

Negen leidende principes voor mijn bijdrage aan veranderingen in organisaties in de jeugdhulp

- 1) Veranderen in jeugdhulp gaat niet langer over het implementeren/uitrollen van blauwdrukken en methodieken die elders (door deskundigen of een stafafdeling) zijn ontwikkeld. Met name de hulp aan gezinnen met meervoudige en complexe problemen vergt een grondige verbetering, of eigenlijk een innovatie. Dergelijke veranderingen en innovaties gaan stapje voor stapje middels telkens weer proberen en experimenteren in de dagelijkse praktijk, in de complexe werkelijkheid. Ik ondersteun en faciliteer deze experimenten graag en ben er alert op dat we de experimenten die op verschillende plekken plaatsvinden na verloop van tijd met elkaar verbinden tot een grotere beweging.¹
- 2) Veranderen in de jeugdhulp gaat in mijn ogen vaak over het veranderen van gedrag – en dan met name de mindset en houding – van professionals, zeker in deze tijden van transformatie. En veranderen van gedrag gaat over leren, over het ontwikkelen van een andere wijze van denken en handelen van de professionals.² Ik zie organisaties in de jeugdhulp nog vaak terugvallen op training en scholing als het gaat om leren en veranderen van gedrag van professionals. Ik draag graag andere leerinterventies aan, zoals het leren van feedback van kinderen, ouders en collega's, het verdiepend en inspirerend bespreken van casuïstiek, samen met professionals hun eigen praktijk onderzoeken en het actief en interactief maken van allerlei bijeenkomsten.
- 3) Een inspirerende ambitie of missie die gaat over de toe te voegen waarde voor kinderen en gezinnen is voor mij het beste startpunt voor een verandering in de jeugdhulp. Wat moet het voor hen opleveren, hoe gaan zij er uiteindelijk beter van worden, welke meerwaarde gaan professionals voor hen leveren?³
- 4) “Eerst begrijpen, dan begrepen worden”, de bekende slagzin van Covey.⁴ Ik probeer dit in een verandering waaraan ik een bijdrage lever voortdurend in mijn hoofd te houden. Wat gebeurt hier, wat maakt dat professionals dit doen of zeggen, hoe kan ik de huidige situatie verklaren? Wat is de werkelijkheid waarbinnen de gewenste verandering gerealiseerd moet worden? Hoe ziet de context van de verandering eruit? Waar is al iets van de gewenste verandering te zien? Daarbij realiseer ik me telkens weer dat er meerdere perspectieven op dezelfde situatie mogelijk zijn.

¹ Verdonschot, Suzanne (2018). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?* Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>; Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Amsterdam: Boom Management Impact. Boonstra, Jaap (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.

² De kleur groen uit: Vermaak, Hans & Caluwé, Léon (2019). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Deventer: Vakmedianet.

³ Een voor mij inspirerende inhoudelijke visie is op dit moment (mei 2021) het recent verschenen *Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming*, een visie op de benodigde veranderingen in de jeugdbescherming voor over 5-10 jaar. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/03/30/tk-bijlage-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming>.

⁴ Covey, Stephen R. (1989). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

- 5) Relatie eerst! Bij alle veranderingen waaraan ik een bijdrage levert, staan de relaties en verbindingen met de mensen met wie ik het moet doen voorop. Ik werk het liefst vanuit deze relaties. Ik blijf telkens op zoek naar en werken aan de onderlinge verbindingen, en bij hobbels en ruis in het contact breng ik deze in gesprek waar helpend.⁵
- 6) “Be the change you want to be in the world” (Mahatma Ghandi). Ik geloof in voorbeeldgedrag, mensen kijken voortdurend naar elkaar. Ik probeer het gewenste, professionele gedrag dat we met de transformatie in de jeugdhulp beogen in mijn eigen denken en handelen te integreren (bijvoorbeeld: goed luisteren, bevragen, open minded en respectvol zijn en zorgvuldig zijn in de communicatie). Van belang is de verandering die je nastreeft voor te leven, al is het maar een klein beetje, zodat anderen door je visie, vakbekwaamheid en enthousiasme aangestoken worden.⁶
- 7) Vragen stellen, bevragen en doorvragen is een belangrijk instrument in veranderingen. Dit kost me soms moeite, mijn inhoudelijke gedrevenheid en opvattingen over goede jeugdhulp zitten me hierbij nogal eens in de weg. Maar ik blijf ernaar steven. Goede vragen werken namelijk veel beter dan overtuigen, heb ik in de loop der jaren ervaren. Ik zoek telkens naar vragen die scherp zijn, verdiepen, verrassen en aan het denken zetten.⁷
- 8) Vaker heb ik de kracht van waarden ervaren. Van de blik gericht houden op wat goed gaat, welke krachten en mogelijkheden er zijn en op wat er al te zien is van de verandering die we nastreven. Ik werk graag met waarderende werkvormen, die leiden snel tot energie en enthousiasme.⁸
- 9) Veel verandertrajecten bestaan uit allerlei soort bijeenkomsten. Ik denk dat het van belang is voor iedere bijeenkomst waar meerdere mensen bij elkaar komen helder te hebben wat het doel is en welke vorm het best passend is om dat doel te bereiken. Ik maak bijeenkomsten bij voorkeur actief en interactief. Na de vaststelling van het doel of de centrale vraag, zorg ik voor een helder programma met actieve werkvormen. Dit stuurt het gedrag van de deelnemers in de gewenste richting.⁹

(De belangrijkste bronnen en inspiratie voor deze principes staan vermeld in de noten.)

⁵ Kroon, Johanna (2012). *Wat hebben ze nou weer bedacht? Hoe één simpel communicatieprincipe het verschil maakt bij uw verandertraject*. Culemborg: Van Duuren Management.

⁶ Busscher, Jeroen (2017). *Aanstekelijk veranderen. Sturen zonder dwingen*. Amsterdam: Business Contact.

⁷ Wiss, Elke (2020). *Socrates op sneakers. Filosofische gids voor het stellen van goede vragen*. Amsterdam: Ambo | Anthos.

⁸ Steeneveld, Matthijs (2020). *Appreciative inquiry. Waarderende werkvormen voor trainers, teamcoaches en veranderaars*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

⁹ Dirkse, Sasja, Talen, Angela, Boer, Miriam, Kester, Maaïke & Stouthard, Jacqueline (2020). *Het Groot Werkvormenboek voor de Zorg*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.