



Samen leren in complexe situaties

Ervaringsverhalen -een tussenrapportage-

Inhoud

Inleiding	03
Deel 1 - Leren van het verhaal van Denise en haar moeder	04
Inleiding	04
Wat en waarom?	05
Rode draden	08
Deel 2 – Leerervaringen van professionals	12
Maria Lubbersen, directeur van Jeugd en Gezinsteam Lelystad	12
Suzanne den Besten, gedragswetenschapper bij Samen Veilig Midden-Nederland	16
Corine Foppen, gedragsdeskundige bij Jeugd- en Gezinsteam Lelystad	18
Marjolein Kendall, gedragsdeskundige bij Vitree	20
Bijlage: Leerervaringen en ambities Nji	21

> Colofon

© 2019 Nederlands Jeugdinstituut

Deze tussenrapportage kan gezien worden als groeidocument en bevat bouwstenen die bijdragen aan de bredere leerbeweging die het Nji wil aanjagen en faciliteren binnen het jeugdveld: 'samen lerend doen wat werkt'.

Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Josine Holdorp, projectleider bij het Nji (030 2306875 of j.holdorp@nji.nl).

Illustratie Buro Marmelade

Tekst Mark Snijder

Vormgeving Punt Grafisch Ontwerp

Inleiding

Hulpverlening bij kinderen en gezinnen met complexe problematiek draagt niet altijd bij aan het gewenste resultaat, namelijk dat kinderen zo gezond, veilig en kansrijk mogelijk opgroeien. Het NJi wil beter begrijpen waarom dit zo is, aan de hand van de levensverhalen van een aantal jongeren en hun ouders en ervaringsverhalen van professionals. Wat leren we als we samen met de betrokken jongeren, ouders en professionals in deze verhalen kruipen en elkaar echt proberen te begrijpen? Hoe kunnen we dat wat we leren inzetten om andere gezinnen met complexe problematiek passend te helpen?

Een van de levensverhalen is die van Denise en haar moeder. Hun verhaal vindt u in deel 1 van deze tekst, waarin u leest over de leerervaringen – vanuit hoofd, hart en handen – van henzelf en van de betrokken professionals.

Daarnaast leren we samen met professionals op verschillende plekken in het land over samenwerking rond complexe casuïstiek. Maria Lubbersen, directeur van Jeugd- en Gezinsteam Lelystad, nam met het Nederlands Jeugdinstituut het initiatief voor de leerbijeenkomsten in Lelystad. De leerervaringen van haar en haar collega's leest u in deel 2 van deze publicatie.

Gezamenlijk vormen deze verhalen nieuwe bouwstenen voor de bredere leerbeweging die het NJi wil aanjagen en faciliteren binnen het jeugdveld: 'samen lerend doen wat werkt'. De bouwstenen zijn nog niet af. Deze tussenrapportage kan gezien worden als groeidocument ten behoeve van direct betrokkenen en hun omgeving.

Deel 1 - Leren van het verhaal van Denise en haar moeder

1. INLEIDING

Een woensdagavond in februari, net na zes uur. De schemer valt langzaam in. Midden in een woonwijk, bij een verrassende locatie die het midden houdt tussen een modern wijkgebouw, een huiskamerachtige vergaderruimte en een uitnodigend lunchcafé, druppelen de deelnemers aan deze bijzondere samenkomst binnen. De organisatoren zijn vroeg, om de tafels en stoelen te herschikken en de flaps op de muren te hangen. Ook Denise en haar moeder zijn vroeg. Licht gespannen lopen ze over het kronkelende pad, langs de moestuin, naar de deur van het wijkgebouw. Een glimlach van herkenning verschijnt op beide gezichten wanneer ze de organisatoren zien, fröbelend met A3-vellen en schilderstape. De eerste spanning lijkt van hen af te glijden wanneer ze binnenstappen, en een verse cappuccino geserveerd krijgen in het lunchcafé.

Een paar minuten later al stapt de eerste hulpverlener binnen, energiek en verwachtingsvol. Denise neemt ongevraagd maar zonder aarzelen de rol van gastvrouw op zich, en vangt haar voormalige behandelaar op bij de deur. Het is een mooi weerzien, met oprechte interesse in de ander en twinkelingen in de ogen. Er wordt wat gelachen, deels uit ongemak, maar vooral omdat beiden het bijzonder vinden elkaar na lange tijd weer te zien. De behandelaar heeft cadeautjes meegebracht, Denise is even verrast als dankbaar. Het gesprek wordt voortgezet aan een tafeltje, met een grote bos verse bloemen tussen hen in.

Kort daarna volgt de volgende hulpverlener, en een paar minuten later hulpverlener nummer drie. Iedereen wil goed op tijd zijn vandaag, zo blijkt. Beide professionals kijken even om zich heen bij binnenkomst, gecharmeerd van de ontmoetingsplek. Dan komt Denise aanlopen, en bij beiden volgt een warm welkom, een stevige omhelzing, een weerzien dat meer is dan alleen een afspraak tussen een cliënt en een hulpverlener. Zij zijn de groepsleiders die Denise de liefde hebben gegeven toen zij die zo hard nodig had. Ook al is dat inmiddels jaren geleden, geen van allen is dat vergeten.

Bij een rijkelijk gevuld broodje en een kop huisgemaakte linzensoep worden herinneringen opgehaald. De verbazing wordt uitgesproken over hoe 'groot' Denise is geworden en hoe goed ze eruitziet. Na het eten schuiven we een ruimte op, en ruilen we de knusse tafel in het lunchcafé in voor een grote tafel in de ruime en lichte vergaderzaal. Als de koffie en thee zijn ingeschonken in de kopjes die zo uit oma's servieskast hadden kunnen komen, openen we de bijeenkomst.

2. WAT EN WAAROM?

Begin 2018 neemt het NJi het initiatief voor een traject waarvan op dat moment niemand precies weet wat het zal brengen. Maar het belang en de urgentie van het traject werden breed gevoeld. Er is immers een groep kinderen en gezinnen bij wie problemen zo verstrengeld zijn dat het de betrokken professionals, die opereren in een verkokerd systeem¹, samen met het gezin niet goed lukt om 'het verschil' te maken.

Om beter te begrijpen waarom hulpverlening bij kinderen en gezinnen met complexe problematiek niet altijd bijdraagt aan het gewenste resultaat, heeft het NJi besloten om dit nader te onderzoeken, samen met jongeren, ouders en professionals, aan de hand van de levensverhalen van een aantal jongeren en hun ouders. Denise en haar moeder zijn daar een van. Wat leren we als we samen in deze verhalen kruipen en elkaar echt proberen te begrijpen? Als we elkaar (opnieuw) uitleggen waarom we dingen wel of niet gedaan hebben, en hoe we dat toen ervaren hebben? Welke professionele, persoonlijke of andere argumenten daarin een rol hebben gespeeld, en hoe we daar nu, terwijl we er samen op terugkijken, van leren?

Het hulpverleningsverhaal van Denise in het kort

Denise en haar moeder hebben jarenlange ervaring met verschillende hulpverlenende organisaties, professionals en hulpvormen binnen de jeugdhulp. Denise, nu 18 jaar, heeft sinds ongeveer haar 11e te maken gehad met zware psychische problematiek. Ze heeft veel last gehad van de moeizame relatie tussen haar ouders, die gescheiden zijn. Haar vader heeft flinke verslavingsproblematiek. Toen de zorgen om Denise steeds ernstiger werden (zelfverminking en suïcidale gedachten) werd ze op haar 12e opgenomen bij de jeugd-ggz. Hierna volgde een jarenlang traject van behandelingen en van verblijf bij verschillende instellingen en groepen – Denise kon inmiddels niet meer thuis bij haar moeder wonen. Vaak en lang was onduidelijk welke zorg en behandeling Denise nodig had, wat haar zou helpen, en wat hiervoor een 'passende plek' zou zijn. Dit leidde ertoe dat Denise tien maanden op een groep van een 'crisisopvang' verbleef, en elf maanden op een 'observatiegroep' van een andere instelling. Ze heeft verschillende behandelingen en therapieën gevolgd, waaronder uiteindelijk traumatherapie. Toen woonde Denise inmiddels weer thuis. In december 2017, ze was toen 17 jaar, heeft ze haar laatste therapie afgerond.

Interviews met het gezin

Maart 2018, een vrijdagmiddag. Ik stap de flat binnen, Denise en haar moeder verwelkomen me hartelijk. Koffie wordt gezet, ik ga zitten op een van de twee banken in de knusse woonkamer. Dit zal mijn vaste plek worden, ook voor de gesprekken die nog zullen volgen. 'We zijn er best een beetje gespannen voor', zegt moeder. Begrijpelijk. Een vreemde komt vragen om hun hele verhaal nog eens te vertellen. Inclusief de pijnlijke details, en de moeilijke momenten.

¹ In gesprekken en interviews over de hulp aan gezinnen met complexe problematiek wordt vaak gesproken over 'het systeem'. Hiermee wordt het stelsel bedoeld waarbinnen gezinnen en professionals opereren. Meer concreet bestaat dit uit bijvoorbeeld de geldende wet- en regelgeving, het beschikbare aanbod van jeugdhulp en de financieringsvormen en -mechanismen.

De herinneringen die nooit verdwijnen, maar inmiddels wel zorgvuldig zijn afgedekt. Ik leg nog eens uit wat ik kom doen, en waarom we dit doen. Maar dat weten ze allang. De getekende instemmingsformulieren liggen al klaar op tafel.

Van tevoren hebben we een uitgebreide vragen- en onderwerpenlijst opgesteld. Deze gebruik ik als hulpmiddel voor de gesprekken met Denise en haar moeder. De vragenlijst is een combinatie van feitelijke vragen (wanneer is de hulp ingezet, en met welk doel?) en vragen naar ervaring en beleving (in hoeverre hebben jullie je goed gehoord, gezien en begrepen gevoeld?). De vragen gaan over de afzonderlijke hulpvormen die ze hebben meegemaakt, over hun relatie met de hulpverleners, over de samenwerking tussen hulpverleners en over de opbrengsten van de hulp. Met de vragen gaan we op zoek naar de momenten waarop de hulp stagneerde (feitelijk en in hun beleving), de factoren die hierin een rol van betekenis speelden, en wat dit alles voor hen betekende. En we zoeken de elementen die er juist aan bijdroegen dat het goed ging, dat de hulpverlening iets opleverde, dat ze het gevoel hadden daadwerkelijk geholpen te worden. Voorbij de feitelijke beschrijving van hulpverlening na hulpverlening, en met oprechte nieuwsgierigheid doorvragen: wat dachten ze, wat voelden ze? Wat wilden ze, en wat deden ze?

Ik zit ruim twee uur op de bank bij Denise en haar moeder. Dan is de tijd op, en de pijp leeg. We begonnen bij het begin van hun verhaal, ruim vijf jaar geleden. Hoe ver zijn we nu, vraag ik aan het einde van de twee uur. 'We zijn net over de helft', zeggen ze lachend. Het is duidelijk, ik kom nog een keer terug. Uiteindelijk zullen we drie lange gesprekken hebben, ieder ruim twee uur. Er komt een routine in, met alle drie onze vaste plek op de bank en de opnameapparatuur op het tafeltje. Het is duidelijk dat Denise en haar moeder veel van wat ze vertellen een plek hebben kunnen geven. Ze vertellen erover met een bewonderenswaardige kalmte en een doorleefd begrip van wat ze hebben meegemaakt. Denise lacht veel. Maar soms staart ze even naar buiten, of slaat ze haar ogen neer. Zij heeft moeilijke periodes gekend, die ze nog gedetailleerd kan terughalen. Niet alleen met een feilloos geheugen vol data, namen en chronologie. Maar ook het gevoel haalt ze weer terug. Haar wanhoop en verdriet. En haar vrolijke momenten.

Rotondes

Denise en haar moeder deelden hun lange en indringende verhaal. We besloten dat verhaal te ordenen aan de hand van 'rotondes': belangrijke momenten, gebeurtenissen of beslissingen in het verhaal.

Op een rotonde kun je verschillende keuzes maken: je kunt de eerste afslag nemen, de tweede of de derde. Je kunt een rondje rijden en weer teruggaan. Je kunt een paar rondjes rijden en pas dan een keuze maken. In de afgelopen jaren hebben Denise en haar moeder, en de betrokken hulpverleners, ook die keuzes moeten maken. Welke vorm van hulpverlening zetten we in? Kunnen we de hulp afschalen? Of nemen we eerst wat tijd voordat we een beslissing nemen over een (nieuwe) vorm van hulpverlening, over opschaling of afschaling? En hebben we de rotonde überhaupt wel herkend, of zijn we er overheen gevlogen? De ervaringen van Denise en haar moeder met de jeugdhulpverlening hadden er anders uit kunnen zien als op deze rotondes andere keuzes waren gemaakt. Door henzelf en/of door professionals.

Uit het lange verhaal van Denise en haar moeder hebben we negen rotondes gehaald. Alle negen rotondes beschrijven momenten en gebeurtenissen waarop de hulpverlening stagneert. Soms is dit feitelijk waarneembaar, soms is het meer de beleving van Denise en haar moeder, en/of van de betrokken hulpverlener(s). De rotondes hebben we getoetst bij Denise en haar moeder. Zij hebben bevestigd dat dit de belangrijkste momenten en gebeurtenissen in het verhaal zijn, en daarbij wat aanvulling gegeven en prioritering aangebracht.

Interviews met professionals

Na de gesprekken met Denise en haar moeder, en het beschrijven van deze negen bepalende momenten en gebeurtenissen, zijn we in gesprek gegaan met vijf professionals die betrokken zijn geweest bij de hulpverlening aan Denise. De rotondes hebben we als kapstok gebruikt voor de interviews. Wat deed de stagnatie met hen en hoe zijn ze hiermee omgegaan? Welke keuzes hebben ze wel en niet gemaakt? Welke afwegingen speelden daarbij een rol? Welke andere keuzes hadden gemaakt kunnen worden? En hoe kijken ze nu terug op deze momenten en beslissingen?

We hebben Denise en haar moeder gevraagd om zelf een lijstje samen te stellen van hulpverleners die volgens hen een rol van betekenis hebben gespeeld in de lange periode van hulpverlening. Het maakt hierbij niet uit of ze overwegend positief of negatief terugkijken op de betrokkenheid van deze hulpverleners. Op basis van dit lijstje hebben we vijf hulpverleners geïnterviewd, vanuit vier verschillende organisaties, die allen nauw betrokken waren bij één of meerdere rotondes in het hulpverleningsverhaal van Denise en haar moeder.

Ook in de interviews met de professionals was een uitgebreide vragenlijst een hulpmiddel voor het gesprek, met de rotondes als kapstok. Ook bij professionals vragen we door, niet alleen op feitelijkheden, maar vooral op hun ervaring en beleving. Ook met de professionals gaan we op zoek naar de momenten waarop de hulp stagneerde of juist goed verliep (feitelijk en in hun beleving), de factoren die hierin een rol van betekenis speelden, en wat dit alles voor hen betekende. Wederom met oprechte nieuwsgierigheid: wat dachten ze, wat voelden ze? Wat wilden ze, en wat deden ze?

Interviews: uitschrijven en analyseren

Drie lange interviews met Denise en haar moeder, en lange interviews met vijf nauw betrokken professionals, hebben we uitgeschreven tot meer dan 170 A4'tjes tekst. Boordevol ervaringen, inzichten, geleerde lessen, meningen, reflecties, kritiek en complimenten. Natuurlijk vallen hierin direct elementen op, worden rode draden zichtbaar, terugkerende kwesties, opvallende uitspraken en herhaalde conclusies. Toch wilden we de inhoud van deze gesprekken niet te snel duiden in conclusies en geleerde lessen. Dat zou immers geen recht doen aan de diepte, veelkleurigheid en details die zowel het gezin als de professionals met ons hebben gedeeld.

Daarom hebben we, met een open blik, de teksten woord voor woord, zin voor zin, en alinea voor alinea doorgenomen. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen helpende elementen in het hulpverleningstraject van Denise, en niet-helpende elementen in de hulpverlening.

Bijeenkomst met gezin en professionals

Vervolgens hebben we in februari 2019 een bijeenkomst georganiseerd met Denise, haar moeder en de geïnterviewde hulpverleners. In een wijkgebouw bespreken we gezamenlijk de inzichten en reflecties uit de lange interviews.

Op tafels en aan de muren liggen en hangen grote vellen met de schematische en gecomprimeerde uitwerkingen van de uren aan interviews met de personen die nu aan tafel zitten. De woorden en zinnen roepen snel herinneringen op, en stimuleren een open uitwisseling van ervaringen, met respect voor elkaars rollen en (on)mogelijkheden. 'Ik herken woorden die ik letterlijk heb gezegd', zegt moeder met enige verbazing. 'Er is serieus iets mee gedaan.' Er wordt veel teruggeblikt, waarbij Denise, haar moeder en de professionals uitwisselen hoe zij gebeurtenissen of beslissingen hebben ervaren. Er wordt ook gelachen, en vooral goed naar elkaar geluisterd.

De woorden en zinnen op de vellen krijgen meer betekenis, meer diepte en vooral meer kleur in de gesprekken. Door erover te praten, wordt duidelijker wat professionals belemmert, of juist helpt, om 'een passend perspectief te vinden'. Of hoe Denise en haar moeder het hebben ervaren als aan hen werd gevraagd 'wat de cliënt nodig heeft'. En wat het in de praktijk betekent om 'hulpverlening goed af te bouwen'.

Al luisterend en pratend leren Denise, haar moeder, de professionals en de NJi'ers van elkaars perspectieven en zienswijzen. Soms leidt dit tot nieuwe inzichten, soms juist tot de bevestiging van wat al gedacht werd. Het is een avond met een mooie combinatie van bijzondere ontmoetingen en goede inhoudelijke gesprekken. Eerlijke reflectie op hoe het niet goed ging in de hulpverlening, waar iedereen mee worstelde, waar sommigen nog steeds van balen. En vooral wat we hiervan gezamenlijk kunnen leren voor kinderen, jongeren en gezinnen in de toekomst.

3. RODE DRADEN

In het hiervoor beschreven proces zien we een aantal rode draden. Deze vormen de belangrijkste lessen uit dit traject. Lessen die we (gezin, professionals, NJi) gezamenlijk hebben geleerd, en thema's waarop nog verder geleerd kan worden. Hieronder schetsen we de belangrijkste rode draden.

Partnerschap

In de interviews en de bijeenkomst is veel gesproken over partnerschap: tussen Denise en professionals, tussen professionals en moeder, en tussen professionals onderling. Het is opvallend met hoeveel warmte en genegenheid de professionals spraken over Denise, en over de band die zij met haar hebben ervaren. Ook Denise sprak met veel waardering over de meeste van haar begeleiders en behandelaars. Deze persoonlijke band, gebaseerd op vertrouwen en oprechte sympathie, heeft zij als helpend ervaren in de hulpverlening. Ook de moeder van Denise sprak met waardering over de meeste hulpverleners. Zij benadrukte ook hoe belangrijk de rol van ouders is in de hulpverlening. De valkuil bestaat om het over te nemen van ouders en hen daarmee teveel op een zijspoor te zetten. Ouders blijven immers altijd ouders, ook als ze tijdelijk niet in staat zijn om hun opvoedtaak te vervullen. Soms hebben zij, vanuit partnerschap, hulp nodig om die (opvoed)rol weer op zich te nemen of om een passende invulling ervoor te vinden. De gesprekken met Denise,

haar moeder en de professionals laten zien dat het goed en effectief is om open met ouders te spreken over hun ervaring en verantwoordelijkheid, en om hun mening te vragen als het over hun kind gaat.

Het gaat hier ook over 'samen beslissen'. Uit de gesprekken en de bijeenkomst blijkt dat dit vaak een precaire balans is. Enerzijds gaven Denise en haar moeder aan dat ze het waardeerden, en als helpend hebben ervaren, als professionals naar hen luisterden, hen vroegen naar hun mening, en die serieus namen. Anderzijds hebben ze het als vervelend en niet-helpend ervaren als professionals, vaak vanuit eigen onmacht, aan hen vroegen wat Denise nodig had. Samen beslissen is dus geen 'trucje' waarbij je de ander naar zijn mening vraagt. Samen beslissen betekent soms ook het samen niet-weten, en samen puzzelen aan een passende oplossing.

Partnerschap betekent ook partnerschap van de verschillende professionals die bij één gezin betrokken zijn. Uit de interviews komen wisselende verhalen naar voren over de onderlinge samenwerking en afstemming van professionals betrokken bij Denise. In de ervaring van professionals was er niet altijd goede afstemming tussen bijvoorbeeld de behandeling enerzijds en de begeleiding op de groep anderzijds. Er was weinig contact en afstemming tussen moeder en school, en tussen de professionals en school. Er was niet altijd een gezamenlijk beeld van wat er aan de hand was. De ernst van de situatie die de ene hulpverlener voelde werd niet altijd onderkend door collega-professionals. Dit leidde soms tot onmacht en frustratie bij hulpverleners. Hierdoor waren hulpverleners soms heel druk met elkaar, waardoor het perspectief van het gezin uit het oog raakte.

Moeder: 'Ik wil iedere ouder in een dergelijke situatie meegeven: stort je erop. Achteraf had ik er zelf meer bovenop willen zitten, maar soms kon ik dat niet. Daar ligt misschien ook een rol voor hulpverleners, om ouders er meer bij te betrekken.'

Denise: 'Bij de laatste groep wilde ik gewoon weg, ineens. Het is goed dat er naar me geluisterd is, en dat het geregeld werd. Maar toen mijn behandelaar vroeg of we de therapie moesten afsluiten, was ik daar echt nog niet klaar voor. Dus we gingen nog even door. Dat was voor mij belangrijk.'

Niet weten en vertragen

De meeste professionals gaven tijdens de interviews aan zich onmachtig en gefrustreerd te hebben gevoeld, vooral in de periodes waarin het slecht ging met Denise. Er werd soms gehandeld uit angst. Bijvoorbeeld omdat hulpverleners niet wisten wat ze haar konden bieden, omdat de passende hulp niet beschikbaar was, of omdat in hun beleving de ernst van de situatie onvoldoende werd onderkend door collega's. Terugkerende uitspraak, zowel bij de professionals als bij Denise en haar moeder, was dat de hulpverleners 'niet wisten wat ze met Denise aan moesten'.

Daarbij vertelden professionals dat in hun beleving de hulpverlening teveel en te lang bestond uit een doorlopend crisismanagement. Er was voortdurend onvoldoende tijd en ruimte voor een goede intake, voor een pas op de plaats, en voor gezamenlijke reflectie om goed zicht te krijgen op 'het hele plaatje'. Dit leidde er ook toe dat Denise (te) lang op een crisisplek heeft gezeten, en er lang onzekerheid

was over haar vervolgplaatsing. Er was geen duidelijkheid over het perspectief waar men gezamenlijk naartoe werkte.

Terugkijkend zeggen de betrokkenen: passende hulp voor kwetsbare kinderen met complexe problematiek vraagt om een andere manier van denken. Durf is nodig om te erkennen dat je het als hulpverlener soms niet weet, en dat je samen met alle partijen op zoek moet naar antwoorden, soms met hulp van externe deskundigheid. In deze situaties is vertraging nodig, een pas op de plaats, in plaats van te (blijven) handelen vanuit het gevoel van crisis en urgentie alleen.

Hulpverlener: 'Ik voelde me heel erg tekortschieten. Ik merkte dat het slechter ging met jou, maar ik wist niet wat ervoor kon zorgen dat het beter zou gaan.'

Hulpverlener: 'Een passende plek kan alleen als er passend zicht is op de problematiek. Er is veel naar het gedrag van Denise gekeken, zonder het echt betekenis te geven.'

Hulpverlener: 'We zaten in een situatie van massahysterie, in een collectieve paniekstand. In zo'n situatie zou het goed zijn als iemand van buitenaf erin komt, ons uit die paniekstand haalt, en met ons en met een objectieve blik rustig naar de situatie kijkt en naar de mogelijkheden die er zijn.'

Menselijke maat

In de gesprekken beschreven de professionals situaties waarin hun intuïtie, hun professionele inschatting en hun handelen 'als mens' bleken te wringen met protocollen en mogelijkheden in het hulpverleningsstelsel. Ze konden daardoor niet altijd doen wat hen op dat moment goed leek. Professionals ervaren belemmering door financiële kaders en een verkokerd systeem. De inzet van hulp die volgens professionals nodig is, of waar een gezin om vraagt, is niet altijd mogelijk. In dit geval bijvoorbeeld ambulante hulpverlening aan moeder in de thuissituatie, vanuit de jeugdhulpinstelling waar Denise verblijft.

Professionals voelen zich soms gedwongen om te werken in een systeem dat voor de meest kwetsbare kinderen geen antwoorden heeft. Professionals én kinderen en gezinnen moeten zich dan schikken naar het systeem, in plaats van andersom. Tegelijkertijd vertelden de geïnterviewde professionals over situaties waarin ze juist wel de ruimte kregen – of konden nemen – om af te wijken van richtlijnen en procedures, in het belang van Denise. Dat zijn ervaringen om op voort te bouwen.

Hulpverlener: 'Soms moet je de regels en protocollen even laten voor wat ze zijn, om goed te kunnen doen als mens, als hulpverlener. Neem het voorbeeld van knuffels geven. Daar heb ik veel discussies over gehad met collega's en leidinggevenden. Dat vond men niet professioneel. Maar nu ik dat terugzie bij 'helpend', denk ik: zie je wel, volg gewoon je intuïtie.'

Hulpverlener: 'We hebben jullie nooit verteld over eventuele hulp thuis voor moeder, omdat we het niet rondkregen. Ik vond dat heel jammer. En als ik dit dan hoor, dan baal ik daar heel erg van. We hadden het dus wel goed gezien en we wilden je graag helpen. Maar het kon niet.'

Samen leren

Tijdens de interviews en de gezamenlijke bijeenkomst toonden de professionals zich openhartig en kwetsbaar. Ze waren bereid om te reflecteren op hun voelen, denken en handelen, en om hun inzichten te delen. Ze erkenden het belang van het gezamenlijke gesprek hierover, vooral voor hun toekomstige handelen, en ze zagen dat ook zij hierin iets te leren hebben. Deze houding gaf ruimte om aan elkaar en aan het gezin de goede vragen te stellen. Wat en wie heeft jou geholpen, en wat en wie niet? Wat kunnen we vaker of meer doen, en wat kunnen we beter niet meer doen?

Deze gezamenlijke reflectie werd breed gewaardeerd, zowel door de professionals als door Denise en haar moeder. Aan het einde van de bijeenkomst kwam ter sprake dat het samen leren, op gelijkwaardig niveau, onderdeel zou moeten zijn van de praktijk van de jeugdhulpverlening. Niet alleen terugkijkend, maar ook tijdens de hulpverlening bij complexe problematiek.

Hulpverlener: 'Deze bijeenkomst laat zien waar behoefte aan is: met elkaar terugkijken, en erkennen wat niet goed is gegaan of waarmee professionals zelf hebben gezeten. Misschien moet het meer normaal worden om dat ook tijdens het hulpverleningsproces te doen. Met elkaar terugkijken en zo het proces meer samen lopen. Daar wordt iedereen beter van: De cliënt, de ouders, maar ook de hulpverleners.'

Deel 2 – Leerervaringen van professionals

In vier leerbijeenkomsten reflecteerden gedragsdeskundigen in Lelystad op hun samenwerking bij complexe casuïstiek. Maria Lubbersen, directeur van Jeugd- en Gezinsteam Lelystad, nam met het Nederlands Jeugdinstituut het initiatief voor deze bijeenkomsten. 'De werkdruk is zo hoog dat iedereen zich terugtrekt in zijn core business. Maar we hebben elkaar nodig.'

De leerbijeenkomsten vonden plaats op initiatief van Maria Lubbersen, directeur van Jeugd- en Gezinsteam Lelystad en het Nederlands Jeugdinstituut met als doel de samenwerking bij complexe casuïstiek te verbeteren en zo samen het verschil te maken. Het gaat hier vaak om gezinnen waarbij veel verschillende hulpverleners betrokken zijn, niemand tevreden is over de onderlinge samenwerking en gezinnen niet de hulp krijgen waaraan ze behoefte hebben. Andere deelnemers aan de leerbijeenkomsten waren Suzanne den Besten (Samen Veilig Midden-Nederland), Corine Foppen (Jeugd- en Gezinsteam Lelystad) en Marjolein Kendall (Vitree). In deze publicatie vertellen zij wat zij ervan geleerd hebben en hoe dit hen helpt in hun werk.

'Durven we te vertragen?'

Maria Lubbersen, directeur van Jeugd- en Gezinsteam Lelystad

In deze complexe casuïstiek stagneert de hulpverlening, worden gezinnen 'rondgepompt' in het systeem en is niemand tevreden over de onderlinge samenwerking. Vaak zijn veel zorgaanbieders betrokken, waaronder het wijkteam, gespecialiseerde zorgverleners, gecertificeerde instellingen, Veilig Thuis en het onderwijs.

'Bij complexe casussen zie ik een collectieve neiging om twee dingen te doen: of we duiken in regels en afspraken, of we zoeken iemand met doorzettingsmacht die een oplossing doordrukt. Maar allebei is niet wat we willen.' Als directeur van het Jeugd- en Gezinsteam Lelystad is Maria Lubbersen soms die persoon die in een complexe casus een oplossing moet forceren, als betrokken partijen er samen niet uitkomen. Maar in haar ervaring treedt er in zo'n casus vroeg of laat weer een nieuwe stagnatie op. 'De veerkracht van de partijen om daarmee om te gaan is dan nog kleiner dan bij de eerste escalatie. Ze hebben immers eerder al geroepen dat ze het niet redden met elkaar.'

De neiging om terug te vallen op regels en afspraken begrijpt Maria, maar is evenmin effectief. 'De werkdruk in de keten is zo hoog dat iedereen zich terugtrekt in zijn core business. In de hoop om je eigen opdracht hanteerbaar te houden. Maar daar hebben we elkaar voor nodig. We werken namelijk allemaal met dezelfde gezinnen.'

Niet weten

Complexe casussen zijn casussen van gezinnen waar meerdere problemen spelen, op verschillende leefgebieden, in veel gevallen gecombineerd met zorgen over de veiligheid van kinderen. Het gezin weet zelf vaak niet wat de oplossing is. Meerdere hulpverleners zijn betrokken, vanuit verschillende organisaties die ieder hun eigen opdracht en verantwoordelijkheid hebben.

Om de samenwerking in deze complexe casuïstiek te verbeteren, organiseerde het Jeugd- en Gezinsteam samen met het Nederlands Jeugdinstituut vier 'leerbijeenkomsten'. Gedragswetenschappers van het Jeugd- en Gezinsteam en van een aantal belangrijke ketenpartners – Samen Veilig (jeugdbescherming), Vitree (jeugdhulp) en Accare (jeugd-ggz) – blikten gezamenlijk terug op drie casussen die zij eerder op tafel hebben gehad. Maar nu zonder de emotie en de druk om snel te moeten handelen. Een terugblik niet alleen met het hoofd, maar ook met hart en handen: wat deed je wel en niet in deze casus, en wat deed dat met je?

In de besproken casussen waren er verschillen van inzicht over de veiligheids-situatie in het gezin. Er was geen eenduidigheid over de vervolgstappen, wel discussie over verantwoordelijkheden. Er waren momenten van collectief gevoelde onmacht, omdat het met het gezin maar niet beter ging. 'In deze casussen zagen we de momenten terug waarop iemand een oplossing doordrukte. In plaats van dat we gezamenlijk de oplossing vonden', vertelt Maria. 'Met deze leerbijeenkomsten hopen we een klimaat te creëren waarin we bij complexe casuïstiek juist gebruik-maken van dat niet-weten. Niet als doel om nieuwe regels op te stellen, maar om met elkaar te durven vertragen. Zodat we samen het gezin beter kunnen ondersteunen naar een duurzame oplossing die bij hen past.'

Geen eenduidige oplossingen

In een van de besproken casussen was het Maria die, naar eigen zeggen, een oplossing had 'doorgedouwd'. In die casus waren de partijen aan tafel het niet eens over de mate van (on)veiligheid van de kinderen. 'Op dat moment vond ik echt dat een van de ketenpartners niet het juiste besluit nam. Maar ik nam niet de moeite om me te verdiepen in hun motivatie. Ik bleef maar uitleggen dat hun besluit onzinnig was. Alle energie ging zitten in het conflict tussen de partners.'

Terugkijkend op deze casus ziet Maria dat haar houding de casus niet verder hielp. 'Ik was teveel overtuigd van mijn eigen gelijk. Alsof er maar één weg naar Rome is. Maar ik had net zo goed ongelijk kunnen hebben. Want voor zo'n complexe casus zijn er geen vaste recepten of eenduidige oplossingen.'

Dat bleek ook bij dit gezin. In het casusoverleg waren vervolgafspraken gemaakt waarmee niet alle partners het eens waren, het gezin reageerde anders dan verwacht, en de casus liep weer vast. 'We hadden geen collectieve koers. Er had gewoon iemand gelijk gekregen. Dus toen er een nieuwe situatie ontstond met dit gezin, konden we niet vanuit één visie handelen.' Dit had ook z'n weerslag op het gezin zelf. 'De ouders waren we onderweg verloren. Ik vind dat ouders altijd moeten begrijpen waarom hulpverleners een bepaalde keuze maken, ook al zijn ze er soms niet blij mee. Maar dat was hier niet meer aan de orde.'

Zoals in veel complexe casussen speelde bij dit gezin mee dat de hulpverleners zich grote zorgen maakten over de veiligheid van de kinderen. 'Die spanning en urgentie maken dat je gaat rennen en duwen. Maar op dat moment had ik mijn invloed ook kunnen gebruiken om af te dwingen dat de hulpverleners met elkaar in een veilige setting zouden stilstaan bij ieders intenties. Zelfs op dit soort momenten, juist dan, moet je vertragen. Vanuit partnerschap moeten we met elkaar blijven oplopen. Anders zitten we elkaar ongewild ontzettend in de weg, en wordt de situatie in zo'n gezin alleen maar onveiliger.'

Nieuwe taal

Voor Maria is dit de kern van het omgaan met complexe casuïstiek: oprecht partnerschap. 'De tijd nemen om bij de ander te kijken wat zijn bedoelingen en intenties zijn. Niet de held spelen en direct een oplossing aandragen, en ook niet de problemen proberen af te bakenen met regels en afspraken.' Met een hoge werkdruk en reële zorgen over de veiligheid van kinderen voelt dit tegennatuurlijk, erkent Maria. 'Maar dat win je uiteindelijk altijd terug. Als ik zie hoeveel tijd onze hulpverleners soms zitten te steggelen met anderen over wie er verantwoordelijk is. Terwijl we op dat moment ook kunnen uitspreken dat we het even niet weten. Om vervolgens te gaan begrijpen waarom een situatie zo ingewikkeld is, en gezamenlijk te zoeken naar de oplossingen. Dan wordt aan het einde wel duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de gezamenlijke koers is.'

Door de gezamenlijke leerbijeenkomsten is er een vertrouwen ontstaan tussen in ieder geval deze organisaties om op zo'n manier te handelen bij complexe casuïstiek. 'Ik zie nu al dat deze gedragswetenschappers een nieuwe taal met elkaar hebben gekregen. Als zij elkaar nu bellen over een casus kunnen ze inbrengen: moeten we niet even vertragen?'

Datzelfde ziet Maria in haar eigen overleggen over bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsafspraken. 'De neiging is om dan weer nieuwe regels af te spreken. Maar ik probeer nu het gesprek te voeren over partnerschap. Laten we afspreken dat als een collega belt, we beginnen met het serieus nemen van zijn telefoontje. En niet denken dat hij jou misschien voor niets consulteert omdat hij het zelf had kunnen weten.'

Zoektocht

Maria hoopt dat deze leerbeweging zich verder verspreidt. 'De gedragswetenschappers nemen hun ervaringen uit deze bijeenkomsten mee naar de teams van hulpverleners. Want uiteindelijk moeten ook zij de ruimte voelen om te mogen vertragen.' Daarin ziet Maria ook voor zichzelf een rol. 'Regelmatig komt een gefrustreerde hulpverlener bij mij binnen. Of ik wil zeggen dat de andere partij inderdaad verantwoordelijk is en in actie moet komen. En het liefst ook de afspraken even doormail, zodat de hulpverlener die kan doorsturen naar de ander. Maar dat lost niets op. Want misschien is de ander wel verantwoordelijk, maar blijkbaar is er iets in deze casus waarom het niet zo simpel is. Ik hoop dat ik dan de vraag terug ga stellen. Hoe komt het dat je zo op die verantwoordelijkheid hamert? Waarom heb je zo'n behoefte aan afbakening?'

Natuurlijk geldt dit niet voor alle casussen waarin de samenwerking soms stagneert. 'Ik help onze hulpverleners niet door te zeggen: we maken geen samenwerkingsafspraken meer, maar we gaan het collectief in het veld niet weten. Dat werkt niet. Er ligt dus ergens een grens. Waar hebben we regels en afspraken

nodig, en is het terecht om je te beperken tot je core business? En waar is collectieve ruimte nodig om het samen te doen?'

'Uiteindelijk willen we zodanig vertragen dat we in staat zijn om vanuit verschillende invalshoeken en verantwoordelijkheden tot partnerschap te komen. Waarmee we samen met het gezin tot duurzame oplossingen komen, en de veiligheid van de kinderen niet uit het oog verliezen. Dat goed blijven doen met elkaar, ook onder hoge druk, is de zoektocht.'

'We mogen op het punt van het niet-weten komen'

Suzanne den Besten, gedragswetenschapper bij Samen Veilig Midden-Nederland

'Ik deed graag mee aan de leerbijeenkomsten omdat ik denk dat we meer winst kunnen halen uit onze samenwerking in de keten. Vooral op de spannende momenten, als we de druk voelen: het is onveilig in een gezin, er moet iets gebeuren, maar wat? We zijn dan geneigd om ons terug te trekken in ons eigen hokje en naar elkaar te wijzen. En we praten dan in termen van verantwoordelijkheid. Maar soms moeten we daaroverheen stappen en zeggen: oké, jij bent verantwoordelijk, maar laat me even meedenken.'

Andere visies

'Tijdens de bijeenkomsten bespraken we een oude casus. Het Jeugd- en Gezinsteam maakte zich zorgen over de veiligheid in een gezin met jonge kinderen, en organiseerde een jeugdbeschermingstafel. Daar werden afspraken gemaakt, maar na een paar dagen werd al duidelijk dat de ouders daar niet aan voldeden. Er kwam spoedoverleg met de gedragsdeskundigen en andere betrokken medewerkers van de betrokken organisaties. Daar bleek dat we een totaal andere visie hadden op wat er moest gebeuren. Ik vond het hulpverleningsplan dat er lag onvoldoende om de veiligheid van de kinderen te borgen. Ook door het patroon dat het gezin liet zien. Veilig Thuis vond het hulpverleningsplan wel voldoende. We kwamen er niet uit.'

'In de leerbijeenkomst verplaatste een collega zich in de moeder. Dat was leerzaam. Ik heb vooral geleerd dat de ouders die stagnatie ook hebben gevoeld. Zij moeten gedacht hebben: wij weten het niet, maar de hulpverlening maakt er ook een potje van.'

Niet weten

'In die casus waren we elkaar alleen maar aan het overtuigen, ook door de druk die we voelden om iets te doen voor de kinderen. Maar niemand sprak uit dat we het op dat moment gewoon even niet wisten. Want dat hadden we ook kunnen zeggen: we komen er niet uit, we verschillen in visie, we weten het niet met elkaar. Is er een andere manier om hier met elkaar uit te komen? Dan waren we eerder tot een doorbraak gekomen.'

'In casusoverleggen gedragen we ons vaak alsof we het allemaal juist wel weten. Dat kunnen we inhoudelijk ook onderbouwen. Maar dan stagneren we als we ons niet gehoord voelen en een andere partij een andere visie heeft. Juist dan moet er ruimte zijn om gezamenlijk op zoek te gaan.'

Aansluiting zoeken

'Dat vraagt dat we op zo'n moment vertragen. De leerbijeenkomsten hebben mij het inzicht opgeleverd dat we op het punt van het niet-weten mogen komen. Alleen al het toegeven daarvan is kwetsbaar, maar waardevol. Daarom was het mooi dat er verschillende organisaties zaten. Een van de andere gedragsdeskundigen zei: als ik nu weer zo'n situatie met jullie heb, voel ik me veilig genoeg om te zeggen dat ik het even niet weet. Dat kan, dat mag en dat wordt begrepen.'

'Dit vraagt een bepaalde flexibiliteit. Je hoeft niet je eigen overtuiging aan de kant te zetten. Maar je moet het wel op een andere manier benaderen. In plaats van overtuigen meer de aansluiting zoeken. 'En eventueel een derde, onafhankelijke partij laten meedenken.'

Vervolg

'Zo is het ontzettend waardevol om in dit soort bijeenkomsten met elkaar complexe casussen te bespreken, zonder de emotie van de casus. Dan kunnen we in alle rust de tools ontwikkelen die we nodig hebben als de druk erop zit. Daar ligt voor mij de winst. Ik ben daarom blij dat de bijeenkomsten een vervolg krijgen. Er valt nog meer uit te halen voor onze samenwerking.'

'We moeten gebruik maken van elkaars expertise'

Corine Foppen, gedragsdeskundige bij Jeugd- en Gezinsteam Lelystad

'In de ketensamenwerking merk ik dat iedereen het zo druk heeft, dat we allemaal op ons eigen stukje gaan zitten. We kijken vooral: wat doen wij en wat moet een ander doen? Maar we zitten samen in de casussen, en we willen allemaal hetzelfde. In plaats van ruziemaken kunnen we beter elkaar benutten, juist als een casus ingewikkeld of spannend wordt.'

Niet oké

'Bij een van de leerbijeenkomsten bespraken we een casus waarin ik een gefrustreerd gevoel had over de samenwerking met een andere partij. Die deed niet wat ze volgens mij wel moest doen, vooral in het contact met moeder. Vanaf het begin voelde ik dat het niet oké was wat de andere partij deed. Maar ik heb dat gelaten, omdat ik dacht dat die andere partij wel wist wat ze deed. Maar in het hele traject is dat niet goed gekomen.'

'Dat is een van de dingen die ik meeneem uit de leerbijeenkomsten: we moeten meer stilstaan bij zo'n gevoel. Ik vond die casus ingewikkeld, maar de andere partij had de houding dat ze het wel zou regelen. Daar ben ik in meegegaan, terwijl ik achteraf denk dat zij het eigenlijk ook niet goed wist. Daar moeten we het dan met elkaar over hebben: we weten niet wat nu het beste is, dus wat gaan we doen?'

Tijd nemen

'Ik denk dat het lastig is om toe te geven dat je het niet weet. Iedereen zit daar met zijn eigen expertise, en we verwachten van elkaar dat we het weten. Daarom zijn deze bijeenkomsten waardevol: het gaat normaal worden om het soms niet te weten, en het wordt herkenbaar voor iedereen: wij zijn niet de enigen die het soms niet weten. We kunnen en mogen dat onderling benoemen.'

'Als we dat doen, nemen we vervolgens de tijd om erbij stil te staan. Ik denk dat we soms teveel doordenderen en beslissingen nemen in de hectiek van de dag. Maar soms moeten we zo'n casus helemaal uitpluizen om tot andere inzichten te komen. Daarom zou ik graag zo'n basishouding willen met al onze samenwerkingspartners. Als we het niet weten, moeten we er samen iets van maken, dus laten we de tijd nemen.'

'Met de collega's die meededen aan de leerbijeenkomsten hebben we zo'n basis-houding, maar met andere nog niet. Dan zitten we nog erg op de afbakening: dit is van ons, dat is van jullie en vraag ons niet voor jullie eigen stuk. Maar als een casus ingewikkeld wordt, willen wij soms bijvoorbeeld samen op huisbezoek. Dat kan nu vaak niet. Ik denk dat we juist gebruik moeten maken van elkaars expertise. Daarbij moet er het vertrouwen zijn dat we een ander niet voor niets consulteren.'

Coaching

'Het is nog wel zoeken hoe we de opbrengsten uit de leerbijeenkomsten verder kunnen verspreiden. Ik neem het mee in de werkbegeleiding van de hulpverleners. door in de casuïstiek soms bewust te vertragen. En ik coach de medewerkers bij hun contacten met andere partijen. We moeten ons echt op de samenwerking richten, niet alleen op ons eigen stukje.'

'Laten we een gezamenlijk lerend systeem opzetten'

Marjolein Kendall, gedragsdeskundige bij Vitree

'Tijdens een van de leerbijeenkomsten verplaatste ik me in de rol van de moeder. In die casus waren de hulpverleners het niet met elkaar eens. Ze besloten uiteindelijk tot een compromis waar niemand echt vertrouwen in had. Daardoor lag de druk bij moeder om het te laten slagen. Ik voelde als moeder dat ik er erg alleen voor stond.'

'Door me in haar in te beelden realiseerde ik me beter wat we van mensen vragen, hoe goed bedoeld ook. Het heeft me aan het denken gezet: wat betekent het voor een cliënt als hulpverleners er onderling niet uitkomen?'

Overtuigen

'Als we in een casusoverleg van mening verschillen, proberen we elkaar vaak te overtuigen. Soms komen we dan lijnrecht tegenover elkaar te staan. Dan vind je vooral dat die ander niet zo lastig moet doen. Het is goed om dan later weer naar zo'n casus te kijken. Dan zie je ook hoeveel tijd en energie iedereen in dat overtuigen stopt.'

'In zo'n situatie vind ik dat we de cliënt erbij kunnen betrekken. Zo heb ik nu in een casus voorgesteld om met alle hulpverleners én de cliënt om tafel te gaan, en om hardop te benoemen dat we het niet weten. In plaats van, zoals we vaak doen, te pretenderen dat we het wel weten. Als hulpverleners hebben we het idee dat wij altijd met een oplossing moeten komen. Maar in de leerbijeenkomsten hebben we gezien dat het soms beter is om vanuit het niet-weten open met elkaar het gesprek aan te gaan. Niet met de gedachte dat er een oplossing moet komen die moet slagen, maar met de gedachte dat we met elkaar aan het zoeken zijn. Dat kan ook samen met de cliënt. In dit geval vinden collega's het te verwarrend voor de cliënt. Dat kan natuurlijk. Maar ik vind dat we het in ieder geval moeten overwegen.'

Lerend systeem

'Uit de leerbijeenkomsten heb ik ook meegenomen dat het belangrijk is om eerder als hulpverleners onderling en met de cliënt af te stemmen. Vaak zie ik dat we allemaal hard aan het rennen zijn, van tevoren hebben gezegd waar we naartoe gaan, maar pas bij de eindstreep kijken of we er allemaal nog zijn. Maar gaandeweg kan er natuurlijk van alles veranderen.'

'Daarom zijn deze bijeenkomsten zo goed. We zijn partners die elkaar bij complexe casuïstiek iedere keer weer tegenkomen, en soms ook tegen elkaar aan lopen. Het is dus waardevol om met verschillende samenwerkingspartners terug te kijken op casussen en daar lering uit te trekken. Laten we zo een gezamenlijk lerend systeem opzetten. Want ik neem me weleens voor om terug te komen op een casus, maar door de hectiek gebeurt dat vaak niet. Deze bijeenkomsten dwingen ons om dat wel te doen. Voor mij geeft dat meerwaarde.'

Bijlage: Leerervaringen en ambities Nji

Het traject *Samen leren in complexe situaties* is onderdeel van een bredere leerbeweging die het Nji wil aanjagen en faciliteren binnen het jeugdveld: 'samen lerend doen wat werkt'. Samen met kinderen en gezinnen, professionals, beleidsmakers en bestuurders zijn we op zoek naar de beste toepassing van 'wat werkt', en ook hoe dit werkt in de grillige praktijk van hulpverlening aan kwetsbare kinderen en gezinnen met complexe problematiek. Dat is een leerproces, op basis van gelijkwaardigheid en altijd gericht op (steeds) betere uitkomsten voor het kind. Ieder draagt daaraan bij, vanuit eigen expertise en perspectief.

Net zoals een professional in partnerschap met een gezin hulp verleent, is het Nji in partnerschap met professionals onderdeel van dit leren. Dat betekent dat wij investeren in de samenwerkingsrelatie met professionals en andere betrokkenen, die vooral zelf het goede gesprek kunnen en moeten voeren. In dit traject hebben we ervaren dat een leerbeweging niet vanzelf ontstaat. Alleen mensen bij elkaar aan tafel zetten, is geen garantie voor een open uitwisseling van ervaringen en inzichten. Een leerbijeenkomst vraagt dus een goede voorbereiding en begeleiding. Het Nji sluit aan bij zo'n gezamenlijke leerbeweging, vanuit een faciliterende en nieuwsgierige houding en gelijkwaardige positie, en met de kennis die we in soortgelijke trajecten opdoen.

We hebben de gezinnen en professionals niet alleen bevraagd op wat ze met hun hoofd hebben beredeneerd, maar ook wat ze hebben gedaan en gevoeld met hun handen en hun hart. Dit werkte goed, omdat deze verhalen immers niet alleen gaan over feitelijke keuzes of rationele beslissingen. Dit is mensenwerk, waarbij het zeker ook gaat over bejegening, of over liefdevol contact. Over wat cliënten en professionals ervaren en voelen, en hoe ze al dan niet handelen.

Randvoorwaarde voor een leerbeweging is dat mensen bereid zijn om te reflecteren en te leren. Bij het aanjagen van een leerbeweging haken snel de mensen aan die zich comfortabel voelen bij het leren. Maar dat maakt de ervaringen van anderen, die minder snel geneigd zijn hieraan mee te doen, natuurlijk niet minder relevant en waardevol. Het is onze verantwoordelijkheid als kennisinstituut om ervoor te zorgen dat bestaande en nieuwe kennis over wat werkt *iedereen* bereikt die betrokken is bij het verbeteren van het leven van kinderen en jongeren.



Ons hart ligt bij het verbeteren van het leven van kinderen, jongeren en hun opvoeders. Veel mensen werken aan dit doel. Het gebruiken van de juiste kennis is daarbij cruciaal. Het Nederlands Jeugdinstituut is een onafhankelijk en betrokken kenniscentrum dat actuele kennis over jeugd, vakmanschap en de organisatie van het jeugdveld verzamelt, verrijkt, duidt en deelt.

