

# Ouder- en Kindteams

## Amsterdam

Rapportage OKT Amsterdam, 2017. Publicatie in tijdschrift beoogd in de loop van 2017 en beschikbaar via: <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/lvb/>. Eigendomsrechten berusten bij de auteurs.

## Hoe generalisme het werken met LVB-gezinnen verrijkt Samen werken, leren en sturen door multidisciplinaire teams

Hans Vermaak, Renske Emmelkamp, Cees van der Wal

### Samenvatting

In heel Nederland wordt nieuwe jeugdhulp lokaal vormgegeven met vallen en opstaan. De visies klinken vaak goed, bestuurlijk draagvlak lijkt aanwezig en professionals nemen hun werk serieus. Maar hoe hou je zicht op de uitwerking van die plannen in de leefwereld? Die wens was aanleiding voor enkele bestuurders om periodiek met externe hulp zelf op onderzoek te gaan naar de Ouder- en kindteams. Dit artikel gaat in op hoe zo'n team effectief omgaat met kinderen en ouders met een licht verstandelijke beperking. Het onderzoek biedt inzicht in hoe generalisme en specialisme zich tot elkaar verhouden in een multidisciplinair team, in hoe samen werken en samen leren een team effectief maakt, en in de hobbels en hefboomen om daar samen effectief op te sturen. De lessen lijken geldingskracht te hebben voorbij het genoemde specialisme of zelfs de zorgsector.

### Introductie

De drie decentralisaties van rijk naar gemeenten op het vlak van zorg, werk en jeugdhulp behoren tot de grootste veranderopgaven van de laatste jaren. Ze zijn niet alleen ambitieus in omvang, maar ook ambitieus in het streven naar maatschappelijke impact. Omvang en diepgang van verandering gaan meestal moeizaam samen (Vermaak, 2015). De spanning ertussen wordt gehanteerd door de landsbrede transitie van het stelsel te laten volgen door lokale transformatie van de hulpverlening. Eerst omvang dan diepgang, kan je zeggen. Nu een kleine twee jaar zijn verstreken sinds de transitie in de jeugdhulp, roept dat de vraag op hoe het staat met de beoogde transformatie. De geluiden daarover zijn gemengd. Genuanceerde verhalen die de waarde van de achterliggende principes nog eens onderstrepen en zowel voortgang als onzekerheid benoemen (bv. RVS, 2016) worden afgewisseld met signalen dat administratieve druk en regionale samenwerking aandacht vraagt (TAJ, 2016), dat er gaten vallen in de hulp richting jeugd (bv. Kinderombudsman, 2016) of dat het niet overal in het land even goed uitpakt (I&O, 2016).

Het is in deze context dat de jeugdhulpbestuurders in Amsterdam besloten om periodiek op onderzoek uit te gaan. De inrichting van de jeugdhulp verschilt per gemeente, maar de nagestreefde principes zijn vergelijkbaar: kleine problemen klein houden, eigen kracht van betrokkenen versterken, hulp dichtbij de gezinnen en kwaliteit en kosten in balans houden. In Amsterdam is een deel van de jeugdhulp samen met jeugdgezondheidszorg georganiseerd via 27 multidisciplinaire Ouder- en Kindteams (OKT's). Die bieden laagdrempelige zorg, steun en hulp in buurten en op scholen. Voor specialistische zorg verwijzen ze zo nodig door. Het geheel wordt ondersteund en gestuurd door een programmadirectie namens een bestuurlijke joint venture van de gemeente samen met de GGD en 21 instellingen die mensen verbinden aan de teams. Dit

bestuurderscollectief onderkent het risico geleefd te worden door politieke urgenties en institutionele kwesties. Vanuit dit besef werd een 'leertafel' in het leven geroepen om, los van de waan van de dag, periodiek te reflecteren op hoe het er met de transformatie voor staat. Eens per jaar wordt een onderzoeksthema geselecteerd dat specifieke aandacht verdient.

Het afgelopen jaar betrof dat de vraag wat effectief blijkt en wat niet in hoe een OKT omgaat met kinderen en ouders met een licht verstandelijke beperking (LVB).<sup>1</sup> De vraag is relevant omdat de ouder en kind-adviseurs (OKA's) en de andere professionals – jeugdpsychologen, jeugdartsen en jeugdverpleegkundigen – in het OKT hier veel mee te maken hebben (zie kader). Daarnaast kunnen problemen bij deze groep makkelijk escaleren als je er niet adequaat mee omgaat. Het is daarnaast interessant omdat het gaat over de interactie tussen specialisme en generalisme binnen een OKT en over de grens tussen wat een OKT aankan en wanneer het doorverwijst naar specialistische zorg. Het gaat daarmee in op basiskeuzes in de organisatie van de jeugdhulp – zowel in Amsterdam als landelijk (bv. NJI, 2016)

Wij menen dat de bevindingen ook voor een bredere lezersgroep van waarde kan zijn. De transformatie in de jeugdhulp kan je zien als een grootschalig experiment in het formeren en tot leven brengen van multidisciplinaire zelfsturende teams. Dit is een thematiek die in veel sectoren speelt en die – net als hier – institutionele grenzen overschrijdt. De thematiek is met name relevant waar men complexe vraagstukken flexibel en lokaal op maat wil hanteren gebruikmakend van vele gezichtspunten en complementaire bijdragen van betrokkenen. Bij zulke vraagstukken beperken klassiekere vormen van organiseren effectief handelen.

Het is niet eenvoudig een goed beeld te krijgen van de omvang van LVB-problematiek, mede omdat cijfers vaak verschillen in welke doelgroep, leeftijdscohort of zwaarte van de beperking ze betreffen. Bovendien kan het makkelijk ongediagnosticeerd blijven. LVB wordt meestal gedefinieerd als een combinatie van een intellectuele beperking en sociale beperking die voor het 18<sup>e</sup> levensjaar is ingetreden. Het is daarmee een beperking die zich manifesteert in de combinatie tussen persoon en omgeving. De diagnose middels IQ-meting wordt gegeven deze definitie gezien als nuttig, maar niet doorslaggevend (o.a. APA, 2013). Toch wordt er vaak wel een IQ-bandbreedte (50-85) mee geassocieerd.

Stoll, Bruinsma en Konijn (2004) schatten de omvang van jeugdigen (5-18 jaar) die verstandelijke beperkt of zwakbegaafd zijn op 439 duizend. Dit is ongeveer 1,7% van de jeugdigen in Nederland, want het totaal aantal jeugdigen van die leeftijd bedraagt 2.540 duizend (CBS, 2016). Als we dit leggen naast de Amsterdamse cijfers, dan boden op 1 april j.l. de teams jeugdhulp aan ca. 8200 gezinnen waarvan volgens de OKA's bij 18% een verstandelijke beperking is vastgesteld en men het bij 20% vermoedt (OKT Amsterdam, 2016). Uitgaande van dit laatste percentage spreken we dan over ca. 1640 gezinnen. Gegeven dat er ongeveer 149 duizend 0-18 jarigen zijn in Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2016) kom je dan uit op hulp aan minstens. 1,1 % van die kinderen omdat een gezin soms meerdere kinderen heeft. Gegeven dat niet alle jeugdigen met LVB altijd hulp nodig hebben, lijkt dit percentage niet te wijzen op een grote groep 'onzichtbaren' in Amsterdam die door de teams gemist worden.

Kader 1: kwantitatieve impressie van LVB-hulpbereik van Amsterdamse OKT's

## Methodologie

Het betreft hier kwalitatief onderzoek met een fenomenologische inslag in dat het zich richt op de leefwereld van OKT's middels reconstructie van en reflectie op concrete casuïstiek met betrokkenen. We gingen ervan uit dat juist in de details van gebeurtenissen het venijn en de magie zit van effectief teamwerk richting gezinnen. Soms grepen we ook de waarneembare dynamiek aan zoals die zich tijdens het gesprek voordeed als deze een relatie tot dat vraagstuk leek te hebben.

---

<sup>1</sup> Dit artikel is tot stand gekomen dankzij de openheid van de teams en de steun van de joint venture. De casuïstiek in het artikel is geanonimiseerd. De uitkomsten van het onderzoek zijn voor rekening van de auteurs.

Het onderzoek heeft een  sociaal-constructionistische  inslag in dat we ervan uitgingen dat gedeelde opvattingen van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen en daarmee de werkelijkheden die zij in het leven roepen. Dit betekende dat we tijdens de gesprekken aandacht besteedden aan achterliggende opvattingen en die ter discussie stelden door introductie van andere perspectieven. Tot slot heeft het onderzoek een  systemische  inslag in dat we interesse hadden voor de causale verbanden tussen allerlei factoren die helpen verklaren waardoor gedragspatronen zichzelf in stand houden – zowel waar dit vernieuwend uitpakt als waar dit stagnaties veroorzaakt. We vroegen ons steeds af 'waardoor de dingen gaan zoals ze gaan'. Dit is iets wat al tijdens de gesprekken zelf plaatsvond door empathie op te brengen voor bestendige krachten, maar ook kritisch te verwonderen waardoor men zich daar soms niet aan ontworstelt. Het onderzoek heeft een  pragmatische  inslag in dat we geïnteresseerd waren in bevindingen die verklaringskracht en handelingsperspectief brengen. Dat betekende dat we onze aandacht richten op gedragspatronen die in de casuïstiek impact hebben op de effectiviteit van hulp.

Het onderzoeksproces is geïnspireerd door grounded theory als benadering om inductief kennis te ontlenen aan de praktijk. Dat proces nam ongeveer een half jaar in beslag (exclusief een half jaar aanloop en nasleep) en is verdeeld in vier fasen:

- 1) De  startperiode  bestond uit het matchen van adviseur en bestuurders, het preciseren van de onderzoeksvraag, het bespreken van de onderzoekswijze en het benaderen van betrokkenen. Het team was divers in samenstelling: een bracht als instellingsbestuurder LVB-ervaring mee, een tweede bracht vanuit de programmadirectie kennis van het reilen en zeilen van de teams in, de externe adviseur bracht veranderkundige en onderzoekservaring in.
- 2) De  caseselectie en datageneratie  vond plaats in elf gesprekken benaderd via eigen contacten. De selectie werd ingegeven door spreiding over wijken – gerelateerd aan verschillen in prevalentie – om een eenzijdig beeld te voorkomen. De gesprekken vonden meestal in gemengde samenstelling plaats van een specialist en een generalist, later aangevuld met een teamleider. Dit paste bij de onderzoeksfocus op samenwerking en het sturen daarop als team. Elk gesprek werd door wisselende tweetallen gevoerd en snel erna vastgelegd.
- 3) De  codering  van patronen vond plaats door deze in de verslagen te inventariseren, onderling te vergelijken en te zien hoe nadrukkelijk ze voorkomen. Wat verklaart waardoor samenwerking nou juist wel of juist niet werkt? We voerden dit proces twee keer uit om te komen tot een stel patronen dat elkaar niet te veel overlapt (extern heterogeen), elk zeggingskracht heeft (intern homogeen).
- 4) De  constructie en representatie  vond plaats door verhaallijnen uit te wisselen die de samenhang tussen de patronen uitdrukken. De krachtigste redeneringen gebruikten we als structuur om de onderzoeksbevindingen aan te scherpen en uit te schrijven. Dit verhaal vormde de basis voor presentatie aan de leertafel en deze publicatie.

In dit artikel richten we ons primair op de inhoudelijke resultaten van het onderzoek naar het functioneren van een sociaal systeem (het OKT). Het is echter tevens te beschouwen als een vorm van  actieonderzoek : onderzoek door, met en voor onderdelen van dat sociaal systeem. Die participatie heeft waarde als leerinterventie en leidde onderweg tot verschuivingen in denken en doen. Je leert tenslotte door het meedoen in onderzoek aanzienlijk meer dan van het lezen van onderzoek. In een eerdere publicatie hebben we hier aandacht aan besteed (Vermaak & Engbers, 2015)<sup>2</sup> en mede daarom gaan we er hier niet uitgebreid op in. Rest ons te benoemen dat dat het effect van het onderzoek als interventie een functie blijkt van de intensiteit van participatie. Die is het grootst bij de twee bestuurders die maandenlang zelf als onderzoekers opereerden en alle werkzaamheden mee uitvoerden. Illustratief is dat de bestuurder met veel LVB-ervaring (twintig jaar in de sector en levenslang in de eigen familie) tijdens het onderzoek verrast was dat ook experts LVB-gezinnen beter helpen, juist door zich als generalisten te ontwikkelen. Een lichtere vorm van participatie betrof de professionals van de OKT's die aangaven aan het denken gezet te zijn door samen casuïstiek uit te vlooien en soms al kleine verbeteringen oppakten (zoals spreiding van LVB -expertise bij casuïstiekoverleg). De lichtste vorm van participatie betrof de bestuurlijke tafel van de joint venture: wij reflecteerden met hen een middag op de bevindingen en wat die kunnen betekenen voor hun rol richting eigen medewerkers.

---

<sup>2</sup> In 2015 richtte onderzoek zich op de samenwerking tussen basisonderwijs en jeugdhulp.

## Bevindingen als drieluik

We richtten de gevoerde gesprekken en besproken cases aanvankelijk op hoe LVB-experts samenwerken en samen leren met anderen in het OKT opdat ze goed LVB-ouders en kinderen kunnen helpen. We starten de bevindingen ook daarmee. Dit riep in de gesprekken vanzelf de vraag op waar je de grens trekt van LVB-expertise: wat mag je van een generalistische OKA verwachten als die bijleert van anderen en wat blijft ook dan nog specialistisch? De conclusie daarover blijkt sterk afhankelijk van hoe serieus je denkt over samen werken en samen leren. Wij tekenen op wat naar voren komt als realistisch streefbeeld voor zo'n OKA en wat dat vervolgens verlangt van de sturing op samen leren en samen werken. Waar zijn de hobbels en hefbomen in die sturing? Deze verhaallijn brengt ons op drie onderwerpen die onderling verknoot zijn: 1) de werkzaamheid van samen werken en samen leren bepaalt 2) wat je mag verwachten van stevig generalisme en 3) wat er te verbeteren valt in teamsturing.



Figuur 1. Drie onlosmakelijk verbonden onderwerpen

### 1. Samen werken en samen leren

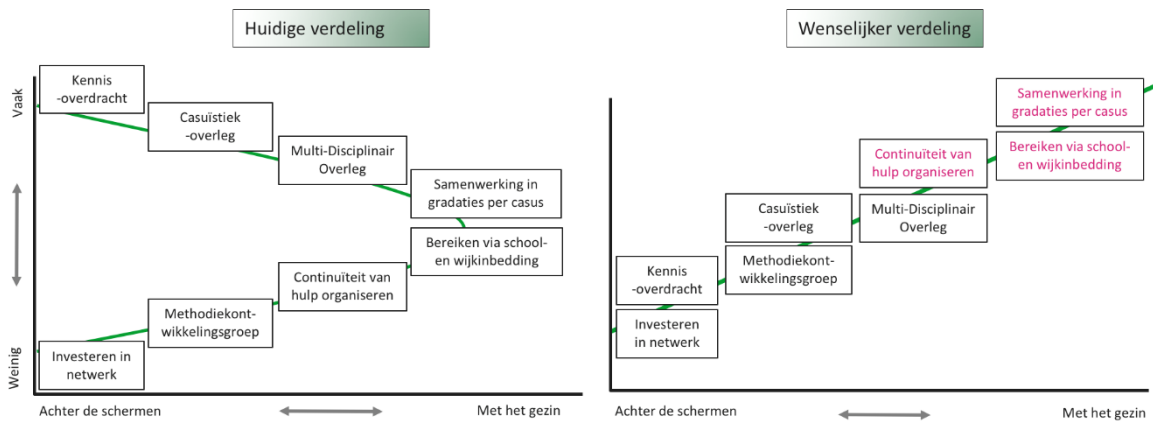
#### Breedte, nadruk en scherpste in een palet van vormen

Uitgaande van het idee van multidisciplinair werken als team zien betrokkenen het als onomstreden dat je meer aan kan als je gebruik maakt van specifieke expertise in het team zoals omtrent LVB. Die expertise wordt in de gesprekken in eerste instantie gekoppeld aan teamleden die ofwel afkomstig uit zijn een organisatie die zich op LVB richt (variërend van MEE-consultanten tot specialistische zorg), of vanuit hun opleiding hebben geleerd hoe met LVB problematiek om te gaan (bijvoorbeeld GZ-psychologen of orthopedagogen) dan als jeugdhulpverleners veel ervaring hebben opgedaan met LVB-gezinnen. Uitgaande van dat beeld, krijgen we de indruk dat LVB-expertise voldoende verdeeld is over de teams. Om daadwerkelijk wat aan elkaar te hebben, zetten de Ouder- en kindteams een palet van acht vormen in om samen te werken en samen te leren zoals gevisualiseerd in figuur 2. Het samen leren dient dan het groeien in je vak opdat iedereen beter met LVB-gezinnen om kan gaan. Het samen werken gaat over het bijschakelen van anderen waar dat het gezin ten goede komt. In de praktijk is samen werken en samen leren niet altijd goed te onderscheiden: vandaar dat we ze hier samen bespreken. Een drietal zaken vallen ons op.

Ten eerste lijkt het palet van vormen breed, maar blijkt die variëteit juist in de praktijk gunstig uit te pakken. De vormen doen namelijk elk wat anders en blijken daardoor in staat elkaar aan te vullen. Zo kan het investeren in het eigen netwerk ertoe bijdragen dat men beter in staat is collegae hulp te vragen of te bieden voorbij de vertrouwde gezichten – ongeacht of dit nu om een eigen hulpverleningstraject gaat, om multidisciplinair overleg (MDO) of om preventief wijkwerk. Preventieve inbedding in een wijk versterkt op zijn beurt de continuïteit van hulp doordat contacten makkelijk gaande worden gehouden. En het werken in methodologieontwikkeling biedt kansen anderen te leren kennen op een manier die voorstelrondjes of vergaderingen overstijgt. Deze onderlinge versterking van de vormen lijkt geen uitzondering, maar regel. Zulke variëteit werkt dus geen fragmentatie in de hand, maar kan een sneeuwbaaleffect hebben.

Wat ons ten tweede opvalt, is dat de mate waarin werk/leervormen ingezet worden onderling nogal uiteenloopt. Ook al zijn er verschillen per team, toch is er een onderscheid te maken tussen vormen die de meeste teams regelmatig inzetten ('vaak') en werk/leervormen waar dat minder het geval is ('weinig'): de verticale assen in figuur 2. Die verdeling lijkt niet bewust verkozen en is ook niet optimaal. Waar leren en werken het meest verstrengeld is, blijkt de meerwaarde vaak het grootst. Dat komt omdat men daar twee soorten opbrengsten tegelijk boekt: groeien in het vak én verschil maken richting gezin.

Ook dwingt de verstrengeling een concreetheid af die ideeën testbaar en lessen trekken onvermijdelijker maakt. Tot slot verzacht de verstrengeling de ervaren tijdsdruk. De horizontale assen in figuur 2 geeft de mate van verstrengeling aan: rechts op de staan activiteiten die zichtbaar zijn voor gezinnen met LVB en direct effect hebben, terwijl links op de as activiteiten staan die achter de schermen plaats vinden. De werk/leervormen die rechts op die horizontale as scoren, zou een team meer nadruk kunnen geven. Die bijsturing in het palet is gevisualiseerd door het rechterfiguur.



Figuur 2: Vormgeving van samen leren en samen werken

Als we naar de verhalen luisteren over wat helpt en remt bij elk van de acht werkvormen, valt ons ten derde nog op dat er in elke werkvorm winst te halen is door er meer scherpte in te brengen: variërend van een methodischer insteek van casuïstiekoverleg tot het echt spelen met gradaties in samenwerking per casus. Hier speelt een selffulfilling prophesy: hoe meer een werkvorm op de automatische piloot wordt ingezet, hoe minder eruit komt en hoe meer de motivatie afneemt er aandacht en energie in te steken. Die dynamiek werkt echter ook de andere kant: hoe scherper een werkvorm is, hoe meer impact die heeft en hoe 'minder' je er voor hetzelfde effect nodig hebt. Wij lopen hieronder in het kort langs de acht vormen om een indruk te geven in wat werkt en wat scherper kan.

## Achter de schermen leren en werken

### Investeren in je netwerk voorbij vertrouwde gezichten

Alle werkvormen gedijen bij een besef van je netwerk als OKA: wie ken je met (LVB-) expertise en waarop kan je ze bevragen? Toch horen we dat velen afstappen op vertrouwde gezichten, zoals collegae bij de moederorganisatie of toevallig op dezelfde dag op de wijklocatie zijn. We horen van instrumentele manieren om dat te doorbreken. Het gaat dan om smoelenboeken die bij de start van de teams werden gemaakt, maar nu soms verouderd zijn. In sommige OKT's hebben mensen 'vaste maatjes', wat waarde heeft bij vakantievervangings, maar minder bij actuele hulpvragen. We horen dat teamleiders vaak een of twee teamleden aanduiden als 'LVB-experts', maar daarmee raakt verscholen wie ook goed met LVB kan omgaan maar niet dat 'label' hebben. Het is begrijpelijk dat samenwerking beperkt opgezocht wordt als je alleen iemands smoel in een boek kent of het label dat iemand draagt. Dat zegt niet genoeg om te weten wat je echt aan iemand hebt. Dat is een gemiste kans. We horen sommigen beter zicht op hun collegae krijgen door in wisselende samenstellingen dingen samen doet die toch 'moeten' zoals werkgroepen, casuïstiekoverleg, preventief wijkwerk. Als men daarbinnen oog heeft voor wat ieder te bieden heeft opent het netwerk zich beter.

### Kennisoverdracht

In meerdere teams horen we dat er aan kennisoverdracht omtrent LVB wordt gedaan. Dat gaat initiatieven van teamleden of trainingen van buitenaf. Denk hierbij aan presentaties, informatiemappen, sociale kaart, tips en hints. De nadruk ligt meestal op hoe je LVB herkent, hoe je communiceert met het gezin en waarheen je kan verwijzen. De kennisoverdracht kan een eyeopener blijken: bijvoorbeeld omdat een OKA beseft dat de worsteling die men ervaart bij het helpen van een gezin, niet ontstaat omdat ze niet 'willen', maar omdat LVB ze beperkt in hun 'kunnen'.

Bewustzijn van LVB staat echter nog niet gelijk aan kundigheid om het te hanteren: daar heeft klassieke kennisoverdracht zijn grenzen. Ook horen we dat kennisoverdracht voortvarend bij de start van de teams werd opgepakt en daarna wat is weggezakt. Dit wordt versterkt waar LVB-experts het lastig vinden hiervoor beslag te leggen op de drukke agenda's van teamleden. Sommigen vertonen schroom als ze niet nadrukkelijk gevraagd worden kennisoverdracht blijvend te organiseren.

#### Methodiekontwikkeling in werkgroepen

Meerdere teams organiseren werkgroepen om visie of problemen te vertalen naar concrete werkwijzen. Een kleine groepje legt hun broedwerk na enige tijd voor aan de rest van het team en als dat goed genoeg wordt geacht is dat de lijn waarin men samen tracht te ontwikkelen. We horen ook voorbeelden van werkgroepen die de teams overstijgen, zoals een LVB-werkgroep of een werkgroep jeugdpsychologen. De werkvorm is voorwaardenscheppend: je richt je op iets vakmatigs waar je ontwikkeling nodig acht en werkt dat uit zodat je ermee richting gezinnen aan de slag kan gaan. Maar het doet meer dan dat: het dwingt betrokkenen om verschillende gezichtspunten mee te nemen, om samen professionele opvattingen te expliciteren, daar anderen in mee te nemen en al doende elkaar meteen beter te leren kennen. We krijgen de indruk dat niet elke groep even krachtig uitpakt. Hoe meer een groep visiegedreven werkt en hoe minder vrijblijvend het is – bijvoorbeeld omdat de rest van het team op een concreet voorstel wacht - hoe enthousiaster de verhalen klinken.

#### Casuïstiekoverleg

Dit blijkt een werkvorm die in alle teams vitaal blijft: de discussies zijn namelijk concreet en helpend, men stopt er energie in maar haalt die er ook uit. Er komen inzichten en suggesties uit, mede omdat er genoeg diversiteit in expertise rond de tafel zit, inclusief iemand die van LVB verstand heeft. (Waar dat niet zo bleek, was dat binnen een maand gecorrigeerd.) Men ontdekt met enige regelmaat in dat casuïstiekoverleg dat een OKA bij een gezin gemist heeft dat LVB een rol speelt. Interessant genoeg is dat niet zo bij cases waar de OKA problemen ervoer, maar ook bij cases die ze zelf aanvankelijk als succesvol bestempelden. Dit wijst erop dat niet alle OKA's aanvoelen dat zij iets missen en dan voor hulp bij een collega aankloppen: er heerst vooralsnog dus enige LVB-blindheid bij OKA's. Juist concrete praktijk bespreken helpt dat te reduceren: we horen meermaals dat iemand het de volgende keer sneller zag: 'de antenne staat aan'. Toch is er ook ruimte voor verbetering. De sturing op de wijze waarop men een casus bespreekt, wie het faciliteert, welke cases je selecteert is meestal wat schaars en willekeurig. Ook wordt zelden samen geëvalueerd wat in zo'n overleg goed werkt en wat beter kan. De effectiviteit wordt daarmee een beetje aan het toeval overgelaten.

### **Zichtbaar richting gezin werken en leren**

#### Multidisciplinair overleg (MDO)

Het MDO is een werkvorm die verplicht is bij een verwijzing naar specialistische hulp of het toekennen van een persoonsgebonden budget. We horen hier een vergelijkbare werkwijze als bij casuïstiekoverleg: een concrete situatie doorspreken vanuit een meer-ogen principe om beter te begrijpen wat er speelt en wat er te doen valt. We horen er vooral positieve geluiden over, vooral als het gaat om complexe casuïstiek: het dwingt soms met terugwerkende kracht tot verdere vraagverheldering. Het verschil met casuïstiekoverleg is dat het gezin aan tafel zit, waardoor de werkvorm bovendien afdwingt dat je nauw met hen optrekt en samen beslist. Het MDO wordt echter vaak laat ingezet als een verplichte stap naar vervolghulp, waardoor er druk ontstaat om consensus te bereiken. Er is winst te halen door het MDO vroegtijdiger in te zetten wanneer er nog tijd is om uiteenlopende gezichtspunten mee te nemen en daarmee te verkennen hoe je als OKT meer voor het gezin kan betekenen.

#### Continuïteit van hulp organiseren

Discontinuïteit is juist voor LVB-gezinnen vervelend omdat het hen tijd kost om vertrouwen te krijgen in een hulpverlener en ook omdat het interrumpeert dat er stap voor stap met het gezin iets wordt opgebouwd. Te vaak en snel wisselen in contacten frustrereert dan de hulp. Dit kan al spelen binnen het team, als een OKA een casus te dwangmatig afsluit of doorstuurt naar specialistische jeugdhulp, gedreven door eigen ongemak of tijdsdruk. Het kan ook ontstaan doordat een ervaren collega erin springt en alles te snel overpakt.



Een tikje ingewikkelder wordt het als een gezin te maken heeft met meerdere OKA's omdat niet alle kinderen uit het gezin op dezelfde plek wonen of sommigen in een andere wijk op school zitten. De samenwerking gaat dan het eigen team voorbij en roept ook vragen op hoe je dan netjes omgaat met privacy. We horen weinig ruis in de intentie continuïteit van zorg te leveren, door het lijntje met het gezin te onderhouden, ook als je stut, steun of zorg erbij haalt en 'warm over te dragen' waar dat nodig is. We horen ook hoe men dwars over wijken als 'netwerk' rond het gezin wil opereren ongeacht wie er als eerste bij is en dat je dan ongevraagd 'regisseursrol' mag pakken ook al is men beducht voor territoriumgevechten. Het blijkt dat continuïteit niet zomaar 'in te regelen' is, maar verlangt dat je verantwoordelijkheid pakt ongeacht of je die hebt en je verhoudt tot zaken als ongemak, privacy issues, territoriumgevoeligheden en dergelijke. Daar kunnen OKA's nog weleens voor terugdeinzen, soms met een roep om meer 'helderheid' als excuus. We menen dat juist daarom deze werkvorm extra aandacht vraagt als onlosmakelijk deel van het dagelijkse werk en er zo ook kundiger in te worden.

#### Bereik vergroten door wijk- en schoolinbedding

OKA's beseffen zich dat juist LVB-ouders en jongeren niet zomaar om hulp vragen: daar speelt hun beperking hen parten. Velen ervaren dat dilemma eens te meer als ze merken dat hun werk op school 'tijd opzuigt' vanwege vele expliciete hulpvragen – gestimuleerd door docenten: ze komen dan minder toe aan de verholde vragen van 'onzichtbare' gezinnen in de wijk. Minder breed horen we hoe teams dit redresseren door preventief in een wijk aanwezig te zijn. We horen in een van de OKT's hoe men met regelmaat in een speeltuin aanwezig is of mee gaat op jeugdkamp omdat men weet dat juist daar veel LVB-gezinnen zijn. De betreffende OKA wordt dan blijvend zichtbaar als vertrouwd gezicht en raakt ingebed in de wijk wat zowel signalering maar ook laagdrempelige hulp erg helpt, zeker als je daardoor connecties hebt met een steunend netwerk rond een gezin. Denk hierbij aan familie of burens maar ook aan het optrekken met jongerenwerk of intercultureel werk. Hier blijkt ook in te passen dat men samen een avond organiseert over middelengebruik of over puberproblematiek. Deze vorm van werken is bij uitstek zichtbaar richting gezin, beoogt samenwerking voorbij de grenzen van het team en sluit aan bij de visie achter de transformatie van de jeugdhulp. Alleen al daarom verdient hij meer aandacht, maar ook omdat het geen gemeengoed is: teams denken overwegend in casusgebonden werkzaamheden. Een uitdaging zal zijn om in niet te verdrinken in het onbegrensde karakter van preventief werk. Dit verlangt het leren onderscheiden welke locaties, netwerken, activiteiten het meeste effect kunnen hebben.

#### Samenwerken in gradaties per casus

Als we vragen wanneer mensen nou het meeste opsteken over LVB dan is dat door concreet met een collegae een gezin te helpen. Het lijkt de krachtigste manier om te leren en zo komt die in de gesprekken dan ook veruit het meest ter sprake: zie het eerste voorbeeld in onderstaand kader als illustratie. Alleen wordt dit samen optrekken niet zomaar beschouwd als leervorm, maar veeleer als een samenwerkingsvorm die je opzoekt als het niet anders meer kan – zeker als ze als OKA op een school werken. Een beroep doen op anderen lijkt deels een zwaktebod en deels een gunst die je vraagt. Die betekenisgeving is erin geslopen en helpt niemand. Bij doorvragen gelooft ook niemand daar echt in, maar behoud zo'n idee toch zijn kracht en heeft het consequenties. We horen daardoor ook voorbeelden waar LVB-expert te licht of te laat in een casus stapt en dat goede hulp vertraagt en frustrereert: zie het tweede voorbeeld in het kader als illustratie. Anderzijds horen we ook voorbeelden waar iemand met LVB-expertise het te snel en te veel overpakt van een (opgeluchte) collega, zelfs in gevallen waar de casus zo weerbarstig niet is. Een van de LVB-experts geeft ook toe zulke cases te leuk te vinden om aan andere over te laten en in teams gaan de vragen op wijkniveau bijna routinematig naar LVB-experts. Dit remt ten onrechte het leren door andere OKA's die mee zouden kunnen lopen en soms introduceert het zelfs discontinuïteit van steun. Er is duidelijk winst te behalen door hardop te beredeneren welke gradatie van samenwerking nou wenselijk is voor gezin en kind. Waar is het verstandig als iemand met meer LVB-expertise meedenkt, waar dat die meedoet en waar dat die het zelfs overneemt? Het bewust spelen met gradaties van steun per casus is in de OKT's zelden een spelregel, laat staan goed gebruik. De gemaakte keus lijkt vaak toevallig en omstreden als je kijkt vanuit het belang van het ouder en kind.

*Goede samenwerking in een casus: een gezin tijdig helpen en al doende een betere antenne kweken*  
*Een verpleegkundige kampt met een moeder met kind die steeds afspraken mist. Ze vraagt een collega van het OKT mee te denken. Die vermoedt LVB. Ze zorgen dat ze de moeder en haar kind tezamen ontvangen als die er een keer wel is met haar kind: de verpleegkundige checkt het kind medisch, en de OKA gaat met*

*de moeder in gesprek. Ze heeft genoeg verstand van LVB om een goede snaar te raken bij de moede. Vlak erna ontmoet de OKA de rest van de familie en regelt ze onder meer 'begeleid wonen'. Al na een beperkte tijd voelt de moeder zich beter opgewassen tegen haar situatie. Nadien grapt de verpleegkundige dat het sindsdien wel lijkt "alsof alle LVB-ers bij haar lijken te komen": haar signaleringsantenne staat sindsdien blijkbaar aan. Het voorbeeld illustreert niet alleen hoe samenwerking tot tijdige hulp aan het gezin leidt, maar ook hoe de verpleegkundige al doende leert signaleren.*

Haperende samenwerking in een casus: aan de zijlijn blijven staan als collegae worstelen

*Een juf signaleert dat een kind onverzorgd is en huiswerk nooit gedaan wordt. Ze maakt zich zorgen over de thuissituatie, roept de ouders bij zich en de OKA ook. Onder druk van een 'melding' komt er een huisbezoek waar de OKA ziet dat het er rokerig, vies en onverzorgd is, mede door veel huisdieren. Hij vindt het lastig om de ouders goed te helpen. Ze werken niet erg mee. Hij brengt het na een half jaar in bij het casuïstiekoverleg waar LVB als vermoeden wordt geuit door twee LVB-experts. Dat verklaart veel en hij krijgt tips. Maar ondanks dat blijft het worstelen en het gezin test zijn geduld in zijn ogen. Een maand later krijgt hij een andere baan en neemt een nieuwe OKA het over. Drie maanden verlopen waarna zij bij hetzelfde casuïstiekoverleg met dezelfde casus weer aan tot de verrassing van de twee LVB-experts van het team. Die beseffen achteraf dat aan de zijlijn staan om op verzoek mee te denken niet genoeg is als je weet of kan vermoeden dat een collega worstelt. Dan wil je dat de ene sneller om hulp vraagt en de ander dat ongevraagd komt bieden.*

Kader 2: illustraties van goede en haperende samenwerking in concrete casuïstiek

## 2. Groeien naar stevig generalisme

Een OKA kan groeien in zijn vak door de kunst af te kijken van collegae meer verstand hebben van LVB. Dat roept de vraag op waar je de lat legt: wat mag je (op termijn) verwachten van een OKA en waar zal je blijvend een beroep blijven doen op LVB-experts?

Een eerste uitgangspunt dat terugkerend wordt benadrukt, is dat er een verschil is tussen het 'label' van LVB en de realiteit van een gezin en kind. Zowel het echt begrijpen van zo'n gezin en kind als het ondersteunen verlangt dat je de totale situatie en context ziet en hanteert. Ook als een ouder of kind LVB heeft, is het zelden het enige wat speelt. Ze hebben vaak vragen of problemen die op meer dan één levensdomein betrekking hebben. Dat kan pesten in de klas zijn, een verwaarloosd huishouden of verslavingsproblematiek. Ook kunnen er omstandigheden zijn zoals schuldproblemen of echtscheiding die weinig met LVB van doen hebben, maar wel aan de problemen bijdragen of oplossingen in de weg staan. Dit impliceert dat als van LVB sprake is, je toch altijd nog een bredere manier van kijken en handelen nodig hebt om betrokkenen goed te helpen.

We destilleren daardoor uit de gesprekken een breed streefbeeld voor een OKA: een stevig generalist die goed met LVB-gezinnen over weg kan met de hulp van zijn team. Dit beeld wordt zowel door professionals met als zonder specifieke LVB-expertise onderstreept. Dat generalisme laat zich uiteenrafelen tot vier activiteiten die zo'n OKA goed verricht en vier vermogens die hem of haar daartoe in staat stellen: de binnenring in figuur 3. Hier leidt tot de in onze ogen verrassende conclusie dat stevig generalisme ook bij LVB-experts het werken met LVB-gezinnen verrijkt. Ook zij worden er beter van.

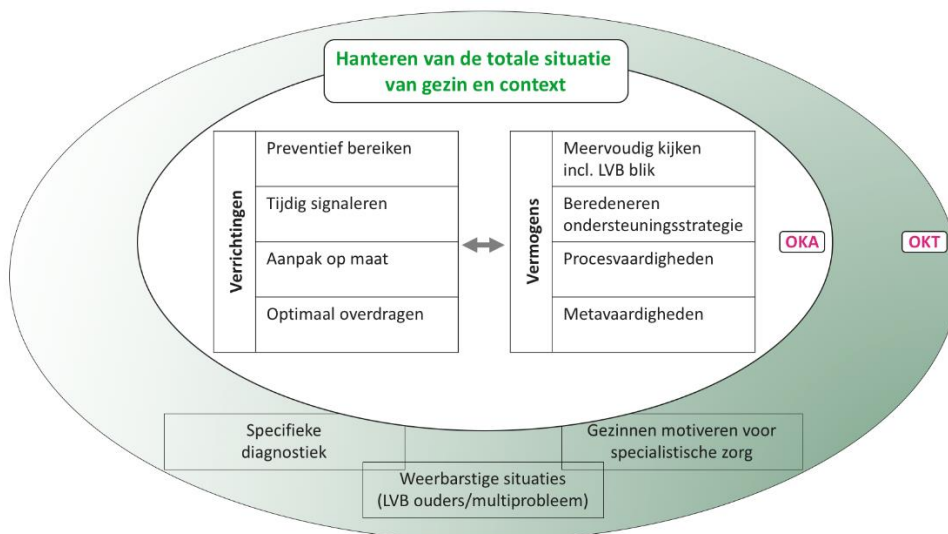
We horen de meesten de lat bewust hoog leggen voor elke OKA<sup>3</sup>. Als belangrijke reden hiervoor wordt aangegeven dat een gezin toch vaak te maken heeft met een individuele OKA: die is het eerste contact, die volgt het gezin, die biedt hulp waar nodig. Als die LVB niet tijdig signaleert en hanteert, vertraagt en frustreert dat de hulp waardoor problemen makkelijk escaleren. Dit escalatierisico wordt versterkt omdat de problematiek niet altijd zichtbaar is of omdat gezinnen waarvan LVB-ouders minder snel zelf om hulp vragen of accepteren. Dat dit risico reëel is blijkt uit al genoemde voorbeelden over trage passende hulp (vorig kader) en gemiste signalering bij nabespreking van 'positieve casuïstiek.

---

<sup>3</sup> Het streefbeeld betreft de OKA, niet andere professionals in het OKT zoals uit de jeugdgezondheidszorg. Sommige capaciteiten, zoals tijdige signalering, worden ook van hen verwacht, maar andere (vooralsnog niet) zoals langdurige hulp aan het gezin binnen de thuissituatie.



We horen echter ook een begrenzing van het generalisme in een drietal activiteiten waar blijvend een beroep zal moeten worden gedaan op LVB-expertise van collegae (de buitenring in figuur 3).



Figuur 3. Betekenis van en begrenzing van 'stevig generalisme'

#### Wat een stevige generalist te doen staat:

- Preventief bereiken: zichtbaar genoeg zijn in de wijk en in de school zodat je toegankelijk bent voor kinderen met LVB, maar nog meer voor ouders met LVB. Dit is een preventieve insteek waarmee 'onzichtbaren' tijdiger bereikt worden.
- Tijdig signaleren: onderkennen dat LVB-problematiek een rol speelt in een gezin zodat je beter begrijpt wat er speelt. Zie je dat niet, dan kweekt dat bijvoorbeeld de misvatting dat ouders niet mee 'willen' werken, terwijl dit dan een kwestie van niet 'kunnen' is.
- Aanpak op maat: een gezin te helpen op een manier die breder is dan gerichtheid op LVB alleen, maar wel altijd rekening houdt met die beperking. Dit stelt eisen aan de wijze waarop je als OKA het gezin steunt en de continuïteit die je daarin brengt, maar verlangt ook zicht op hulp die je kan bijschakelen zoals 'zorg in natura'.
- Optimaal overdragen: beseffen waar je als OKT je grens bereikt en het kind/gezin beter geholpen is door specialistische jeugdhulp, SamenDoen of Jeugdbescherming. Dit betekent overigens niet dat je je handen ervan af trekt. We krijgen in de gesprekken het beeld van een balanceeract. We horen enerzijds hoe er soms te snel overgedragen wordt als een OKA zich overbelast of ongemakkelijk voelt. We horen anderzijds hoe er te traag overgedragen wordt als experts er een eigen 'winkeltje' op nahouden dat aansluit bij hun specialistische achtergrond of door wachtlijsten in de specialistische zorg.

#### Wat een stevige generalist daartoe in huis heeft:

- Meervoudig kijken. Als je de totale situatie tracht te begrijpen, zal vanuit diverse invalshoeken moeten kijken. De LVB-blik is daarin één onlosmakelijke kijkwijzer, al was het maar omdat het zo vaak voorkomt. Men acht een IQ test daar zeker niet altijd nodig voor. Illustratief voor hoe makkelijk je eenzijdig duidt zijn twee OKA's die op dezelfde school hebben gewerkt. Waar de OKA met LVB-ervaring vooral kinderen met een ontwikkelingsachterstand zag en op zoek ging naar langdurige gezinsbegeleiding (bijvoorbeeld Cordaan), zag de OKA met een jeugdhulp achtergrond vooral kwetsbare gezinnen met complexe problemen op meerder leefgebieden en dachten bij verwijzing eerst aan Samen DOEN, tiernermoederprojecten of specialistisch ambulante hulp. Zolang de beide zienswijzen zich aan elkaar scherpen, gaat er niet veel mis, maar zodra de eigen zienswijze een vaste inkleuring wordt des te meer.
- Beredeneren ondersteuningsstrategie. Dit verlangt begrip van de mogelijkheden die het netwerk rond het gezin, de expertise van het OKT en vormen van (specialistische) hulp tezamen bieden en hoe zich dat laat combineren tot iets werkbaars voor het gezin. Kennis van de sociale kaart (van

instellingen en methodieken) is daarin een goede start, maar belangrijker nog is inzicht hoe dat aansluit bij de hulpvraag.

- Procesvaardigheden werden in de gesprekken veel een vaak benadrukt: juist bij LVB-problematiek is het cruciaal dat je het gezin helpt begrijpen wat er aan de hand is en hen stap voor stap helpt allerlei situaties te hanteren, zoals geïllustreerd in kader 3. LVB-ouders raken het zicht en het vertrouwen makkelijk kwijt als je als OKA te snel gaat of je teveel als expert opstelt. Het is dus zaak om samen hun echt vraag te verhelderen, problemen in andere leefgebieden te verkennen, kleine concrete stappen te zetten, te visualiseren wat je wil overbrengen, altijd op huisbezoek te gaan om te checken wat je vermoedt, snel compensatie te regelen om te ontlasten, et cetera. Zulke procesvaardigheid komt ook bij andere gezinnen van pas, maar bij LVB luistert het nauw.
- Metavaardigheden. We waren verrast hoe OKA's hun effectiviteit ontleen aan vermogens die niet direct gerelateerd lijken aan wat je concreet met een gezin doet. Het gaat dan om flexibiliteit, incasseringsvermogen, onderzoekendheid, maar ook solistisch kunnen werken, beredeneren wat je doet en samenwerking regisseren. Hoe algemeen die vaardigheden ook zijn, ze blijken ook waardevol in de omgang met een LVB-gezin, bijvoorbeeld in het verdragen van de weerbarstigheid van LVB-casus. Daarnaast katalyseert het groeien in het vak, bijvoorbeeld door het gemak waarmee men hulp vraagt of geeft.

*We hebben het wel gehad met de jeugdzorg.*

*Een opa en oma met LVB zorgen voor hun kleinkind dat autisme en LVB heeft. De vader woont elders maar heeft wel het gezag, de moeder is buiten beeld. De opa en oma 'hebben het wel gehad met de jeugdhulp'. "U bent toch niet van de Jeugdbescherming, want dan willen we u niet zien", zeggen ze als de OKA binnenstapt. Die stelt voor een kop koffie te drinken, te vertellen wie ze is, ter horen wie u bent en mee te denken over het kleinkind. Dat willen ze wel. Juist door niet met zorgen of advies in huis te vallen, maar rustig te beginnen. Dat leidt tot een heel traject om de grootouders te steunen, de vader te betrekken, mee te denken met de docent die niet goed met het kind overweg kan, maar ook het mee-regelen van praktische zaken als leerlingenvervoer en schoolaanmelding. Tussendoor checkt ze nog sterke schoolverhalen van het kind dat ze thuis op aan de kapstok opgehangen wordt als ze lastig is. Op huisbezoek merkt ze op dat er niet eens een kapstok is. Kleine stappen en checks zijn van belang. De werkzaamheid van die hulp wijt de OKA niet aan de briljantie van haar suggesties maar vooral aan het 'groot maken' van de grootouders, vader en docent die zich daardoor minder geblokkeerd voelen door hun onzekerheid. Ze leren handelen met meer overtuiging.*

Kader 3. Illustratie van procesvaardigheden in de omgang met een LVB-situatie

### **Grenzen aan generalisme: waar het team blijvend bijspringt**

Er komen maar drie soorten begrenzen terugkerend op tafel, waar men de betrokkenheid van iemand met LVB-expertise onmisbaar acht:

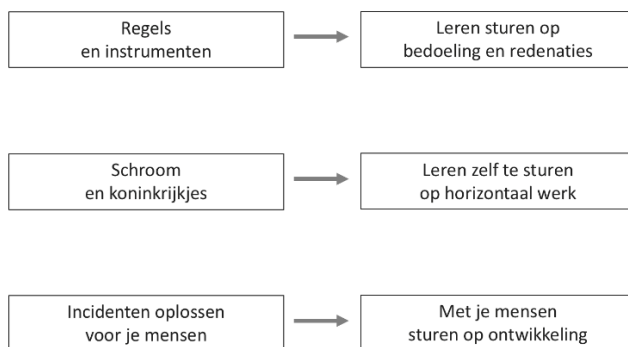
- Specifieke diagnostiek. Dit gaat om verschillende testen en observaties waar niet iedereen in geschoold is of hoeft te zijn. Vaak spelen de jeugdpsychologen (GZ-psychologen en orthopedagogen) van het team hierin een rol.
- Gezinnen motiveren voor specialistische zorg. Een OKT zal zulke zorg niet alleen moeten identificeren, maar in eenvoudige taal en met voorbeelden kunnen uitleggen en normaliseren. Vooral bij LVB-ouders stoot het af als het te abstract blijft. Dit verlangt meer dan kennis van de sociale kaart met de (LVB)zorg, namelijk vertrouwdheid met de inhoud van het zorgaanbod. Daar is het dan nodig een collegae bij de halen die dat kan.
- Erg weerbarstige situaties. LVB-problematiek vraagt geduld en incasseringsvermogen. Het is nooit helemaal af en nooit zomaar geregeld. Dat is des te meer zo wanneer er sprake is van LVB-ouders en van multiprobleemsituaties. We horen dat niet iedere OKA daarvoor 'gebouwd' is. Dat lijkt niet alleen te staan voor hoe competent je zoiets hanteert, maar ook hoe leuk of juist zwaar je dat werk vindt bepaalt of je het langdurig en in meer gezinnen kan opbrengen. In de woorden van een OKA: "Je moet er niet te veel van hebben".

### Blijvende contrasten in expertise en afscheid van een minderheid

Dit streefbeeld heeft consequenties. Ten eerste suggereert het dat de aanwezigheid van contrasterende expertises binnen een OKT wenselijk zal blijven – ook bij groeiend generalisme. Dat komt niet alleen voort uit de aangegeven grenzen van dat generalisme. Het komt er ook uit voort dat ieders meervoudigheid in kijken en handelen verlangt dat het gevoed blijft worden door sociale meervoudigheid in kijken en handelen. Je behoudt alleen genoeg LVB-expertise in een team, als je gunt dat sommigen genoeg vlieguren hierin blijven opdoen en vooroplopen in het doorontwikkelen van die expertise met geestverwanten buiten het team. Alleen dan blijven teamleden elkaar scherp houden. Ten tweede horen we in de gesprekken geen twijfel of het streefbeeld mogelijk is, maar wel of iedereen hiertoe in staat zal blijven. Wij vermoeden dat teams afscheid zullen moeten nemen van een minderheid van de OKA's.

### 3. Hobbels en hefboomen in teamsturing

Dat roept de vraag op of en wat er te verbeteren valt in de wijze waarop teams sturen op het realiseren van stevig generalisme via samen werken en samen leren? Wat helpt en remt de werkzaamheid van die sturing? We onderscheiden drie rode draden, samengevat in figuur 4.



Figuur 4. Drie hobbels en hefboomen in teamsturing

#### **Voorbij veronderstelde regels en instrumenten: leren sturen op bedoeling en redematies.**

We beluisteren bij de OKA's soms een hang aan regels, kaders, opdrachten en instrumenten – mogelijk omdat die houvast geven en onzekerheid tijdelijk reduceren. Dat horen we vaak wat meer bij werk/leervormen die 'achter de schermen' plaatsvinden, dan die waarin met het gezin optrekt (zie figuur 2). Denk bij de eerste categorie dan aan netwerkkennis via 'smoelenboeken' of kennisoverdracht via 'mappen' of casuïstiekoverleg waarin routinematig een ooit gekozen aanpak wordt gevolgd. Het lijkt erop dat confrontatie met onvoorspelbare problematiek van een gezin OKA's sneller doet inzien dat instrumenten en regels nooit volledig het antwoord kunnen bieden. Toch zien we zelfs bij het samenwerken rond een gezin naleving van veronderstelde regels soms goede hulp bemoelijken. Zo is er in de praktijk een onderscheid ontstaan tussen het werken op scholen en het werk in de wijk. Bij het werken op scholen pakt de OKA alle casuïstiek meestal zelf op en doet dat zo eigenstandig mogelijk. Bij het werken in de wijk wordt casuïstiek verdeeld naar expertise en is het makkelijker om eens mee te lopen. Dit onderscheid staat nergens zwart op wit en remt het gewenste spelen met gradaties in samenwerking rond kind en gezin (zelf doen, meedenken, meedoen, overnemen). Slechts zelden geven de teams echter tegengas op dit onderscheid of bevragen elkaars redematies over wie ze wanneer betrekken.

Betrokkenen beseffen echter sneller in het werken met een gezin dat waarop je stuurt eigenlijk van een andere aard moet zijn en waarderen zelfs dat men veel onderling kan vormgeven en dat je mag 'pionieren'. Illustratief is een de hulp aan een gezin waar verzorgers en kind alle drie kampen met LVB. De OKA helpt het meisje met de overgang naar een nieuwe school voor speciaal onderwijs. Tijdens het bespreken van de casus horen we terugkerend het woord 'eigenlijk'. Dat relateert dan aan dat de grootouders het papierwerk in moeten vullen maar daarover struikelen en de OKA dan zelf de pen pakt. Dat hoort 'eigenlijk' niet, want de grootouders moeten zelf de navraag doen. Later horen we dat het meisje op de nieuwe school terecht kan met vragen bij de 'eigenlijke OKA', namelijk degene die op die school zit.

Maar tot de tijd dat er een 'warme overdracht' is heeft het gezin haar mobiele nummer en blijft ze in beeld. Wij bespreken met de OKA of 'eigenlijk' nou staat voor een probleem of een oplossing. Ze geeft aan dat ze zich beseft dat er regels zijn die ze 'eigenlijk' overschrijdt, maar dat de situatie daarom lijkt te vragen. Ze zegt dit met een gezicht dat suggereert dat dat vast niet oké is. Bij nadere beschouwing concluderen wij exact het tegenovergestelde. Het mooie van het woord 'eigenlijk' is dat er een besef van regels is: het gaat niet om een vrijbrief dat iedereen maar kan doet wat men wil. Er is echter tegelijk een besef dat de geest van zo'n regel belangrijker is dan de letter. En dat er dus uitzonderingen zijn waar je de regels moet overtreden. Dat doe je echter niet zomaar: dat verlangt een redenatie die je bovendien deelt met anderen. Je wordt daardoor juist betrouwbaar voor je omgeving. Het staat voor een verschuiving van sturen op regels naar sturen op redenties. Een verschuiving van het sturen op wat en hoe naar het sturen op waartoe en waardoor.

### **Vorbij schroom en koninkrijkes: leren zelf te sturen op horizontaal werk**

Sturen op redenties dwingt je om met je collegae in de slag te gaan, wat bij het volgen van regels niet zo is. We beluisteren hierover schroom bij veel van de professionals. Dat begint al bij hulp vragen: dat gaat minder over eigen kwetsbaarheid dan het beroep doen op iemands schaarse tijd. We horen het ook bij hulp bieden: dat het ongemakkelijk voelt mensen zomaar lastig te vallen: 'het is me niet gevraagd'. En we beluisteren ook schroom in het regisseren van samenwerking als veel partijen betrokken zijn: 'ik heb daar niet zomaar iets over te zeggen'. Het helderst horen we het echter schroom om collegae te confronteren. Ook al ziet men soms dat een collega het niet aan kan of dat cases vastlopen, dan nog voelt men zich niet zomaar gelegitimeerd om eropaf te stappen, het bespreekbaar te maken of aan de bel te trekken. Dat voelt oncollegiaal. Een voorbeeld betreft een OKA die een casus oppakt die gaandeweg weerbarstiger en zwaarder dan die OKA normaal hanteert: ouders en kinderen hebben verstandelijke beperking, het gezin raakt versplintert door emigratie en detentie, er is zorgmijndend gedrag en dergelijke. In haar eentje worstelt ze er een jaar mee: ze regelt zaken die haar worden gevraagd, ontdekt hoe haar hulp deels verkeerd uitpakt en raakt vervolgens overbelast. Pas op dat moment trekt ze aan de bel bij haar team. Verschillende experts raken betrokken, maar ze blijft als enige in beeld naar het gezin, en feedback vraagt ze zelden. Een van de experts zegt daar achteraf over: "Ik vind het moeilijk om te instrueren. Je zit tenslotte gelijkwaardig in het team en je wil iemands zelfvertrouwen niet ondermijnen". We zien hierin dat gelijkwaardigheid synoniem kan worden met non-confrontatie. Confrontatie wordt wel legitiem geacht als je een hiërarchische machtspositie hebt, maar niet als je een professioneel gezag hebt. Hier staan opvattingen over sturing in combinatie met onhandigheid in aanspreken in de weg. Als gezin en kind centraal staan, dan wil je dat niet alleen (hiërarchische) sturing van boven komt, dan wil je spreading en deling van (vakmatige) sturing. Dat willen en proberen velen ook, maar het is alsof ze bij die horizontale sturing zowel de gaspedaal als de rem indrukken. Symptomen van dit fenomeen zien we in opmerkingen over 'eenzaam zijn' in het team, maar ook in het terugtrekken in eigen 'expertise koninkrijkes' waar men het soort werk dat men voorheen deed voortzet door kinderen van collegae over te nemen en de aanpak in te kleuren met je eigen expertise.

### **Vorbij incidenten oplossen voor je mensen: met je mensen sturen op ontwikkeling**

In beide bovenstaande thema's lijkt enige gidsing nodig vanuit de teamleider. We horen hoe veel teamleiders gelukkig responsief zijn: ze hebben een 'luisterend oor' voor waar hun mensen tegen aan lopen en nemen daarop initiatief. Dit wordt gewaardeerd, maar het maakt de sturing nog niet collectief: teamleden weten ervan als het hen betreft, maar minder als het anderen betreft. Alleen de teamleider heeft het overzicht, leert daarvan en stuurt in zo'n geval. Je zou echter wensen dat het daar niet bij blijft: dat het ook geldt voor de teamleden. We horen in de verhalen drie manieren waarop men dat in de teams realiseert. Ten eerste gaat dat om het legitimeren door de teamleider dat OKA's met hun expertise anderen mogen 'lastigvallen' door kennisoverdracht, hulp aanbieden, confrontatie, mensen meevragen of inbreng in casuïstiekoverleg. We horen hoe sommige teamleiders een stap verder gaan en het vak van de OKA oprekken: kundig horizontaal sturen is een deel van je professie. Ten tweede horen we hoe sommige teamleiders de agenda minder incidentgedreven en meer visiegedreven invullen. Ze doen dit vanuit een besef dat je alleen dan discussies krijgt over wat transformatie dichterbij brengt en wat niet. Een van de teamleiders benoemt het afdwingen van deze discussie als 'er met een gestrekt been ingaan'. Ten derde horen we van elk team dat de ontwikkeling een kwestie van vallen en opstaan is – ongeacht of dat casuïstiekoverleg, werkgroepen of onderlinge confrontatie betreft. Niet alles werkt meteen en niet alles werkt even goed. Dat herpakken en scherp krijgen verlangt lessen trekken met regelmaat. Dat blijkt krachtiger waar men dat doet met het team dan namens het team, al was het maar omdat je meer leert

door eraan mee te doen dan er later over te horen. De rode draad in alle drie is dat naast incidenten juist de bedoeling centraal staat en naast zaken regelen voor je mensen, juist het ontwikkelen realiseren met en door je mensen.

### **Factor tijd**

Dat kost tijd en dat horen we velen beseffen. De werkdruk wordt als een belemmering voor leren gezien. En: 'we zijn net anderhalf jaar bezig'. Tijd staat dus zowel voor benodigde capaciteit als ontwikkelgeduld. Men heeft daar wel een punt. Toch is een relativering op zijn plaats. De genoemde hobbels vreten ook tijd omdat ze de kwaliteit van hulp en de ontwikkeling van het team remmen. Als je tijd wil winnen, is het wellicht beter te kiezen waar en wanneer de hefboomen het meest van waarde zijn. Denk aan regelgeving behouden voor de bijzaken en sturen op redematies voor de hoofdzaken. Denk aan twee innovatiegroepen inzetten op basis van de visie en niet vier. Denk aan uitgebreid iemand laten meelopen bij een weerbarstigste case en de rest als OKA meer op eigen houtje doen. Juist om ontwikkeling te organiseren op en niet voorbij de grens van wat je aan kan, wil je als team zelf hier keuzes op maken. Dat versterkt alleen maar de waarde van horizontaal en op redematie te sturen en onderweg lessen te trekken: dezelfde drie hefboomen.

### **Reflectie**

#### **Inhoud van de bevindingen**

Het springt in het oog hoe verknoot de drie onderwerpen zijn. Opvattingen en ervaringen over hoe een team samen werkt en leert bepalen of je op stevig generalisme vertrouwt rond LVB-gezinnen en of je gelooft dat een meerderheid van de OKA's dit aankant. Het bepaalt ook hoe stevig je inzet op het samen daarop sturen. Zulke wederzijdse relaties kunnen aanleiding geven tot 'selffulfilling prophesies': men schept al gauw een eigen werkelijkheid. Dat kan leiden tot een positieve of negatieve spiraal. Wij zien gelukkig dat de meeste betrokkenen overtuigd zijn dat de lat hoog moet en kan liggen: een basis voor positieve ontwikkeling.

Wij vinden het verder opvallend dat 'stevig generalisme' een goede oplossing kan zijn voor het bereiken, signaleren, hanteren en waar nodig doorverwijzen van LVB-ouders en kinderen. Vooral interessant vinden we dat dat niet alleen 'niet-experts' verrijkt, maar ook LVB-experts zelf. Dit lijkt deels te verklaren doordat de 'totale situatie' van een gezin belangrijker is dan welke los aspect dan ook en doordat procesvaardigheden en metavaardigheden een belangrijke component van efficiënte hulp uit lijken te maken.

Tijdens de gesprekken signaleren we dat er spanning opborrelt tussen transformatieprincipes en de organisatorische keuzes waarmee realisering wordt betracht. Zo zien we dat gezinnen waar LVB een rol speelt vaak terugkerend hulp nodig hebben. LVB is tenslotte niet iets wat je 'oplost'. Het streven naar 'een gezin, een plan, een hulpverlener' komt dan op gespannen voet te staan met zowel het streven naar kortdurende hulp door OKT's als de 'knip' met Samen Doen en specialistische zorg. Een ander voorbeeld betreft de preventieve inbedding in wijk om 'onzichtbare' gezinnen tijdig te bereiken. Dit doet een beroep op capaciteit die niet zomaar voorzien is, mede waar de OKT's tegen inkoopbeperkingen of wachtlijsten aanlopen en die door eigen inzet compenseren. Wij denken niet dat dit een bommetje legt onder de nagestreefde transformatie. Wij menen dat het verhouden tot dit soort spanningsvelden thuishoort bij het vormgeven aan goede jeugdhulp. Het verlangt wel het voorbijgaan aan leuzen en regels als zaligmakend. Je kan beter vertrouwen in het sturen en verantwoorden op basis van redematies – startend in de teams zelf. Die maken zo optimaal gebruik van de ruimte die er wel is en het verschaft taal en tegengas richting bestuurders over waar organisatorische keuzes knellen.

#### **Robuustheid van het onderzoek**

De validiteit van het onderzoek is vooral gebaseerd op triangulatie en discipline. Triangulatie vond plaats in de selectie van teams (spreiding in geografie en vermoede LVB-prevalentie), in de samenstelling van de gespreksgroep (verschillende perspectieven op het thema) en in de besproken gebeurtenissen (zowel positieve als negatieve casuïstiek).

Daarnaast zochten we het in de samenstelling van het onderzoekstrio (drie achtergronden) en in het samen uitvoeren van gesprekken, vastlegging, codering, constructie en presentatie. Dit leidde tot een voortdurend proces van schuren en schaven. Dat was onderling het geval maar ook al met betrokkenen:

de gesprekken dienden niet zozeer om informatie op te halen, maar om met hen te puzzelen welke mechanismen hun samenspel helpen verklaren. Juist door discipline in elke onderzoeksfase te betrachten, lukt het om met een beperkt onderzoek toch een verzadigingspunt te bereiken: op een gegeven moment leverde nieuwe gesprekken of interpretatieslagen weinig nieuws meer op. Dit is relevant vanwege de actualiteit van het thema en de participatie van bestuurders: 'klein maar fijn' onderzoek draagt sneller bij aan de praktijk en is makkelijker in te bedden in de drukte van de zorgtransformatie. We legden ons daartoe met opzet beperkingen op in termen van participatie (van andere teams of van betrokken gezinnen) en benutting van literatuur.

### **Praktijkwaarde en generaliseerbaarheid**

De bevindingen bieden verklarende kracht en handelingsperspectief voor het omgaan met LVB-situaties door OKT's in Amsterdam. De teams hebben het meest uitgesproken een streefbeeld over generalisme. Waar het gaat over samen werken, leren en sturen zijn de beelden impliciet en de gesprekken spaarzamer: de lat legt men hoog, maar de weg is niet zomaar helder en er is handelingsverlegenheid. Juist daar liggen aangrijpingspunten voor vernieuwing. We ervoeren in de gesprekken en in de terugkoppeling dat de bevindingen resoneren: ze sluiten genoeg aan bij de ideeën van betrokkenen om herkend te worden en wijken genoeg af om meerwaarde te hebben. De participatie van bestuurders en OKA's in het onderzoek heeft verder als actieonderzoek interventiewaarde. Als een bredere groep de bevindingen gaat beproeven in de praktijk, blijft het 'puzzelen' niet langer beperkt tot gesprekken en betreft het meer mensen. Actie en onderzoek gaan dan pas echt gelijk op.

De vraag is in hoeverre de bevindingen generaliseerbaar zijn voor andere expertises in de OKT's, voor andere gemeenten en voor andere sectoren. Wij hebben de inzichten verwoord in termen van 'waardoor iets werkt of niet' (werkingsmechanismen). Deze zijn vaak minder situationeel gebonden dan inzichten in termen van een aanpak (o.a. Engeström, 2004). Wij vermoeden daarom dat de principes van collectief sturen, werken en leren geldingskracht kunnen hebben voorbij LVB als expertisegebied. Daarmee zou men in Amsterdam meer vliegen in een klap slaan. De exacte vormgeving van jeugdhulp in andere gemeentes loopt uiteen, maar niet het belang om juist LVB-ouders en kinderen goed te helpen en ook niet het uitgangspunt van multidisciplinaire tijdige en lokale steun. Dit laatste zien we in veel sectoren als actuele uitdaging: flexibel horizontaal samenwerken rond concrete opgaven door professionals. We hopen daarom dat de bevindingen ook voorbij de sector stof tot nadenken biedt.

### **Literatuur**

- American Psychiatric Association (2013) Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5). Arlington (VA): APA
- CBS (2016). Jeugdmonitor. [www.jeugdstatline.cbs.nl](http://www.jeugdstatline.cbs.nl)
- Engeström, Y. (2004). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. <http://communication.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>.
- Gemeente Amsterdam - Onderzoek, Informatie en Statistiek (2016). Evaluatie wijkteams en wijkzorgnetwerken. (Mondelinge communicatie van de onderzoekers).
- I&O research (2016) Clientervaringen WMO en jeugd: een benchmark voor gemeenten (oktober 2016). Enschede/Amsterdam: I&O
- Kinderombudsman (2016) Mijn belang voorop. Ontwikkelingen in de jeugdhulp in 2016. Den Haag: Kinderombudsman
- Abrahamse, S., S. Berens & K. Stals (2016) Generalistisch werken met jeugd en gezin in de wijk. Tien taken in de praktijk. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut
- Ouder- en Kindteams Amsterdam (2016). Rapportage januari - april 2016
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2016). Een gedurfde ambitie. Veelzijdig samenwerken met kind en gezin. Den Haag: RVS.
- Stoll, J., W. Bruinsma & C. Konijn (2004). Nieuwe cliënten voor bureau jeugdzorg. Jeugdigen met meervoudige problemen waaronder een lichte verstandelijke beperking en instrumenten voor herkenning en signalering. Utrecht: NIZW.
- Transitie Autoriteit Jeugd (2016) Samen voor het kind? Tweede jaarrapportage. Den Haag: TAJ
- Vermaak, H. (2015) Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. (2e Herziene editie). Deventer: Vakmedianet.



- Vermaak, H. & N. Engbers (2016) Onderzoekend samenwerken in de jeugdzorg: Actieonderzoek als spiegel voor bestuurders. Tijdschrift voor begeleidingskunde, 5 (2), 2-15