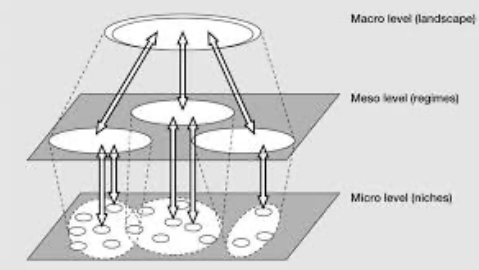
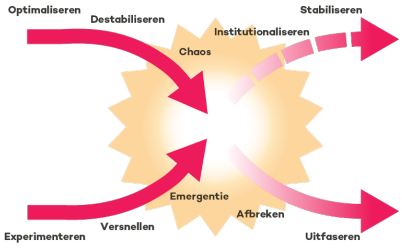
De ‘transitiebril’ en wat die me gebracht heeft in mijn blik op de jeugdhulp en jeugdbescherming

1) In het najaar van 2025 volgde ik de opleiding Transitiemanagement bij Drift in Rotterdam. Een transitie is een complexe, non-lineair en radicale verandering die leidt tot een systeemverandering. Een transitie kan enkele decennia in beslag nemen en is onvoorspelbaar en grillig.[1] Internationaal is het concept transformatie meer gangbaar. In de jeugdhulp en jeugdbescherming streven we nu zo’n tien jaar een dergelijke transformatie na. En ik denk dat die transformatie vastzit. Het bestaande stelsel destabiliseert nog onvoldoende en innovaties krijgen maar beperkt houvast. Het huidige stelsel van jeugdzorg is onvolhoudbaar: door het groeiende gebruik, het groeiende aanbod, de gedachte dat voor ieder probleem ‘passende hulp beschikbaar is’ en door het groeiende personeelstekort. De sector zit in een lock-in, in een diep ingegraven padafhankelijkheid van belangen, patronen en ingesleten manieren van kijken, denken en doen die leiden tot hulp die te vaak niet helpt en leidt tot schade bij kinderen en gezinnen.[2]
2) Twee modellen hebben mij geholpen naar de sector te kijken: het multilevelperspectief en de X-curve. Het multilevelperspectief stelt dat het regime de bestaande structuren, culturen en praktijken weerspiegelen die stabiel zijn. Niches zijn vernieuwingen die van onderop het regime proberen te beïnvloeden, en landschapstrends zijn de grotere bewegingen die zijn weerslag hebben op het bestaande regime. Een transitie in het bestaande regime is niet te plannen of te organiseren, maar we kunnen wel zoeken naar interventies om te beïnvloeden en de transitie enigszins in de gewenste richting bij te sturen. De X-curve is een praktisch model om naar een bestaand regime te kijken. Is het systeem bezig met optimaliseren of destabiliseert het? Zijn er experimenten, niches in ontwikkeling, treedt er versnelling op? De X-curve leerde me dat transities bestaan uit de opbouw van innovaties en vernieuwingen, maar ook uit de afbouw van bestaande, onvolhoudbare organisaties en aanbod.[3]





3) Er is langzaam een verschuiving van de sociale norm gaande in de jeugdzorg. Ik zie professionals, leidinggevenden en bestuurders die zich realiseren dat we van een technocratisch systeem naar een waarde-gedreven, menselijke uitvoering van ondersteuning en hulp in de jeugdzorg moeten.

---

[1] Het Groene Brein (februari 2021). *Houvast voor duurzame vernieuwers. Vier perspectieven op transitiedenken en doen.* Te downloaden via: https://drift.eur.nl/nl/publicaties/houvast-voor-duurzame-vernieuwers-vier-perspectieven-op-transitiedenken-en-doen/.

[2] Sharon Stellaard (2023). *Boemerangbeleid. Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid.* Amsterdam: Boom; Marieke Spijk-de Jonge, Marjan de Lange, Marike Serra, Mariska van der Steege, Peter Dijkshoorn (2022). *Betrek mij gewoon. Op zoek naar verbeterkansen voor de jeugdhulp in het casusonderzoek Ketenbreed Leren.* Assen/Groningen: Accare.

[3] Beide modellen staan beschreven in: Jan Rotmans en Mischa Verheijden (2021). *Omarm de chaos.* Amsterdam: De Geus.

Dat de machtsbalans totaal uit het lood is en ouders en jongeren het niet meer pikken dat wij ze vertellen wat ze moeten doen en wat goed voor hen is. Het gaat om een andere grondhouding van echt goed luisteren, er zijn, verdragen en volhouden en jezelf als mens meenemen in het contact met jongeren en ouders. En de realisatie dat ons bescheidenheid past, onze betrokkenheid is per definitie tijdelijk. Jongeren en ouders moeten verder met de mensen om hen heen, hun netwerk, de mensen op wie ze terugvallen als er iets aan de hand is.[4]

4) In het transitiemanagement worden verschillende vormen van macht onderscheiden. Ik was gewend te denken over macht in termen van hiërarchie, iemand heeft meer macht of macht over een ander. Macht kan ook prefiguratief zijn, het vermogen nieuwe manieren van denken en doen te organiseren. Er bestaat tegenmacht, het vermogen bestaande instituties te ontmantelen en uit te dagen en behoudende macht, die bestaande instituties reproduceert. Ik realiseerde me dat ik gebruik kan maken van tegenmacht, en van prefiguratieve macht.
5) De afgelopen decennia heb ik veel pogingen gezien om via omvangrijke beleidsprogramma's vernieuwingen in de sector te realiseren. En veel ervan leidde niet tot betere jeugdzorg, maar tot de handhaving van de status quo of tot verslechtering. Ik geloof er niet meer in. Vernieuwing en innovatie komt van onderop, van mensen die anders willen kijken, denken en doen en dat in de praktijk brengen. En die elkaar opzoeken, onderling verbinden, aansteken en versterken.
6) Ik raak er steeds meer van overtuigd dat we de problemen in de jeugdzorg niet oplossen binnen de sector, maar erbuiten. Door er iets naast te zetten, of door te investeren in gemeenschappen, in (georganiseerde) informele steun en in de pedagogische basis, dat verfijnde sociale weefsel tussen mensen dat overal allang aanwezig is. Daar wil ik de komende jaren aan bijdragen: aan verbindingen en netwerken rond innovaties en vernieuwingen, aan die sociale steun die mensen elkaar al sinds jaar en dag bieden (onder andere via het voorzitterschap van de Alliantie Informele Steun Jeugd en Gezin) en aan gemeenschapsvorming.[5]
7) Transities zijn trage processen en duren pakweg 20 tot 50 jaar. En op zo'n horizon zit mijn ongeduld me vaak in de weg, het gaat met altijd te langzaam. Ik probeer daarom te gaan voor verandering op kleine schaal. En verandering te stimuleren door van mens-tot-mens elkaar aan te steken en te inspireren met het gewenste toekomstbeeld. En door het proberen te realiseren van "small wins", ogenschijnlijk kleine veranderingen die enorm betekenisvol kunnen zijn.[6] Of zoals Herman Tjeenk Willink zo mooi schreef: groot denken, klein doen.[7]
8) Tot slot blijft het werk van Hans Vermaak me inspireren. In zijn laatste boek pleit hij voor het kleinschalig werken aan grootschalige transities via verbindingwerk: veranderen vanuit je eigen lokale praktijk via verspreiden, schakelen en spitten en zo kleine vernieuwingen te stapelen. Niet opschalen en uitrollen, maar dagelijks op kleine schaal die transitie nastreven.[8]

(De belangrijkste bronnen en inspiratie voor deze punten zijn verzameld in de noten.)

---

[4] De visie van FACTOR-i op Circulair Samenwerken, het normaal maken van de samenwerking tussen professionals, gezinnen en het informele netwerk, heeft me hierin enorm geïnspireerd, zie https://www.factor-i.org.
[5] Marije *van* den Berg en Nico Groen (2025). *Je bent niet de baas, maar je moet er wel iets mee. Het gemeenschappelijke organiseren.* Deventer: Verhaal met Impact; http://www.alliantieinformelesteun.nl.
[6] Katrien Vermeer (2025). *Kleine stapjes, grote veranderingen. Betekenisvol werken aan maatschappelijke veranderingen.* Amsterdam: Boom.
[7] Herman Tjeenk Willink (2018). *Groter denken, kleiner doen. Een oproep.* Amsterdam: Prometheus.
[8] Hans Vermaak (2025). *De logica van de lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.* Amsterdam: Boom.