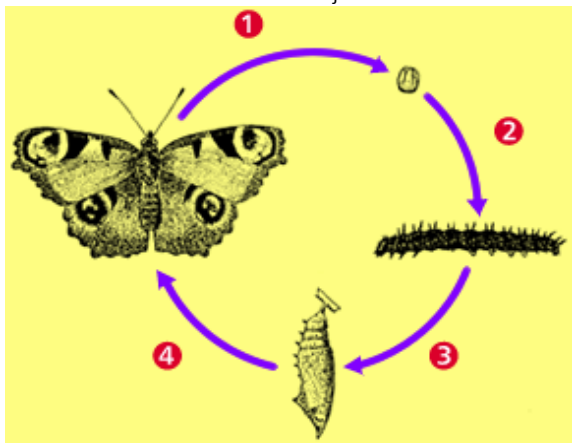


## De jeugdzorg als vlinder...?

Wat zijn vlinders toch prachtig... de afgelopen weken zag ik ze regelmatig in mijn tuin fladderen. Het blijft iets bijzonders dat deze wezentjes er aanvankelijk zo totaal anders uitzien. Als je een rups ziet voortbewegen is het heel apart dat zo'n diertje op enig moment 'ineens' verandert in een vlinder. Hier is dan ook geen sprake van 'zomaar' een verandering, het is een heuse transformatie. Niet elke verandering is een transformatie (vergelijk: een mus is een vogel, maar niet elke vogel is een mus). Een transformatie is een bijzondere vorm van verandering: het is een bedoelde (intentionele) en ingrijpende verandering maar vooral: het is een onomkeerbare verandering. Een vlinder kan immers nooit meer terugveranderen in een rups, en een kikker zal ook nooit meer een kikkervisje worden.



Je zou ook kunnen zeggen: Een transformatie is een duurzame verandering. Hierbij is de achterliggende gedachte dat ook bij duurzaamheid gestreefd wordt naar onomkeerbaarheid. Het verschil is dat duurzame veranderingen (vaak) toch nog wel terug te draaien zijn (helaas...) ook al is dat niet de wens van degenen die een duurzame verandering initiëren.

### Transformatie van de jeugdzorg

Jeugdzorg 'valt' nu nog onder de regie van de provincies. Over enkele jaren moet de regie op de jeugdzorg 'overgedragen' worden aan de gemeenten. Iedereen die met de jeugdzorg te maken heeft, is al bijna twee jaar druk bezig met het voorbereiden van deze overdracht. Het is inmiddels de wens van vele betrokkenen (VWS, het IPO, de VNG, de sector zelf, cliëntenbelangenorganisaties) dat deze overdracht niet slechts een decentralisatie of een transitie zal zijn, maar dat kansen benut worden om hiermee een fundamentele, inhoudelijke, onomkeerbare verandering in de jeugdzorg te bewerkstelligen. De jeugdzorg moet een vlinder worden! Het zal nooit meer worden zoals het was.

Wat zijn dan die gewenste onomkeerbare veranderingen? Het gaat hierbij om een fundamentele kanteling van het gedachtegoed waarop de jeugdzorg gestoeld is. Je hoort ook

wel dat men spreekt van een paradigmawisseling, of van een overgang naar een ander waardensysteem. Om in het kort te typeren wat de kern is van de transformatie die zou moeten plaatsvinden, zie het volgende schemaatje:

Van een sociaal regelsysteem naar een waardensysteem (communicatieve zelfsturing)

Sociaal regelsysteem	← PERSPECTIEF →	Communicatieve zelfsturing
analytisch/ ontvlechtend	Visie	integraal/ holistisch systeem
controle en beheersing	Doel	ontwikkeling
regels	Sturing	principes
verleden	Tijdsoriëntatie	toekomst
lineariteit	Causaliteit	systemisch
hiërarchie	Relaties	wederzijds afhankelijk
moeten	Motivatie	willen
één verantwoordelijk	Aanspreken	gezamenlijk verantwoordelijk
normgericht	Focus	situatiegericht

*NB: Dit schema is gebaseerd op de theorie van Spiral Dynamics (Beck en Cowan, 2004) en is als zodanig gebruikt bij de 'Expeditie Jeugdzorg' (Overijssel).*

Het gepresenteerde in het schema is uiteraard nogal abstract. Hoe ziet dit er nu uit als je er eens een perspectief uitpakt en dit in de praktijk van de jeugdzorg toepast? Een voorbeeld:

Altijd en eeuwig werd/wordt er in de jeugdzorg gediscussieerd over de vraag hoe 'de toegang tot de jeugdzorg' geregeld moet worden. In de gezondheidszorg heb je de huisarts die als poortwachter functioneert, in de jeugdzorg hebben we sinds de invoering van de Wet op de jeugdzorg (2005) het Bureau Jeugdzorg als poortwachter en het indicatiebesluit als 'toegangskaartje'. Dat dit tot een log, bureaucratisch werkend, onoverzichtelijk, kortom niet goed functionerend stelsel heeft geleid weten we inmiddels allemaal. Dit is een van de grootste problemen in de jeugdzorg zoals die er nu uitziet. Voor je het weet worden de oplossingen voor de huidige problemen op dezelfde wijze (dus: denkend vanuit het sociaal regelsysteem) gezocht, namelijk in aanpassingen van de structuren van het stelsel. Dat gaat dan dus niet leiden tot een transformatie van de jeugdzorg. Helaas is de huidige nieuwe wet (die er in concept al ligt) geen hoopgevend voorteken: deze is overduidelijk gebaseerd op het zoeken naar aanpassingen in de systemen en structuren, waarbij ook nog eens teveel geredeneerd is vanuit de exclusieve optiek van de sector jeugdzorg en de afzonderlijke organisaties daarbinnen (dus geen integraliteit maar voortbestaan van ontvlechting). Van de Engelse jeugdzorg kunnen we het No wrong door principe overnemen: Het maakt niet uit waar kinderen, jongeren of gezinnen hun vraag stellen. Op school, op de kinderopvang, sportvereniging, consultatiebureau... De mensen die daar werken

weten elkaar te vinden. En als dat nodig blijkt te zijn, is er begeleiding of hulp beschikbaar. Zo is elke 'voordeur' dus de juiste deur. Een integrale werkwijze.

In dit voorbeeld worden diverse perspectieven wezenlijk anders toegepast, met name de perspectieven 'relaties' en 'aanspreken'. Dit vooronderstelt een bepaalde mate van integratie van jeugdzorg met andere vormen van hulp en ondersteuning (wonen, onderwijs, samenlevingsopbouw etc.) dus eigenlijk jeugdzorg die dan niet meer zo heet omdat het getransformeerd is tot 'iets' anders waarvoor ik ook nog niet direct een naam kan bedenken. In ieder geval gaat het om een netwerk van contacten, samenwerking, begeleiding, hulp en ondersteuning, in allerlei vormen en gradaties, waarbij het tot nu toe altijd vrij strikt gehanteerde onderscheid tussen privé/persoonlijk enerzijds en professioneel anderzijds wegvalt omdat het veel meer een geïntegreerd geheel is (van licht naar zwaar). De overgang van hulp en ondersteuning in de familiale en sociale netwerk omgeving naar professionele hulp is dan niet meer zo abrupt. Het is ook niet meer óf het een, óf het ander, maar kan gewoon gecombineerd worden. Eigen Kracht conferenties zijn hier al jarenlang een effectief voorbeeld van, waarbij de regie om de gezinsproblemen aan te pakken primair bij het gezin en het familiale/sociale netwerk daar om heen ligt.

Kortom: Het gaat om gedeelde verantwoordelijkheid voor opvoeden en opgroeien. Een zorgzame samen-leving waarin de menselijke maat het leidende principe wordt.

### **Er is hoop...**

Gelukkig zijn er al sinds enkele jaren initiatieven in de praktijk ontwikkeld die laten zien dat er nu al actief gewerkt wordt aan het realiseren van die zo vurig gewenste transformatie. De Eigen Kracht conferenties heb ik net al genoemd. Nog wat mooie praktijkvoorbeelden:

\* 'Allemaal opvoeders': een voorbeeld van vernieuwend werken in de lokale omgeving: Doel van dit project is het versterken van de informele sociale steun rondom gezinnen. Dit vertrekt vanuit de gedachte dat opvoeden niet alleen een verantwoordelijkheid van afzonderlijke gezinnen is. Ook de buurt, school, sportclubs en andere ouders kunnen een belangrijke rol spelen.

\* 'Alert4You' is actief in het verbinden van jeugdzorg en kinderopvang.

\* 'Jeugdzorg in de buurt': minder hulpverleners die meer op eigen kracht werken, in de directe omgeving van de hulpvrager.

\* 'Pedagogische buurtschouw': in kaart brengen hoe het er eigenlijk voor staat met het opgroei- en opvoedklimaat in de wijk.

En er gebeurt nog veel meer!

... dus jeugdzorg kan een vlinder worden...!

Het is evident dat de jeugdzorg deze transformatie niet op eigen kracht kan en wil realiseren. Het zal gezamenlijke inzet en actie vragen van alle sectoren in het sociale domein: woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen, buurt- en wijkgerichte organisaties, (geestelijke) gezondheidszorg etc. Samenwerken maar tegelijkertijd aan je eigen (sectorale) grenzen blijven vasthouden zal niet tot transformatie leiden. Je richten op ontwikkeling in plaats van op controle en beheersing, op principes in plaats van op regels!

### **Zorg zonder regels**

Op het PLUK Innovatiefestival heb ik onder meer de workshop van Jannie Nijlunsing bezocht (zorg zonder regels). Ik was vooral benieuwd in hoeverre haar verhaal raakvlakken zou hebben met de overgang van een regelsysteem naar een waardensysteem. Jannie is met haar organisatie een experiment aangegaan waarbij primair gestuurd wordt vanuit inhoudelijke principes van kwalitatief goede zorg ('levensgeluk') in plaats van regels. Het levensgeluk van de bewoners staat voorop en is bepalend voor de regels die afgesproken worden. Uiteraard zijn er altijd regels nodig, maar 'regelgestuurde' zorg, vaak maar niet altijd opgelegd door de overheden, is in de meeste (zorg)organisaties zo doorgeslagen dat levensgeluk van cliënten (maar ook het werkplezier van zorgverleners) daaraan

ondergeschikt is gemaakt. Dat zijn we allemaal zo normaal gaan vinden dat het nog heel wat moeite heeft gekost om VWS en de Inspectie er van te overtuigen dat een dergelijk experiment alle ruimte moet krijgen en dat daarvoor dus niet regels van bovenaf gedictieerd moeten worden! Ook het HKZ kwaliteitssysteem en de HACCP (voedsel)normen werden deels terzijde geschoven omdat ze (vaak?) als zinloze regelgeving werden ervaren.

Uit Jannie's verhaal kwam naar voren dat deze wezenlijk andere wijze van sturing een belangrijke consequentie heeft: voor het realiseren van meer levensgeluk moet je accepteren dat je soms wat meer risico's loopt. Maar: risico's horen bij het leven toch?

Een laatste goede tip van Jannie was: ga door met dit soort veranderingen in gang zetten, ook al zijn er soms tegenslagen!

Moniek Streng  
*(tot voor kort bestuurder van een  
jeugdzorgorganisatie)*