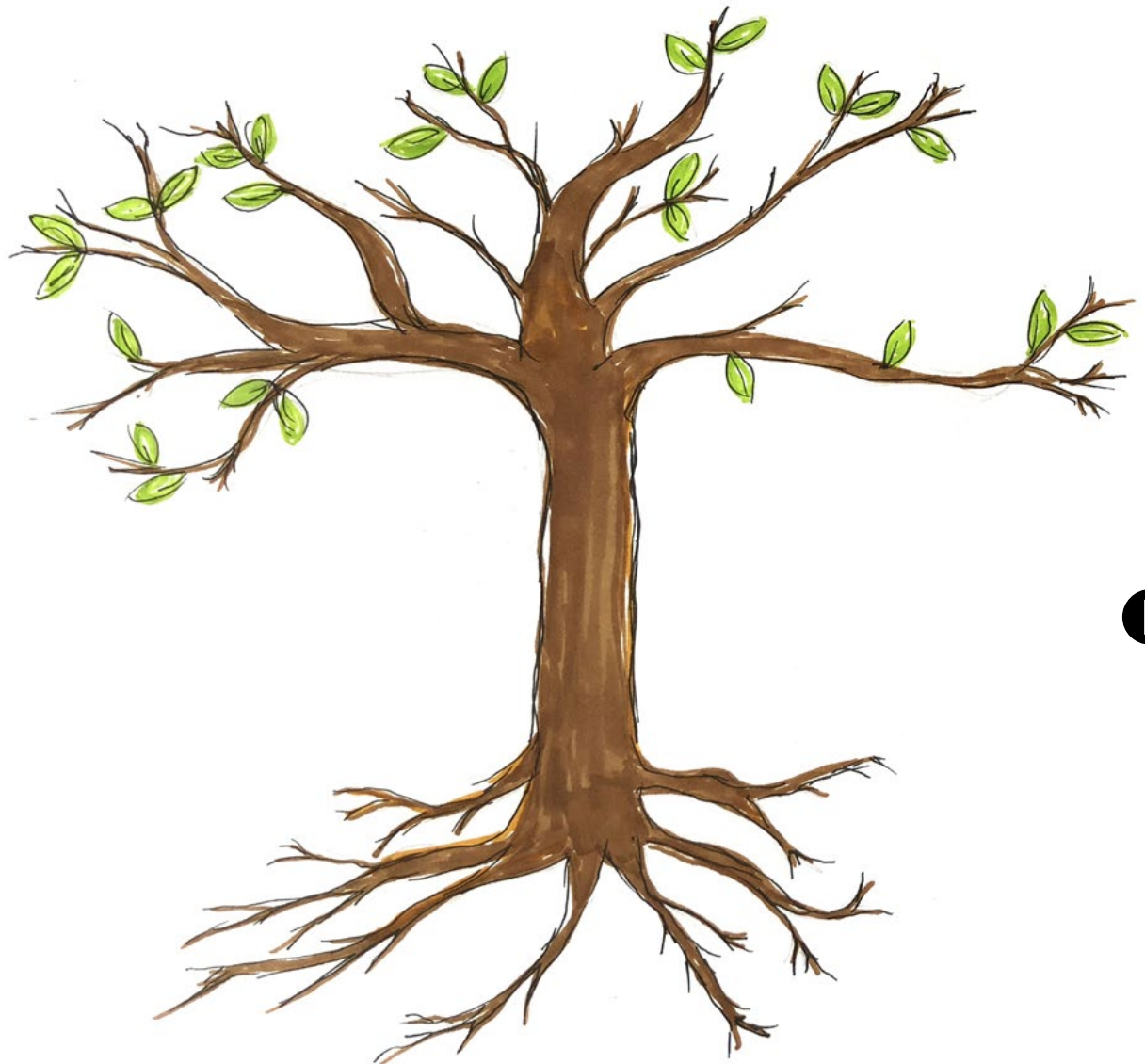
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <http://www.hva.nl/bibliotheek/contact/contactformulier/contact.html>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Invoeren van vernieuwingen in jeugdhulp en jeugdbescherming

Voorbeelden van implementatiestrategieën



# Inhoud

Waar gaat het over?

1. Drie dimensies

2. Fasen

Verkennde fase

Inrichten

Startende implementatie

Volledige implementatie

3. Bewustwording

Bewustwording: voorbeeld

4. Competenties

Selectie

Training

Coaching

Monitoring

5. Organisatie

Systeeminterventies extern

Systeeminterventies intern

Data-gestuurd werken

6. Leiderschap

Technisch en faciliterend leiderschap

7. Verantwoording

Referenties

Colofon



## Aan de slag met een nieuwe aanpak?

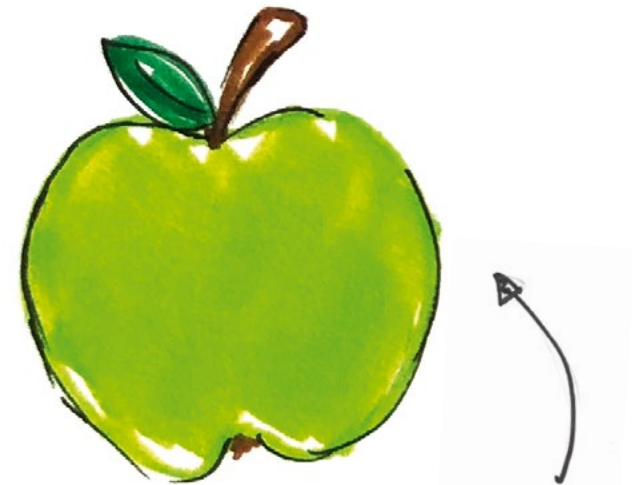
Veranderingen in het veld van jeugdhulp en jeugdbescherming vragen van organisaties zich voortdurend aan te passen. Nieuwe wijzen van financiering, nieuwe doelgroepen, nieuwe kennis over effectieve methoden, nieuwe instrumenten: hoe pas je de organisatie daarop aan?

### Werken vanuit 'de bedoeling'

Aan de basis ligt de vraag: waar zijn we als organisatie voor? Wat is het doel van ons werk? Wat is de bedoeling? Hoe worden ouders, kinderen en jongeren hier beter van?

Om als organisatie vanuit de bedoeling te werken kunnen ingrijpende en omvangrijke veranderingen in de organisatie nodig zijn. In dit document komen de stappen aan de orde die daarbij doorlopen worden en geven we ter inspiratie voorbeelden van implementatiestrategieën die bij Jeugdbescherming Amsterdam gebruikt en in gebruik zijn om met intensief gezinsgericht casemanagement te werken.

Kleinere vernieuwingen, zoals het gaan gebruiken van een specifiek risicotaxatie instrument in gesprekken met ouders en kinderen of het gaan werken met een nieuw registratiesysteem dragen bij aan het werken vanuit de bedoeling. Ook daarbij zijn de stappen en aandachtspunten van belang die in dit document aan de orde komen.

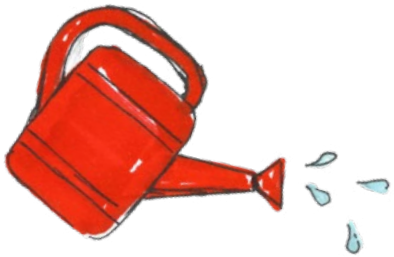


Zorg dat de **bedoeling** centraal blijft staan, altijd en overal.

# 1. Drie dimensies

## Een nieuwe aanpak implementeren in de organisatie, waar moet je aandacht aan besteden?

De **competenties** (bladeren) van medewerkers, zij gaan met andere ogen naar het werk kijken, en ontwikkelen nieuwe kennis, attitudes en vaardigheden; altijd vanuit de bedoeling. →



**Leiderschap** dat gericht is op het voeden van de gehele keten (boom). Dit betekent dat leiders zichtbaar zijn, meedenken vanuit de inhoud, en keuzes maken vanuit de bedoeling. →



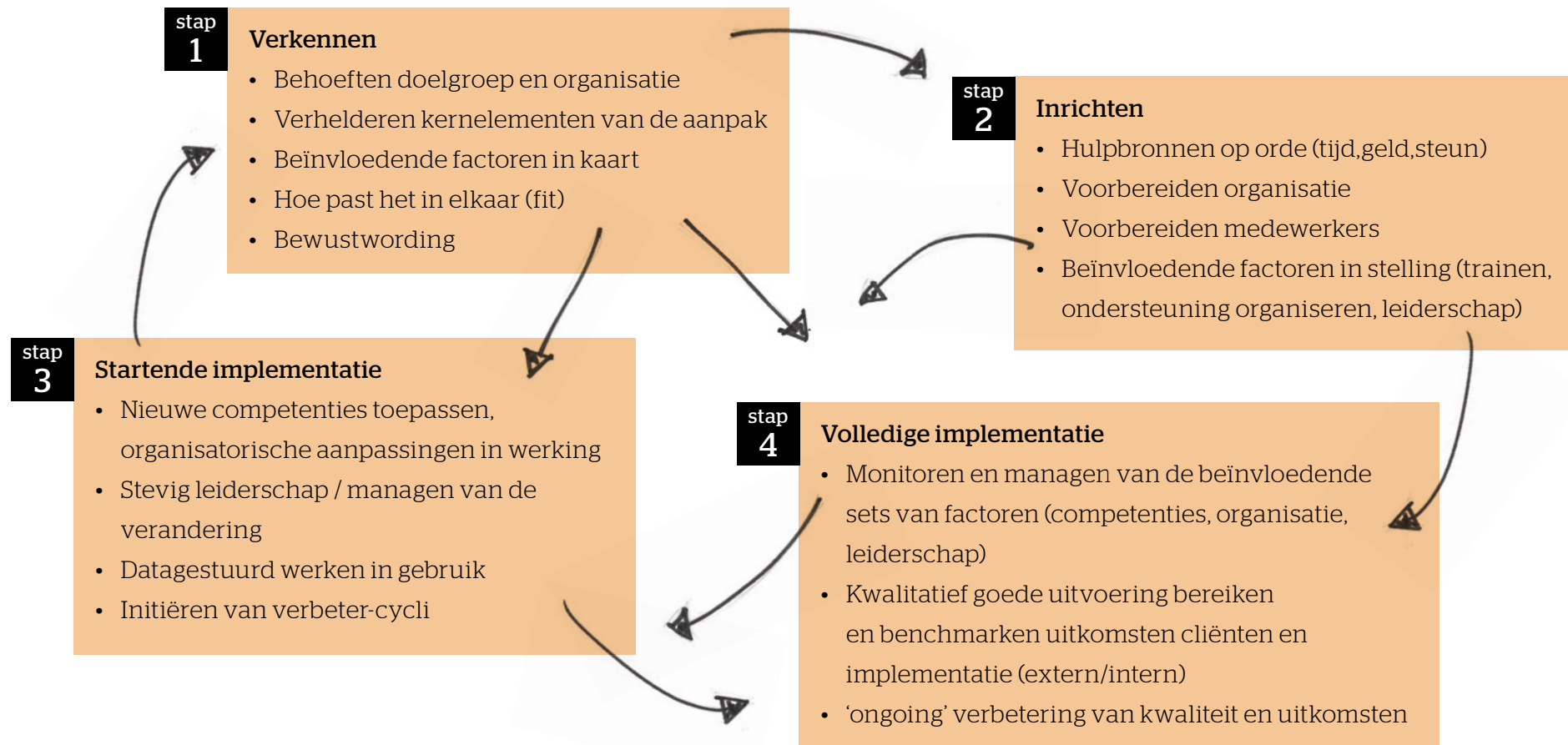
Het **organisatiesysteem** (stam), dat ondersteunend is (denk aan: procedures, beleid, ICT en de organisatiestructuur), en in lijn met de bedoeling. Daarnaast is het de kunst de externe omgeving te activeren om mee te veranderen. →

Bron: Bertram, Blasé, Fixen (2015)

De drie onderdelen dragen bij aan de **(wortels)** cultuur van de organisatie. Waarden als 'voordurend leren' en 'elkaar kunnen aanspreken' worden ervaren en gevoed. De cultuur is geïjkt op de bedoeling en omdat de drie onderdelen steeds in ontwikkeling zijn groeien de wortels steeds dieper en ontstaat een stevige basis en verankering van de organisatie.

# Implementatie is geen gebeurtenis, maar een proces

Een nieuwe aanpak implementeren is een proces dat 2 tot 4 jaar in beslag neemt en waarin verschillende fasen onderscheiden kunnen worden. Die worden in de praktijk niet 'netjes' na elkaar doorlopen. Omstandigheden binnen en buiten de organisatie kunnen ertoe leiden dat stappen uit eerdere fasen nogmaals doorlopen worden.



Bron: Bertram, Blasé, Fixen (2015)

## Verkennde fase

Bereiken van een match tussen hetgeen de organisatie wil bereiken met de doelgroep (de bedoeling), de aanpak (model en onderbouwing) en de beschikbare middelen in de organisatie en de bredere omgeving. Hoe? Breng potentiële barrières voor de toepassing/implementatie van het programma in kaart: middelen, personeel, cliëntstromen en omgeving. Wat is nodig om de gewenste uitkomsten te bereiken en de bewustwording over “de bedoeling” van de organisatie te vergroten bij alle medewerkers. Kleine pilots helpen. Resultaat: tweeledige definitie van de uitkomst:

- Wat willen we bereiken met de doelgroep (‘de bedoeling’): populatie uitkomst.
- Wat willen we daarom bereiken met de organisatie: organisatie uitkomst

### → In de praktijk

2011: Een groep van enthousiaste voortrekkers (de hoofdgroep) werd geselecteerd met als opdracht het werk opnieuw in te richten zodat de bedoeling van de organisatie gerealiseerd wordt. Zij gingen volgens de Vanguard methode van Check - Plan - Do aan de slag. In de check fase gingen zij alle processen van de manier van werken na en oordeelde of het van waarde was om de bedoeling “ieder kind veilig” te realiseren (populatie uitkomst). Vervolgens werd het werk opnieuw ingericht (vanuit de bedoeling) met als uitgangspunten een reeds geformuleerde pedagogische visie en de methodiek van systeem gericht werken. Voor de do-fase werd de organisatie uitkomst geformuleerd als: Alle werkzaamheden dienen bij te dragen aan de bedoeling. Wij leveren alleen “waardewerk”!



### AAN HET WOORD

Bestuurder  
Jeugdbescherming  
Regio Amsterdam



## Inrichten

Systematisch en consequent de drie groepen factoren langs gaan die de implementatie van de nieuwe aanpak beïnvloeden: het organisatie-systeem (de stam), de competenties van medewerkers (bladeren), het (benodigde) leiderschap (gieter). Gezamenlijk bepalen deze de cultuur (de wortels).

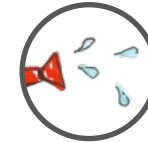
Hier zijn middelen voor nodig: om de competenties van medewerkers te ontwikkelen, om de organisatie aan te passen en ondersteunings- en datasystemen in te richten. Invoeren van een nieuwe aanpak in een bestaande infrastructuur is gedoemd te mislukken. Een nieuwe aanpak vergt vernieuwing/aanpassing op alle drie de onderdelen: organisatie, competenties en leiderschap. Met als doel: het tot stand brengen van uitkomsten bij cliënten (de bedoeling).



het organisatie-systeem  
(de **stam**)



de competenties van  
medewerkers (**bladeren**)



het (benodigde)  
leiderschap (**gieter**)



gezamenlijk bepalen  
deze de cultuur (de **wortels**)



### → In de praktijk

2011-2013: De hoofdgroep heeft met alle teams in cohorten een analyse gemaakt van het oude werk, door te kijken naar welke aspecten van het werk van waarde waren voor de bedoeling “ieder kind blijvend veilig” en wat niet. Dit proces was essentieel omdat iedereen zich ten diepste realiseerde dat het nieuwe waardewerk nodig was om de bedoeling te behalen. Na deze realisatie trainde de hoofdgroep de teams verder in het waardewerk waarbij alle teams hetzelfde proces doorlopen hebben.

Bron: Bertram, Blasé, Fixen (2015)



## Startende implementatie

Succesvolle implementatie vergt verandering van organisatie structuren, competenties van medewerkers en daarmee van de cultuur. Nieuwe programma's overleven als ze in staat zijn te leren van de uitdagingen die hieruit volgen. Dat vergt systematisch en systeemgericht handelen in plaats van het zoeken van technische oplossingen voor geïsoleerde problemen.

In deze fase komen allerlei onverwachte en remmende factoren naar boven. Professionals zijn onzeker over rollen, verantwoordelijkheden en hun handelen. Teamleiders of ondersteuners die in aanvang enthousiast zijn, kunnen aarzelen te handelen zoals afgesproken omdat 'hun mensen' in opstand komen. Dit zijn natuurlijke menselijke gedragingen die leiderschap vergen dat de uitdagingen normaliseert en zorgt voor intensieve coaching. Tevens vergt het ondersteuning van de medewerkers die de nieuwe werkwijze toepassen en data-gestuurd werken.



### → In de praktijk

Een voorbeeld van leiderschap bij Jeugdbescherming is de tweewekelijkse bijeenkomst van alle teamleiders en lid RvB over de voortgang, ervaringen en zaken die een oplossing behoeven. "Ik weet nog wel dat ik altijd depressief terug kwam daarvan want dan dacht je: ik ben goed bezig met mijn team en dan bleek... ooh, er moet nog zoveel gebeuren! Maar het leert je wel heel erg om steeds een volgende stap te zetten en niet te denken: het zit wel goed".

Bron: Bertram, Blasé, Fixen (2015)

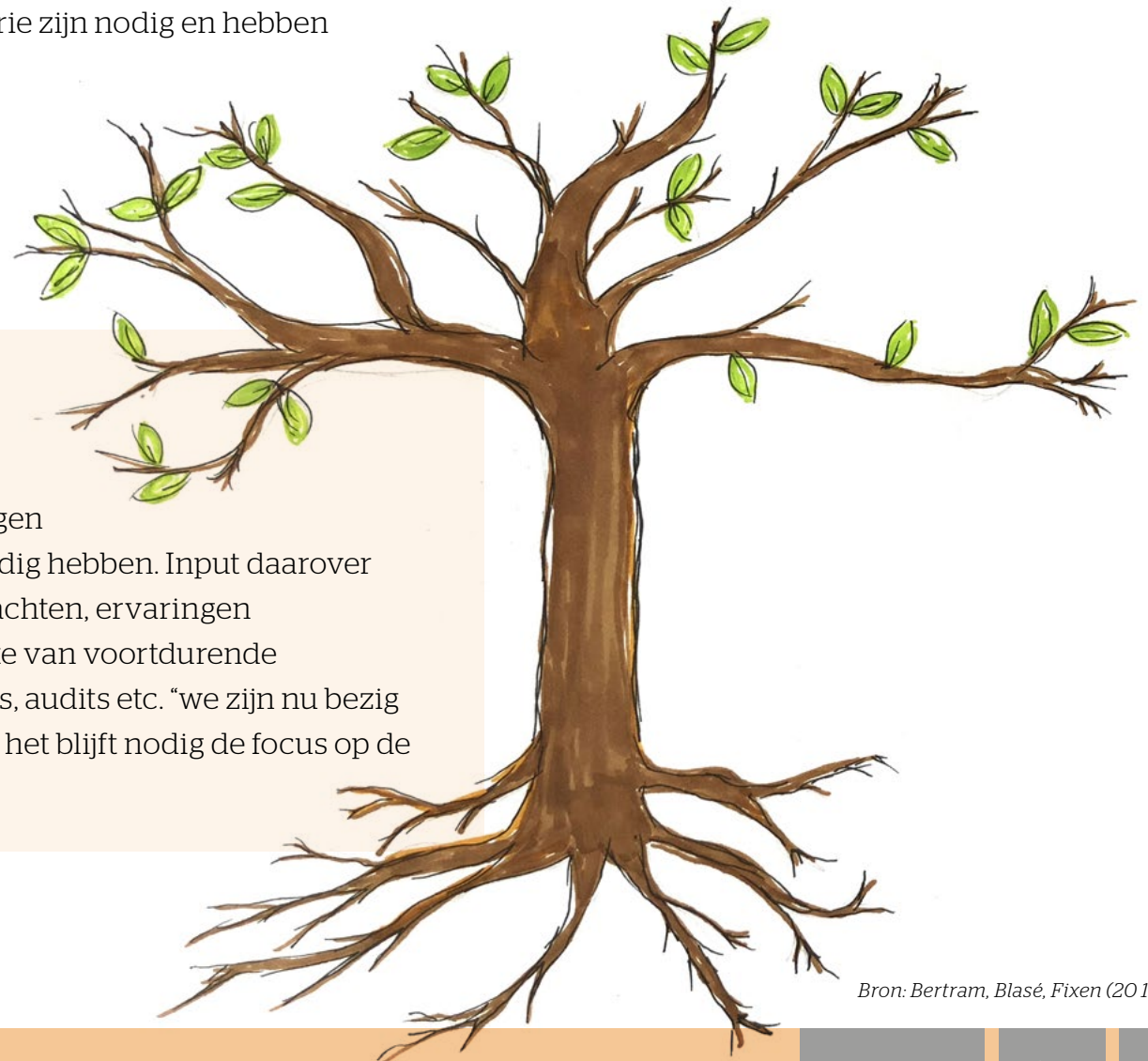
## Volledige implementatie

Deze fase is afgerond als medewerkers de nieuwe werkwijze routinematig en met voldoende kwaliteit uitvoeren. Dit kan niet bereikt worden zonder continue aandacht voor de competenties, organisatie en leiderschap. Alle drie zijn nodig en hebben blijvend aandacht nodig.

De tijd die nodig is om dit stadium te bereiken varieert van programma tot programma en van organisatie tot organisatie.

### → In de praktijk

Anno 2017 is werken met intensief systeemgericht casemanagement (ISC) de normale gang van zaken. Er zijn onderzoeks- en ontwikkelprojecten, de trainingen worden voortdurend afgestemd op hetgeen teams nodig hebben. Input daarover komt uit tevredenheids-onderzoek onder cliënten, klachten, ervaringen van trainers, wensen van teams etc. Verder is er sprake van voortdurende doorontwikkeling van de ondersteuning van de teams, audits etc. “we zijn nu bezig met de vierde ‘inrol’, er blijven aanpassingen nodig en het blijft nodig de focus op de bedoeling scherp te houden”.



Bron: Bertram, Blasé, Fixen (2015)

# 3. Bewustwording

## De uitdaging

Cruciaal in het doorlopen van de hiervoor genoemde fasen is het ontwikkelen van bewustwording in de organisatie over de noodzaak tot verandering. Die bewustwording kan op allerlei manieren tot stand gebracht worden, reflectie staat daarbij centraal: op het werkproces, de vormgeving van de organisatie, de (kwaliteit van) de uitvoering, de opleiding en ondersteuning van medewerkers en de uitkomsten voor cliënten. Door bewustwording en reflecteren op het eigen werk ontstaat een cultuur in de organisatie van zichzelf open durven te stellen en samen leren. Deze cultuur bevordert het proces om de organisatie en het systeem continu aan te passen om 'de bedoeling' te realiseren.

Het draait om bewustwording van de noodzaak tot gedragsverandering bij medewerkers. Welke dat precies is hangt af van de bedoeling van de organisatie. Bewustwording ontstaat niet door van boven af mede te delen dat het anders moet, maar door bottom up te werken en te organiseren dat alle medewerkers zélf de noodzaak tot verandering ervaren en dat blijven doen. Met andere woorden: stapsgewijs 'inrollen' van de (noodzaak tot) verandering in plaats van top down iets 'uitrollen'.

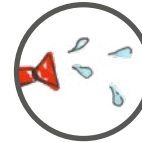
Bron: Coret e.a. (2014).



het organisatie-systeem  
(de **stam**)



de competenties van  
medewerkers (**bladeren**)



het (benodigde)  
leiderschap (**gieter**)



gezamenlijk bepalen  
deze de cultuur (de **wortels**)

## Do's & Don'ts



- Bottum up werken (inrollen).
- Laat medewerkers zélf de noodzaak tot verandering ervaren.
- Zorg voor een veilig omgeving om te leren.



- Top down werken (uitrollen).
- De aanpak centraal stellen.
- Onvoldoende tijd geven.

## Voorbeelden bewustwording bij Jeugdbescherming

- ▶ Bij Jeugdbescherming is de Vanguard methode gebruikt om de bewustwording in de organisatie te starten. Daarbij hanteert men het principe van Check-Plan-Do: begrijpen van de huidige situatie, bedenken van de ideale situatie en deze dan 'normaal maken'. Door de 'Check' wordt duidelijk welke processen, regels en protocollen echt bijgedragen aan de bedoeling van de organisatie en welke niet.
- ▶ Op basis van de uitkomsten is bij Jeugdbescherming vervolgens in een kleine groep (de eerder genoemde hoofdgroep) een nieuw werkproces ontwikkeld ('Plan'). Zo'n proces is intensief en pijnlijk, omdat er doorgaans ingrijpende keuzes gemaakt worden en afscheid genomen wordt van vertrouwde manieren van werken.
- ▶ Om vervolgens de nieuwe werkwijze ook echt te gaan doen (de "Do"-stap, het nieuwe normaal) is bij Jeugdbescherming een 'inrolstrategie' gevolgd waarbij elk team de tijd kreeg (gezinnen werden tijdelijk bij anderen ondergebracht) om de 'Check' te doorlopen en (onder leiding van de hoofdgroep) de keuzes te maken voor een nieuw werkproces ('Plan').
- ▶ Bij Jeugdbescherming wordt er ook na de 'inrol' continu gereflecteerd en geleerd. Wat er toe leidt dat op een gegeven moment de noodzaak ontstaat om het nieuwe werken weer opnieuw in te richten. Sommige assumpties of technieken waren toch niet zo handig. De stappen Check - Plan - Do worden herhaald en het nieuwe werken wordt opnieuw onder de loep genomen.

**“We kwamen erachter dat in 53 van 60 dossiers de jeugdbescherming geen toegevoegde waarde had of zelfs de situatie slechter werd gemaakt voor de gezinnen. Dat is best wel een zware conclusie en iedereen had daar moeite mee, want uiteindelijk werkte we allemaal heel erg hard.”**

**“Wij hebben toen een methode ontwikkeld, maar vervolgens moesten nog wel onze andere 400 collega's mee worden genomen. Het is niet iets wat je iemand kan aanleren om te doen. Het is iets, wat jezelf moet meemaken. Iedereen zelf de ervaring mee geven die wij hebben gehad tijdens het onderzoek naar het oude werken.”**

### AAN HET WOORD

Adviseur  
Jeugdbescherming



# 4. Competenties

Een nieuwe aanpak is spannend. Uitvoerders moeten hun vertrouwde werkwijze loslaten. De werkwijze waar ze zich zeker bij voelen en waar ze zich mee verbonden voelen. Het is vaak niet direct duidelijk wat er van hen wordt verwacht, en welke kennis en vaardigheden zij nodig hebben. Er zal bij een groep medewerkers weerstand zijn tegen de verandering en daar is aandacht voor nodig. Daarnaast zal niet iedereen passen in het nieuwe profiel - volgens henzelf of volgens de organisatie. Medewerkers die wél gemotiveerd zijn kunnen een rol spelen als voorbeeld, change agent en trainer.

Hoe zorg je ervoor dat juiste mensen betrokken worden bij een veranderproces en de juiste competenties ontwikkelen?



Hoe zorg je ervoor dat medewerkers bepaalde vaardigheden en kennis behouden en continu blijven reflecteren vanuit de praktijk?

## De 4 onderdelen:

Selectie →

Training →

Coaching →

Monitoring →

## Het selecteren van de juiste mensen

### De uitdaging

Een belangrijke vraag bij het implementeren van een nieuwe aanpak gaat over de mensen die voor de organisatie werken. Zijn dit de juiste mensen om de verandering mee door te zetten? Hoewel dit een confronterende vraag kan zijn (doorwerken met bestaande medewerkers lijkt makkelijker), is het noodzakelijk om hier genoeg tijd en aandacht aan te besteden. Het gaat erom medewerkers te hebben met de juiste competenties, instelling en motivatie voor de nieuwe werkwijze. Doorgaans betekent dit dat selectie nodig is.

Selectie betreft zowel het kiezen van mensen die goed aansluiten bij de nieuwe manier van werken als het begeleiden naar een andere functie van die mensen die niet mee willen of kunnen. De vraag is: hoe dit aan te pakken? Waar te beginnen?

### Do's & Don'ts



- Selecteer mensen die enthousiast zijn voor de verandering en dit ook kunnen uitdragen naar anderen.
- Blijf de visie (bedoeling) uitdragen om steeds meer mensen te overtuigen van de noodzaak van de verandering.



- Uit angst voor kosten of leegloop mensen vast houden die niet zich niet betrokken voelen. Durf te veranderen!



## Voorbeelden selectie bij Jeugdbescherming

### ► De begin-fase

Bij Jeugdbescherming is begonnen met het formeren van de 'hoofdgroep', een groep mensen die als voorloper (pionier) het veranderproces als eerste doorlopen en anderen begeleiden. Voor zo'n kopgroep is het van belang om goed gemotiveerde medewerkers te selecteren die volledig achter de verandering staan en anderen kunnen enthousiasmeren.

### ► Huidige medewerkers

Bij Jeugdbescherming zijn de (team) managers met alle medewerkers in gesprek gegaan. Duidelijk werd dat- om weerstand en negatieve energie te voorkomen - het beter is om ongemotiveerde mensen te laten gaan en hen te helpen een nieuwe plek te kiezen.

### ► Nieuwe medewerkers

Met de nieuwe aanpak verandert ook het competentieprofiel van medewerkers. Bij Jeugdbescherming is met alle nieuwe medewerkers uitgebreid en zorgvuldig gesproken: Kloppen de competenties, houding en verwachtingen met de toekomstige werkwijze?

Om de transformatie van jeugdbescherming goed mogelijk te maken hebben we eerst competentie-management ingevoerd. Competentie-management is een methode om mensen te beoordelen.

De basisvraag was: 'Kan je het' en de tweede vraag was 'wil je het ook worden?'. Een aantal mensen wilde dat liever niet. De teammanagers hebben zorgvuldige gesprekken hierover gevoerd, ook met degenen waarvan wij vonden dat ze het werk beter niet konden gaan doen.

De groep die niet verder wilde of kon, heeft twee jaar lang een ondersteuningsteam gevormd en tijd en ondersteuning gekregen om een plek te vinden die hen past.

(Kennisambassadeur  
Jeugdbescherming Amsterdam)

#### AAN HET WOORD

Kennisambassadeur  
Jeugdbescherming



## De uitdaging

Met een nieuwe aanpak is het van belang dat a) iedereen op de hoogte is van noodzaak en inhoud van de nieuwe aanpak, b) enthousiast wordt voor de nieuwe aanpak en de noodzaak van verandering zelf 'voelt' en c) de nieuwe aanpak onder de knie krijgt.

De vraag is dus:

hoe kan training het beste vorm krijgen?



## Do's & Don'ts



- Zet de kopgroep in om medewerkers te enthousiasmeren en de noodzaak van de nieuwe aanpak te ervaren.
- Maak een vaste groep trainers (bv. in een intern opleidingsbureau) verantwoordelijk voor de training van medewerkers.
- Organiseer informele bijeenkomsten waar medewerkers (alle niveaus) ervaringen kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren.
- Zorg voor tijd tussen trainingen, zodat de aanpak kan worden ervaren in de praktijk en organiseer ondersteuning op de werkvloer (o.a. vraagbaak).
- Zet interne media, zoals intranet, in om kennis en ervaringen binnen de organisatie te verspreiden.



- Het normale werk (caseload) door laten gaan. Zorg ervoor dat medewerkers de ruimte voelen om de nieuwe werkwijze daadwerkelijk toe te passen.



## Voorbeelden training bij Jeugdbescherming

- ▶ Training betekent het ondersteunen van medewerkers in het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden in het werk. Kennis is belangrijk, maar stel leren door doen centraal!
- ▶ Bij Jeugdbescherming is ervoor gezorgd dat telkens alle medewerkers op de hoogte worden gesteld van de verandering door informatie breed te verspreiden. Ook is gekozen voor het werken met cohorten. Mensen uit latere cohorten konden vast 'meebeleven' en aanschuiven.
- ▶ Alle teams werden enthousiast voor de nieuwe werkwijze doordat zijzelf hebben ervaren dat de nieuwe aanpak nodig is. Jeugdbescherming deed dit door elk team (o.l.v. de hoofdgroep) de huidige werkwijze te laten analyseren en zelf laten ervaren dat 'waardewerk' nodig is (organisatie-uitkomst).
- ▶ Om een nieuwe aanpak onder de knie te krijgen is vaak een meerdaagse training nodig. Zorg voor training op verschillende momenten in de tijd, zodat de medewerkers kunnen leren door te doen. Regel een vraagbaak (bij Jeugdbescherming was dit de hoofdgroep) en zorg dat mensen ook echt tijd hebben om de nieuwe werkwijze in de praktijk te brengen (bij Jeugdbescherming werd hiervoor een apart ondersteuningsteam ingezet).

**Wil je als organisatie ingrijpend veranderen, dan is het heel erg belangrijk je te realiseren dat medewerkers ondersteuning nodig hebben om een nieuwe aanpak te leren. Je moet ze echt de gelegenheid geven om dat wat ze leren in een training in de praktijk toe te passen en dat kan alleen als je dingen bij hen weghaalt en de workload (tijdelijk) vermindert. Ook is uitwisselen met elkaar, over wat de nieuwe manier van werken betekent van belang, evenals het voortdurend aanpassen van de trainingen.**

**Leren houdt nooit op!**

(Teammanager trainingen  
Jeugdbescherming)

### AAN HET WOORD

Teammanager trainingen  
Jeugdbescherming



## De uitdaging

Het is belangrijk dat iedereen vanuit 'de bedoeling' blijft werken en de nieuwe werkwijze op de juiste manier toepast en blijft toepassen. Dit kan alleen als medewerkers blijven leren en (zichzelf) steeds de vraag stellen of het werk dat ze doen bijdraagt aan de bedoeling. Hoe zorg je ervoor dat dit gebeurt?

### LEIDRAAD

Selecteren, opleiden en ondersteunen van supervisors



### LEIDRAAD

Supervisie met video-opnames en rollenspellen



## Do's & Don'ts



- Richt teamvergadering zo in dat er structureel sprake is van leren door te werken met supervisie, gerichte bespreking van cases en aandacht voor teamzaken/teamontwikkeling.
- Organiseer ook ondersteuning van de ondersteuners.
- Gebruik uiteenlopende actieve werkvormen om leervragen van medewerkers te achterhalen.
- Richt op alle nivo's in de organisatie reflectiemogelijkheden en feedback-loops in.



- De verantwoordelijkheid voor leren en groei in de teams bij één persoon (bijvoorbeeld teameider) leggen: het is de verantwoordelijkheid van alle teamleden.
- Focussen op trainen. Leg de focus op de 'ontdekkingsreis', het leren door doen en leren door reflecteren.

## Voorbeelden coaching bij Jeugdbescherming

- ▶ Om te kunnen leren op de werkvloer is structurele ondersteuning nodig in het primaire proces. Bij Jeugdbescherming is dit georganiseerd door te werken met wekelijkse teamsessies die drie onderdelen kennen: 1) supervisie gericht op de toepassing van de werkwijze 2) gerichte bespreking van cases aan hand van kernvragen die voortkomen uit de bedoeling en 3) teamzaken en teamontwikkeling. Om de drie onderdelen goed uit de verf te laten komen zijn drie verschillende 'trekkers' nodig. Bij Jeugdbescherming zijn dit een supervisor (senior medewerker), een gedragswetenschapper en een teamleider met elk eigen rol.
- ▶ Ook op andere niveaus in de organisatie zijn gezamenlijke reflectie en feedback-loops nodig. Bij Jeugdbescherming is/wordt gewerkt met:
  - Werksessies met teamleiders
  - Werksessies met de kopgroep
  - Wekelijks supervisoren en hoofdsupervisor
  - Video-reflectie op alle nivo's
  - Uiteenlopende actieve werkvormen om leervragen boven tafel te krijgen (zodat daar ondersteuning op georganiseerd kon worden). Voorbeelden zijn: Forumtheater, Dynamische leeragenda, Blauwe-doek sessies, Barometer.

### TIPS VOOR WERKVORMEN

Reflexive Monitoring in Action



### AAN HET WOORD

Gedragsdeskundige  
Jeugdbescherming



„ Wij hebben wekelijks een basisteamoverleg dat drie uur duurt en waar alle medewerkers 'hun' gezinnen kunnen inbrengen, zodat we als team gezamenlijk tot een juiste afweging komen voor beslissingen. Om het overleg goed te laten verlopen werken we met drie rollen: de teammanager let op 'waarom doen we wat we doen', de gedragsdeskundige, die let op het veilig opgroeien van kinderen en een senior die de medewerkers adviseert over hoe te handelen. Cruciaal hierbij is goede voorbereiding van alle aanwezigen. Dat klinkt allemaal misschien makkelijk, maar is het niet!

(Gedragsdeskundige  
Jeugdbescherming Amsterdam)

## De uitdaging

Om te kunnen reflecteren en leren is informatie nodig over de wijze waarop medewerkers hun werk doen. De uitdaging is om daar informatie over te verzamelen en die op zo'n manier te gebruiken dat er geen sprake is van beoordelen en 'afrekenen', maar van stimuleren en leren.

Hoe breng je de kwaliteit van de uitvoering op zo'n manier in beeld dat dit het leren stimuleert en bijdraagt aan het verhogen van de kwaliteit?

**Ontwikkelen van  
een reflectie-  
instrument**



**De Brief  
Implementation  
Checklist**



## Do's & Don'ts



- Besteed gericht aandacht aan de kwaliteit waarmee medewerkers de (nieuwe) werkwijze uitvoeren en blijf dat doen.
- Ontwikkel en gebruik een reflectie-instrument in supervisie.
- Richt de functionerings- en beoordelingscyclus in rond de competenties die nodig zijn om de werkwijze uit te voeren.
- Ontwikkel interne audits, waarin teams en medewerkers kwaliteitsgesprekken voeren en op die manier als team leren en zich verder ontwikkelen.



- Gebruik het reflectie-instrument niet om te beoordelen en dus niet in de functionerings- en beoordelingscyclus. Een dergelijk instrument is bedoeld om te leren, niet om te verantwoorden.

## Voorbeelden monitoren bij Jeugdbescherming

Het gaat er hierbij om de mate van 'getrouwheid' (fidelity) van de uitvoering van de aanpak in beeld te brengen en die informatie te gebruiken voor de ontwikkeling van medewerkers, teams en de organisatie als geheel.

### ► Reflectie-instrument

Het werken met een reflectie-instrument helpt om feedback te geven / krijgen op de toepassing van de gebruikte methode. Om een instrument te kunnen ontwikkelen is het nodig de kernelementen van de werkwijze te bepalen en deze te operationaliseren in gedragskenmerken. Bij Jeugdbescherming worden instrumenten toegepast die gebaseerd zijn op de 'fidelity' instrumenten van Functional Family Parole, de gebruikte kernmethodiek.

### ► Interne audit

Een andere manier is het voeren van kwaliteitsgesprekken met elk team over de mate waarin het lukt om de populatie-uitkomst (bij Jeugdbescherming: elk kind blijvend veilig) en de organisatie-uitkomst (bij Jeugdbescherming: waardewerk leveren) te bereiken. Op welke onderdelen lukt het en op welke punten kan het beter? En hoe kan het team dat bereiken?

### ► Competentiemanagement

Functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gericht rond het ontwikkelen van competenties vormgegeven.

We bereiden ons goed voor op gesprekken, o.a. aan hand van de technieken die we hebben geleerd. De senior gezinsmanager helpt daarbij in de wekelijkse casuïstiek bespreking. Collega's brengen een casus in aan de hand van een geschreven reflectie (casenote) of aan de hand van een opname in beeld of geluid van een gesprek. Elke drie maanden kijk ik met een medewerker hoe zij het model/de technieken toepassen. Een training alleen is niet voldoende, blijven reflecteren is nodig

(Senior gezinsmanager  
Jeugdbescherming (coach))

#### AAN HET WOORD

Senior gezinsmanager  
Jeugdbescherming  
(coach)



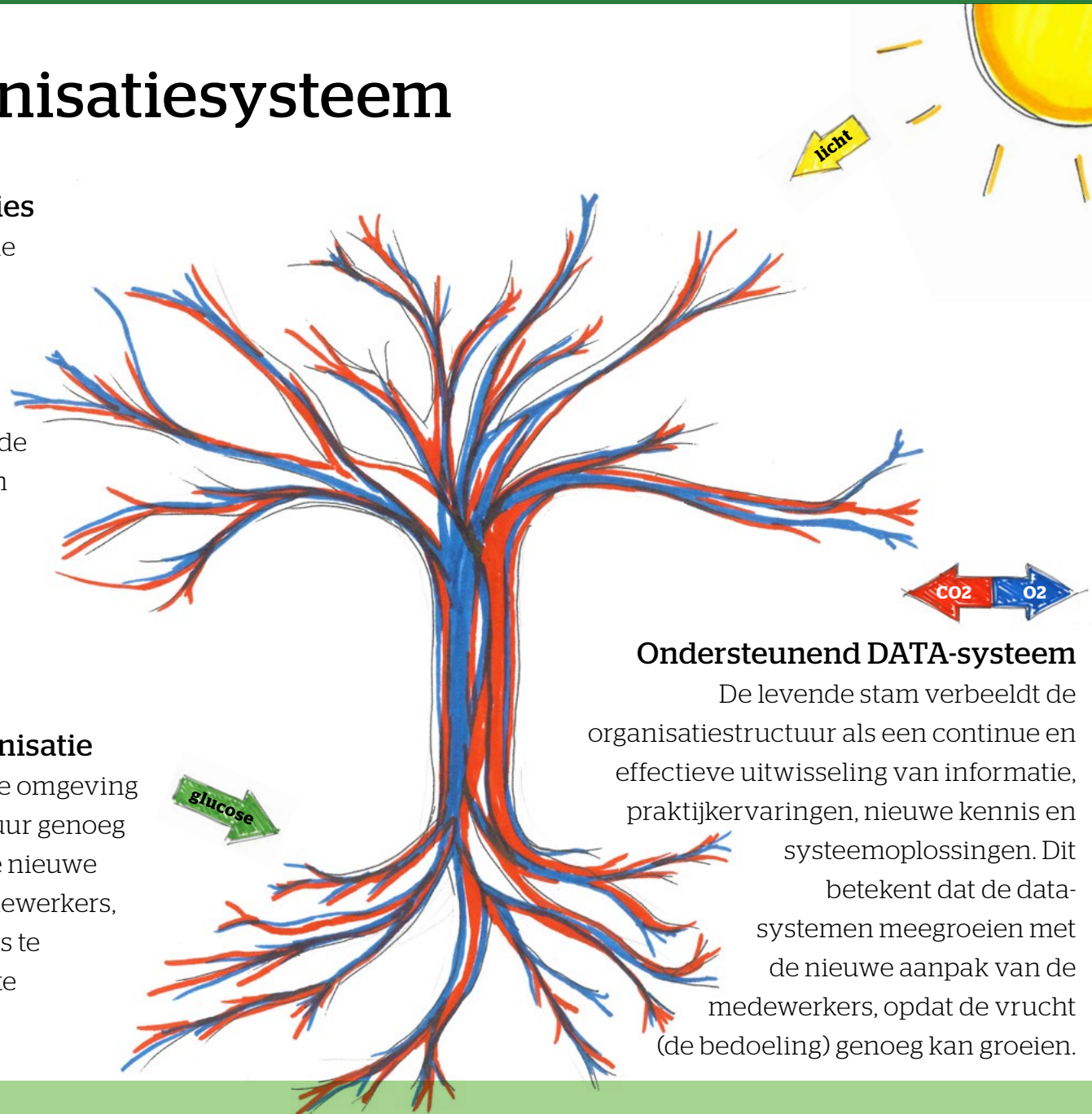
## Het organisatiesysteem

### Systeminterventies

Zorg ervoor de externe omgeving op tijd te activeren om mee te veranderen, zodat de nieuwe werkaanpak licht krijgt en de vrucht voldoende kan groeien (en niet vroegtijdig stagneert in zijn groei).

### Faciliterende organisatie

Let erop dat de interne omgeving en organisatie-structuur genoeg voeding geeft voor de nieuwe werkaanpak van medewerkers, b.v. door nieuwe teams te vormen, flexplekken te creëren, etc.



### Ondersteunend DATA-systeem

De levende stam verbeeldt de organisatiestructuur als een continue en effectieve uitwisseling van informatie, praktijkervaringen, nieuwe kennis en systeemoplossingen. Dit betekent dat de data-systemen meegroeien met de nieuwe aanpak van de medewerkers, opdat de vrucht (de bedoeling) genoeg kan groeien.

### De 4 onderdelen:

systeminterventies extern →

systeminterventies intern →

data-gestuurd werken →

de faciliterende organisatie →

## De uitdaging

De organisatie werkt binnen een systeem of keten van andere organisaties. Deze organisaties zijn nodig om de bedoeling of missie van de eigen organisatie te behalen.

Dit systeem kan echter soms drempels opwerpen, of werken vanuit een andere visie, waardoor het moeilijker wordt voor de medewerker om de bedoeling te realiseren. Het komt bijvoorbeeld regelmatig voor dat er wachtlijsten zijn voor de juiste therapie of zorg voor het kind. In plaats van genoeg te nemen met een minder optimale oplossing, moet het gesprek over 'de bedoeling' ook buiten de organisatie gevoerd worden, zodat het systeem meeverandert. Hiervoor zijn systeeminterventies nodig.

## Do's & Don'ts



- Externe partners vanaf het begin betrekken bij de veranderingen in de organisatie. Dit leidt tot gezamenlijk leren en een eenduidige visie over de samenwerking om de bedoeling te realiseren.
- Proactieve houding aannemen naar partners over condities die 'werken vanuit de bedoeling' belemmeren, om bruggen te slaan tussen de organisatie en partners.
- Kwestiemanagement invoeren: in gesprek gaan met externe partners wanneer zij niet kunnen leveren wat nodig is om het populatie-doel te bereiken (uitkomst voor de klant), of wanneer de samenwerking werk van de medewerker vergt dat niet bijdraagt aan de bedoeling (organisatie-doel). Dit vergt afspraken maken met afzonderlijke ketenpartners, zodat werkwijzen op elkaar aansluiten en geen belemmeringen opleveren voor de implementatie van de nieuwe methode.
- Flexibel zijn in de samenwerking, maar nooit ten aanzien van de bedoeling.



- Over de klant praten in plaats van met de klant. Vaak is de klant niet aanwezig bij gesprekken tussen ketenpartners. Om de bedoeling te realiseren is het nodig dat de behoeften van de klant voor iedereen duidelijk zijn, dat kan alleen als alle gesprekken met alle betrokkenen samen worden gevoerd.

## Voorbeelden systeeminterventies extern bij Jeugdbescherming

### ► Kwestiemanagement

Bij Jeugdbescherming spraken bestuurders met de rechtbank, de politie en zorgaanbieders wanneer de procedures niet aansloten bij de nieuwe werkwijze. Zo accepteerde de rechtbank bijvoorbeeld het nieuwe 'gezinsplan' niet en moest er een apart intake formulier worden ingevuld. Dit is geen waardewerk. Na meerdere kwesties en gesprekken is dit aangepast en wordt het gezinsplan geaccepteerd.

### ► Samen met de klant

In de nieuwe werkwijze wordt het gezin uitgenodigd bij overleggen met alle betrokken partijen (uitvoerdersoverleggen). Dit draagt bij aan het gezamenlijk leerproces en succesvolle implementatie van de nieuwe werkwijze.

### ► Informatie delen

Informatie over de nieuwe aanpak van de organisatie breed verspreiden door:

- Promotiefilm voor ketenpartners
- Informatiebrief
- Conferentie/workshop over de inhoud van de nieuwe werkwijze

“Kwestiemanagement zetten we in als een andere organisatie iets wat goed is voor het kind, belooft in te zetten, bijvoorbeeld therapie, maar niet nakomt. In dat geval neem ik contact op met de andere organisatie en dan kijken we samen naar wat er nou is gebeurd binnen die organisatie waardoor niet is gelukt wat wel beloofd is. Het vraagt wel een stukje durf van in dit geval mij om me te gaan bemoeien met een andere organisatie. [...] Maar omdat we het over inhoud hebben moet je elkaar daar wel in kunnen vinden.”

(Teammanager Jeugdbescherming)

#### AAN HET WOORD

Teammanager  
Jeugdbescherming







## De uitdaging

Het implementeren van een nieuwe aanpak zorgt ervoor dat samenwerkingsrelaties met partners veranderen. Soms werkt de omgeving belemmerend en is het lastig om vanuit de bedoeling te blijven werken vanwege systeemproblemen (kwesties). Een risico is dat medewerkers in oude patronen vervallen als zij met partners samenwerken. Bijvoorbeeld als een organisatie de informatie over het kind in een ander format dan aangeleverd wil krijgen. Of als een organisatie de juiste zorg niet kan bieden en er wordt gekozen voor een suboptimale oplossing. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers systeembelemmeringen herkennen als zij met partners samenwerken en zich blijven inzetten om de bedoeling van de organisatie te behalen?

## Do's & Don'ts

-  • Ontwikkel een systeem zodat systeemproblemen (kwesties) snel herkend worden, opgepakt en opgelost kunnen worden. Bijvoorbeeld door in casuïstiekoverleggen kwesties standaard te bespreken.
- Stimuleer een cultuur waarin systeemproblemen altijd worden besproken, opgepakt en opgelost worden door het hoger management.
- Zorg voor een speciaal overleg waarin hardnekkige systeemproblemen worden besproken.
-  • Kiezen voor de minst slechte oplossing
- Medewerkers "beschuldigen" als zij door het systeem niet verder kunnen komen

## Voorbeelden systeeminterventies intern bij Jeugdbescherming

### ► Kwestiemanagement

Als de bedoeling niet gehaald kan worden door systeemcondities moet er in het systeem geïntervenieerd worden. Dit wordt bij Jeugdbescherming kwestiemanagement genoemd. Er is een cultuur, die door leidinggevenden wordt uitgedragen, waarin medewerkers worden gestimuleerd kwesties zo snel mogelijk te melden als het hen niet lukt om deze op te lossen.

### ► “Ontschuldigen” van de medewerkers

Vaak hebben medewerkers het gevoel dat het hun fout is als iets niet lukt in een zaak. Dit belemmert het bespreekbaar maken van kwesties. Bij Jeugdbescherming “ontschuldigen” leidinggevenden medewerkers bewust, waardoor medewerkers sneller met kwesties komen als ze het zelf niet kunnen oplossen.

### ► Escaleren

Wanneer een medewerkers er niet uit komt gaat het team ermee aan de slag. Lukt het niet, dan pakt de teammanager het op. Lukt het de teammanager niet dan gaat het bestuur ermee aan de slag. Dit noemt men het “escaleren van de kwestie”. Er wordt geëscaleerd tot de kwestie is opgelost en de bedoeling gerealiseerd kan worden.

### ► Complexe zaken

Bij Jeugdbescherming worden langlopende en complexe zaken in een speciaal overleg besproken om zo een doorbraak te kunnen realiseren. Niemand gaat weg tot er een nieuwe oplossingsrichting is om de bedoeling te realiseren.

“Kwestiemanagement betekent ook: Als je tegen een wet of een protocol aanloopt, dat maakt dat je niet kunt doen voor het kind wat nodig is (ieder kind veilig), dan ga je daarmee naar je team manager. Als het de team manager niet lukt om het op te lossen, dan gaat de team manager naar het bestuur. En het bestuur kan desnoods naar de wetgever gaan en aangeven dat het toch echt niet handig is om deze wet op deze manier toe te passen.”

Bestuurder Jeugdbescherming

## De uitdaging

Implementatie is een proces en gedurende dat proces is het van belang besluiten over de inrichting van dat proces te baseren op actuele en betrouwbare informatie. Die informatie kan verzameld worden en speelt een rol op alle niveaus in de organisatie, van casuïstiekbespreking tot bestuur/directie. Op deze manier wordt de implementatie van de nieuwe werkwijze optimaal ondersteund.

## Voorbeelden data-gestuurd werken bij Jeugdbescherming

### ► Gezinsniveau

Bij Jeugdbescherming geven medewerkers na elk gesprek met een gezin twee scores (van 0 tot 10) voor: 1) de mate van actuele veiligheid (op het moment van het gesprek) en 2) de mate waarin de blijvende veiligheid (de z.g. centrale lijn) van de kinderen is bereikt. Dit is een hulpmiddel om met het gezin en in de teambijeenkomst gericht over de vorderingen van het gezin te spreken.

### ► Teamniveau

Op teamniveau is informatie beschikbaar over doorlooptijden, de duur van de fase waarin de casus zich bevindt, etc. Daarnaast is, op teamniveau, informatie beschikbaar van de jaarlijkse audits over het functioneren van het team.

> lees verder

## Do's & Don'ts



- Richt de dossiers zo in dat enkele centrale gegevens altijd zicht geven op de vooruitgang bij cliënten (monitoring ontwikkeling cliënten).
- Richt audits zo in dat relevante informatie over de vooruitgang/ontwikkeling van medewerkers en teams zichtbaar wordt.
- Organiseer samenwerking met onderzoekers, om de vooruitgang/ontwikkeling van de organisatie in kaart te brengen en ervan te leren.



- Verzamel geen informatie die niet gebruikt wordt om van te leren en die niet bijdraagt aan de gewenste uitkomsten (bij de populatie en in de organisatie).
- Medewerkers metingen laten afnemen waar ze pas op langere termijn iets aan hebben - de meting zelf moet direct bijdragen aan het werk.

## Voorbeelden data-gestuurd werken bij Jeugdbescherming

### ► Trainingen

Informatie uit cliënttevredenheidsonderzoek, uit audits, uit programmatrouwmetingen, wordt gebruikt om de inhoud van trainingen voor medewerkers aan te passen aan wat de 'actuele' moeilijkheden in de uitvoering van de werkwijze zijn.

### ► Wetenschappelijk onderzoek

Jeugdbescherming heeft een onderzoeksprogramma en (inter)nationale samenwerkingsverbanden met wetenschappers uit verschillende vakgebieden. Door onderzoek te doen naar leervragen van medewerkers, kenmerken van cliënten of bijvoorbeeld de competenties van medewerkers wordt informatie verkregen over de mate waarin de implementatie van de vernieuwing succesvol is en het beoogde resultaat oplevert.

### ► Betekenisvolle metingen

Meet-instrumenten zijn zo ontworpen dat ze niet alleen nuttige gegevens opleveren voor management en wetenschap, maar dat het afnemen van de metingen door medewerkers op dat moment al een behulpzame activiteit is. Zo is het invullen van de veiligheidsmeting (ARIJ) essentieel en nuttig voor de medewerker en het gezin, en levert dit tegelijkertijd zinvolle informatie voor grotere studies.

“Betekenisvolle metingen zijn voor ons de veiligheid (van het kind) en de centrale lijn (beschrijving van het einddoel dat je voor het kind en gezin voor ogen hebt). Aan beide wordt een cijfer gegeven van 0-10. Hierbij wordt altijd gevraagd: “Waarom is het juist dát cijfer en wat ga je doen om het cijfer te verhogen?”

(Bestuurder Jeugdbescherming)

#### AAN HET WOORD

Bestuurder  
Jeugdbescherming



## De uitdaging

Medewerkers doen hun werk op kantoor, thuis en bij de klant om de bedoeling van de organisatie te realiseren. De uitdaging is de omgeving van de medewerkers daarbij ondersteunend te laten zijn. Belangrijk is daarbij dat medewerkers makkelijk toegang hebben tot ondersteuning en deze makkelijk kunnen gebruiken. Belangrijk is daarbij dat de medewerkers in het primaire werkproces toegang hebben tot de ondersteuning, deze makkelijk kunnen gebruiken en vertrouwen. Deze ondersteuning begint bij de fysieke omgeving waar het werk plaats vindt, ICT en overige ondersteunende diensten (service), zoals juridisch advies, beleidsadvies en HRM. Allen staan in dienst van het bereiken van de bedoeling door de medewerkers in het primair werk proces.

## Voorbeelden van een fysieke omgeving ten dienste van de bedoeling bij Jeugdbescherming

### ► Missie (bedoeling)

De fysieke omgeving geeft de bedoeling van de organisatie weer. De missie van de organisatie “ieder kind veilig” is in de vorm van tekst en succesverhalen in het hele gebouw van Jeugdbescherming terug te vinden.

*> lees verder*

## Do's & Don'ts

- ✓ • Één kantoor met genoeg flexplekken.
- ✓ • De bedoeling/missie herkenbaar door het gehele gebouw.
- ✓ • Veilige en warme werkomgeving creëren.
- ✗ • Afgesloten werkruimtes.
- ✗ • Wij-zij denken.
- ✗ • Bezuinigen op faciliteiten, die nodig zijn om de bedoeling te realiseren.

“Alles wat wij doen, daarin is zichtbaar wat onze missie is: ieder kind veilig. Vanuit dat idee zijn wij gaan nadenken hoe wij gezinsmanagers het beste kunnen faciliteren en dat zie je terug in van alles in het pand, lockers, koffie to go, maar ook dat we nu minder kantoorpanden hebben, eerst hadden we er zeven en nu één.”

Teammanager facilities

## Voorbeelden van een fysieke omgeving ten dienste van de bedoeling bij Jeugdbescherming

### ► Reflectie ruimten

Alle medewerkers komen samen in één gebouw om elkaar te helpen en samen te reflecteren. Om verkokering en afscheidingen te voorkomen is elke plek een flexplek. Er zijn ook voldoende ruimtes waar teams en medewerkers samen kunnen komen om over casuïstiek te reflecteren. Deze ruimten hebben alle faciliteiten die nodig zijn (flip-over, groot tv scherm).

### ► Prettig en veilig ruimte

Er is een prettige sfeer in het gebouw: Mooie lampen, kleurrijke omgeving, plekken waar men samen kan komen (plaza) of tot rust kan komen, goede koffie en thee en een goede catering waar iedereen graag komt eten. Een veilig en prettig gebouw (inclusief de entree) zorgt bij medewerkers en cliënten voor vertrouwen.

### ► Bereikbaarheid

Het gebouw van Jeugdbescherming is makkelijk bereikbaar voor de cliënten en de medewerkers.

”Door het hele gebouw ontstonden na verloop van tijd “vlekken” waar bijvoorbeeld alle gedragsdeskundigen of de juristen gingen zitten. Op deze manier kon iedere vraag meteen worden beantwoord, ook als de eigen gedragsdeskundige die dag afwezig was.”

Kennisambassadeur  
Jeugdbescherming

## Voorbeelden van ICT ondersteuning ten dienste van de bedoeling bij Jeugdbescherming

### ► Mobiel werken

Het is belangrijk dat de medewerkers overal op het netwerk van Jeugdbescherming kunnen. Door middel van het gebruik van laptop/tablet en een hotspot op de mobiele telefoon kan de medewerker samen met de ketenpartner en klant overal werken om de bedoeling te realiseren.

### ► Toegankelijk

Medewerkers van Jeugdbescherming hebben overal toegang tot rapportagesystemen. De systemen zijn toegankelijk en overzichtelijk voor de medewerker en de cliënt. Betekenisvolle metingen (bv. vragenlijsten) kunnen gemakkelijk worden ingevoerd en gevisualiseerd.

### ► Beveiliging

Het systeem van Jeugdbescherming is toegankelijk, maar ook veilig. Encryptie en gebruik van vpn verbindingen (bv. citrix) zorgen hiervoor.

### ► Digitale ontmoetingsplaats

Een prettig fysieke omgeving om bij elkaar te komen is belangrijk, maar ook een overzichtelijke digitale ontmoetingsplaats is belangrijk, om ervaringen, vragen en kennis te delen. Jeugdbescherming gebruikt hiervoor het platform pleio.

## Do's & Don'ts



- Hou ICT simpel en toegankelijk.
- Eén servicepunt voor hulp en vragen.
- Stimuleer ICT gebruik om communicatie van kennis en ervaringen te delen.



- Geen aandacht voor goede beveiliging.

“Mensen zijn uitgerust met laptop, smartphones, we hebben auto's klaar staan; alles is er opgericht om naar de klant toe te gaan en de bedoeling te realiseren.”

Teammanager facilities

## Voorbeelden van Service diensten ten dienste van de bedoeling bij Jeugdbescherming

### ► Advies ten dienste van de bedoeling

Advies of training wordt ook vanuit de bedoeling van de organisatie gedaan. Ondersteunend personeel van de receptioniste tot aan de beleidsmedewerker en trainer zijn allen onderdeel van Jeugdbescherming en ook zij doen hun werk in dienst van de bedoeling van de organisatie.

### ► Vraaggericht i.p.v. aanbodgericht

Ondersteunende medewerkers werken in het primaire proces, waardoor zij beter zicht hebben op hetgeen er nodig is. Training of advies gebeurt op basis van de behoefte van de teams, niet als 'vast' aanbod.

### ► Academie (Learning & Development)

Een academie van en door de medewerkers met intern opgeleide trainers die zelf ook dagelijks in de praktijk werkzaam zijn. Alle medewerkers volgen trainingen die door uitvoerende collega's worden gegeven en die enkele dagdelen daarvoor zijn vrijgemaakt.

### ► Sociaal ondernemen

Jeugdbescherming geeft advies en trainingen aan andere organisaties in de jeugdzorg. Hierdoor valoriseert de organisatie de opgedane kennis en kan geïnvesteerd worden in mensen en kennis om beter de bedoeling te realiseren (zie kwestie management).

## Do's & Don'ts



- Ondersteunend personeel werkt ook vanuit de bedoeling.
- Ondersteunend personeel makkelijk te benaderen voor medewerkers.



- Dezelfde ondersteuning bieden aan iedereen (aanbodgericht) in plaats van vraaggericht (wat hebben medewerkers in de praktijk nodig)

**“Ten slotte moet je continu blijven kijken wat voor de klant noodzakelijk is. Het waardewerk zit in het contact tussen klant en gezinsmanager. De organisatie moet de gezinsmanager dus faciliteren zodat deze zoveel mogelijk tijd aan dat contact kan besteden. De organisatie moet daarop steeds leren. Dat vereist dat iedereen in alle lagen zich kwetsbaar opstelt.”**

Bestuurder Jeugdbescherming



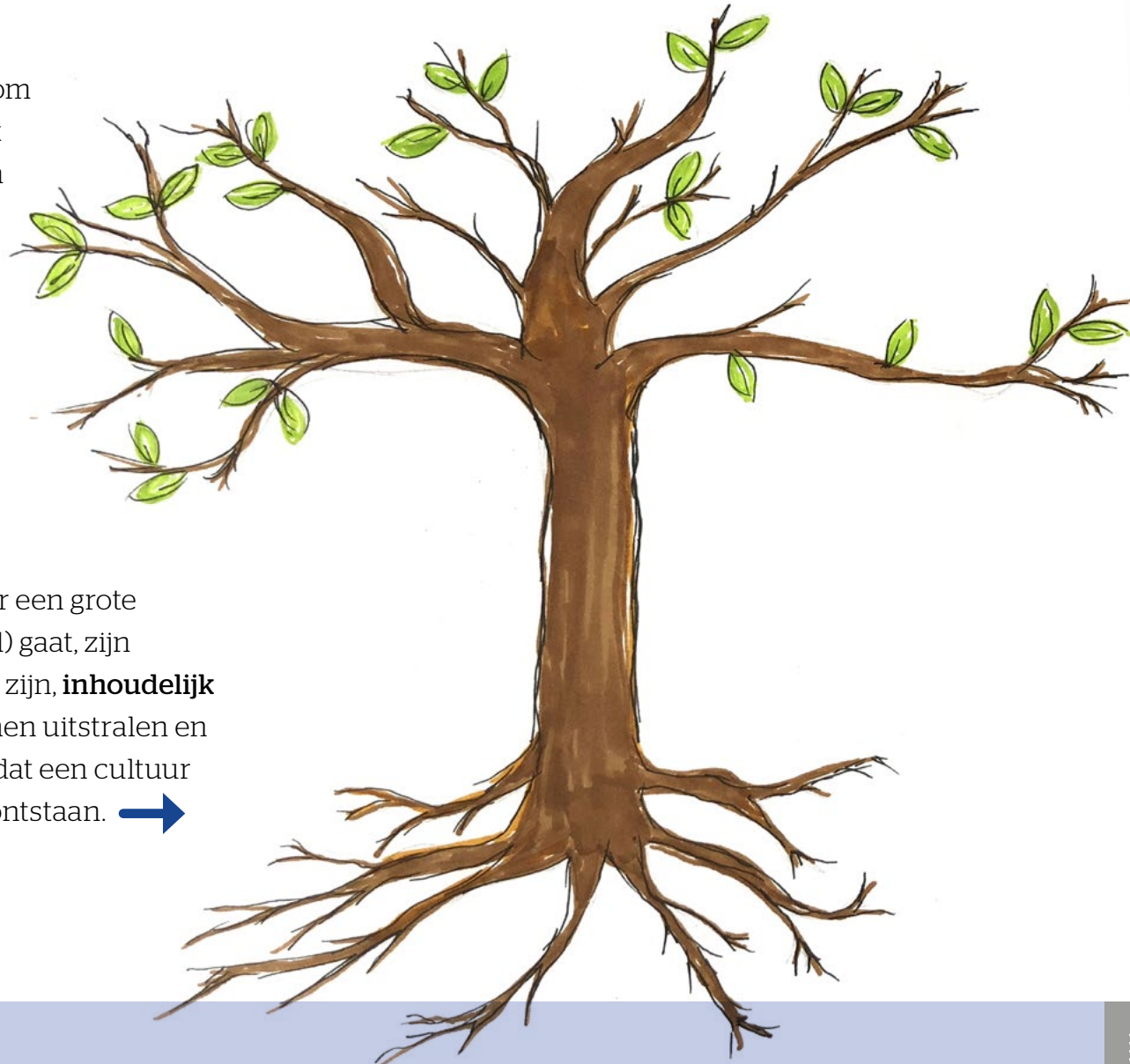
# 6. Leiderschap

## Technisch leiderschap

Grote veranderingen vereisen leiders die oplossingsgericht zijn, en hun **authoriteit**, **netwerk** en **kennis** inzetten om praktische problemen op het **niveau van medewerkers**, en organisatiesysteem snel op te lossen. →

## Faciliterend leiderschap

Voor een organisatie die door een grote verandering (en onzekerheid) gaat, zijn leiders nodig die **zelf-bewust** zijn, **inhoudelijk betrokken**, vertrouwen kunnen uitstralen en **kwetsbaar** durven te zijn, zodat een cultuur van **voortdurend leren** kan ontstaan. →



Als leider blijf je doelgericht scenario's uitdenken voor de organisatie, met oog op de bedoeling.

Maar je bent open om koers te veranderen, mocht dit nodig zijn, en nog steeds met oog op de bedoeling.

## De uitdaging

Hoe geef je effectief leiding aan een organisatie die in verandering is? Wanneer houd je vast aan technische leiderschap (top-down sturing geven aan procedures en activiteiten) en wanneer ga je over op faciliterend leiderschap (invoelen wat er nodig is, vooral wanneer er nog geen simpele, eenduidige antwoorden zijn)? En hoe doe je dit precies? Het kan lastig zijn als leider een goede balans te vinden, maar als leider van een veranderende organisatie zul je vooral aandacht moeten hebben voor het bottom-up ondersteunen van medewerkers om een nieuwe koers (gericht op de doelstelling) uit te voeren.

## Voorbeelden faciliterend leiding geven Jeugdbescherming

### ► Ontwerpproces

Bij Jeugdbescherming is er een kader gegeneerd voor het werk door de bedoeling centraal te zetten. Elk team heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van één werkproces. Daarbinnen is ruimte voor de professionele ontwikkeling van de medewerker.

### ► Open dialoog

Er is continu een open dialoog tussen directie en medewerkers. De directie gaat dagelijks het gesprek aan met professionals om te begrijpen wat zij nodig hebben om de bedoeling te realiseren.

*> lees verder*

## Do's & Don'ts



- Sta sterk in de bedoeling en visie en deel tegelijkertijd dilemma's en kwetsbaarheden.
- Stimuleer een leercultuur waarin je eigenaarschap van probleem en oplossing bij elke medewerker gestimuleerd; hierdoor wordt opwaarts en neerwaarts oplossend vermogen ontwikkeld.
- Blijf op de werkvloer aanwezig, zorg dat je weet wat er in de werkelijkheid gebeurt.
- Geef rugdekking aan medewerkers die nieuwe plannen implementeren.



- Ondersteuningsstructuren (protocollen, procedures, structuren) laten domineren; ze zijn een middel om de bedoeling dichterbij te brengen, geen doel op zich.

## Voorbeelden faciliterend leiding geven Jeugdbescherming

### ► Vragen

Bij Jeugdbescherming stelt het management continu ‘moeilijke’ vragen en stimuleert medewerkers dit ook te doen: Wat is het doel van de organisatie? Waarom zijn we hier? Wat is het probleem? Waarom is er nu een crisis binnen de organisatie?

### ► Mede-eigenaar

Alle uitvoerende (lijn)managers zijn bij Jeugdbescherming mede-eigenaar geworden van het probleem en de oplossing. Gedurende het ‘inrollen’ van de nieuwe aanpak waren er bijvoorbeeld wekelijks overleggen met leidinggevendenden over wat werkt en wat lastig gaat bij de implementatie.

### ► Flexibel

Bij Jeugdbescherming was er een plan voor de implementatie dat richting gaf aan het proces maar tegelijkertijd flexibel en adaptief was. Je moet op elk moment af kunnen wijken van het plan als dit nodig is in het licht van de beoogde verandering.

“Binnen Jeugdbescherming werken wij met faciliterend leiderschap en dat doen we door zoveel mogelijk op de werkvloer aanwezig te zijn en iedere dag het gesprek met iedereen aan te gaan over hoe kan ieder kind nu blijvend veilig zijn. Wat kan ik voor jou doen dat het jou nog beter lukt om voor elkaar te krijgen.”

(Bestuurder Jeugdbescherming)

#### AAN HET WOORD

Bestuurder  
Jeugdbescherming

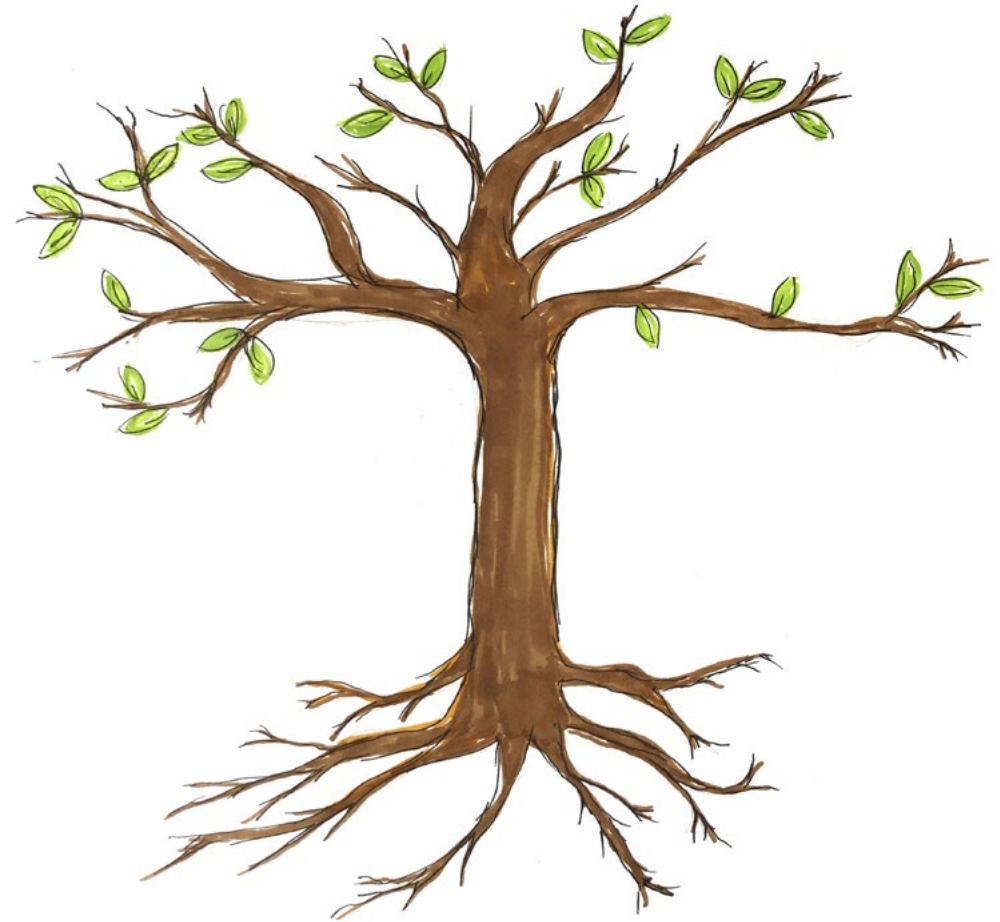


# 7. Verantwoording

## De informatie in dit document is gebaseerd op:

- Een werksessie met de onderzoekers en vertegenwoordigers van Jeugdbescherming waarin analyse plaats vond van de onderdelen van Intensief Systeemgericht Casemanagement (ISC) en de binnen Jeugdbescherming gehanteerde implementatie-strategieën en tevens een keuze werd gemaakt voor het te hanteren analyse-model (Bertram, Blasé, Fixen, 2015),
- Analyse van documenten (zie bronnen),
- Gesprekken met enkele onderzoekers en vertegenwoordigers van Jeugdbescherming in Amsterdam, Jeugdbescherming West in Den Haag en Intervence in Middelburg.
- Analyse van het verzamelde materiaal tegen de achtergrond van het gehanteerde model.

Bron: Boendermaker, L., Regeer, B. (2016). Succesvolle strategieën voor de implementatie van vernieuwingen binnen jeugdhulp en jeugdbescherming: de cases Jeugdbescherming Regio Amsterdam. Projectvoorstel voor Pro Juventute Amsterdam. Amsterdam: HvA - Lectoraat Kwaliteit & Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd/VU - Athena Instituut.



- Boertje, M.-L. (2015). Managing the development and implementation of Functional Family Intensive Case Management. Internship at the Agency for Child and Youth Care Services of the Amsterdam Region. Amsterdam: Athena Instituut, Vrije Universiteit.
- Busschers, I., Boendermaker, L., Dinkgreve, M. (2013a). I - Wat is generiek gezinsgericht werken? Vaststellen van de centrale elementen van de basismethodiek Generiek Gezinsgericht Werken bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam. Rapport I. Amsterdam: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam
- Busschers, I., Boendermaker, L., Dinkgreve, M. (2013b). II - Uitvoering Centrale Elementen Generiek Gezinsgericht Werken met gezinnen bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam 2011-2013. Amsterdam: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam
- Busschers, I., Boendermaker, L., Dinkgreve, M. (2014). Uitvoering Centrale Elementen Generiek Gezinsgericht Werken - II. Het tweede rapport over werken met gezinnen bij Jeugdbescherming regio Amsterdam periode 2013/2014. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam & Jeugdbescherming regio Amsterdam
- Busschers, I., Boendermaker, L., Dinkgreve, M. (2015). III - Invoeren van Generiek Gezinsgericht Werken. Een beschrijving van het verspreiden, adopteren, invoeren en borgen van Generiek Gezinsgericht Werken bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam. Amsterdam: Jeugdbescherming regio Amsterdam & Hogeschool van Amsterdam
- Dekker, H. (2015). 4. Kwaliteit zichtbaar maken. OMOOC werken vanuit de bedoeling [Video file]. Retrieved from: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_JuwjIG5Rew](https://www.youtube.com/watch?v=_JuwjIG5Rew)
- Dinkgreve, M., Pröhl, M., Bosse, J. (2017). Messbarer Erfolg und systemweite Veränderung. Innovative Verwaltung, 12, pp. 14-17.
- Dinkgreve, M. (2017). NS LIVE CASE SERIES 2017: Youth Protection Amsterdam Region. Every Child Safe Forever. Ottawa (Canada): Public Governance International (PGI)
- Gerritsen, E. (2015). 2. Een organisatieverandering in gang zetten. OMOOC Werken vanuit de bedoeling. [Video file]. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=3PB1ACLWsCg>
- Hart, W. (2015). 1. Werken aan waar het werkelijk om gaat. OMOOC Werken vanuit de bedoeling. [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=GxnpQgWckho>
- OECD (2017). Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change. Paris: OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279865-en>

- Poel, S. van de (2015). 3. Leiderschap op elk niveau van de organisatie. OMOOC Werken vanuit de bedoeling. [Video file]. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=bJfxst3ZpuU>
- Regeer, B.J. (2015). 5. Continue reflectie als nieuwe routine. OMOOC werken vanuit de bedoeling [Video file]. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=lAsKOEKYR3c>
- Veelen, J.S.M. van, & Regeer, B.J. (2014). Leren, internaliseren en verankeren van Generiek Gezinsgericht Werken bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam. Amsterdam: Athena Instituut, Vrije Universiteit.
- Veelen, J.S.M. van, Regeer, B.J., Broerse, J.E.W., van de Poel, S.F.P., Dinkgreve, A.H.M. (2016). Embedding the Notion of Child- and Family-Centered Care into Organizational Practice: Learning from Organizational Visioning. *Journal of Public Child Welfare*, 11, 231-259. DOI: 10.1080/15548732.2016.1267068
- <https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/10/>

## Blog (Weblog) and Video Blog Post

Include the title of the message and the URL. Please note that titles for items in online communities (e.g. blogs, newsgroups, forums) are not italicized. If the author's name is not available, provide the screen name.

- J Dean. (2008, May 7). When the self emerges: Is that me in the mirror? [Web log comment]. Retrieved from <http://www.spring.org.uk/the1sttransport>
- Psychology Video Blog #3 [Video file]. Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=lqM9OeQi5-M>

## Auteurs:

Leonieke Boendermaker & Barbara Regeer

## Aan dit project werkten mee:

Arnout Bunders

Mirjam Walpot

Renée de Wildt-Liesveld

Emmy de Wit

Marc Dinkgreve

## Met dank aan:

Jeugdbescherming Amsterdam,

Jeugdbescherming West en Intervence.

Pro Juventute Amsterdam

## Vormgeving en illustraties:

Reclamestudio Sjeep

