

# Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals

Mariska van der Steege, Karlijn Stals, Pauline van Viegen, Vera Naber

## Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	
Totstandkoming Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals	5
Focus en werkwijze Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals	7
Rol Platform Vakmanschap	9
1. Regie bij ouders, kinderen en jongeren	10
1.1 Het belang van regie bij ouders, kinderen en jongeren laten	10
1.2 Regie bij ouders, kinderen en jongeren laten: hoe zou dat eruit kunnen zien?	11
2. Samenwerken in de zorg om het kind	13
2.1 Waarom is samenwerken belangrijk?	13
3. Persoonlijk leiderschap: voorwaarden scheppen om goede hulp te bieden	16
3.1 Wat is professionele ontwikkeling?	16
3.2 Hoe werk je aan professionele ontwikkeling?	17
4. Werken aan een veranderend jeugdveld	19
4.1 Verandering en dynamiek als gegeven	19
4.2 Omgaan met veranderingen	20
Bijlage Inventarisatie en analyse van vragen en behoeften rond vakmanschap	22
Referentielijst	24

## Samenvatting

*Leren en het ontwikkelen van vakmanschap gebeurt de hele dag door; het is onderdeel van professionaliteit. Professionals maken daarin keuzes die worden gestuurd door onderliggende waarden en opvattingen, ervaringen in casuïstiek en invloeden van anderen. Vaak ligt de focus van organisaties die willen bijdragen aan verdere professionalisering nog op het ontwikkelen of ontsluiten van méér kennis over specifieke of generieke inhoud. Terwijl bij professionals vooral vragen leven over hóe zij invulling kunnen geven aan de toepassing van reeds bestaande kennis in persoonlijk handelen en in samenwerking met collega's. Zij hebben behoefte aan inspiratie, wenkende perspectieven en voorbeelden van hoe anderen daar gekomen zijn, om daar vervolgens in eigen casuïstiek mee aan de slag te kunnen.*

*Deze behoefte op het niveau van de professional sluit aan bij de bredere wens om tot een lerend jeugdhulpstelsel te komen. Een andere manier van werken die niet vanzelf van de grond komt en waarbij alle partijen in het jeugdveld een rol hebben door te ondersteunen, investeren, en tijd en ruimte te maken. Vanuit deze twee doelstellingen – het versterken van vakmanschap én het komen tot een lerend stelsel – hebben we een grote ambitie: het Platform Vakmanschap.*

*Voorliggend stuk betreft de Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals. Deze agenda is bedoeld om dit wenkende perspectief te bieden op vier ontwikkelopgaven die er voor professionals toe doen. Deze opgaven zijn afgeleid van de vragen die bij hen leven over het versterken van hun vakmanschap, de wensen van kinderen en ouders, en de ontwikkelingen in het bredere jeugd domein. Ze volgen uit een proces van interviews en gesprekken met professionals en organisaties en lerende netwerken die op meerdere plekken zijn opgezet. De agenda geeft richting aan het Platform Vakmanschap. Het is daarmee ook een document in ontwikkeling. De ontwikkelopgaven van professionals zijn immers niet statisch. Het Platform zal steeds aansluiting zoeken bij juist die opgaven die er voor professionals, kinderen, ouders en jongeren toe doen.*

*De Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals omvat de volgende ontwikkelopgaven:*

- 1) Regie bij ouders, kinderen en jongeren*
- 2) Samenwerken in de zorg om het kind*
- 3) Persoonlijk leiderschap: de voorwaarden scheppen om goede hulp te bieden*
- 4) Werken in een veranderend jeugdveld*

*De partners<sup>1</sup> die met elkaar samenwerken binnen het actieprogramma Zorg voor de Jeugd faciliteren professionals door drie dingen te doen:*

- 1) focus te leggen op de vier ontwikkelopgaven van professionals;*
- 2) ruimte te bieden voor leren, zo dicht mogelijk op de eigen werkvloer; en*
- 3) middels het Platform Vakmanschap verbinding te leggen tussen wat er geleerd wordt en hoe er geleerd wordt, en dit zichtbaar te maken.*

---

<sup>1</sup> Beroepsverenigingen, brancheverenigingen, cliëntenorganisaties, (lokale) overheden, opleidingen en kennisinstellingen.

*Het Platform Vakmanschap biedt daarmee een plek om elkaar te ontmoeten, samen te leren en om actuele kennis te vinden en te delen rondom de opgaven uit deze agenda. Dat doen we middels een website waarop voorbeelden, leeropbrengsten en leervormen samengebracht worden en die uitnodigt hier concreet mee aan de slag te gaan. En middels het stimuleren en faciliteren van interactie tussen professionals(online en offline), zodat zij met en van elkaar kunnen leren.*

## Inleiding

In het jeugdveld wordt voortdurend geleerd. Jeugdprofessionals leren in hun dagelijkse praktijk tijdens gesprekken en activiteiten met kinderen, jongeren en ouders, van en met hun directe collega's, en in de omgang met professionals van andere disciplines met wie ze samenwerken. Dit leren verloopt soms formeel via scholing en training, maar grotendeels informeel, al nadenkend over en handelend in casuïstiek. Willen leren en steeds beter willen worden in het vak is een belangrijk kenmerk van professionaliteit. Een professional legt zich erop toe cliënten steeds beter van dienst te zijn. Daarbij handelt zij<sup>2</sup> vanuit kennis, bekwaamheid, ervaring en integriteit, en stelt haar handelen voortdurend bij op grond van de ervaring en inzichten die ze opdoet in het contact met kinderen en ouders (Kooijman, 2018). Een professional handelt daarmee situationeel, maakt met ieder kind en iedere ouder in iedere situatie een weloverwogen afweging en onderneemt op basis daarvan actie, dusdanig dat zij zich erkent en gezien weten (Van Dartel & De Witte, 2014; Albers & Kruijer, 2020). Een professional maakt gebruik van de gemeenschap van professionals – de beroepsgroep, het team waarin zij werkt – om het vak steeds verder te ontwikkelen, zij draagt daar zelf ook actief aan bij (Ruijters et al, 2018). Professional-zijn impliceert dus een keuze, de keuze om jezelf en het vak telkens verder te ontwikkelen. Een professional wil haar vakmanschap ontwikkelen en zichtbaar kwaliteit leveren. Om op deze manier daadwerkelijk waarde toe te voegen, dat wil zeggen: bij te dragen aan een betere opvoedsituatie voor kinderen (Alders, 2014). Zij zoekt actief de link met kennis en is goed in het vertalen van deze kennis naar een praktische toepassing. Professional-zijn is een manier van werken waarbij de professional zelf aan het roer staat en zichzelf uitdaagt het beste uit zichzelf en het vak te halen.

De jeugdsector is in transformatie, de context waarbinnen professionals hun werk doen is daarmee voortdurend in beweging. Zij zijn dagelijks aan het werk met individuele kinderen, jongeren en hun gezin én in de bredere context van een wijk, regio en onze maatschappij. De vragen van kinderen, jongeren en ouders, de maatschappelijke opgaven en de wijze waarop het jeugdveld is georganiseerd geven richting aan de ontwikkeling van professionals. Dit vraagt van hen dat ze meebewegen met de externe ontwikkelingen en veranderende opgaven en daar telkens op gericht zijn. Daarmee is het voortdurend leren en ontwikkelen belangrijk voor professionals die werkzaam zijn in het jeugdveld.

De komende jaren liggen er binnen de transformatie van de jeugdsector een aantal ontwikkelopgaven. Daarmee bedoelen we richtingen waarin professionals die met jeugd werken<sup>3</sup> hun vakmanschap kunnen ontwikkelen om daarmee een bijdrage te leveren aan de benodigde veranderingen. Dit vraagt niet alleen iets van professionals, maar van alle partijen daar omheen, zoals werkgevers, gemeenten, cliëntenorganisaties en kennisinstituten.

---

<sup>2</sup> In dit document hanteren we de vrouwelijke vorm voor professionals, hiermee worden ook mannen bedoeld.

<sup>3</sup> Dit zijn verschillende beroepsgroepen: jeugd- en gezinsprofessionals, sociaal werkers, kinder- en jongerenwerkers, jeugdartsen, pedagogisch medewerkers, orthopedagogen, psychologen, psychotherapeuten, verschillende (vak)therapeuten en vele anderen.

## Totstandkoming Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals

De *Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals* is een meerjarenagenda en geeft vier ontwikkelopgaven weer. Om tot die opgaven te komen, is een inventarisatie en analyse gemaakt van de vakmanschap-vraagstukken die in het jeugdveld op tal van plekken geagendeerd zijn. In de bijlage staat beschreven hoe deze analyse is uitgevoerd. Hieronder gaan we in op verschillende elementen van vakmanschap en beschrijven we hoe deze analyse heeft geleid tot de focus van deze *Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals*.

### Ordenen naar verschillende aspecten van vakmanschap

Uit de inventarisatie en analyse kwamen vele leervragen en thema's rond vakmanschap naar voren die leven bij professionals. Deze bleken veelal te plaatsen op een tweetal dimensies. De vragen bleken enerzijds te gaan over vakinhoudelijke kennis, en veel meer nog over de eigen ontwikkeling als persoon en professional. Anderzijds gebeurt leren zowel op individueel niveau, als gezamenlijk: met kinderen en ouders, met collega's en met professionals van andere disciplines. Als we deze twee dimensies vervolgens in een matrix zetten, ontstaat een model met vier elementen van het vakmanschap van jeugdprofessionals.



Deze vier elementen zijn: generieke kennis en kunde, specifieke kennis en kunde, persoonlijke opgaven en samenwerkingsopgaven. De huidige praktijk in het jeugdveld overziend blijkt dat er veel kennis beschikbaar is. Zowel generieke kennis en kunde die van belang zijn voor elke professional die met jeugd werkt, als specifieke kennis van specifieke beroepsgroepen, functies of rollen. Eén van de voortdurende uitdagingen voor professionals is om kennis bij te houden. Daarbij lijkt het benodigde generieke kennisbestand voor alle professionals in de jeugdsector alsmar groter te worden. In de analyse van actieprogramma's, transformatieplannen en (social) media gericht op professionals zien we dat hier veel aandacht aan besteed wordt, en dat is nodig. We weten dat generieke en specifieke kennis soms wel en soms ook niet in voldoende mate aanwezig is bij professionals in de jeugdsector. Via het opdoen en vergroten van de vakinhoudelijke kennis ontwikkelt iemand zich in het beroep als professional, en deze ontwikkeling wordt gestimuleerd in de toepassing van de vakinhoudelijke kennis.

Tegelijkertijd vergt het toepassen van kennis in specifieke situaties veel meer dan kennis bezitten en 'weten'. In de gemaakte analyse zagen we dat de vragen van professionals veel minder vaak gaan over de vakinhoudelijke kennis. Terwijl dit de aanvliegroute is die we als kennisinstellingen en andere stakeholders vaak kiezen: het vergroten van het vakmanschap van jeugdprofessionals via het aanbieden van (nog meer) vakinhoudelijke kennis. Professionals stellen in de interviews veel vaker vragen over hoe ze zich als persoon, als professional of in een samenwerking met anderen kunnen ontwikkelen. Denk daarbij aan vragen als: Als ik het ergens niet mee eens ben, wat doe ik dan? Hoe neem ik voldoende tijd om te reflecteren op mijn handelen? Hoe geef ik de stem van een kind een plek bij de besluitvorming? Deze vragen van professionals gaan vaak over het *hoe*. Hoe doe ik dat dan in wat ik zeg en doe? Hoe moet ik handelen? Hoe pas ik in deze situatie toe wat ik weet?

### **Prioritering in een agenda met vier ontwikkelopgaven**

De vragen waar professionals mee worstelen, waarin zij zich graag willen ontwikkelen als persoon en als professional in relatie tot collega's, zijn te plaatsen in de onderste twee elementen van de matrix. Als we alle vraagstukken verder analyseren en prioriteren, komen we uit op vier 'opgaven'. Vier richtingen waarin het vakmanschap van professionals zich al ontwikkelt en verder kan ontwikkelen. De vragen van professionals zijn dus de basis onder deze vier ontwikkelopgaven. Wat hebben zij nodig om hun werk in de dagelijkse praktijk goed te doen? We hebben hiervoor gekozen omdat deze opgaven de professionals echt aangaan, dit is waar ze mee zitten en in de praktijk mee worstelen. Door de agenda hierop te richten, voorkomen we dat jeugdprofessionals overladen worden met kennis en vervolgens achterblijven met de vraag: En hoe doe ik dat dan?

De *Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals* bestaat uit de volgende ontwikkelopgaven:

- 1) Regie bij ouders, kinderen en jongeren
- 2) Samenwerken in de zorg om het kind
- 3) Persoonlijk leiderschap: de voorwaarden scheppen om goede hulp te bieden
- 4) Werken in een veranderend jeugdveld

## **Focus en werkwijze Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals**

### **Uitgangspunten bij het verder ontwikkelen met de agenda**

De agenda focust zich expliciet op de onderkant van het afgebeelde model (ontwikkeling), en minder op de vakinhoudelijke kant (de bovenste twee elementen in het model). Er is veel kennis beschikbaar voor professionals, bijvoorbeeld vervat in hun standaarden zoals de richtlijnen. Dit vormt de basis van de beroepsuitoefening van professionals en moet dus op orde zijn. Zo hebben jeugdprofessionals de beschikbare generieke en specifieke kennis nodig om met kinderen en ouders tot een verklarende analyse te komen: hoe zijn de problemen ontstaan en waar komen ze mogelijk vandaan? Immers, verklaren is een voorwaardelijke conditie om te kunnen werken aan verandering in gezinnen (Hafkenscheid, 2018). Om vervolgens in samenwerking met de gezinsleden en anderen te beslissen welke hulp in te zetten, hoe te werken aan verandering die betekenisvol is voor het gezin, en hoe partnerschap aan te gaan met de gezinsleden en de informele steun die er is.

De vraag is vervolgens hoe professionals deze beschikbare kennis in hun voordeel kunnen benutten. Hoe kunnen ze deze vakinhoudelijke kennis gebruiken in hun eigen ontwikkeling en in de samenwerkingen die ze aangaan? Soms volstaat daarbij een praktische tool, veel vaker is onze verwachting dat een denkrichting en inspiratie nodig zijn, bijvoorbeeld door te laten zien hoe anderen met hun vraag omgaan of ermee aan de slag gaan. Inspirerende voorbeelden vanuit innovatieve projecten en leerbewegingen zoals de JIM, StroomOp, Coalitie naar thuis, K-EET en dergelijke zijn daarin cruciaal. Niet per se om van daaruit kennis op te doen 'hoe het moet', maar juist om zicht te krijgen op

hoe er geleerd is, welke dilemma's collega-professionals tegenkwamen en hoe zij die overwonnen hebben.

Van belang is hierbij ruimte te bieden aan de autonomie van de jeugdprofessionals. Immers, leren en ontwikkelen zijn niet af te dwingen, dit kan alleen vanuit een intrinsieke motivatie en de wens om steeds beter te worden in het vak (Kessels, 2020). Anderzijds is er vanuit allerlei partijen, waaronder ouders die ervaring hebben in de jeugdhulp, een brede roep om meer kwaliteit in het handelen, een respectvolle bejegening en een bredere blik bij jeugdprofessionals. Het streven is om dit belang en deze wensen te verbinden. Dus ruimte geven aan de eigen wensen van professionals om te leren en ontwikkelen, en tegelijkertijd de wensen vanuit de omgeving te zien als het wenkend perspectief, de stip op de horizon, de richting van een zich telkens transformerende jeugdsector.

### **Wat vraagt deze agenda?**

Het ontwikkelen van het vakmanschap van professionals heeft als doel betere en beter passende ondersteuning van kinderen en ouders. Praktijkervaringen en geluiden vanuit cliëntenorganisaties leren dat kinderen en ouders niet zozeer behoefte hebben aan nog meer specialisme bij de professionals die ze tegenkomen. Zij hechten grote waarde aan bejegening:<sup>4</sup> aan professionals die hen serieus nemen, hen als een gelijkwaardige partner zien, hun ervaringen en suggesties echt meenemen in hun handelen en die een tijdje met hen meelopen (zodat ze niet telkens met andere gezichten te maken krijgen). Dit vergt professionals die zich verbinden en vanuit een persoonlijke benadering kunnen handelen, en die voortdurend gericht zijn op het tot stand brengen van een goede samenwerking met kinderen, ouders en andere betrokkenen.<sup>5</sup> Oftewel: die investeren in de vier ontwikkelopgaven uit deze agenda.

De *Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals* roept alle betrokken partijen in het jeugddomein op om:

- a) de vier geformuleerde ontwikkelopgaven te prioriteren en te omarmen. Daarmee ligt de focus op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van professionals en het toepassen van kennis, en niet zozeer op het ontwikkelen van nieuwe kennis;
- b) er zorg voor te dragen dat er ruimte ontstaat om te leren. Het gaat daarbij om mogelijk maken van lokaal leren en ontwikkelen van professionals, door dit te stimuleren en faciliteren. Dit is een opgave van professionals zelf en de mensen om hen heen. Het is ook aan alle betrokken partijen om vervolgens uit het geleerde de opbrengsten te bepalen, samen te brengen en te delen. En zo veranderende en nieuwe opgaven te signaleren en te agenderen.

De agenda biedt professionals een wenkend perspectief, het geeft richting aan hun leren en ontwikkelen. Van groot belang is dat de voorwaardelijke context waarin professionals hun werk doen, óók via deze agenda en het platform aangesproken wordt. De focus ligt op de vier opgaven, maar het is niet alleen aan de professionals om daarmee aan de slag te gaan. Ook al is de aanspreekvorm in de uitwerking veelal op hen gericht.

---

<sup>4</sup> Respectvolle bejegening is bijvoorbeeld een van de aandachtspunten in het Actieplan Verbetering Feitenonderzoek voor de jeugdbescherming: <https://voordejeugd.nl/actieplan-verbetering-feitenonderzoek/>.

<sup>5</sup> <https://professionaliseringjeugdhulp.nl/sleutels-van-kinderen-jongeren-jongvolwassenen-en-opleegouders-voor-nog-betere-hulp-3>



## Rol Platform Vakmanschap

### Focus op de vier ontwikkelopgaven van professionals

Het platform vertrekt vanuit de inhoud van de *Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals* en legt de focus op de vier ontwikkelopgaven zoals eerder in deze inleiding genoemd. Om een concreter beeld te krijgen van de inhoud van deze opgaven is in de volgende hoofdstukken van elke opgave een uitwerking toegevoegd. In deze beschrijvingen spreken we professionals rechtstreeks aan, omdat het een vertaling is van hun leeropgaven en zij zich uiteindelijk met name uitgenodigd moeten voelen ermee aan de slag te gaan. Telkens geven we kort weer waar de opgave over gaat, waarom deze voorligt en wat er moet en kan gebeuren. We lichten deze toe met concrete, echte vragen van professionals en opgehaalde voorbeelden.

### Ruimte bieden voor leren, zo dicht mogelijk op de eigen werkvloer

Professionals leren en ontwikkelen zich voornamelijk in hun eigen werkomgeving in de dagelijkse praktijk. We zien echter dat het professionals op dit moment nog onvoldoende lukt om te leren via reflecteren op en stilstaan bij hun dagelijks handelen. Ze geven zelf aan dat het hen slecht lukt om er tijd voor te maken en te vertragen, ook al faciliteren organisaties dit (soms deels) en is er een grote behoefte bij professionals om te leren en te ontwikkelen. De waan van de dag, het soms grote appèl van gezinsleden en samenwerkingspartners, een hoge werkdruk en een hoge caseload maken het niet eenvoudig om tijd te maken voor vertragen en reflecteren.

De *Agenda Vakmanschap Jeugdprofessionals* geeft de ontwikkelopgaven en de onderliggende vragen weer die spelen bij professionals. Het is aan collega's, beroepsverenigingen, werkgevers, gemeenten, opleidingen en kennisinstituten om hen hierin te ondersteunen. Om ruimte te bieden om niet enkel kennis op te doen, maar ook te leren om deze kennis toe te passen als persoon en professional, in relatie tot en in samenwerking met anderen. Dit vraagt ruimte, tijd en investering in lokaal en regionaal leren. Dat gebeurt natuurlijk al op tal van plekken in organisaties, en ook in netwerken, projecten en initiatieven. De opgaven kunnen focus aanbrengen voor een prioritering in de komende jaren, en kunnen ervoor zorgen dat kennis die lokaal is opgedaan in een zekere ordening breder gedeeld kan worden, zodat het toepasbaar is voor anderen.

### Zichtbaar maken en verbinding leggen tussen wat er geleerd wordt en hoe er geleerd wordt

Het Platform Vakmanschap speelt bij dit leren en ontwikkelen van professionals een verbindende rol. Het maakt – onder andere via de website – opbrengsten en vormen van leren en vakmanschap zichtbaar en deelbaar door deze actief op te halen uit lokale teams, regio's, netwerken en initiatieven. Door deze opbrengsten bij elkaar te brengen en te delen, verrijkt en verdiept het platform deze verder. Bovendien is het platform een plek voor professionals om elkaar te treffen (online en offline) en met elkaar de vraagstukken te doorgronden. Zo proberen we telkens een slag dieper te komen: de opgaven telkens een beetje beter te begrijpen en te bekijken wat ervoor nodig is om deze verder te brengen. En op die manier het vakmanschap van jeugdprofessionals stapje voor stapje te verstevigen en nieuwe en verdere professionaliseringsopgaven te signaleren en te agenderen.

## 1. Regie bij ouders, kinderen en jongeren



*Ieder mens heeft uiteindelijk de regie over het eigen leven. Dat geldt ook voor ouders, kinderen en jongeren met problemen en vragen, soms binnen de mogelijkheden die ze hebben. Te vaak echter zien we professionals ongemerkt en soms onbewust de regie van hen overnemen. Omdat ze dat gewend zijn, omdat ze een idee hebben wat er moet gebeuren, of omdat ze vinden dat de veiligheid van de kinderen in het gezin niet genoeg gewaarborgd is. En af en toe vragen ouders expliciet aan professionals om het van hen over te nemen. Allemaal vanuit de beste bedoelingen, en soms voor de korte termijn een goede oplossing. Maar willen we op langere termijn tot duurzame veranderingen komen in gezinnen, dan is het vrijwel altijd nodig dat zij het heft – al is het maar deels – in eigen hand nemen.*

### **Voorbeelden van vragen van professionals binnen deze ontwikkelopgave**

- Hoe werken we met een dossier waar ouder/kind zelf de eigenaar van is?
- Hoe neem ik het perspectief van kind/jongere/ouder zo goed mogelijk mee?
- Hoe kunnen we het informele netwerk rond kinderen, ouders versterken?
- Hoe geef ik de stem van het kind een plek in de besluitvorming?

### **1.1 Het belang van regie bij ouders, kinderen jongeren laten**

‘Geef een mens een vis en hij eet één dag, leer een mens vissen en hij eet een leven lang.’ Dit oude gezegde laat treffend zien waarom overnemen door professionals op de langere termijn niet werkt. De motivatie van veel jeugdprofessionals om ooit in het jeugddomein te gaan werken, was dat ze mensen wilden helpen. Deze drijfveer is nog steeds van belang, maar is tegelijkertijd een valkuil (Struijk, 2019). En de uitwerking van ‘mensen helpen’ is aan verandering onderhevig. Er is in het hele zorg- en welzijnsdomein een verschuiving gaande van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’; van ‘mensen helpen’ naar ‘mensen leren zichzelf te helpen’. En dat geldt ook voor het jeugddomein. Je bent als professional een passant: je bent per definitie tijdelijk betrokken, vaak voor een beperkt aantal uren per week. Daarna zullen de gezinsleden weer zelf verder moeten, samen met de mensen om hen heen. Dit betekent dus dat je hen als professional helpt om zelf weer verder te kunnen, door hun probleemoplossende vaardigheden te vergroten, de ouders te leren omgaan met het gedrag van hun kind en/of hun eigen

problematiek of de omstandigheden waarin ze verkeren en ze hun kinderen moeten zien groot te brengen.

Van belang is dat je als professional investeert in de alliantie, een stevige samenwerkingsrelatie, met de gezinsleden. Deze alliantie bevordert de motivatie van de gezinsleden en daarmee de resultaten van de hulp (Barnhoorn et al, 2013). Als professional ligt je blik vooral op de eigen leefomgeving van het gezin. Welke mensen steunen de gezinsleden? Wat is er in de directe omgeving aan gemeenschap, informele voorzieningen en steun beschikbaar waarop de gezinsleden kunnen terugvallen? Als professional werk je samen met de mensen uit dit informele netwerk; je ziet en benadert hen als gelijkwaardige partners (De Ruig & Van Dam, 2020). Ouders en kinderen hechten daarbij grote waarde aan hoe ze benaderd worden. Ze willen serieus genomen worden, dat er naar hen geluisterd wordt en dat professionals zichtbaar iets met hun mening en inbreng doen. Een juiste bejegening is een cruciale voorwaarde om de beoogde resultaten te bereiken met de gezinsleden, andere betrokkenen uit het informele netwerk en professionals (zie ook Van Leeuwen & Polstra, 2015).

## 1.2 Regie bij ouders, kinderen en jongeren laten: hoe zou dat eruit kunnen zien?

Dat je als professional de regie bij de gezinsleden moet laten, is makkelijk gezegd. De uitvoering in de praktijk is echter nog knap ingewikkeld. Immers, hoe doe je dat met ouders die een stevig appèl op je doen om de opvoeding van hun puber – op wie ze geen enkele grip meer hebben – over te nemen? Of als een echtscheiding dermate complex is geworden dat de ouders onderling geen enkele rechtstreekse communicatie meer hebben? Ga er maar aan staan om dan als professional niet de regie te pakken en over te nemen. En soms is dit ook gewoon nodig, als een tijdelijk middel om de situatie in beweging te krijgen. Maar altijd in het bewustzijn dat je als professional die regie zo snel mogelijk – al is het maar deels – weer teruggeeft. Een gegeven is ook dat sommige gezinnen levenslange en levensbrede steun van professionals nodig zullen hebben. Het idee dat de samenleving maakbaar is, heeft zijn langste tijd gehad (Van Leeuwen & Polstra, 2015).

Een aantal aspecten helpt om de regie bij ouders en kinderen te laten en hen daarbij te ondersteunen: passend taalgebruik, oordeelsvermogen en gezamenlijke besluitvorming.

Als eerste is taal van groot belang. Welke woorden gebruik je, hoe benoem je wat je ziet, en hoe sluit je aan bij het taalgebruik van de gezinsleden? Dat zijn subtiele processen. Denk aan veelgebruikte zinnen als: ‘de ouders in hun eigen kracht zetten’ of ‘het netwerk activeren’. Het woordgebruik in deze zinnen laat zien dat vooral de professional actief is. Het is een zoektocht om taal te ontwikkelen die de wensen en acties van de gezinsleden benadrukt en vergroot. Daarbij is het van belang om telkens weer te checken of het nog klopt. Klopt het nog wat ik zie als professional, wat er volgens mij aan de hand is? Hebben we nog steeds hetzelfde beeld voor ogen van het beoogde doel en de daarvoor benodigde acties?<sup>6</sup>

Dit vraagt erom voortdurend inschattingen te maken, je professionele oordeelsvermogen in te zetten (Van Montfoort, 2019). Wat speelt hier op dit moment? Wat kunnen deze ouders en kinderen zelf, al dan niet met een duwtje van mij? Welk gedeelte van deze problematiek is te herstellen en te behandelen? En wat zal altijd zo blijven en waar zullen de gezinsleden mee moeten leren omgaan? Dit oordeelsvermogen is als een spier, het vergt voortdurend onderhoud om die krachtig te houden. Dat

---

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld de ‘sleutels van kinderen, jongeren, jongvolwassenen, (pleeg)ouders voor nog betere hulp’, ontwikkeld binnen het Programma Professionalisering Jeugdhulp & Jeugdbescherming: <https://professionaliseringjeugdhulp.nl/sleutels-van-kinderen-jongeren-jongvolwassenen-en-opleegouders-voor-nog-betere-hulp-3>.

doe je middels voortdurende reflectie. Zie ik het nog goed, of ben ik inmiddels in een tunnelvisie beland? Heb ik de perspectieven van alle betrokkenen echt goed in beeld, of vaar ik eigenlijk vooral op deze vader? Reflectie vraagt goed waarnemen (kijken, luisteren, aanvoelen), de feiten telkens op een rij zetten, en jezelf laten bevragen door collega's, de gedragswetenschapper of een expert die je erbij hebt gehaald.

Als jeugdprofessional werk je volgens de principes van gezamenlijke besluitvorming (Bartelink, Meuwissen, Eijgenraam & Versteeg, 2021). Dit betekent dat de gezinsleden een gelijkwaardige partner zijn in het besluitvormingsproces. Ze doen mee met de informatieverzameling en analyse, wegen de mogelijkheden mede af door de voor- en nadelen in kaart te brengen en beslissen mee in wat de juiste en meest passende hulp is. Dit leidt ertoe dat de gezinsleden zich meer gewaardeerd voelen, meer eigenaarschap nemen bij de inzet van de ondersteuning en hulp, en dit leidt tot betere resultaten (Jakobs & Vissenberg, 2021). Het gaat daarbij om transparantie, om het voortdurend 'ondertitelen' van je eigen professionele denken en handelen. Deel je gedachten, zeker ook als je het nog niet zeker weet. En zorg dat wat je opschrijft klopt, en eerder gedeeld is met de gezinsleden en waar mogelijk ook met samenwerkingspartners.

### Dit vind je op de website

- ✓ Advies van jonge ervaringsdeskundigen: hoe sluit je als professional aan bij jongeren?
- ✓ Kennis van prof. dr. Annemiek Harder over het opbouwen van een samenwerkingsrelatie met ouders en jongeren
- ✓ Links naar praktische hulpmiddelen om samen te beslissen (zoals de Bramtool en de toolkit 'werken aan eigen regie')
- ✓ Concrete tips bij samenwerken met ouders, kinderen en jongeren
- ✓ Uitnodiging voor de eerstvolgende bijeenkomst van het Netwerk Jeugdprofessionals, over samenwerking met ouders in jeugdhulp

## 2. Samenwerken in de zorg om het kind



*Nogal eens zijn er bij gezinnen professionals van meerdere organisaties betrokken, ook als er sprake is van een enkel probleem. Immers, vrijwel ieder kind heeft in ieder geval een leerkracht op school. Sommige gezinnen hebben meerdere problemen die onder verschillende gemeentelijke beleidsdomeinen vallen (denk aan: schulden, veroorzaken van overlast in de buurt, eigen psychische problematiek bij ouders en problemen bij de opvoeding van de kinderen). Doordat er meerdere professionals en instanties betrokken zijn, is een goede onderlinge samenwerking noodzakelijk.*

### Voorbeelden van vragen van professionals binnen deze ontwikkelopgave

- Hoe zorg ik dat ik meer samenwerk met organisaties/gemeente of belangrijke figuren rond het gezin? En dat we elkaars expertise (in vroeg stadium) benutten?
- Hoe gaan alle professionals met brede blik werken? Wat staat ons hier met elkaar te doen om de hulp thuis en zo nabij mogelijk te organiseren?
- Hoe organiseren we integrale hulpverlening zodat het kind passend maatwerk krijgt?
- Hoe kom ik tot een goede afstemming met de behandelaar van een ouder, bijvoorbeeld uit de volwassenen-ggz?

### 2.1 Waarom is samenwerken belangrijk?

De afgelopen decennia hebben we veel belang gehecht aan de specifieke expertise van de verschillende beroepsgroepen. Dit is aan het verschuiven. Als samenleving vinden we het steeds meer van belang om problemen op te lossen in de eigen leefomgeving van kinderen en gezinnen en de mensen die er daar al zijn. En dit vraagt om samenwerking met de gezinsleden en de mensen om hen heen. Een andere reden voor het belang van samenwerken is dat veel professionals niet in hun eentje de hulpvraag van kinderen of gezinnen kunnen beantwoorden. Er zijn altijd al professionals bij het kind of het gezin betrokken, ook als er een eenvoudige vraag is. Denk bijvoorbeeld aan de leerkracht op school. Wanneer jij als professional aan de slag gaat bij een gezin met meervoudige en complexe problemen, zijn daar vaak al verschillende professionals en instanties bij betrokken (Van der Steege, De Veld & Zoon, 2020). Dit levert meerdere blikken en invalshoeken op dezelfde gezinssituatie op, die in de analyse bij elkaar

gebracht moeten worden. En er is onderlinge afstemming nodig om tot een samenhangende inzet van hulp te komen.

Een kenmerk van het vak van jeugd- en gezinsprofessional is dat je jezelf als instrument inzet. Daar zitten veel aspecten aan. Het betekent onder andere dat je als professional altijd anderen nodig hebt om naar je eigen handelen te kijken en blinde vlekken te gaan zien. Een vakgenoot of expert die je uit de situatie haalt en uitnodigt met enige afstand te kijken. Die feedback geeft en kritische vragen stelt. Dat werkt eigenlijk alleen als je enige verbinding met deze collega voelt en een samenwerkingsrelatie hebt. Vaak vervullen gedragswetenschappers deze rol voor jeugdprofessionals, maar soms neemt een specialist die je erbij haalt deze rol op zich, of een directe collega. Deze collega's denken mee, geven adviezen vanuit hun eigen praktijkervaringen of vanuit beschikbare kennis (die bijvoorbeeld is vervat in richtlijnen). Daarmee voorkom je dat je in je eigen denkpatronen blijft hangen of in valkuilen stapt zoals een tunnelvisie of te grote voorzichtigheid op basis van die ene indrukwekkende casus (beschikbaarheidsheuristiek, zie Van Montfoort, 2019).

Hoe zou een goede en effectieve samenwerking tussen professionals eruit kunnen zien? Veel professionals beschouwen hun naaste collega's uit hun eigen organisatie als teamleden waarmee ze hun werk doen. Maar vaker ben je in een specifiek gezin aan de slag met collega's uit andere organisaties. Van belang is dat je ook met hen een team vormt, een team rond het kind of gezin voor wie jullie samen aan de slag zijn (Verheijden & De Lange, 2016).

In dat team kijken jullie vanuit meerdere perspectieven naar de situatie van het kind of gezin. Dit levert rijkere informatie op. Meerzijdig kijken, samen de brede blik hanteren en de verzamelde informatie naast elkaar leggen en begrijpen wat er in het gezin aan de hand is (zowel met het kind, de ouders als het gezin als systeem), oftewel een verklarende analyse opstellen, is van belang om te kunnen bepalen welke interventies er nodig zijn (Tempel & Vissenberg, 2018). Van belang is te doorgronden waarom een bepaalde aanpak in dit specifieke gezin zou kunnen werken (Vermaak, 2017). Problemen van kinderen behandelen terwijl er psychische problemen van de ouder of intergenerationele problematiek aan ten grondslag liggen, blijft niet meer dan 'pleisters plakken'. Tot een verklarende analyse komen, met een daarbij passende aanpak, vergt een samenspel tussen jullie als professionals en de gezinsleden. Dat samenspel bestaat uit: waarnemen, informatie delen, samen analyseren en tot een verklaring komen wat er aan de hand is. Om vervolgens in samenspraak te bepalen waar aanknopingspunten voor verandering liggen, en welke integrale aanpak met op elkaar afgestemde interventies daarbij past. Daarbij gaat het erom dat elke professional vanuit haar eigen vakinhoud, praktijkdeskundigheid en specifieke expertise krachtig en overtuigend haar inbreng levert en tegelijkertijd openstaat voor vragen en kritische tegengeluiden. Dat vergt voor jou als professional soms ook slikken, je eigen emoties kunnen beheersen en reguleren en/of even niet reageren. Jullie overleggen periodiek met elkaar om de voortgang in de verbetering van de gezinssituatie te volgen en waar nodig bij te sturen (Van der Steege, De Veld & Zoon, 2020).

Om bovenstaande goed en effectief te kunnen doen, zijn goede onderlinge relaties en verstandhoudingen van groot belang. Bouw aan partnerschap en realiseer dit met elkaar. Je investeert daarom als professional net zo stevig in de relaties met de collega's met wie je een team rond het gezin vormt, als in de relaties met de gezinsleden. Van belang is dat je met iedereen open communiceert, de anderen leert kennen en begrijpen, en bereid bent te leren van de invalshoeken van waaruit zij kijken. Je reflecteert als professional regelmatig met de anderen op de samenwerking en stelt je daarin proactief op (Covey, 2002). Je blijft in verbinding en zoekt contact als er ruis in de relatie ontstaat. Juist dan, als je het gevoel hebt dat de ander even niet te bereiken is, ga je erop af en zoek je actief opnieuw de verbinding.

### Dit vind je op de website

- ✓ Ervaringsverhalen over samen leren in complexe situaties
- ✓ Concrete tips van professionals over samenwerking in de wijk
- ✓ Kom in contact met andere professionals via 'Gluren bij de bureu'; uitwisselingsinitiatief waarbij professionals bij elkaar op bezoek gaan en leren van elkaars ervaringen rondom interprofessioneel samenwerken
- ✓ Links naar tools als de reflectiewijzer en informatie over intervisie
- ✓ Uitnodiging om aan te sluiten bij het Netwerk Jeugdprofessionals, waar betrokken professionals elkaar ontmoeten en samen leren

### 3. Persoonlijk leiderschap: de voorwaarden scheppen om goede hulp te bieden



*Professionals in de jeugdhulp zijn dienstverleners. Ze creëren hun inzet in partnerschap met ouders en kinderen vanuit hun vakkennis en de toepassing daarvan. Ze maken kennis productief. Dat wil zeggen dat ze wat ze weten toepasbaar maken in specifieke situaties (Alders, 2014). Op deze manier helpen ze kinderen en ouders verder met hun probleem of vraag. Een professional ben je niet zomaar. Zoals we eerder schreven, is het professional-zijn en professioneel handelen een keuze. Een professional wil daadwerkelijk iets betekenen voor ouders en kinderen en dagelijks beter worden in het bieden van goede hulp die tot resultaten leidt. Een professional is veelal in eerste instantie opgeleid in een beroep. In de praktijk volgt daarna de verdere ontwikkeling van zichzelf en haar professie met vakgenoten en teamleden in de context waar zij werkt (Ruijters & Verborg, 2019).*

#### Voorbeelden van vragen van professionals binnen deze ontwikkelopgave

- Hoe neem ik voldoende tijd voor reflectie?
- In hoeverre maak ik mijn eigen afwegingen (los van de organisatie)?
- Hoe zorg ik ervoor dat de vragen en problemen waar het in dit gezin om gaat echt op tafel liggen? Ook als ze dat moeilijk vinden om te horen?
- Wanneer ik het binnen de organisatie ergens niet mee eens ben, wat doe ik dan?

#### 3.1 Wat is professionele ontwikkeling?

Een oude wijsheid waarmee vrijwel alle jeugdprofessionals zijn opgeleid, is: je bent als professional je eigen instrument. Als professional in het jeugdveld werk je met mensen en daarmee werk je vanuit de relatie die je met die ander opbouwt. Je interpersoonlijke communicatievaardigheden zijn daarvoor van groot belang. De emotionele band die je als professional met ouders en kinderen weet op te bouwen, is de eerste van de drie klassieke pijlers van het hulpverleningscontact. Je investeert in het tot stand brengen van een alliantie, een waarachtige, 'oprechte' of 'echte' relatie met de degene die jou hulp of ondersteuning vraagt. Vanuit deze positieve en emotionele band zullen ouders en kinderen bereidheid ontwikkelen om te werken aan de gezamenlijk gestelde doelen en de daarvoor benodigde acties. Deze emotionele band wint aan kracht en kwaliteit als degene die hulp vraagt bemerkt dat de acties werken en de doelen worden bereikt (Hafkenscheid, 2018).



Het kunnen opbouwen en hanteren van deze alliantie vergt dat je als professional zowel de inhoud als de betrekking van de relatie kunt hanteren. De *inhoud* betreft de expliciete communicatie, waarbij vakinhoudelijke kennis een rol speelt. De *betrekking* gaat over alle non-verbale communicatie buiten de inhoud. Affecties spelen daarbij bijvoorbeeld een rol, dus welke gevoelens roept deze ouder of dit kind bij je op? Daarbij speelt machtsongelijkheid altijd een rol in de hulpverleningsrelatie, de hulpvrager is per definitie afhankelijk van de professional omdat hij zelf het probleem niet opgelost krijgt. Je bewust zijn van je eigen communicatiestijl is van groot belang. Deze stijl wordt gevormd door allerlei factoren: temperament, eerdere ervaringen, de omstandigheden waarin je opgroeide, specifieke talenten en kwetsbaarheden (Hafkenscheid, 2018). Daarmee gaat professioneel hulpverlenen ook altijd over jou als persoon en is zelfkennis nodig. Kennis over hoe je bent gevormd, wat je plek in je sociale en werkomgeving is, en wat jou in beweging zet (Ruijters et al, 2018).

Smit (2002) onderscheidt binnen het leren van een vak vijf stadia. Deze ontwikkelingsstadia verlopen van een gerichtheid op jezelf (hoe overleef ik?) naar een gerichtheid op je taak (hoe doe ik het goed?), gerichtheid op de ander (de mensen zijn belangrijk), gerichtheid op impact (en nou moet het anders) en gerichtheid op de essentie (hoe kan ik dit delen?). Je bewust zijn van het ontwikkelingsstadium waarin je je bevindt, helpt om te weten hoeveel ruimte je kunt en wilt nemen, hoe autonoom je bent in je handelen. En om te weten welke ondersteuning je nog nodig hebt, bijvoorbeeld van collega's of een leidinggevende. Een professional ontwikkelt zich van kennis verwerven, via het toepassen van kennis en het opdoen van ervaring, naar kunde, naar de kunst van het vak verstaan. De kunst van het vak bestaat eruit dat je er als professional op gericht bent daadwerkelijk verschil te maken voor ouders en kinderen, op het concretiseren van je eigen kunde in je dagelijks handelen en je intuïtie te benutten door gevoelens die opkomen te onderzoeken en te duiden op basis van concrete, feitelijke informatie.

### 3.2 Hoe werk je aan je professionele ontwikkeling?

Vanuit de beroepsgroepen in de jeugdsector zijn er verschillende (wettelijke) instrumenten beschikbaar om de professionele ontwikkeling van hun leden te ondersteunen. Een van de meest bekende is de wettelijk verplichte registratie in het Kwaliteitsregister Jeugd.<sup>7</sup> Beroepsregistratie heeft tot doel professionals te stimuleren om te blijven werken aan hun vakmanschap en hun professionele ontwikkeling. Door scholing te volgen en deel te nemen aan reflectie-activiteiten. De verplichte beroepsregistratie heeft de beroepstrots en het gevoel van professionaliteit in een deel van de jeugdsector (met name de jeugdhulp en de jeugdbescherming) vergroot. Het roept ook nieuwe dilemma's op. Bijvoorbeeld over hoe je je als professional verhoudt tot de organisatie waar je voor werkt. Waar ligt jouw verantwoordelijkheid? En hoe ga je ermee om als deze verantwoordelijkheid en dat wat vanuit de organisatie gevraagd wordt niet met elkaar in lijn (lijken te) liggen?

Het voortdurend ontwikkelen van je professionaliteit gaat niet vanzelf, het vergt activiteit en inspanning. Reflecteren is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Je geeft dit als professional vorm door deel te nemen aan specifieke leeractiviteiten zoals intervisie of een moreel beraad. De essentie van reflecteren is bewustwording van bepalende aspecten in een werkervaring en daaraan betekenis verlenen. Reflectie is een essentieel element van goed vakmanschap en draagt bij aan je professionaliteit (Geenen, 2019). Tegelijkertijd vindt veel van het leren en reflecteren door professionals gedurende de dag plaats, 'tussen het werk door'. Als je met een collega spart over wat te doen rond een gezin, als je de kunst afkijkt bij een collega, of als je onderweg naar huis blijft kauwen op die vraag van een ouder die maar blijft hangen. Dit vergt alertheid: hier de tijd en ruimte voor nemen en dat wat je leert expliciet maken. Reflecteren helpt je om inzicht te krijgen in wie je bent als professional, wat je sterke kanten zijn, en hoe en waarom je handelt zoals je handelt. De inzichten die je hiermee opdoet kun je weer inzetten in nieuwe situaties. Om hier als professional de tijd en ruimte voor te kunnen

<sup>7</sup> Zie: [www.skjeugd.nl](http://www.skjeugd.nl).

nemen, moet je die ook krijgen. En dat is niet altijd vanzelfsprekend, de organisatie of gemeentelijke context zuigt je soms in randvoorwaardelijke processen en bureaucratie die niet direct met je handelen voor ouders en kinderen te maken hebben. Dit vergt van jou als professional dat je dit gebrek aan tijd en ruimte blijft signaleren en aankaarten bij je leidinggevend. En soms vergt het enige burgerlijke ongehoorzaamheid om te blijven doen wat nodig is voor kinderen en ouders.

Via het opdoen van kennis en ervaring en hier regelmatig op te reflecteren, verwerf je als professional stevigheid in je vak. Dit vergt tijd in de zin van duur, gedurende de jaren vergroot je deze stevigheid. Verankering in een beroep zou daarbij wel eens kunnen helpen;<sup>8</sup> een beroep dat staat voor bepaalde waarden en uitgangspunten (zoals vaak verwoord in een beroepscode) en dat de eigen 'body of knowledge' als richtlijnen heeft vervat in inhoudelijke standaarden.<sup>9</sup> Spiegel deze waarden en uitgangspunten regelmatig aan je eigen intrinsieke drijfveren en persoonlijke waarden. Komen deze nog overeen, klopt het voor jou als persoon ook nog? En spiegel ze aan je directe collega's. Waar staan jullie als team voor, wat vinden jullie belangrijk om goed werk te leveren? Op deze manier onderzoeken en ontwikkelen jullie samen je professionele meningen en opvattingen (Derksen, 2019).

### Dit vind je op de website

- ✓ Links naar praktijkvoorbeelden over omgaan met situaties waarin 'wat nodig is' niet past binnen kaders en richtlijnen
- ✓ Concrete tips om ruimte te maken voor reflectie en tools (zoals de reflectiewijzer) om direct aan de slag te gaan
- ✓ Praktische reflectievragen: hoe gebruik je – binnen de regels – de ruimte?
- ✓ Jeugdprofessionals aan het woord over hoe zij elke dag beter worden

<sup>8</sup> Bron: mondelinge communicatie Manon Ruijters tijdens rondetafelgesprek over professionele identiteit, 9 februari 2021.

<sup>9</sup> Voor de jeugdsector zijn dit de Richtlijnen Jeugdhulp en Jeugdbescherming: [www.richtlijnenjeugdhulp.nl](http://www.richtlijnenjeugdhulp.nl).

## 4. Werken in een veranderend jeugdveld



*Werken in de jeugdsector betekent voor professionals werken in een context die continu in beweging is. Met de invoering van de Jeugdwet vond in 2015 de transitie van de jeugdhulp naar gemeenten plaats. Gemeenten werden verantwoordelijk voor alle vormen van hulp en ondersteuning aan kinderen, jongeren en ouders. Dit is niet de eerste grote, wettelijke, verandering in de jeugdsector, en het is waarschijnlijk ook niet de laatste. Veranderingen zullen elkaar blijven opvolgen, van belang is dat professionals hiermee kunnen omgaan. De transformatie van de jeugdhulp is feitelijk net op gang gekomen (Friele et al, 2018).*

### Voorbeelden van vragen van professionals binnen deze ontwikkelopgave

- Vanuit welke waarden/grondhouding werk ik? Wanneer doe ik mijn werk goed?
- In hoeverre mag (moet?) ik 'buiten de lijntjes kleuren'?
- Hoe ga ik om met de verschillen tussen gemeenten? Hoe agendeer ik lokaal mijn zorgen?
- Hoe voorkomen we dat we (onder druk) terugvallen in oude patronen?
- Hoe werk ik vanuit mijn professionele autonomie?
- Hoe verken ik mijn leerwensen en -behoeften? En hoe leer ik eigenlijk?

### 4.1 Verandering en dynamiek als gegeven

Niet alleen de jeugdsector verandert. Volgens Rotmans (2017) vindt in de brede samenleving een omwenteling plaats waarbij systemen niet langer leidend zijn, horizontale verbindingen veel belangrijker worden dan verticale, en (mede)menselijkheid en burgerschap voorop komen te staan (Rotmans, 2017). De jeugdhulp kent tot op de dag van vandaag een aantal hardnekkige problemen die steeds pregnanter worden en die verandering noodzakelijk maken. Zo neemt het aantal jongeren en ouders dat publiekelijk hun onvrede laat blijken toe. Deze onvrede gaat vaak over hun ervaringen met onprettige bejegening en het gebrek aan erkenning voor hun problemen. Ook zijn er nog altijd wachttijden en wachtlijsten, krijgen kinderen en jongeren met complexe problemen met veel verblijfplaatsen en professionals te maken, en is de specialistische jeugdhulp te ver van de eigen leefomgeving georganiseerd. Het eindpunt van deze transformatie is niet scherp, en de vraag is of die dat ooit wordt. De veranderingen waar je als jeugdprofessional mee te maken hebt, bestaan uit meerdere elementen en verlopen allesbehalve lineair. Er is eerder sprake van het op gang brengen van beweging in een bepaalde richting, waarbij alles op alles invloed heeft. Verandering op een specifiek punt, bijvoorbeeld meer oplossingen in de eigen leefomgeving van ouders en kinderen realiseren, leidt onherroepelijk tot andere veranderingen, zoals minder verblijfhulp in instellingen. Dit alles vraagt van jou als professional

dat je mee in beweging komt; er wordt iets anders van je verwacht. Maar wat er precies van je verwacht wordt, is niet heel scherp. Dat beeld ontwikkelen we als sector gezamenlijk in de loop van de komende jaren, al werkender- en lerenderwijs. En daar hoort onzekerheid en bij tijden grote onduidelijkheid bij. De focus verschuift steeds meer naar de bijdrage die je levert voor ouders en kinderen: help je hen het leven en de opvoeding van de kinderen zelf (weer) op te pakken? De nadruk ligt dus minder op je professie, wat die inhoudt en wat je precieze taak is, maar meer op wat deze ouders en hun kinderen nodig hebben, wat jij vanuit je vakkennis en praktijkervaring kunt bijdragen en welke informele en formele steun daarbij verder nog nodig is.

## 4.2 Omgaan met veranderingen

De transformatie in de jeugdsector vraagt iets anders van jou als professional. En veranderen is niet eenvoudig, mensen houden zich nu eenmaal liever vast aan het bekende (Tiggelaar, 2018). De voortdurende veranderingen in de omgeving doen een groot beroep op je flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Kun je zien wat er in de omgeving gebeurt en daarop inspelen, in plaats van telkens benadrukken hoe het volgens jou zou moeten zijn (Bouwman & Wouterson, 2006)? En kun je die sensitiviteit omzetten in effectief handelen? Gedragsverandering bij professionals verloopt vaak gefaseerd en gaat gepaard met ervaringen van verlies, bijvoorbeeld het verlies van je vertrouwde team of van de bekende manieren van handelen. De veranderbereidheid van professionals wordt door veel factoren bepaald. Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2018) onderscheiden op basis van onderzoek veertien factoren. Tot de drie belangrijkste behoren de externe noodzaak van de verandering, de timing van de verandering, en de kennis en ervaring van de betrokken professionals. De beoogde transformatie van de jeugdsector vraagt van jeugdprofessionals ander handelen, ander gedrag, maar ook een andere manier van kijken naar ouders en kinderen. Het gaat dus niet alleen om gedrag, maar ook om de onderliggende overtuigingen en de houding waarmee je ouders en kinderen tegemoet treedt. Van belang is dat je als professional praktische wijsheid ontwikkelt: toegepaste, contextgebonden en morele wijsheid. Al je handelen staat dan in het teken van goed handelen, handelen dat niet is gebaseerd op technische, maar op morele afwegingen. Deze afwegingen maak je in de betreffende context en hebben tot doel het goede voor ouders en kinderen te doen (Albers & Kruijer, 2020). En dat betekent soms dat je moet verdragen het even niet te weten, of dat de situatie die het opgroeien in dit gezin meebrengt in jouw ogen minder optimaal is voor het kind.

Deze veranderingen vragen ook om andere manieren van leren. Het leren in de jeugdsector verliep lange tijd via scholing en training en het aanleren van competenties en vaardigheden. Langzaam maar zeker breiden organisaties hun arsenaal aan leerinterventies uit en vragen professionals ook om andere vormen van leren dicht bij hun werk. Zo hebben de casuïstiekbesprekingen in veel organisaties een flinke impuls gekregen (zie bijvoorbeeld Van Goor & Naber, 2017). Een ander voorbeeld van een leervorm die vaker voorkomt in de jeugdsector is het leren van ervaringsdeskundigheid van ouders en jongeren. Een organisatie als ExpEx leidt jongeren op om deze rol te vervullen,<sup>10</sup> het leren van ervaringsdeskundigheid door professionals is ook de ambitie in specifieke onderzoeks- en vernieuwingsprojecten.<sup>11</sup> Al doende en in interactie met elkaar geef je als professional dan betekenis aan je ervaringen en wat die betekenen voor je dagelijks handelen. Je leert dan actief en creërend, en niet als consument die inhoud opneemt die door een ander is aangereikt (Keursten, 2014). Leren wordt daarmee een zogenoemde metavaardigheid voor professionals. Je weet dan als professional hoe je het beste leert en hoe je dat voor jezelf kunt organiseren (Vermaak & Schuiling, 2010). Leren gaat hiermee ook over je laten raken, ervaren dat werken met ouders en kinderen gepaard kan gaan met emoties, en af en toe je drijfveren voor het werk opnieuw ijkten. Dit vraagt zelfmanagement van jou als professional:

<sup>10</sup> Zie: [www.expex.nl](http://www.expex.nl).

<sup>11</sup> Zoals in het project *Ketenbreed Leren* binnen het Programma Zorg voor de Jeugd:

<https://www.brancheszorgvoorjeugd.nl/steeds-betere-jeugdhulp/ketenbreed-leren/ketenbreed-leren/>.

de vaardigheid ervoor te zorgen dat je energiehuishouding op peil blijft, dat je positieve ervaringen in je werk blijft opdoen, evenals tijd en ruimte om te leren en te reflecteren op een manier die voor jou voldoende oplevert (zie ook Alders, 2014; Ruijters, 2018), zoals dat ook bij de ontwikkelopgave ‘persoonlijk leiderschap’ aan bod kwam.

### Dit vind je op de website

- ✓ Informatie over verschillende leervormen. Brochure met daarin alles over het starten van een lerend netwerk
- ✓ Contactmogelijkheden met andere initiatieven waarbij samen leren centraal staat
- ✓ Relevante links naar e-college en diverse podcasts over professionele autonomie
- ✓ Uitnodiging ‘het podium’, rubriek waar je als professional je initiatief rondom vakmanschap onder de aandacht kunt brengen van een groter publiek

## Bijlage

### Inventarisatie en analyse van vragen en behoeften rond vakmanschap

Na de start van het platform in 2019<sup>12</sup> zijn de vragen die bij professionals leven rond het ontwikkelen en versterken van hun vakmanschap op verschillende manieren geïnventariseerd. Als eerste zijn de volgende bronnen geanalyseerd:

- transformatieplannen van 42 jeugdhulpregio's;
- plannen van de landelijke actieprogramma's *Zorg voor de Jeugd*, *Geweld hoort nergens thuis*, *Kansrijke start* en *Scheiden zonder Schade*;
- overdrachtsdocumenten *Programma Professionalisering Jeugdhulp & Jeugdbescherming?* en *Kwartiermaker*;
- plan van aanpak van de samenwerkende beroepsverenigingen.

Ten tweede hebben we professionals bevraagd op hun behoeften en vragen rond vakmanschap. Wat verstaan jeugdprofessionals onder vakmanschap, en wat en wie hebben ze nodig om dit te versterken? We interviewden 56 professionals: jongerenwerkers, jeugd- en gezinsprofessionals, gedragswetenschappers, wijkteamprofessionals, crisiswerkers, pedagogisch medewerkers, jeugdbeschermers, beleidsmedewerkers en een kinderrechtster. Na vijftien voorgesprekken waarvan een verslag is gemaakt, zijn 41 diepte-interviews afgenomen die zijn gecodeerd en daarna geanalyseerd.

Ten derde bouwden we aan nieuwe netwerken en participeerden we in bestaande netwerken van professionals om ook daar vragen en behoeften op te halen:

- **Netwerk Jeugdprofessionals**  
Dit is een netwerk van bevlogen jeugdprofessionals die kennis en ervaringen uitwisselen over wat hen bezighoudt in de praktijk. Dit alles vanuit het idee om met elkaar een betere kwaliteit van zorg voor kinderen en jongeren te creëren en de gevoelde noodzaak om een aantal thema's met elkaar op te pakken. Denk dan bijvoorbeeld aan: Hoe vinden we elkaar beter in de samenwerking? En hoe doen we wat nodig is, in plaats van ons handelen te laten bepalen door het systeem? Het netwerk vormt een LinkedIn-groep met ruim driehonderd leden; wisselt via die groep informatie uit, verkent regionale mogelijkheden en heeft landelijke inspiratiesessies. Bij de laatste twee sessies waren 89 professionals aanwezig. Het netwerk bevat verschillende typen professionals: pedagogen, gezinscoaches, beleidsmedewerkers, pleegzorgwerkers, studenten en docenten, gezinshuisouders, jongerencoaches, raadsonderzoekers en leerkrachten.
- **Bijeenkomsten Lerende organisaties (geïnitieerd door het Nederlands Jeugdinstituut)**  
In een voortdurend veranderende omgeving de best passende ondersteuning aan kinderen en jongeren op maat bieden, is een hele uitdaging. Om dat te realiseren werken organisaties aan een lerende cultuur waarin professionals zich continu kunnen blijven ontwikkelen. Het leren binnen zo'n organisatie staat dus nooit op zichzelf, maar draagt bij aan het realiseren van de doelen die de organisatie beoogt. 37 professionals woonden deze bijeenkomsten bij.
- **Netwerk Ik laat je niet alleen (voortgekomen uit Actieplan De best passende zorg voor kwetsbare jongeren, StroomOp-beweging)**  
In het project *Ik laat je niet alleen* wordt (onder leiding van de Academische Werkplaats Risicojeugd) met JeugdzorgPlus-instellingen de praktijk van gedwongen afzondering en andere vrijheidsbenemende interventies in de JeugdzorgPlus onderzocht met het oog op het zoveel mogelijk verminderen en beëindigen daarvan. Er is een definitie opgesteld van gedwongen afzonderen, en op basis daarvan is een nulmeting uitgevoerd. Alle JeugdzorgPlus-instellingen

<sup>12</sup> Het platform startte in mei 2019, het uitvoeringsplan is in januari 2020 besproken in de Stuurgroep Zorg voor de Jeugd.

zijn verenigd in een lerend netwerk van zo'n twintig gedragswetenschappers, waarin informatie wordt uitgewisseld en van elkaar wordt geleerd.

- *Digitaal platform scheiding (maandelijks bijeenkomsten)*

In coronatijd is de samenwerking tussen professionals op het thema 'scheiding' geïntensiveerd. Zo organiseerde het Nederlands Jeugdinstituut een aantal online uitwisselingsessies die goed bezocht werden. Daaruit ontstond het Digitaal platform scheiding. In dit netwerk van deskundigen en professionals die maandelijks online bijeenkomen, vindt intercollegiale uitwisseling plaats rondom de maatregelen en hoe daarmee om te gaan. Ook wordt er een diversiteit aan onderwerpen besproken in relatie tot de begeleiding van gezinnen in (complexe) scheiding.

Naast deze vier netwerken sloten we aan bij gesprekken georganiseerd door LOC Zeggenschap in de zorg, participeerden we in een traject van de Associatie voor Wijkteams waarin het vakmanschap van wijkteamprofessionals nader werd beschouwd, en organiseerden we bijeenkomsten rond het thema 'veiligheid', onder meer naar aanleiding van het onderzoek naar geweld in de jeugdzorg (Commissie De Winter, 2019).

#### *Overige relevante ontwikkeltrajecten*

Op verschillende plekken zijn al verbindingen gelegd met lopende trajecten die **die verband houden met** het lerende jeugdhulpstelsel, zoals de opgave van de landelijk ambassadeur *lerend jeugdhulpstelsel* Peter Dijkshoorn van het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd, alsook de handreikingen en input die afkomstig zijn van de samenwerkende beroepsverenigingen. De opbrengst en ervaringen kunnen via het Platform Vakmanschap gericht onder de aandacht gebracht worden en kunnen tegemoetkomen aan de behoeften en vragen van professionals.

## Referentielijst

- Albers, Sophie & Kruijer, Albert Jan (2020). *Doen wat goed is. Pleidooi voor praktische wijsheid in het sociale domein*. Amsterdam: Van Genneep.
- Alders, Gerard (2014). *Professionaliseren als professional. Maximale autonomie en minimale sturing*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- Barnhoorn, Jorien, Broeren, Suzanne, Distelbrink, Marjolijn, Greef, Marieke de, Grieken, Amy van, Jansen, Wilma, Pels, Trees, Pijnenburg, Huub & Raat, Hein (2013). *Clïënt-, professional- en alliantiefactoren: hun relatie met het effect van zorg voor jeugd. Verkenning van kennis en kennishiaten voor het ZonMw-programma Effectief werken in de jeugdsector*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bartelink, Cora, Meuwissen, Ilona, Eijgenraam, Karin & Versteeg, Claudia (2021). *Richtlijn Samen met ouders en jeugdige beslissen over passende hulp*. Utrecht: NVO, BPSW en NIP.
- Bouwman, Pim & Wouterson, Loes (2006). 1e hulp bij ongewenste resultaten. Effectiever leidinggeven door reflecteren op eigen handelen. *Management Tools* (2) 8-16.
- Commissie De Winter (2019). *Onvoldoende beschermd. Geweld in de Nederlandse jeugdzorg van 1945 tot heden*. Den Haag: Commissie Onderzoek naar Geweld in de Jeugdzorg.
- Covey, Stephen R. (2002). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Dartel, Hans van & Witte, Joke de (2014). Professionele verantwoordelijkheid en ethische reflectie. In: Hans van Dartel & Bert Molewijk (red.). *In gesprek blijven over goede zorg. Overlegmethoden voor ethiek in de praktijk*. Amsterdam: Boom, p. 36-49.
- Derksen, Karin (2019). Goed werk. Interview met Manon Ruijters. *Opleiding & Ontwikkeling* (4) 8-12.
- Friele, R.D., Bruning, M.R., Bastiaanssen, I.L.W., Boer, R. de, Bucx, A.J.E.H., Groot, J.F. de, Pehlivan, T., Rutjes, L., Sondeijker, F., Yperen, T.A. van & Hageraats, R. (2018). *Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie*. Den Haag: ZonMw.
- Geenen, Marie-José (2019). Reflecteren is een manier van zijn. *Tijdschrift voor coaching* (4) 9-12.
- Goor, Roel van & Naber, Pauline (2017). *Handreiking casuïstiekbespreking in Ouder- en Kindteams*. Amsterdam: Kenniswerkplaats Transformatie Jeugd Amsterdam.
- Hafkenscheid, Anton (2018). *Beter worden in je vak. Systematische zelfreflectie voor professionals in de ggz*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Jakobs, Pamela & Vissenberg, Charlotte (2021). Samen met gezinnen beslissingen nemen, hoe doe je dat precies? *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, (1) 4-11.
- Kessels, Joseph (2020). Towards a learning culture for sustainable knowledge productivity: the 21st century growth engine for value creation, *Journal of Intercultural Management and Ethics* (3), 57-65.
- Keursten, Paul (2014). Ontwikkeling van leren in organisaties. Van conditioneren naar samen construeren. *Opleiding & Ontwikkeling* (5) 19-26.
- Kooijman, Annelies (2018). *Ruimte voor ontwikkeling in wijkteams. Hoe kun je slim leren in de dagelijkse hectiek van het sociaal (wijk)team?* Utrecht: Movisie.
- Leeuwen, Noor van & Polstra, Louis (2015). *Krachtig kantelen in zorg & welzijn*. Amsterdam: Boom.
- Metselaar, Erwin, Cozijnsen, Anton & Delft, Peter van (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Mijnsheerenland: Bricklayer Productions.
- Montfoort, Adri van (2019). *Professionele oordeelsvorming in het sociaal domein*. Woerden: Uitgeverij de viervensters.
- Rotmans, Jan (2017). *Omwenteling. Van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers.



- Ruig, Suzanne de & Dam, Levi van (2020). Circulaire zorg. Hoe de JIM de basis is van een nieuwe benadering. In: Ruig, Suzanne de & Dam, Levi van (red.). *Circulaire zorg. Van JIM-aanpak naar een nieuwe kijk op jeugdhulpverlening*. Amsterdam: Boom.
- Ruijters, Manon (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, Manon, Luin, Gerritjan van, Wortelboer, Freerk (red.) (2018). *Mijn binnenste buiten. Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, Manon & Verborg, Frank (2019). Ruimte voor professionaliteit. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* (2), 42-48.
- Smit, Cora (2002). Stages of concern. De vijf fasen in het leren van een vak. In: Rondeel, Mariël & Wagenaar, Sibrenne (red.). *Kennis maken. Leren in gezelschap*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- Steege, Mariska van der, Veld, Daniëlle de & Zoon, Mariska (2020). *Richtlijn Gezinnen met meervoudige en complexe problematiek voor jeugdhulp en jeugdbescherming*. Utrecht: Beroepsvereniging van Professionals in het Sociaal Werk, Nederlands Instituut van Psychologen en Nederlandse Vereniging van pedagogen en onderwijskundigen.
- Struijk, Mascha (2019). *In 10 stappen professional vanuit je hart. Maak met liefde en lef het verschil in de jeugdhulp*. Breda: Expertboek.
- Tempel, Hilde & Vissenberg, Charlotte (2018). Een gat tussen wetenschap en praktijk. Een explorierend onderzoek naar de wijze waarop behandelingen in de residentiële jeugdhulp worden vormgegeven. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek* (11-12), 22-28.
- Tiggelaar, Ben (2018). *De ladder. Waarom veranderen zo moeilijk is én... welke 3 stappen wel werken*. Soest: Tyler Roland Press.
- Verheijden, Elle & Lange, Marjan de (2016). *Wat werkt bij integrale jeugdhulp?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert - nu wij nog. Een gids voor veranderaars, werkers, leiders, activisten, adviseurs, begeleiders, docenten, onderzoekers, studenten, innovators*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, Hans & Schuiling, Gertjan (2010). Zeven knagende vragen rond leren. *Management & Organisatie* (4) 111-128.

© 2021 Nederlands Jeugdinstituut, Platform Vakmanschap Zorg voor de Jeugd  
Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden.  
Graag de bron vermelden.

Redactie: Nederlands Jeugdinstituut,  
Mariska van der Steege  
Karlijn Stals  
Pauline van Viegen  
Vera Naber