

**Waarderend observeren gezinsgericht werken**

**Bureau Jeugdzorg Zaandam**



Colofon:

Naam organisatie: A.G. Advies B.V.  
Auteur en contactpersoon: drs. Amy-Jane Gielen  
Contactgegevens: A.G. Advies B.V.  
Tel: 06 - 204 79 340  
Email: [a.gielen@agadvies.com](mailto:a.gielen@agadvies.com)

© Almere, mei 2012, A.G. Advies

## **Inleiding**

Een kwartaal lang heb ik het voorrecht gehad waarderend te observeren bij Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam, team Zaandam. Dit team was een van de eerste teams waar de pilot gezinsgericht werken (ggw) is uitgerold.

De waarderende benadering is voor mij vooral een onderzoekende aanpak: uitgaan van wat er al wel is (in plaats van wat er niet is), wat een methodiek of werkwijze voor iemand of een team betekent, wat de krachten en voordelen zijn etc. Het is een manier van kijken die de aandacht focust op het positieve, maar tegelijkertijd ook concrete ideeën aanreikt voor hoe het nog beter zou kunnen.

Op basis van het bijwonen van gesprekken met gezinnen, casuïstiekbesprekingen en het voeren van gesprekken met diverse gezinsmanagers, heb ik een indruk gekregen van de betekenis van het gezinsgericht werken, de krachten van deze manier van werken, maar ook de spanningsvelden en aandachtspunten voor de toekomst. In deze rapportage doe ik hier beknopt verslag<sup>1</sup> van en rond ik af met een eigen analyse met enkele aanbevelingen.

## **Wat betekent GGW & FFPS in mijn werk?**

Gevraagd naar wat GGW & FFPS voor gezinsmanagers betekent en hoe zich dat verhoudt tot de oude manier van werken, zijn de volgende tegenstellingen tussen het nieuwe en het oude werken veelvuldig genoemd:

- Transparantie vs. geslotenheid
- Naast het gezin vs. tegenover het gezin
- 1 gezin, 1 plan vs. focus op 1 gezinslid
- Vraaggericht vs. aanbodgericht
- Betrekken gezinssysteem vs. individuele en aparte cliëntcontacten
- Aandacht voor proces en resultaat vs. focus op product (targets)

Opvallend is dat de ontschotting van disciplines (gezinsvoogd etc.) door gezinsmanagers hierbij niet is genoemd. Omdat de ontschotting eerder is ingevoerd dan het gezinsgerichte

---

<sup>1</sup> Dit verslag is vooral gemaakt voor intern gebruik. Derhalve is het beknopt van aard en is niet uitgebreid over de achtergronden en invoering van de pilot en is er geen beschrijving van de methodiek FFPS (Functional Family Parole Services) toegevoegd. Deze informatie wordt voor de interne lezer als bekend verondersteld.

werken, waren gezinsmanagers al zo bekend met deze manier van werken, dat ze het niet als onderdeel van de pilot zijn gaan zien, maar al als onderdeel van hun dagelijkse handelingsrepertoire beschouwden.

### **Wat levert GGW & FFPS mij op?**

Gevraagd naar de voorkeur voor de oude stijl of nieuwe stijl van werken, is men unaniem dat men niet meer terug wil naar de oude manier van werken. GGW & FFPS levert zowel op cliëntniveau als op persoonlijk en organisatieniveau erg veel op. De belangrijkste pluspunten die veelvuldig genoemd zijn, worden hieronder opgesomd.

#### **Op cliëntniveau:**

- Meer contact met cliënten
- Meer bereiken met cliënten
- Meer oog en oor voor het verhaal erachter (i.h.k. vraaggericht)
- Meer aansluiting met gesloten/wantrouwende gezinssystemen
- Waardewerk voor het gezin i.p.v. waardewerk voor instellingen

#### **Op persoonlijk/collegiaal/organisatieniveau:**

- Elkaar bevragen en ondersteunen
- Niet alleen focus op inhoud, maar ook betrekkingniveau
- Verantwoordelijkheid voor eigen leerproces
- Technieken om het gesprek met ('lastige') gezinssysteem aan te gaan
- Efficiency door het werken met het gezinsplan; minder tijd kwijt aan administratieve processen
- Meer voldoening, omdat het veel meer een beroep doet op creatief vermogen gezinsmanager én team

## **Spanningsvelden bij werken met GGW & FFPS**

Gezinsmanagers zijn het er over eens dat GGW & FFPS vele voordelen heeft. Tegelijkertijd signaleren ze ook een aantal nadelen en knelpunten, die nog het beste als 'spanningsvelden' kunnen worden omschreven:

- FFPS vraagt niet alleen om reflectie van gezinsmanager, maar ook van cliënt/gezinssysteem, niet alle doelgroepen zijn daartoe even goed in staat.
- FFPS is nog relatief nieuw, niet iedereen is er even goed in thuis. Dat zorgt voor worsteling in teams.
- De theorie van FFPS - het 'wat' (kennis van begrippen en technieken) - is bij meeste teamleden inmiddels duidelijk, aandacht voor 'hoe' (hoe pas je de technieken toe?) blijft vaak nog onderbelicht.
- FFPS vraagt om je kwetsbaar op te stellen en kritisch naar je eigen handelen te durven kijken, tegelijkertijd bestaat het gevoel dat je door je manager ook op je kwetsbaarheid wordt afgerekend.
- FFPS en de casuïstiekbespreking vraagt om veel reflectie en uitwisseling met collega's. Dat leidt tot heel veel tips en goedbedoelde, maar vaak ook aan een veelheid van adviezen (en heel af en toe zelfs tegenstrijdige adviezen), van (senior) gezinsmanagers, de gedragsdeskundige en de teammanager.
- Ketenpartners werken nog volgens oude stijl incl. bijbehorende (uitgebreide en soms bureaucratische) administratieve processen en focussen over het algemeen nog sterk op een gezinslid in plaats van het volledige gezinssysteem.
- Aandacht voor waardewerk, maar tegelijkertijd wordt er nog wel afgerekend op producten ('te weinig EKC's ingezet').
- Nieuwe manier van werken vraagt o.a. om meer creativiteit, professionaliteit en reflectie, niet iedereen heeft deze competenties van nature in huis.<sup>2</sup>
- Vragen en worstelingen moeten bewaard worden voor wekelijkse casuïstiekbespreking en FFPS, maar een wekelijkse sessie van 3 uur lijkt hiervoor onvoldoende. Behoeftte aan tussendoor sparren met collega's staat haaks op wens om minder/niet bilateraal te werken, maar als team.

---

<sup>2</sup> Inmiddels zijn daarom de selectiecriteria voor gezinsmanagers aangepast.

## **Aandachtspunten voor de toekomst**

In gesprekken met de gezinsmanagers zijn een aantal zorgen en aandachtspunten voor de toekomst naar voren gekomen:

- Nieuwe werken: hoe te reflecteren en sparren met elkaar als iedereen ergens anders werkt?
- Duurzaamheid & borging van de methode: hoe borgen we wat we nu in gang hebben gezet en voorkomen dat we vervallen in 'ieder jaar een nieuwe methodiek of nieuwe manier van werken'?
- Transitie: wat betekent de transitie voor onze huidige en nieuwe manier van werken, moet alles (weer) op de schop?
- Meenemen van ketenpartners, ook op management- en directieniveau: hoe om te gaan met ketenpartners die nog werken volgens 'oude stijl' incl. administratieve processen en focus op gezinslid in plaats van gezinssysteem?

## **Analyse & conclusie**

In dit laatste onderdeel reflecteer ik op hoe ik GGW & FFPS heb leren kennen en welke aandachtspunten ik voor de toekomst om deze manier van werken (nog) succesvol(ler) te maken:

### **GGW & FFPS: een combinatie van 'what works' & 'who works'**

Gezinsgericht werken en Functional Family Parole Services is mijns inziens een combinatie van wat in de wereld van 'evidence based' bekend staat als 'what works' en 'who works'. Het gezinsgerichte werken met aandacht voor het volledige gezinssysteem en 1 gezin, 1 plan gedachte, is een effectief bewezen methode. In de wetenschappelijke en professionele wereld is men het er echter steeds meer over eens dat het niet zozeer (alleen) draait om het blind uitvoeren van een bepaalde methode, maar dat effect 'm juist zit in de professional achter de methode. Dit is waar de methodiek FFPS (Functional Family Parole Services) om de hoek komt kijken. Middels deze methodiek leren gezinsmanagers om vooral ook op hun eigen werkwijze te reflecteren en een positieve verbintenis met een gezinssysteem aan te gaan. De technieken die onderdeel zijn van deze methodiek (zoals negativiteit verminderen, point processing), maken dat het succes niet (volledig) afhankelijk is van een goede professional met de juiste competenties, maar dat succes en effectiviteit overdraagbaar en daarmee ook aan te leren is.

### **Aandacht voor spanningsvelden**

Hoewel professionals in de regel enthousiast zijn over deze manier van werken, signaleren ze ook spanningsvelden die aandacht verdienen. De belangrijkste zullen hier worden uitgelicht:

- De begeleiding van professionals in de nieuwe manier van werken

De nieuwe manier van werken vraagt o.a. om meer creativiteit, professionaliteit en reflectie, terwijl niet iedere professional deze competenties van nature in huis heeft. Juist deze professionals zullen minder leren op basis van theorie, maar eerder door 'learning by doing'. Gezinsmanagers die moeite hebben met FFPS zullen veel meer gebaat zijn bij on the job coaching en meegaan naar gesprekken van collega's die de FFPS-technieken beter beheersen.

Een ander aandachtspunt binnen dit thema zijn de kwaliteit- en selectiecriteria voor senior gezinsmanagers. Tot voor kort werden senior gezinsmanagers geselecteerd op hun kennis van FPSS. Deze eis is recentelijk komen te vervallen en nu ligt de focus meer op competenties die horen bij een senior. Senior gezinsmanagers moeten echter goed thuis zijn in FFPS om het team goed te kunnen begeleiden. Diepgaande kennis van FFPS zorgt voor 'senioriteit' en 'natuurlijk overwicht'. Het vervallen van de eis voor seniors om goed ingevoerd te zijn in FFPS methodiek staat hier haaks op.

- Aandacht van teammanager voor proces in casuïstiekbespreking en FFPS:

Zoals aangegeven leidt de gezamenlijke casuïstiekbespreking en FFPS tot heel veel tips en goedbedoelde, maar soms een veelheid aan adviezen, van (senior) gezinsmanagers, de gedragsdeskundige en de teammanager. Het gevolg is dat men soms na afloop door de bomen het bos niet meer ziet en onduidelijk is welke vervolgstappen je het beste kunt zetten en hoe deze vervolgens ook gezet kunnen worden. Een goede procesbewaking van de teammanager lijkt hierin essentieel. Door het innemen van een helicopterview met aandacht voor de manier waarop teamleden elkaar bevragen, hoe dat overkomt en vooral of gezinsmanagers ook verder kunnen en hoe ze dat denken te gaan doen, lijkt hierin essentieel.

- Prestatie-indicatoren die recht doen aan waardewerk:

Bureau Jeugdzorg is een vertaalslag aan het maken naar een zeer professionele organisatie, waarin met wordt afgerekend op prestaties. De nieuwe stijl van werken lijkt momenteel te botsen met de (oude manier) van afrekenen: een focus op producten (hoeveel EKC's zijn er ingezet?), ook wel een output-oriëntatie genoemd. Een focus voor

proces- en effectindicatoren, past veel meer bij het waardewerk dat gezinsgericht werken zo kenmerkt.

- Het meenemen van ketenpartners in nieuwe manier van werken, op alle niveaus

Het succes van gezinsgericht werken is niet alleen afhankelijk van interne factoren, zoals een goede inrol of opleiding van gezinsmanagers, maar vooral ook van alle andere mensen die betrokken zijn bij het gezinssysteem: de ketenpartners. Het actief meenemen van deze professionals dient niet alleen op uitvoeringsniveau door de gezinsmanagers te gebeuren, maar vooral ook op management- en directieniveau.