



Nederlands  
Jeugdinstituut

# Transformeren kun je leren

Rode draden uit verdiepende bestuurlijke gesprekken

2025 5 01 | Anita Kraak en Sandra Tax

## Aanleiding

Het groeiend aantal kinderen en jongeren dat een beroep doet op jeugdhulp, personele tekorten en uit de hand lopende kosten, maken de urgentie om te transformeren steeds groter<sup>1</sup>. Tegelijkertijd staan bestaande patronen in denken en doen, die transformatie soms in de weg<sup>2</sup>. Transformeren is hoog nodig, maar niet eenvoudig. Misschien wordt er soms nog meer over transformatie gesproken, dan dat er getransformeerd wordt.

Naar aanleiding van de publicatie *'Samen bereiken wat niemand alleen lukt'*<sup>3</sup> hebben de Associatie Wijkteams (AW), de Associatie Jeugd (AJ), de Wethoudervereniging (WHV), het Netwerk van Directeuren Sociaal Domein (NDSO), Jeugdzorg Nederland (JN) en het Nederlands Jeugdinstituut (Nji) de intentie uitgesproken om, samen lerend in bestuurlijke praktijken, aan de hand van concrete dilemma's, deze ingewikkeldheid aan te kijken. Het doel is om beter te leren transformeren. We zijn bewust op zoek gegaan naar 'de plek der moeite'. Snelle succesverhalen ontbreken. Tegelijkertijd zijn individuele deelnemers vaak wel een stap verder gekomen in hun, vaak lokale of regionale, dilemma's. In dit document worden hun waardevolle inzichten geëxpliciteerd.

*'Transformeren is moeilijk. Soms gaat het gewoon mis. Daar wil je samen van leren. Als je die missers niet wil, begin er dan niet aan. Niemand kan het grote goede antwoord geven, samen kun je wel stappen zetten. Dat gaat in de waan van de dag soms niet vanzelf, dat heb je te organiseren. Voor jezelf en in het collectief. Anders is de status quo schijnbaar aantrekkelijker. Leg dat maar eens uit aan kinderen en gezinnen.'*

Deelnemer

## Inleiding

Naar aanleiding van de eerder genoemde publicatie, wilden we van praten naar doen komen. We wilden een beweging. De eerste concrete stap was het samenstellen van drie intervisiegroepen. In elke groep zaten zes tot acht bestuurders. De groepen werden zo divers mogelijk samengesteld. Het betroffen verdeeld over het land zowel bestuurders in de kinderopvang, het onderwijs, de lokale teams, de jeugdzorg, de jeugdbescherming, Veilig Thuis als gemeentelijke directeuren sociaal domein en wethouders. Elke groep kwam zes maal twee uur bij elkaar. Als methode werd gekozen voor het socratische gesprek. Een socratisch gespreksleider begeleidde de bijeenkomsten. Het Nji participeerde vanuit haar kennisrol om bij te dragen aan de explicitering van dilemma's en inzichten, en het mee duiden en vertalen daarvan in vervolgstappen. Vooraf gaven de deelnemers commitment op het gehele proces. We wilden niet dat dat de vertraging en reflectie die we opzochten, zou sneuvelen in 'de waan van alledag'.

<sup>1</sup> [Hervormingsagenda Jeugd](#)

<sup>2</sup> [Boemerangbeleid](#)

<sup>3</sup> [Samen bereiken wat niemand alleen lukt](#)

## Rode draden

In dit document beschrijven we de belangrijkste dilemma's en inzichten van de deelnemers. We sluiten af met suggesties voor een volgende stap. De deelnemers hebben duiding gegeven aan hun dilemma's en inzichten. Zij zien dit document vooral als een uitnodiging om met elkaar in gesprek te blijven. Zij ervaren dat als een belangrijke randvoorwaarde om steeds beter te leren transformeren. Hun dilemma's, inzichten en soms concrete handvatten hebben we samengevat. Waar we denken dat dat helpend is, hebben we een onderverdeling gemaakt in drie niveaus: persoonlijk, organisatie, en netwerk of ecosysteem.

De deelnemers puzzelden met hun bijdrage aan de transformatie. Zij waren (zelf-) kritisch over de voortgang. Transformeren we eigenlijk wel? Wat kan ik doen? Hoe blijven we samen naar de overkoepelende ambitie kijken? Dat gesprek wordt lokaal soms even aangeraakt tijdens bestuurlijke overleggen. Maar wordt, volgens de deelnemers, nog best weinig gevoerd. Dat leidde tot gevoelens van eenzaam en schaamte. Het ervaren onvermogen om kinderen en gezinnen zo goed mogelijk te ondersteunen, zo min mogelijk over te nemen en expertise toe te voegen waar nodig, gaf ook ongemak. Evenals het besef dat er, vanuit ogenschijnlijke vanzelfsprekendheden, een systeem in stand wordt gehouden dat kinderen en gezinnen naar de achtergrond schuift en soms zelfs schaadt.

Eruit stappen is geen oplossing. Integer en moreel samen puzzelen, bouwen en ploeteren wel. In deze constatering zit geen moralistisch verwijt, maar een gedeeld besef dat transformeren moeilijk, maar wel noodzakelijk is. Dat bood ook hoop. Tijdens de gesprekken werd dat steeds weer teruggebracht tot de dagelijkse praktijk van de deelnemers. De transformatieambitie is groot, niet vrijblijvend en ook alledaags: Hoe kan ik, in mijn rol, bijdragen en de ander beter maken?

## Vragen en dilemma's

Hieronder een korte beschrijving van de vragen die voorbij kwamen, afgepeld werden, geduid werden, soms een stukje opgelost werden, een nieuw handelingsperspectief opleverden, en altijd weer nieuwe vragen oproepen.

- Hoe dealen wij met de gevolgen van de schuivende panelen in het jeugdlandschap?
- Wat betekent dat voor onze onderlinge relaties en ieders rol? Hoe komen we, met de Raad van Toezicht, voorbij vertrouwde, soms disfunctionele patronen en hoe kunnen wij als vertegenwoordigers van een organisatie of branche echt samenwerken aan die maatschappelijke opgaven? Niet enkel in mooie abstracte toverwoorden, maar door elke dag te laten zien en doen.
- Wat is dat, een idealistische realist blijven? Wanneer is het teveel en wellicht opportunistisch; wanneer het maximale tempo van een ingewikkeld proces dat wel in de goede richting beweegt; en wanneer wordt het 'opgeven, tegenwerken, cynisme of zuurheid'? En wat als je daar in een proces verschillend tegenaan kijkt en je door de ander als hardloper of zeurpiet wordt weggezet met alle goede intenties? Hoe ga je dan verder? Wanneer helpt persoonlijke geraaktheid en wanneer blokkeert het omdat bijvoorbeeld het eigen 'niet gezien' of het eigen institutionele belang dan teveel voorrang krijgt op de bedoeling?
- In onze dagelijkse werkpraktijk luisteren we nog onvoldoende naar het perspectief van de ander om samen tot nieuwe opties te komen. We zitten dan laag in de piramide van Maslow. We houden elkaar gevangen in een stagnatie, die maximaal het wederzijdse verlies beperkt, maar zelden optimaal bijdraagt aan de beoogde verandering. Het bestaansrecht van de eigen organisatie- of behandelvorm wordt paradoxaal genoeg leidend in de gesprekken. Terwijl de ambitie gericht is op optimale inzet van ieders expertise voor kinderen en gezinnen, binnen bestaande financiële kaders. In deze dynamiek lijkt de coping van aanbieders (*fight, flight, freeze and please*) een andere dan die van gemeenten (verzakelijken en boemannen). Is dat zo? En zo ja, is dat onderdeel van de stagnatie of zit daar ook een oplossing?
- Wat doe je als er onder druk van financiën (ravijnjaar) of (persoonlijke) belangen besluiten genomen worden waardoor jouw morele bodem bereikt wordt, in een proces waarin je je stinkende best doet een bijdrage te leveren maar waar je altijd maar beperkt sturing/grip op hebt? Is verbinden altijd nodig omdat je het nu eenmaal samen met doen, ook als het ingewikkeld wordt? Of moet je soms verbreken omdat die bodem bereikt is? En wat is dan de boodschap naar kinderen/gezinnen, de burger?
- En als je naar jezelf kijkt; hoe moreel competent ervaar je jezelf eigenlijk? Op basis van welke kernwaarden maak jij je afwegingen? Hoe integer ben jij daarin? En als het spannend wordt? Besteed jij jouw tijd aan de goede dingen als je kijkt naar de ambitie waar je aan werkt?
- Er wordt weleens gezegd dat er meer gepraat wordt over geld dan over kinderen en gezinnen. Past dat bij je rol, omdat je daar nu eenmaal over gaat? Of zegt dat wellicht ook iets over jouw morele competentie? Wat doe je daarmee? Als je anders wilt, wat is dan jouw houvast of steun?
- Hoe doe je dat eigenlijk, 'over de eigen schaduw stappen', echt luisteren, de ander willen begrijpen, je eigen drijfveren, waarden of het bestaansrecht van de organisatie ter discussie stellen, eraan bijdragen dat de ander en jij een bijdrage leveren aan iets dat groter is dan jezelf; echt transformeren?

## Inzichten

We hebben ervoor gekozen om de inzichten te verdelen in drie niveaus: het persoonlijke, de organisatie en het netwerk of ecosysteem. Per niveau volgt eerst een generieke samenvatting, gevolgd door meer specifieke en geanonimiseerde persoonlijke inzichten in geparafraseerde en samengevoegde quotes van deelnemers.

### Persoonlijk: hoe blijf ik een realistische idealist?

Leidinggeven aan de transformatieopgave raakt zowel het persoonlijk functioneren als het persoonlijk welzijn. Dat de panelen in het jeugdlandschap schuiven, gaat niet alleen over de plek van organisaties in het zorglandschap. Het bepaalt ook hoe er naar jou als persoon in relatie tot jouw opdracht wordt gekeken. Het is nogal wat om de, soms ook geïdealiseerde, toekomst van het huidige falende (jeugd)zorgsysteem op je schouders te dragen, zoals van de bestuurders van de lokale teams wordt verwacht. En het is ook nogal wat om leiding te geven aan een organisatie die men liever niet of in ieder geval niet meer in deze omvang ziet; de specialistische jeugdzorg.

Gemeenten bepalen en bewaken lokaal en regionaal grotendeels de spelregels. Al voelen zij zich ook gebonden aan Haagse sturing. Voor de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van hun spelregels zijn zij afhankelijk van de ervaring en praktijkkennis van de uitvoeringsorganisaties. Hun ambitie is, in ieder geval op papier, een gezamenlijke. Tegelijkertijd zorgen de spelregels, de manier waarop deze tot stand komen en door gemeenten geoperationaliseerd, het opbouwen van lokale teams en het afbreken van de gespecialiseerde jeugdzorg in haar huidige vorm voor hele verschillende dynamieken binnen hetzelfde speelveld. In dat speelveld zijn persoonlijke en morele dilemma's eerder regel dan uitzondering.

In de intervisiegesprekken ging het vaak over persoonlijke betrokkenheid en geraaktheid. Soms expliciet, maar vaker nog in de kantlijn van het gesprek over de inhoud. Daaronder zat regelmatig een dynamiek waarin partijen elkaar probeerden te overtuigen vanuit het eigen perspectief, vaak gepaard gaand met gevoelens van macht en onmacht.

- Het gesprek starten met de constatering dat er meer geld bij moet is vanuit transformatieperspectief een zwaktebod. Schaarste is van alle tijden. Op een gegeven moment moet je het dus doen met de middelen die er zijn. Dat kan de transformatie ook voorwaarts helpen. Laat zien dat je vertrouwen hebt in het experiment, door te gaan doen.
- Alle hobbels onderweg vormen de context waarin en waardoor je transformeert. Een ideaal, vooraf ontworpen pad is er niet. Dus zonde van de tijd om daarop te wachten.
- De huidige patronen tussen politiek, beleid en praktijk maken dat je je verdrukt kunt voelen tussen maatschappelijke beloften, beleidsdoelstellingen en de weerbarstigheid van de uitvoeringspraktijk. Dat roept emoties op. Vaak gaat dat over het ervaren onvermogen en gevoelens van machteloosheid om in gezinnen ondersteuning te kunnen bieden, die nodig is en die werkt. Of juist weerstand te bieden aan zorgvragen die geen jeugdzorg vragen zijn. Vanuit die emoties reageren helpt niet. Gesprekken focussen zich dan op de eigen geraaktheid, de opdracht

van de organisatie, of slaan om in passiviteit, verwijten of hakken in het zand. Het helpt op zijn minst om deze emoties als signaal te herkennen. Noem het een dilemma, iets dat samen verkend en aangepakt moet worden om te kunnen transformeren.

- Er is tact en voorzichtigheid nodig om de signaalfunctie van emoties in te brengen. Beelden over ander kunnen zo'n inbreng snel 'persoonlijk' maken of gepercipieerd worden als 'alleen maar eigen belang'. Er is in het vel een akelige bedrevenheid in het spelen van het spelletje 'onderuit'. Als je iets wil heb je dat spelletje aanvankelijk ook te verdragen. Niets doen is ook geen optie.
- Groei en innovatie kennen een andere energie dan krimp. Vraag je af waar je goed in bent. In beide situaties moet je energie kunnen blijven geven in een organisatie. Beschouwend en nieuwsgierig proberen te blijven naar het perspectief van de ander maakt je wijzer en bevordert de samenwerking. Blijf elkaar erkenning geven om in verbinding te blijven. Het is belangrijk het verlies van de ander te erkennen en dat samen te dragen. Soms breek je namelijk het levenswerk van de ander af. Dit historische perspectief kan helpen om te blijven verbinden op de ambitie en tegelijkertijd het onvermijdelijke onder ogen te zien. Laat niet toe dat de emotionele onderstroom de transformatie belemmerd.
- Loslaten van de eigen overtuiging waar de oplossing in zit kan helpen om vertrouwen te hebben in de samenwerking naar een goede afloop.
- Je eigen straatje schoonvegen lost problemen op de korte termijn op maar stagneert de transformatie. Er is daarna veel relationeel reparatiewerk en herstel van vertrouwen nodig.
- In de afleidende dynamiek van alledag, helpt het om zaken klein en concreet te houden en 'experimenten' te blijven uitvoeren. In die experimenten zit ontwikkelruimte en energie die bijdraagt aan transformeren. Ze helpen ook persoonlijk om idealisme en realisme te balanceren. Iedereen heeft op zijn tijd een succesje nodig. Dat is ook groot denken en klein doen.
- Gesprekken met jongeren helpen je om de eigen morele ondergrens scherp te houden.
- Om een goede relatie met je samenwerkingspartners of concullega's op te kunnen bouwen is het belangrijk dat je hun drijfveren en ambities kent.
- Klagen over wat de ander niet goed doet is soms aantrekkelijk maar draagt niet bij aan transformeren. Transformeren betekent dat jij jouw rol pakt en de ander steunt in zijn of haar rol. Er wordt veel ge-jij-bakt. Vraag je eens af wat dat in de parallel in gezinnen zou doen en wat je dan tegen ouders zou zeggen?
- Het verkennen van de perspectieven van anderen, het oprecht delen van dilemma's en kwetsbaarheden, helpt om het eigen denken aan te scherpen. Dat kun je doen in dit soort gemengde intervisiegroepen (beleid & praktijk sociale domein) met niet-concullega's uit de regio. Dat helpt ook om het gesprek in de eigen gemeente/regio beter te leren voeren.

## Organisatie: laveren tussen organisatieopdracht en transformatieopgave

Het is ingewikkeld om te laveren tussen de verantwoordelijkheid voor de collectieve transformatieopgave én de verantwoordelijkheid voor de cultuur en belangen van jouw organisatie en de expertise van de medewerkers. Regelmatig wordt bestuurlijk over de transformatie in 'toervermen' gesproken. Woorden met een hoog abstractieniveau, waar iedereen het over eens is. Concretisering is lastiger en wordt in de praktijk, soms onbewust, vermeden. De vrijblijvendheid die daardoor blijft bestaan biedt een zeker comfort omdat de status quo gehandhaafd kan worden. Bij een crisis, of als de risico's groot worden, neigen gemeenten vanuit hun opdracht regelmatig naar een risicoregelflex. Ook aanbieders stellen dan hun opdracht en lijfsbehoud centraal. Deze

dynamieken zijn niet helpend voor de transformatie. En dat besef leidt dan weer tot ongemak. De Raad van Toezicht en de gemeenteraad kunnen een remmende en bevorderende werking hebben op het doorbreken van deze patronen. Ook zij hebben hun eigen rol in de transformatie.

- Het gesprek over een gedeelde visie op het type organisaties dat we voor de toekomst nodig hebben, en hoe we de zorg aan gezinnen willen bieden, wordt in de branches beperkt gevoerd. De vragen als 'hoe willen we de zorg voor jeugd aanbieden?', en 'wat betekent dat voor de organisaties die de zorg nu leveren?' moeten gesteld en beantwoord worden. Doordat dit gesprek nu niet transparant wordt gevoerd kiezen we voor een 'zachte heelmeesters' aanpak. We proberen verlies te voorkomen en te optimaliseren wat we hebben in plaats van te transformeren naar dat wat zou kunnen werken. Lokaal vraagt dit een proces van co-creatie van gemeente en aanbieders. Gemeenten hebben hier, als stelselverantwoordelijke, een belangrijke faciliterende rol, in aanvulling op hun opdrachtgeverschap.
- Er is op hoofdlijn veel gedeelde visie. Dat is regelmatig op het niveau van 'toverwoorden' als dichtbij, zo thuis mogelijk, normaliseren, de-medicaliseren of integraal werken. Dichter op de praktijk is de invulling van deze woorden heel divers. Die verschillen blijven te vaak impliciet. Iedereen probeert vanuit eigen overtuiging en visie het goede te doen.
- Een publieke taak als marktpartij uitvoeren is lastig. Bottom-line is het doel dan 'eigen organisatiegewin'. Dat kan soms nog versterkt worden door een smal organisatieperspectief van de Raad van Toezicht (RvT). En dat is allemaal niet helpend in het kader van de transformatiedoelstelling. We doen kinderen en gezinnen zo echt tekort. Als bestuurder heb je de taak om deze dynamiek naar de RvT te problematiseren, zodat ieder een passende verantwoordelijkheid in de transformatie kan blijven spelen.
- Bij complexe casuïstiek of schrijnende situaties willen ook gemeenten graag bijdragen aan de oplossing. Morele verontwaardiging over wat er in een gezin niet goed gaat kan dan leiden tot het nemen van uitvoeringsverantwoordelijkheid. Het risico is dat de gemeente dan op de stoel van de aanbieder terecht komt. Dat is niet helpend. Een helpende vraag voor gemeenten in zo'n situatie zou kunnen zijn: 'Welke randvoorwaarden die we als gemeente hebben opgelegd of met de aanbieders hebben afgesproken staan een goede professionele beslissing in de weg?' En 'Wat kunnen wij daaraan aanpassen om bij te dragen aan de transformatie?'
- Netwerken of ecosystemen van gemeenten en aanbieders hebben regelmatig de neiging om meer te praten over processen en systemen dan over de inhoud, cq de gezinnen waarvoor zij een ambitie delen. Bij incidenten wordt ook snel gegrepen naar de aanpassing van systemen. Dat is lang niet altijd helpend. Het ontkennen dat fouten worden gemaakt; de maakbaarheidsgedachte, versterkt dit mechanisme. Dat maakt veel kapot. Beter is het om aan de voorkant in te calculeren dat fouten in bijvoorbeeld 10% van de casuïstiek plaatsvinden. Maak dus ook aan de voorkant afspraken om samen van fouten te leren, in het belang van de transformatie. Zo zet je kind en gezin in plaats van het systeem centraal. Gemeenten kunnen dit gesprek faciliteren. Bijvoorbeeld aan de hand van data over bepaalde buurten of aan de hand van een specifieke casus.

## **Stelsel en netwerk: optimalisatie als vijand van transformatie**

Gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de transformatieambitie en het verdelingsvraagstuk dat er in relatieve schaarste altijd is, geeft ruimte om niet te sturen op geld (want dat is dan een gegeven) maar samen te zoeken naar alternatieve sturingselementen die

inzicht geven of er getransformeerd wordt. Daarmee wordt voorkomen dat het middel steeds weer een doel op zich wordt. College, wethouders en Raadsleden kunnen bijdragen aan een andere verantwoordingsystematiek naar het Rijk. Het zou de transformatie ook helpen als de aanbieders samen als ecosysteem opereren en niet als marktpartijen concurreren. Dan kunnen zij de gemeenten ook weer helpen om uit de eigen vanzelfsprekende patronen te komen. Dan kunnen gemeente en aanbieders samen tot de best mogelijke vervolgstappen komen. Aanbieders en gemeenten moeten elkaar meer helpen om te gaan sturen op sociale impact. Gebrek aan sturing op sociale impact draagt er nu nog aan bij dat organisaties met ondernemersgeest nieuw aanbod blijven ontwikkelen zonder dat duidelijk is of dit aansluit bij de maatschappelijke transformatieambitie. Het innoveren en veranderen van zo'n organisatie wordt vaak gezien als transformatie. Vaker is het een procesoptimalisatie die bijdraagt aan een versteviging van hun status quo. Het is zaak dat het collectief van gemeente en aanbieders gaat bouwen aan een context die bijdraagt aan de transformatie, ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid.

- Het is een open deur, maar elkaar scherp houden op het blijven redeneren vanuit kind en gezin in plaats van wettelijke kaders en beleid helpt. Kaders zijn nodig maar ze leidend maken leidt vaak tot het handhaven van de status quo.
- Gemeenten sturen nog weinig op waarden in het ecosysteem van gemeente en aanbieders. Dat vraagt een ander gesprek met college en wethouders. Vanuit visie en waarden kan een meer open gesprek over de belangen van partners in het ecosysteem gevoerd worden. Uitgangsvraag zou kunnen zijn: Als problemen van kinderen problemen van gezinnen zijn en dus ook van de samenleving en dus ook over domeinen heen, hoe willen we die problemen in het brede sociale domein dan aan kunnen pakken, wat is de toegevoegde waarde van iedere partij, en welk leiderschap wordt dan gevraagd? Dit klinkt simpel maar vraagt veel. Er zit namelijk impliciet een hiërarchische afhankelijkheid tussen gemeenten en aanbieders die als het spannend wordt 'wie betaalt bepaalt' in werking doet treden. Hoe blijf je in die dynamiek de ander ondersteunen in diens rol, zonder zelf van stoel te wisselen of de eigen toegevoegde waarde te verliezen?
- Transformeren is moeilijk. Soms gaat het gewoon mis. Daar wil je samen van leren. Als je die missers niet wil, begin er dan niet aan. Niemand kan het grote goede antwoord geven, samen kun je wel stappen zetten. Dat gaat in de waan van de dag soms niet vanzelf, dat heb je te organiseren. Voor jezelf en in het collectief. Anders is de status quo schijnbaar aantrekkelijker. Leg dat maar eens uit aan kinderen en gezinnen.
- We zijn als systeem soms zelf een problematisch gezin. Ook wij moeten verdragen, vallen, opstaan, niet weten, proberen. Ook wij hebben vaak veel frustratie en boosheid. Het is ook voor ons moeilijk om oog voor elkaar te hebben. In gezinnen begint de verbetering vaak bij de acceptatie en de tolerantie dat het moeilijk is. Tijdens hun harde werk helpen we gezinnen door kleine successen te blijven zien. Ontevreden zijn omdat het niet perfect is helpt in dit soort processen niet. Hetzelfde geldt voor ons. Er is geen transformatie zonder frustratie. Frustratie is ook liefde en vasthoudendheid voor het goede doel.
- Een handtekening zetten onder een gezamenlijk plan is pas het beginpunt en niet het eindpunt. Om te transformeren heb je een ondersteunende ontwikkelstructuur nodig. Daarin verken je met elkaar hoe je het, als mensen van vlees en bloed, voor elkaar gaat krijgen en elkaar bijstaat. Juist ook op momenten dat het spannend wordt. Daarnaast heb je in die structuur veranderkundige kennis nodig en transparantie over regie en coördinatie. Niemand is altijd in de lead. Het is juist de kunst om samen te weten wie wanneer in de lead moet zijn om samen vooruit te komen want

de transformatieambitie is per definitie groter dan onszelf of onze organisatie. Het gaat erom dat je de verschillen functioneel kunt maken.

- Dat samenspel vraagt naast vertrouwen ook een goede governance die lerend is en gericht op het realiseren van een toekomstige ambitie, in plaats van het handhaven van bestaande belangen. Het is onvoldoende om dan alleen te focussen op de inrichting van processen. Inhoud en relatie spelen een net zo belangrijke rol. Als de governance niet ook op inhoud en relatie doorleefd en gedeeld is, kun je blijven her-contracteren. Een soort van ‘trillen op de plaats’ en vooral niet transformeren. Praktijk en beleid zijn niet twee verschillende werelden. De vraag zou veel meer moeten zijn: hoe kunnen we de ander helpen te transformeren zodat we samen verder komen.
- Gemeenten vragen aanbieders regelmatig om een jaarlijks ontwikkelplan. Dat is mooi. Nog mooier zou het zijn als gemeenten dat zelf ook doen. En dat de plannen van aanbieders en gemeenten in een gezamenlijk gesprek gedeeld worden met als doel om elkaars ontwikkeling te ondersteunen. Dat helpt om vanuit een gedeelde analyse plannen te maken. Doe je dat niet, dan is het plan vaak de oplossing vanuit het perspectief en de opdracht van één partij. Dat is meestal de machtigste partij. Dat belemmert de transformatie en versterkt de status quo.
- Transformeren doe je echt samen. Ieders perspectief/diversiteit is nodig. Dat vraagt begrenzing naar jezelf en de ander. In een symbiose verlies je elkaars toegevoegde waarde. Dit is een ander soort begrenzing dan de piketpalen die we gewend zijn om te slaan ter bescherming van de eigen opdracht/taak of het eigen belang. Die laatste remt het transformeren.
- Transformeren doe je op verschillende niveaus. Als het lokaal lukt wil dat niet zeggen dat het vanzelfsprekend ook regionaal of landelijk lukt. Dat geldt zowel horizontaal (binnen de eigen branche) als verticaal. Bewust het passende niveau voor iedere stap kiezen helpt. Een bestuurlijke transformatieagenda vraagt bijvoorbeeld een bepaald schaalniveau, zoals de J42. Op die schaalgrootte kun je je namelijk ook verhouden tot JGZ, WMO en anderen.
- Woorden als ‘ravijnjaar’ moeten we met elkaar niet uit willen vinden. Ze veroorzaken stress en een crisisstand. Dat activeert het reptielenbrein. Niet wat we nodig hebben om samen te transformeren.

## Hoe nu verder?

Als één ding duidelijk werd in de gesprekken is het wel dat transformeren een lange adem en leiderschap vraagt dat voorbij organisatiebelangen kan denken en handelen én vanzelfsprekendheden, waardoor kinderen en gezinnen naar de achtergrond verschoven worden, doorbreekt. Ook op die momenten waarop het spannend wordt en de houvast van vertrouwde systemen aantrekkelijk is. Deelnemers geven aan daar nog veel meer in te willen leren en ervaren de meerwaarde van het samen opzoeken van die kwetsbaarheid.

Op landelijke niveau, in veilige, relatief anonieme, gespreksgroepen samen leren transformeren en die lessen lokaal en regionaal toepassen wordt als helpend ervaren. De diversiteit van de groep, zowel qua geografie als achtergrond (beleid en praktijk van kinderopvang, onderwijs, lokale teams, jeugdzorg, jeugdbescherming, veilig thuis) verlaagde de drempel om dilemma's en kwetsbaarheden te bespreken, droeg bij aan begrip voor het perspectief van de ander, en hielp de deelnemers om lokaal of regionaal een meer verbindend en 'transformatief' gesprek te voeren. Een aanzienlijk aantal van de twintig bestuurders die deelgenomen hebben aan dit experiment, zien uit naar een vervolg, sommigen inmiddels ook lokaal met direct betrokken collega's.

De gebruikte methodiek van het socratische gesprek hielp deelnemers om beter te leren luisteren, vragen te stellen en hun oordeel uit te stellen. Dat droeg bij aan bewustwording van eigen vanzelfsprekendheden en verwondering over het perspectief van de ander. Sommige deelnemers gaven aan die vaardigheden al te beheersen en hadden behoefte aan wat meer schuring en systeemleren, als oefening voor het lokale of regionale gesprek. Om in de diverse behoeften te voorzien, zou bij een vervolg gekozen kunnen worden voor meer diversiteit van gesprekstechnieken.

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.

© 2025 Nederlands Jeugdinstituut, Associatie Wijkteams, Associatie Jeugd, Jeugdzorg Nederland, Netwerk Directeuren Sociaal Domein, Wethoudervereniging en Socratax

Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden. Graag de bron vermelden.

**Meer informatie:** [www.nji.nl/perspectief-bij-stagnatie](http://www.nji.nl/perspectief-bij-stagnatie).

Daar vindt u ook de contactgegevens van medewerkers waarbij u met uw vragen terecht kunt.