

# Egoloos hulpverleners

## Verlag van een participatief actieonderzoek in de jeugdhulp

Anette de Valk en Gert Schout

### Intro (1<sup>o</sup> auteur)

*Als jeugdprofessional wilde ik altijd graag van betekenis zijn, het verschil maken, mensen verder helpen. Dit zijn misschien goede intenties maar zorgen er mede voor dat ik mezelf wel erg belangrijk maak, bijna onmisbaar. Ik werd hiermee geconfronteerd toen ik van baan wisselde en ik afscheid moest nemen van de gezinnen en jongeren. Dit vond ik een moeilijk en confronterend proces, waar ik soms nog steeds last van kan hebben. Ik besepte me dat ze afhankelijk van mijn hulp waren geworden. Op het moment dat ik kwam werken bij WIJ Groningen hoorde ik van het beleid en van de kanteling die we als professionals moeten gaan maken. Ik hoorde over het belang van het activeren van de leefwereld, het aanspreken van netwerken, de regie bij het gezin en het inzetten op meer duurzame hulp. Dit sprak mij aan en lag in het verlengde van wat ik ten diepste had ervaren. In de praktijk zag ik dit echter weinig gebeuren en ik merkte bij mijzelf dat ik dit zelf ook moeilijk handen en voeten kon geven. De praktijk van de professional lijkt voornamelijk achter het bureau plaats te vinden. De dag is grotendeels gevuld met administratieve taken en werkprocessen, in combinatie met een overvolle caseload en hoge werkdruk. Ik kwam in gezinnen terecht waarvan ik in een korte tijd de zoveelste casemanager was. Bij deze gezinnen waren veel andere hulpverleners betrokken met ieder zijn eigen werkwijze. Ik zag gezinnen verzanden in een woud van hulpverleners en zag bij hen de onzekerheid, het*

*gevoel van falen, afhankelijkheid en kwetsbaarheid toenemen. Door dit alles groeide bij mij het besef dat er een verandering nodig is. Niet alleen ik zag / zie dat er iets aan de hand is in de wereld van sociale hulpverlening ook anderen signaleren dit.*

### Inleiding

Ondanks dat de meeste gemeenten een actief beleid voeren op de-medicalisering en ontzorgen zijn uithuisplaatsingen, onder-toezichtstellingen en de inzet van gespecialiseerde gezins- en jeugdhulp alleen maar toegenomen (Algemene Rekenkamer, 2020). De jeugdzorg, de WMO en de gehele transitie ingezet in januari 2015 staat onder druk (Koster, 2019). Een groot aantal artikelen en documentaires laten zien wat er allemaal mis gaat binnen de jeugdhulp. In de recente documentaire van Jojanneke van de Berg over de Jeugdzorg en wat eerder 'Tycho in de jeugdcriminaliteit', wordt bijvoorbeeld gesproken over 'tientallen hulpverleners die komen en gaan in een gezin'. Recente documentaires als '#Goede Moeders' of 'Jason' waarin de laatste worstelt met de psychische gevolgen van gesloten jeugdzorg of filmpjes op de website van 'Het vergeten kind', allemaal laten ze een ontluisterend beeld zien van wat er mis gaat in de jeugdzorg. Een beeld dat wordt bevestigd door de Inspectie Gezondheidszorg en

Jeugd en de Inspectie Justitie en Veiligheid die constateren dat de overheid faalt bij haar taak om kwetsbare kinderen te beschermen.<sup>1</sup> Dat er al veel langer iets grondig mis is in de jeugdhulp blijkt uit de rapporten van de Commissie Samson (2012) en de Commissie de Winter (2019), zij constateren dat de kinderen die uit huis zijn geplaatst onvoldoende beschermd zijn tegen fysiek, psychisch en seksueel geweld. De Winter concludeert dat door verhoogde werkdruk, gebrek aan geschoold personeel, overschot aan regels en protocollen er te weinig tijd is voor goede zorg en te weinig autonomie voor de professional. In de jeugdhulp lijkt de angst om fouten te maken te zijn toegenomen; het werkveld is in de ban van risicomijding. Professionals stellen zich meer en meer als deskundige op, positioneren zich assertiever en grijpen sneller in. Bij hoge druk of het gevoel van onveiligheid worden voorzeningen toegevoegd en zo wordt de hulpverlening onnodig complex. Onbedoeld vergroten deze reacties het gevoel van machteloosheid en afhankelijkheid van het gezin.

Intussen hebben jeugdprofessionals het drukker dan ooit en de complexiteit van het werk lijkt almaar toe te nemen. De druk waaronder jeugdprofessionals werken houdt verband met wachtlijsten, hoge administratieve lasten, de complexiteit van casuïstiek en onrealistische verwachtingen van gezinnen en verwijzers. De constante druk maakt dat jeugdprofessionals hun grenzen oprekken door steeds weer urgente meldingen op te pakken. In een overvolle caseload blijft er weinig tijd over voor de afzonderlijke gezinnen en kinderen. Mede door tijdgebrek wordt er gekozen voor snelle oplossingen, moeten er vooral brandjes geblust worden met als gevolg een stapeling van indicaties en gezinnen die zich niet geholpen voelen. Sociale teams zijn een indicatiemolen geworden in plaats van wat ooit

de bedoeling was, integrale hulp dichtbij. De machteloosheid binnen gezinnen neemt toe alsook agressie, geweld en intimidatie naar jeugdhulpverleners (GGZtotaal, 2019). Het handelen van een jeugdprofessional wordt door velen beoordeeld en bekritiseerd. Het handelen is de ene keer te soft, de andere keer te hard, er wordt te snel ingegrepen of te lang gewacht, er had meer buiten de regels en kaders gedacht moeten worden of meer nauwgezet de richtlijnen worden gevolgd. Aan de ene kant is daar de verwachting dat de professional het gaat oplossen en aan de andere kant de teleurstelling en wantrouwen in de jeugdzorg als dat niet lukt. Jeugdprofessionals die vanuit interne bewogenheid, vanuit idealen, vanuit de gedachte het verschil te kunnen maken, branden op en raken ontmoedigd. Gezinnen en kinderen worden geconfronteerd met lange wachtlijsten, zien hulpverleners komen en gaan en moeten telkens opnieuw hun verhaal doen. Er wordt kortom veel *voor* hun gedacht en veel *over* hen besloten.

Tegen deze achtergrond oriënteert de organisatie 'Wij Groningen', zich op de mogelijkheden om de leefwereld aan zet te krijgen en de professionele inzet daaraan dienstbaar te maken. Met collega's uit een plaatselijk sociaal team in de stad Groningen werd een participatief actieonderzoek (PAO) gestart gericht op de vraag of de ideeën van Erik Gerritsen over het zogenaamde 'egolooze hulpverleners' daarbij behulpzaam kunnen zijn. De vraag die het team wilde beantwoorden is ook de centrale vraag van dit artikel: hoe krijgt egolooze hulpverleners vorm en komt de leefwereld daarmee aan zet?

### Conceptueel Kader

De term egolooze hulpverleners laat Gerritsen vallen in twee artikelen (Gerritsen, 2012; 2013). Hij typeert een egolooze hulpverlener als iemand die bevestigt, stimuleert, activeert;

de centrale vraag van dit artikel: hoe krijgt ego-loos hulpverleners vorm en komt de leefwereld daarmee aan zet?

iemand die aanmoedigt en geniet van de resultaten die de sociale groep bereikt. In de publicatie uit 2012 omschrijft hij deze hulpverleners als 'Professionals die vanuit een basishouding van respect voor onmachtige ouders en kinderen, een oprecht geloof dat niemand kinderen bewust iets aan wil doen en dat ieder mens over positieve krachten bezit waar op kan worden voortgebouwd, goed zijn in 'empathisch confronteren', in goed luisteren, op afstand betrokken zijn, in het ontketenen van positieve energie, in tegelijkertijd engageren en positioneren, kortom in 'egoloos hulpverlenen'.'

Professionals die zich zo opstellen zoeken geen applaus voor hun interventies, leggen ook geen relatie tussen hun interventie en het behaalde resultaat, maar werken vanuit het besef dat complexe problemen alleen opgelost kunnen worden als er sprake is van eigenaarschap, dat de mensen zelf een plan maken dat hun eigen culturele stempel draagt. De term 'egoloosheid' [egolessness] is overigens eerder gemunt door de biologen Varela, Thompson & Rosch (1991) die deze kwaliteiten toeschrijven aan mensen die weinig gefixeerd zijn, die het vermogen hebben om te delen en die toenemend open durven zijn (p. 252). In zijn proefschrift dat aan beide artikelen vooraf ging laat Gerritsen (2011) zien dat zogenaamd ongetemde problemen gebaat zijn bij het bijeenroepen van alle stakeholders om hen vervolgens te laten nadenken over wat er aan de hand is en wat er mogelijk is. Voor de jeugdhulp betekent dit dat de engere familiekring uitgebreid wordt met de denkkraft en sociale steun van ooms en tantes, burens en vrienden, aldus Gerritsen.

De manier van denken en doen van het egoloze hulpverlenen doet sterk denken aan wat in Denemarken 'reablement' wordt genoemd. De Nederlandse hoogleraar ouderengeneeskunde Rudi Westendorp beschrijft dit als volgt: [ ... ] 'de hulp vragende persoon wordt aangemerkt als 'een expert in zijn eigen leven'. Het is de taak om manieren te

vinden om hem/haar te helpen om zo veel als mogelijk zelfredzaam en onafhankelijk te blijven of dit te herwinnen (2021, p. 8).' Zoals de jeugdhulpverlening zich kenmerkt door de stapeling van voorzieningen in gezinnen waar armoede, bestaansonzekerheid, mentale ontregeling en pedagogische onmacht de boventoon voeren en waar casemanagers jeugd zich de benen uit het lijf lopen om de hulparrangementen op elkaar af te stemmen, zo ziet Westendorp in zijn vakgebied dat de medische reflex van ingrijpen leidt tot 'een soms onleefbare hoeveelheid diagnostiek, ingrepen, pillen, adviezen, en controles. Vele oude mensen, en hun naasten, hebben er een dagtaak aan om dit alles in te regelen omdat de noodzakelijke professionele regie en samenhang veelal ontbreekt (2021, P 4).' De stapeling, fragmentatie, overlap en negatieve interacties tussen interventies die hij ziet is precies wat we in de jeugdhulpverlening ook zien. Geneeskunde moet zich in de ogen van Westendorp gaan toeleggen op luisteren naar de unieke drijfveren, doelen en voorkeuren van de persoon. Problemen van patiënten zouden teruggelegd moeten worden bij hen zelf zodat zij aan het stuur komen en een gevoel van autonomie en controle ervaren. Protocolen en evidence-based richtlijnen worden met andere woorden even tussen haakjes gezet. Deze kennisbronnen zijn er wel maar wordt dienstbaar gemaakt aan het denk- en besluitvormingsproces van patiënten. Deze autonomieversterkende manier van werken ontleend Westendorp op zijn beurt aan de filosoof David Ellerman (2009).

Alhoewel Gerritsen in zijn publicaties Ellerman niet noemt, zijn de ideeën van Ellerman en Gerritsen over egoloos hulpverlenen sterk aan elkaar verwant. De bronnen waarop beide denkers zich baseren zijn deels dezelfde.

Ellerman onderzoekt in zijn studie het fenomeen helpen. Alhoewel hij dat doet om daarmee onderscheid te kunnen maken tussen werkzame en onwerkzame vormen van ontwikkelingshulp (2009, p. 7-19), zijn inzichten zijn niet alleen bruikbaar voor dit veld of het

veld van de ouderengeneeskunde maar ook voor alle vormen van sociale hulpverlening, inclusief jeugdhulp. Ellerman's studie draait om een basale vraag: hoe kan een externe partij (de helpers) degenen die autonome activiteiten ondernemen (de doeners) bijstaan zonder hun autonomie te ondermijnen?

Voortbouwend op het werk van denkers als Ivan Illich, John Dewey, Douglas McGregor, Carl Rogers, Soren Kierkegaard, Saul Alinsky, Paulo Freire, Albert Hirschman en Ernst Friedrich Schumacher ontwikkelt hij een hulptheorie.

De kern ervan is dat (1) hulp uit moet gaan van de huidige situatie van de doeners, dat (2) helpers de situatie zien door de ogen van de doeners, dat (3) hulp niet kan worden opgelegd aan de doeners omdat hun autonomie ermee wordt ondermijnd, dat (4) doeners geen hulp krijgen als een welwillend geschenk want dat vergroot hun afhankelijkheid en dat (5) de doeners aan het stuur zitten (2009: p. 20-24). Het idee dat een externe partij de antwoorden heeft en deze verspreidt onder de doeners produceert verhoudingen die het doel van de hulp ondergraaft.

Het alternatief dat Ellerman voorstelt is de leerlinggerichte benadering. De hulpverlener (of leraar) neemt een rol aan die vergelijkbaar is met die van verloskundige, katalysator, procesbegeleider en bouwt aan de leercapaciteit van de doener (de patiënt, hulpvrager of client) zodat deze kan leren van elke bron, inclusief zijn of haar eigen ervaring. De hulpvragende persoon wordt gezien als expert in zijn eigen leven. Wie het denkraam van Ellerman over de jeugdhulp in Nederland legt met zijn overdaad aan opgelegde hulp, stapeling van voorzieningen, voorgerekookte programma's en fragmentatie, ziet de teloorgang van de waarden van waaruit Ellerman denkt: dat de mensen zelf achter het stuur zitten en onder-

steund worden in hun poging om als eigenaar van een probleem ook eigenaar van de oplossing te worden. Het egolozes helpen is een manier om de vijf peilers van Ellerman's hulptheorie vorm te geven en zoveel mogelijk weg te blijven bij (ver)helpen en zoveel mogelijk te bevorderen dat mensen zichzelf en elkaar helpen.

## Methodologie

### *Onderzoeksaanpak*

In deze studie is gebruik gemaakt van de inzichten van Van Lieshout, Jacobs & Cardif (2017) over participatief actieonderzoek en combineert dit met inzichten van Nicolini over het ontwikkelen van praktijken. Met collectieve actie en reflectie zijn veranderingen in gang gezet, verandering in de richting van egoloos hulpverlenen en werkverhoudingen waarin het schaakbord radicaal wordt gedraaid: niet de hulpverlener analyseert en maakt een plan, maar de primaire groep. Met hun expertise ondersteunen hulpverleners in deze manier van werken de collectieve intelligentie van de sociale groep.

In de aanpak van het onderzoek gebeurde hetzelfde: niet de onderzoekers verzamelen en analyseren gegevens en trekken conclusies maar een brede groep van collega's werd gevraagd om in een proces co-creatie gegevens te verzamelen, te analyseren, thema's te ontdekken, inzichten op te halen, werkwijzen uit te proberen en hier terugkerend op te reflecteren. Aanvankelijk werd gedacht om ook cliënten te vragen om als mede-onderzoeker op te treden maar dit idee werd snel verlaten omdat het toch vooral gaat om het veranderen van hulpverleningspraktijken. Cliënten zijn weliswaar belanghebbende maar niet zozeer actoren, zij zijn niet degenen die het egolozes helpen vormgeven. Het ontwerp als geheel kan getypeerd worden als een emergent en flexibel design dat mee kon bewegen met de veran-

hoe kan een externe partij (de helpers) degenen die autonome activiteiten ondernemen (de doeners) bijstaan zonder hun autonomie te ondermijnen?

derende sociale context en de complexe beroepspraktijk. Wat de actoren in deze lerende gemeenschap onderweg hebben geleerd is onderwerp van dit artikel.

### *De Setting*

Het PAO vond plaats in de praktijk van WIJ Groningen. WIJ Groningen adviseert en ondersteunt mensen in de gemeente Groningen. Zij verzorgt de indicaties voor de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) en de Jeugdwet. WIJ Groningen is verdeeld in vijf gebieden: Stedelijk, Zuid, Noord, West en Oost. Elk van deze gebieden heeft een gebiedsmanager, een ondersteuningsteam bestaande uit programmamedewerkers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers en de uitvoerende teams. Onder het gebied West vallen onder andere de wijken Selwerd, Paddepoel en Tuinwijk. Als er in dit stuk Wij-SPT staat dan verwijzen de drie letter naar die drie wijken. Voornamelijk de wijken Paddepoel en Selwerd vragen veel aandacht en heeft elk haar eigen problematiek. Zo is Selwerd een prioriteitswijk. Bovengemiddeld veel inwoners in de wijk ervaren eenzaamheid, psychische klachten, stress, depressiviteit, psychische verwarring, overgewicht en andere gezondheidsklachten. Rondom veiligheid en leefbaarheid liggen er grote uitdagingen zoals de overlast van jongeren, huiselijk geweld en kleine criminaliteit (Bayer, 2020). Aan de andere kant is Selwerd een wijk waar in een afzienbare tijd, met inzet van professionals en wijkbewoners, opvang gerealiseerd wordt aan Oekraïense vluchtelingen.

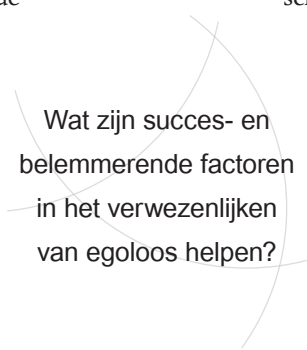
Ondersteuning van de wijkbewoners door de WIJ verloopt via een werkinstructie dat 'De route van de vraag' genoemd wordt. Dit is een werkproces waar stapsgewijs omschreven wordt hoe een vraag van een bewoner behandeld wordt. Bij elke stap zijn kwaliteit-

seisen gesteld, afspraken gemaakt over hoe dit aan te pakken en de benodigde documenten genoemd die vereist zijn. Dit alles in een duidelijk tijdschema. Vanaf de binnenkomst van de vraag tot aan het advies en besluit is een tijdspad van 6 weken.

### *Dataverzameling*

Met een groep van zeven collega's van WIJ SPT is een onderzoeksgroep gestart. De onderzoeksgroep bestond uit een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van verschillende teams en verschillende lagen van de organisatie binnen WIJ SPT: twee jeugdgeneralisten, een volwassengeneralist, een gedragswetenschapper, een praktijkbegeleider, een ondersteuner jeugd en gezin en een stagiair Social Work. De professionals die zich als mede-onderzoeker bezighielden hielden met het vormgeven van egoloos hulpverleners werden gevraagd om aantekeningen te maken van wat ze tegenkwamen en wat hun opviel. Die aantekeningen waren enerzijds bedoeld om het werkgeheugen te ontlasten maar ook om enige afstand te nemen van wat de mede-onderzoeker meemaakte en van de verklaringen die diegene zelf of anderen gaven over 'hoe het in elkaar zit'. De groep kwam gedurende 1 x in de 3 weken bij elkaar en boog zich over vragen als: hoe doen egolooze hulpverleners? Wat voor taal en vragen gebruiken ze? Wat zijn succes- en belemmerende factoren in het verwezenlijken van egoloos helpen?

Ook experimenteerden de professionals van WIJ SPT met manieren om nieuwe aanmeldingen op een egolooze manier op te pakken. Terloops en soms gericht werden collega's gevraagd wat zij merkten van het leerproces en wat zij terugzagen van het egolooze hulpverleners. Tijdens het onderzoek liepen meerdere actiespiralen naast elkaar die op hun beurt nieuwe inzichten of acties opleverden. Op





manieren om egolooze hulpverlening vorm te geven of de leefwereld aan zet te krijgen werd gereflecteerd, inzichten opgetekend, acties in gang gezet, bijgesteld en opnieuw uitgetoet. Tot slot werden informele interviews gehouden met zes gezinnen, een jongere, een bewoner en met zeven professionals over hun ideeën over en ervaringen met het egolooze hulpverleners. De gesprekken hadden een open karakter om zoveel mogelijk ideeën en ervaringen te kunnen optekenen.

#### *Data-analyse*

De verzamelde gegevens bestonden uit memo's, verslagen van vergaderingen, verdiepende bijeenkomsten en interviews.

De data-analyse verliep als een cyclisch en iteratief proces door gezamenlijke activiteiten te ondernemen als het selecteren van zinvolle citaten, het articuleren van thema's, het bespreken van geleerde lessen voor het team en tot slot het kritisch bespreken van een vorige versie van dit artikel.

Het bereiken van saturatie (verzadiging) is in kwalitatief onderzoek een indicator voor methodologische kwaliteit. Het proces van gegevensverzameling en analyse ging door totdat zich geen nieuwe thema's of nieuwe inzichten (lessen voor het team) naar voren kwamen. Belangrijke vraag was of het bereiken van verzadiging gepaard ging met een beweging naar andere verhoudingen in de hulp: dat er sprake is van eigenaarschap, dat mensen zelf analyses en plannen maken, dat hulpverleners zich minder toeleggen op (ver)helpen maar ondersteunen dat mensen zichzelf en elkaar helpen.

Voor het analyseren is gebruik gemaakt van thematische inhoudsanalyse. Teneinde gezamenlijk betekenis te geven aan de opgedane ervaringen is er gebruik gemaakt van het zogenaamde kritisch-creatief hermeneutisch data-analyseraamwerk zoals dat ontwikkeld is door Cardiff & Van Lieshout (2014). Het

raamwerk dat zij ontwikkeld hebben heeft als doel het verbreden en integreren van perspectieven (horizonnen) waarin de geïdentificeerde thema's diepere betekenissen kunnen krijgen.

In navolging van Van Manen noemen zij dit een proces 'insightful invention': het ontdekken en zien van betekenissen (2014, p. 33). De vier thema's die naar boven kwamen drijven waren: regie, eigenaarschap, krachten en samenredzaamheid. Interviews, empirische aantekeningen, notulen van bijeenkomsten werden gebruikt om tabellen te maken met aan de ene kant de bevorderende factoren van

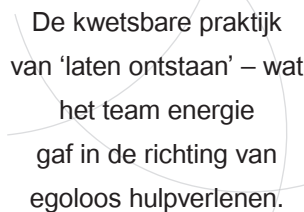
regie, eigenaarschap, krachten en samenredzaamheid en de andere kant de belemmerende factoren. De tabellen werden in de onderzoeksgroep gebruikt om de gedachtevorming op gang te brengen maar ook nieuwe actiespiralen. Tot slot zijn de empirische inzichten gecontrasteerd aan de inzichten van Gerritsen en Ellerman.

Dit laatste is doorgegaan tot in het schrijfproces van dit artikel. Uit het geheel van empirische data en theoretische reflectie ontstonden uiteindelijk twee verhalen.

#### **Bevindingen: twee verhalen**

Dit artikel besteedt aandacht aan twee vragen (1) hoe krijgt egolooze hulpverlening vorm en (2) komt de leefwereld met deze manier van werken ook aan zet? De vier thema's regie, eigenaarschap, krachten en samenredzaamheid kwamen steeds terug in factoren die het team *aan de grond hielden* en factoren die het team *op weg hielpen*. Een voorbeeld van het thema regie.

De vier thema's onderverdeeld en de succes- en belemmerende factoren die het team ofwel stimuleerden of aan de grond hielden kunnen inzichtelijk gemaakt worden aan de hand van twee verhalen. De twee verhalen zijn ideaaltypische uitvergrotingen van de



De kwetsbare praktijk van 'laten ontstaan' – wat het team energie gaf in de richting van egolooze hulpverleners.

Regie	Succesfactoren	Belemmerende factoren
<i>Doelgroep</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>In de lead zijn, ondersteund worden in overwegingen en keuzes</i></li> <li>– <i>Serius worden genomen</i></li> <li>– <i>Vertrouwd worden</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Beslissingen die worden genomen tegen de wil in en zonder goede afstemming</i></li> <li>– <i>Wantrouwen</i></li> <li>– <i>niet serieus worden genomen, 'behandeld worden als een kind'</i></li> </ul>
<i>Professionals</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Vertrouwen / los kunnen laten</i></li> <li>– <i>Respect voor diversiteit en andere normen en waarden</i></li> <li>– <i>Steun van de organisatie</i></li> <li>– <i>Loslaten van bijvoorbeeld eigen norm</i></li> <li>– <i>Meta- communicatie</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Wantrouwen</i></li> <li>– <i>Veiligheidszaken / afrekencultuur</i></li> <li>– <i>Groot verantwoordelijkheidsgevoel</i></li> <li>– <i>Hoge norm</i></li> </ul>

Tabel: Succes- en belemmerende factoren *Regie*

werkelijkheid zoals Anton Weber (1949: 93) het noemde. Door die vergroving kun je beter zien wat er aan de hand is. Het eerste verhaal – ‘De zuigende context van ‘snel ff doen’ – beschrijft wat het team aan de grond hield, het tweede verhaal ‘De kwetsbare praktijk van ‘laten ontstaan’ – wat het team energie gaf in de richting van egoloos hulpverleners. In het eerste verhaal stroopt de systeemwereld de mouwen op, in het tweede verhaal is de leefwereld aan zet. Beide verhalen zijn anders dan de rest van dit artikel in de tegenwoordige tijd geschreven.

*1<sup>e</sup> verhaal: De zuigende context van ‘snel ff doen’*

In de oriëntatiefase wordt duidelijk dat het jeugdteam graag meer egoloos wil werken en de leefwereld *een grotere rol wil geven*. Dit laatste is cursief afgedrukt om aan te geven dat het team in deze fase nog dacht in termen van *een grotere rol geven* in plaats van *aan zet laten zijn* (of zorgen dat de familiegroep aan zet komt). Het team kan hier echter moeilijk handen en voeten aan geven en weet niet wat dit concreet in de praktijk betekent. Deze manier van werken staat nog ver van de dagelijkse werkelijkheid af. Het werk wordt veelal geleid door systemen, protocollen, van bovenaf ingerichte werkprocessen en de professionals schieten vaak in helpen en verhelpen in plaats van het zoeken naar mogelijkheden om mensen zichzelf en elkaar te laten helpen.

Voorals er binnen het team zorgen zijn over de veiligheid van opgroeiende kinderen, zien de teamleden bij complexe situaties niet veel mogelijkheden voor *het inzetten van het netwerk*. Dit laatste is opnieuw cursief afgedrukt om aan te geven dat het team in deze fase nog dacht in termen van ‘het sociale netwerk inzetten’ in plaats van het netwerk ondersteunen om zelf analyses te maken en zelf een plan op te stellen. Bij vermoedens van onveiligheid zijn de regelreflexen en de controlebehoefte van professionals groot en staat de omslag naar de primaire groep ondersteunen in het realiseren van veiligheid onder druk.

*‘Op het moment dat onveiligheid toeneemt in een gezin dan wordt er het hardst geroepen om meer inzet van professionals.’*

Het gesternte waaronder het PAO gestalte krijgt speelt echter ook een grote rol in de start van het innovatieproces. De onderzoeksgroep merkt op dat veranderingen en initiatieven in WIJ Groningen elkaar snel opvolgen. Medewerkers lijken nieuwe veranderingen niet altijd meer serieus te nemen. Ze horen ze aan en gaan over tot de orde van de dag en de normale gang van zaken in het werk. Tegen deze achtergrond ziet niet iedereen meteen het belang van het PAO. Het egolozes werken wordt bovendien bemoeilijkt doordat er tegenstrijdigheden worden

ervaren tussen beleid en praktijk van WIJ Groningen. Het eerder genoemde werkproces 'de route van de vraag' staat op gespannen voet met een ander initiatief binnen Wij Groningen, 'de leefwereld aan zet'. Het egolose helpen staat juist dichtbij het laatste. 'De route van de vraag' schept duidelijkheid en geeft structuur aan het handelen. Vanaf het moment dat er een vraag binnenkomt is er binnen het werkproces een duidelijk route: binnen 6 weken behoort er een plan te liggen en een passend antwoord door bijvoorbeeld het afgeven van een indicatie.

'De route van de vraag' richt zich op helpen en verhelpen en wordt aangestuurd door vooraf bedachte werkprocessen en protocollen terwijl de werkwijze van 'de leefwereld aan zet' draait om andere verhoudingen van helpen en geholpen worden: hulpverleners ondersteunen zoveel mogelijk een proces waarin mensen zichzelf en elkaar helpen. Dat laatste vraagt om een andere werkstijl met veel vage instructies als: vertragende reflectie, mensen ondersteunen in het maken van een eigen plan, kringvergroten werken, het aanwakkeren van creativiteit, zich toeleggen op het ontwikkelen van vertrouwen in mensen en processen bij alle actoren. Binnen het werkproces van 'de route van de vraag' zijn nauwelijks mogelijkheden voor gezinnen om een eigen plan te maken, de professional maakt het plan op basis van zijn of haar onderzoek. Het begrip *intake* uit de tekst van de opgestelde richtlijn 'De route van de vraag' weerspiegelt goed wat centraal staat: de informatie wordt door professionals opgehaald, geanalyseerd en verwerkt in een plan. De spanning tussen beide manieren van doen draait in wezen om de vraag wat de rol van de professional is: de lijnen uitzetten of de primaire groep ondersteunen zodat zij de lijnen uit kunnen zetten. Die spanning is zo wezenlijk en zo alom tegenwoordig dat die zich niet op de werkvloer laat lossen door medewerkers. Ondanks het aanvankelijk enthousiasme en de overtuiging dat egoloso hulpverleners een waardevolle werkwijze is blijkt het vormge-

ven ervan moeilijk. Iemand uit het onderzoeksteam geeft aan:

*'Door drukte van het werk en de complexiteit van de casuïstiek wordt dit [het egoloso hulpverleners] belemmerd.'*

Ondanks dat alle betrokkenen begrijpen dat de 'oude manier' van werken steeds opnieuw afhankelijkheid reproduceert en je het zo op den duur steeds drukker krijgt, blijkt het moeilijk om er afscheid van te nemen. Ook begrijpen alle betrokkenen dat iemand van buiten die een analyse komt maken van andermans problemen makkelijk de plank mis slaat en dan lijkt al gauw alsof de problemen van cliënten complex zijn. De 'nieuwe manier' van werken vraagt meer dan 'begrijpen' hoe het zit, het raakt aan je persoonlijk functioneren. In één van de bijeenkomsten wordt het volgende naar voren gebracht.

*Het betekent dat er meer chaos ontstaat en verlies van een bepaalde mate van controle en regie. Dit vraagt moed, een sterk ego maar ook steun en vertrouwen om dit proces aan te gaan.*

Sterker nog, de 'oude' werkwijze loslaten doet iets met de identiteit van de betrokkenen.

*Je verliest door het egoloso hulpverleners ook een stukje van je rol als hulpverlener. [ .. ] Het gevoel van betekenis te kunnen zijn, het helpen van mensen ... dat je de successen kan verbinden aan jouw interventies.*

Het willen (ver)helpen, het niet kunnen uithouden of verdragen van ongemak als anderen het moeilijk hebben, het zijn vaak diepe drijfveren om in het vak van hulpverlener terecht te worden.

In dit eerste verhaal worden medewerkers voortdurend teruggezogen in snel ff doen, snel een indicatie afgeven, de procedures en trajecten voorrang geven.



*2<sup>e</sup> verhaal: de kwetsbare praktijk van 'laten ontstaan'*

In het 2<sup>e</sup> verhaal is een onderzoeksgroep te zien die vol goede moed een start maakt met het ontwikkelen van een egoloze manier van hulpverleners binnen WIJ SPT. In de eerste bijeenkomsten met de groep worden aan de hand van literatuur over egoloos hulpverleners ideeën uitgewisseld om bewustwording op gang te brengen over deze manier van werken. Een inbreng was bijvoorbeeld:

*Dat je je beseft dat je een passant bent en dat je zonder de verbinding met het netwerk moeilijk iets duurzaam op gang kan brengen<sup>2</sup>.*

Deze bewustwording wordt verder op gang gebracht door het egoloos hulpverleners terug te laten komen bij verschillende onderdelen binnen WIJ Groningen en hier samen het gesprek over aan te gaan. Daarnaast worden er een viertal acties op touw gezet. (1) Er worden afspraken gemaakt om nieuwe

aanmeldingen van meet af aan op een egoloze manier op te pakken. (2) Ook vanuit het ondersteuningsteam worden de professionals gestimuleerd om meer egoloos te werken en zo de leefwereld aan zet te krijgen. (3) Bestaande cases worden besproken met de bril op van het egoloos hulpverleners. Deze manier van kijken wordt in het onderzoeksteam verder aangewakkerd door (4) samen tabellen te maken van enerzijds typische gedragingen van egoloze hulpverleners en anderzijds typische gedragingen van hulpverleners die juist niet zo werken. In verschillende sessies wordt eerst individueel en later in groepsverband nagedacht over de vraag: hoe doen egoloze hulpverleners? Welke taal bezigt zo iemand? Welke vragen zou zo iemand stellen? Al uitproberend en reflecterend ontstaan tabellen met gedragingen. De tabellen worden bovendien aangevuld en bijgesteld door de input van de professionals die met de meldingen op een egoloze manier aan de slag zijn gegaan en de input van het jeugd- en onderzoeksteam. Een voorbeeld.

<b>Directief</b>	<b>Egoloos</b>
<b>Handelingsprofiel</b>	<b>Handelingsprofiel</b>
<i>De professional is expert en neemt de leiding</i>	<i>Het gezin, de jongere, de bewoner is expert. Het schaakbord wordt constant gedraaid, de ander is aan zet en werkt</i>
<i>Regie ligt voornamelijk bij de professional</i>	<i>Regie ligt bij het gezin, de jongere en de bewoner</i>
<i>Directe maakbaarheid, inzet van protocollen, risicotaxaties, werkt vanuit de systeemwereld</i>	<i>Indirecte maakbaarheid, opereert in en vanuit de leefwereld. Veiligheid wordt meer gerealiseerd door goede samenwerking met het netwerk en de verantwoordelijkheid op de juiste schouders</i>
<i>Complexe problemen worden opgelost door het inzetten van de juiste professionele hulp</i>	<i>Complexe problemen kunnen worden opgelost als er sprake is van eigenaarschap</i>
<i>Werkt vanuit het besef dat hij deskundig is, werkt op basis van diagnose en behandeling</i>	<i>Werkt vanuit het besef dat hij een passant is, inzet van specialistische hulp is soms geboden maar daarin is de verbinding met het netwerk noodzakelijk voor een duurzame verandering</i>
<i>Werkt vanuit een duidelijke probleemanalyse</i>	<i>Laat de groep analyses maken die hij of zij aanvult of ondersteunt met specifieke expertise</i>

Deze gedachtewisselingen worden als helpend en inspirerend ervaren. In één van de bijeenkomsten wordt naar voren gebracht

[ ... ] dat we snel aan het netwerk voorbijgaan en genoeg nemen met de reactie dat er geen netwerk is.

Eigenlijk is er altijd wel een netwerk, en al zou dat niet zo zijn dan is het zaak om de wens te bespreken om zich gesteund te weten door een sociaal netwerk, maar mensen schamen zich of willen anderen niet deelgenoot maken van hun moeilijkheden. Het egoloze helpen vraagt hier om zelfbewuste houding, namelijk dat je doorvraagt op antwoorden als 'ik heb niemand om me heen'. Vragen als: 'wie stonden er eerder om u heen en waar zijn die gebleven?' en procesgerichte vragen als: 'Mag ik u dat eigenlijk wel vragen?' Dit soort vragen vereist niet alleen tact maar ook een stevige persoonlijkheid. Er niet naar vragen betekent dat je het in de toekomst steeds drukker krijgt; mensen leren af om hun zorgen met anderen te delen, er zijn immers professionals.

In de onderzoeksperiode wordt geoefend om meer *wie-vragen* te stellen en minder *wat-vragen* waardoor de betrokkenheid van de leefwereld meer kans krijgt. Er worden bovendien netwerkanalyses gemaakt waarin inzichtelijk wordt wie er betrokken zijn in het leven van de desbetreffende persoon. Vaak blijkt dat er meer netwerk is dan in eerste instantie gedacht. Waar dit toe kan leiden is te zien in het volgende fragment.

*Melding: In verband met gebrek aan daginvulling bij een (recidief) depressie (en mogelijk ASS, die diagnose is eerder gesteld, maar mw is het hier niet mee eens) verwijs ik mw 'xxx' naar het WIJ team. Mw heeft aangegeven behoefte te hebben aan meer invulling van haar dag. Zij is dit jaar aan haar derde HBO studie begonnen, maar overweegt hiermee te stoppen omdat het niet goed gaat.*

*Een WMO collega vertelt dat zo'n melding vaak uitdraait op een indicatie voor*

*bijvoorbeeld dagbesteding of ambulante begeleiding. Wij kiezen ervoor om deze melding egoloos op te pakken. Het meisje wordt gekoppeld aan een ander meisje die bij haar in de flat woont met vergelijkbare klachten. Beiden hadden ze een wens uitgesproken voor wat meer contact en ze leken dezelfde interesses te hebben. Ze zijn met elkaar in contact gebracht. Voor hun beide was dit al een eerste goede stap op weg.*

Daarna is er geen betrokkenheid meer vanuit WIJ SPT geweest. Het meisje bleek later nog een aantal gesprekken te hebben gehad met de POH van de huisarts. Die kreeg op den duur geen contact meer met haar. Een collega is er toen langs gegaan en rapporteerde dat het meisje vrolijk de deur open deed en dat het goed ging met haar. Bovenstaande is niet opgeschreven om een oorzakelijk verband aan te tonen voor de stemmingsverbetering van het meisje en de gevolgde werkwijze van de hulpverlener, het is opgeschreven om te illustreren hoe kringvergroterend werken vanuit een houding waarin vertrouwen in mensen en processen voorop staat, in zijn werk kan gaan.

In het volgende empirische fragment wordt geïllustreerd hoe 'de ander aan het roer laten' in zijn werk kan gaan en wat dit vraagt van de hulpverlener. Een collega die een melding heeft toegewezen gekregen over een dreigende woningontruiming wordt gevraagd of hij de melding egoloos op wil pakken. In eerste instantie laat hij weten dat dit juist vraagt om een directieve aanpak en snelle actie om onttruiming te voorkomen. Desondanks gaat hij er toch op de gevraagde manier mee aan de slag.

*Ik ging op mijn handen zitten, probeerde de bal telkens terug te leggen en stiltes in het gesprek laten vallen. Ik vroeg wat deze mevrouw zelf al had gedaan en ben hierop doorgegaan. Haar gecompimenteerd en aangemoedigd zo door te gaan. Ze kwam zelf met vervolgstappen en dit hebben we samen doorgenomen. Ik heb hierin een aantal aandachtspunten meegegeven. Het*

*was een leuk en ontspannen gesprek, dit was ook wat de vrouw zelf teruggaf. Aan het einde van het gesprek heb ik gevraagd; 'hoe nu verder?' De vrouw gaf aan dat ze het verder zelf zou oppakken. Het gaf ons beide een positieve energie.*

Een laatste fragment betreft een Antilliaanse familie met een 16 jarige dochter waarin de vier thema's regie, eigenaarschap, samenredzaamheid en kracht terugkomen. Er is een knallende ruzie geweest met tussenkomst van Veilig Thuis. Moeder en dochter willen niet meer met elkaar praten en dochter is niet meer welkom thuis. Wij SPT wordt gevraagd zich ermee te bemoeien.

*De familie wil dat de hulpverlening het nu oplost. Het is een grote familie. Moeder en dochter worden gevraagd de betrokken familie uit te nodigen. Uiteindelijk lukt het om met tante en oma er bij in gesprek te gaan. Ze worden uitgenodigd om een plan te bedenken in het belang van dochter. Oma geeft aan dat dochter tijdelijk bij haar mag wonen. Moeder en oma maken hier goede afspraken over. Dochter gaat hiermee akkoord. Na een paar maanden ontstaat er ruimte bij moeder en dochter om weer met elkaar in gesprek te gaan en het contact weer op te bouwen. Dochter woont nu geruime tijd weer bij moeder en dit gaat goed.*

### *Reflectie*

Belangrijke vraag was of het bereiken van verzadiging in deze studie gepaard ging met een beweging naar andere verhoudingen in de hulp: dat er sprake is van eigenaarschap, dat mensen zelf analyses en zelf plannen maken, dat hulpverleners zich minder toeleggen op (ver)helpen maar ondersteunen dat mensen zichzelf en elkaar helpen. Het ontnuchterende antwoord moet zijn dat dit hier en daar inderdaad gebeurde. De empirische voorbeelden uit het 2<sup>e</sup> verhaal getuigen hiervan. Echter niet blijvend en niet breed toegepast buiten de onderzoeksgroep, afgezien van een

aantal medewerkers onder andere uit het volwassenteam die meldingen egoloos hadden opgepakt. Alhoewel een aantal medewerkers nog steeds aspecten van het egoloos hulpverleners inzetten kwam er geen olievlekwerking op gang; het bleef een Gallisch dorpje dat zich probeerde te handhaven te midden van praktijken met een andere oriëntatie. Enkele maanden na het PAO bleek er weinig meer over van de voornemens om het anders aan te pakken; het eerste verhaal werd opnieuw dominant en het tweede verhaal nam in kracht af. De stimulans van het onderzoek waarin het onderwerp steeds weer op de agenda kwam deed zich niet meer voor en geleidelijk verdween het enthousiasme. De leiding van Wij Groningen gaf aan onder ambtelijke en bestuurlijke druk te staan om maatregelen te nemen die in lijn lagen met het 1<sup>e</sup> verhaal<sup>3</sup> en geleidelijk werd de onderzoeksgroep en in het verlengde daarvan WIJ SPT teruggezoegen in het 1<sup>e</sup> verhaal.

De bevindingen van dit PAO komen daarmee sterk overeen met die van Sharon Stellaard (2020) als zij concludeert [ .. ] 'dat het nieuwe werken geen kans maakt, omdat oude patronen zijn ingesleten en steeds worden herhaald. 'Het 'oude werken' wordt door het systeem automatisch versterkt. Het nieuwe werken komt er amper tussen.'

Het autonomieversterkend werken waar Gerritsen en Ellerman zo voor pleiten blijkt kwetsbaar. Kijken we opnieuw met de hulptheorie van Ellerman naar de praktijk van WIJ SPT dan blijkt er buiten de tijdspanne van het PAO weinig ruimte is – of bevochten wordt! – om mensen zelf achter het stuur te laten zitten, laat staan dat zij ondersteund worden in hun poging om als eigenaar van een probleem ook eigenaar van de oplossing te worden. Het centrale idee van Ellerman dat (ver)helpen afhankelijkheid reproduceert en dat het daarom zaak is om mensen in staat te stellen om zichzelf en elkaar helpen te, heeft kennelijk andere condities nodig dan een PAO van een half jaar. 'Druk, druk, druk';

‘snel ff doen’, dat voert weer de boventoon in de gang van zaken.

### **Conclusie en Slotbeschouwing**

De vraag bij aanvang van dit artikel was: (1) hoe krijgt egoloos hulpverleners vorm en (2) komt de leefwereld ermee aan zet? Egoloos hulpverleners kreeg vorm door bewustwording op gang te brengen over hoe het er uit zou kunnen zien, door al uitproberend en reflecterend thema's op te halen uit literatuur en werkervaring, door succes- en belemmerende factoren inzichtelijk te maken, door inzichten te verdiepen en uit te breiden met het maken van tabellen, maar vooral door actiespiralen in gang te zetten: door nieuwe meldingen egoloos op te pakken, door bestaande cases opnieuw met die bril op te moeten treden. Uiteindelijk kwam de leefwereld er inderdaad mee aan zet, maar beperkt en tijdelijk. De omslag naar het 2<sup>e</sup> verhaal bleef beperkt tot personen uit de onderzoeksgroep, enkele jeugdhulpverleners van buiten de groep, enkele collega's uit het volwassen team die de meldingen egoloos oppakten en de clientsystemen uit hun caseload. De impact was bovendien gebonden aan de duur van het PAO. Toen het onderzoek klaar was en het onderwerp niet meer systematisch terugkwam op de agenda, werd het 1<sup>e</sup> verhaal weer dominant.

Hoe kan begrepen worden dat zo'n veelbelovende praktijk waar theoretisch en empirisch zoveel sterke argumenten voor aan te dragen zijn, zo andersneeuwt? Je zou toch zeggen dat de praktijk uit het 1<sup>e</sup> verhaal met z'n stapeling van voorzieningen, fragmentatie, van boven opgelegde regels en protocollen niet levensvatbaar is gelet op de afhankelijkheidsreproductie, hoge werkdruk en budgetoverschrijdingen die er op middellange termijn mee op gang worden gebracht. En belangrijker nog, de autonomie van zowel de professional als de cliëntsystemen wordt met deze manier van werken ondergraven, misschien niet moedwillig, maar toch. Bovendien staat de praktijk uit het 1<sup>e</sup> verhaal op ge-

spannen voet met regelgeving. Allereerst met het recht op het maken van een eigen plan zoals dat in de Jeugdwet van 2015 is vastgelegd. Binnen het gedwongen kader gaat het dan om een plan waarmee zorgen over veiligheid kunnen worden weggenomen. Binnen het vrijwillig kader gaat het om een plan vanuit het eigen netwerk waarop jeugdhulpverleners zouden moeten aansluiten. Tegelijkertijd ligt in de Jeugdwet ook een plicht besloten om eerst de mogelijkheden van het eigen netwerk te onderzoeken voordat een beroep gedaan kan worden op voorzieningen (De Roo & Jagtenberg, 2018). In de haast en onder de ervaren werkdruk komt van de bedoelingen van de wet weinig terecht. Om te begrijpen wat er aan de hand is hebben de inzichten van Gerritsen en Ellerman te weinig verklarende kracht; ze bieden inspiratie voor het handelen in het 2<sup>e</sup> verhaal, maar helpen niet om te begrijpen hoe het 1<sup>e</sup> verhaal zo snel zo dominant kon worden. Hiervoor worden inzichten van de Nederlandse filosoof Harry Kunneman opgevoerd.

Voortbouwend op ideeën van Donald Schön beschrijft Kunneman (2017, p. 262–264) twee metaforen: (1) het zoeken van veiligheid op de hoge grond en (2) het vermijden van rommelige problemen in de moerasige laaglanden. Op de hoge gronden wordt vertrouwd op evidence based kennis, op techniek en wat in protocollen wordt voorgeschreven. In de moerasige laaglanden is het daarentegen rommelig, contextueel en diffuus. In de mentaliteit van de hoge grond worden de drassige omstandigheden van onze grillige medemensen uit het zicht gehouden en richten professionals zich op zaken die opgelost kunnen worden. Afdalen in het moeras betekent het verdragen van situaties die niet kunnen worden opgelost, althans niet snel. Het impliceert de confrontatie met interrelationele emoties en het relationele gedoe dat zich daar beneden voordoet. De vragen waar de professionals in dit onderzoek mee worstelen – Wat blijft er van mijn vak over als ik mijzelf niet meer kan zien als de spil van verandering? Kan ik de heldenrol

loslaten die te maken heeft met (ver)helpen? Kan ik genieten van de resultaten die de primaire groep boekt zonder de resultaten toe te schrijven aan mijn interventie? Hoe kunnen we als team verder als blauwdrukken niet meer leidend zijn? Kunnen we improviseren? Durven we te vertrouwen op mensen en processen? – zijn typisch vragen die opkomen bij hulpverleners die durven af te dalen naar die moerassige omstandigheden (Schout, 2021). In moerassige laaglanden worden risico's geaccepteerd, zelfs omarmd; maar de afdaling betekent afscheid van de heldenrol en rouw over wat niet meer is. Bij het zoeken van de hoge grond en het mijden van het lage land staat veel op spel, zoveel dat begrijpelijk wordt hoe het 2<sup>e</sup> verhaal niet dominant kon worden.

Toch is ook deze verklaring niet afdoende. Om af te dalen in het moeras of het vol te houden in het 2<sup>e</sup> verhaal, is een voedingsbodem nodig: leidinggevend en die het willen, ambtenaren en bestuurders waar de Wij van afhankelijk is die ook die kant op willen. Op papier en soms in vergaderingen was die steun er wel, maar ambivalent. Die ambivalentie liet zich zien in de spanning tussen het werkproces 'de route van de vraag' en het leerproces rond egoloos hulpverleners. Dit onderzoek laat zien dat er een collectief leerproces nodig is waarin de spanningen besproken worden die zich voordoen als je het ene verhaal wil zoeken en het andere verhaal wil mijden. Het is zaak om het PAO uit te breiden met alle stakeholders die bij dit leerproces betrokken zijn: burger (al dan niet in de rol van cliënt, naaste, vrijwilliger), hulpverleners, leidinggevend, ambtenaren, wethouders en raadsleden. In deze studie werd om goede reden gedacht dat de jeugdhulpverleners van Wij SPT de stakeholders waren, want zij zouden zich immers dit handelingsrepertoire eigen moeten maken, maar alle voornoemde actoren zijn nodig om geen Gallisch dorpje te worden. Een vraagstelling voor een vervolgonderzoek zou kunnen zijn: hoe kunnen cliënten, hulpverleners, leidinggevend, ambtenaren, wethouders en raadsleden een

lerende gemeenschap vormen waarin ze elkaar helpen om het 2<sup>e</sup> verhaal te zoeken en het 1<sup>e</sup> verhaal te mijden.

Deze laatste aanbeveling is misschien logisch maar plaatst de teamleden die het 2<sup>e</sup> verhaal willen zoeken in een afwachtende positie; wachten tot je actor kan worden in een PAO naar een steunende context. Dit doet geen recht aan de vrijheid die de actoren hebben om zich verder te bekwamen in datgene wat het 2<sup>e</sup> verhaal van hen vraagt. De relatie tussen vakmanschap en gezelschapsvorming zoals Kunneman (2019) die eerder beschreef in dit tijdschrift biedt aanknopingspunten hoe die vrijheid ingevuld kan worden.

Voortbouwend op het werk van Richard Sennett (2008) beschrijft Kunneman hoe gezelschapsvorming door ambachtelijk werk opgeroepen en gevoed wordt. In dit artikel is het ambacht van de egolozes hulpverleners beschreven als een amalgaan van houdingen en vaardigheden die zich laten zien in actief op je handen zitten, kringvergroterend werken, de eigen deskundigheid dienstbaar maken aan de plannen die mensen zelf maken, vertrouwen uitstralen in de competentie van de primaire groep, hun inspanningen erkennen en belichten en bovenal genieten van de resultaten die de groep bereikt. De vakman bouwt hier aan een gemeenschappelijk werkvermogen van een groep waaraan hij zelf deelneemt, sterker nog, waarin hij *zichzelf in het spel brengt*. In het materiaal waarmee de vakman hier werkt nemen hulpverleners hun eigen geschiedenis mee, met alles wat daar bij hoort aan politieke en morele oriëntaties en alle vermogens die daarmee vrijkomen. De vakman zoekt zichzelf niet – en daarmee staat het egolozes helpen dichtbij de oorspronkelijke omschrijvingen van Sennett – maar kan zichzelf evenmin ontlopen in de beoefening van het vak. Sterker nog, volgens Michele Krugh (2014: 293) komt in het ambacht de persoonlijkheid van de maker en het object samen. Hij maakt iets dat niet reproduceerbaar is, iets dat altijd sporen bevat van diens unieke stempel. Krugh schrijft echter over kunst & kunstnij-



verheid, in de hulpverlening of het nu GGZ of sociaal werk is, gaat het daarentegen om het werken *met* en *voor* een ander, maar *die anderen werken óók*. Het ambachtelijke schuilt hem dan vaak in het afremmen of gedoseerd omgaan met je eigen inbreng zodat de groep actief kan worden. Die terughoudendheid of bescheidenheid is overigens ook een inbreng, een inbreng die de ambachtelijke voldoening zoekt in het relationele draagvermogen dat de groep op de planken weet te brengen. Die bescheidenheid kan ertoe leiden dat egoloos helpen, *tandeloos helpen* wordt. Tandeloos verwijst dan naar oeverloos in alles meegaan waardoor ‘vertrouwen in mensen en processen’ vervalt in gezichtsloosheid; het unieke stempel van de vakman verdwijnt dan. Juist het egoloos helpen kan niet zonder een stevige persoonlijkheid, zonder deze stevigheid is hij misschien wel bescheiden maar niet dienstbaar aan het proces van de groep. We laten in een kort casusfragment zien hoe dit vermogen om ‘jezelf in het spel te brengen’ in z’n werk kan gaan.

#### **Egoloos of tandeloos? Een korte gevalsbeschrijving**

Het gezin K. bestaat uit een vader en moederen hun drie kinderen van 8, 10 en 13 jaar. Alle drie kinderen hebben vormen van autisme die de beide ouders met bijhorende afkortingen (ODD/ADHD, McDD) precies kunnen plaatsen in het autisme spectrum. Voor de afzonderlijke kinderen zijn allerlei indicaties afgegeven en voorzieningen geregeld. Voor de ouders, maar voornamelijk voor moeder, zijn er bovendien voorzieningen afgesproken voor huishoudelijke hulp en pedagogische ondersteuning. Ouders ontleen kracht aan de diagnoses die aan hun kinderen zijn toegekend. Als in de winkel één van de kinderen het op een krijsen zet gaat er een ontschuldigende werking uit van ‘ja, hij heeft ODD’. Nu het met het oudste kind niet goed gaat op school willen ouders met hem naar een specifieke school in Zwolle gaan (100 kilometer verderop), daar zou precies het goede pedagogische klimaat zijn voor hun zoon. De reiskosten bedragen echter € 600 per week. Beide ouders zeggen nauwelijks mensen om zich heen te hebben, met name de dagen van moeder zijn

gevuld met bezoeken aan jeugdpsychiatrische diensten en hulpverleners die op huisbezoek komen. Ik ben de zoveelste hulpverlener tussen vele anderen. Of ik kan zorgen voor een indicatie reisvergoeding. *Jeetje, wat is hier een medicalisering gaande. Is dat in het belang van hun kinderen? Zo'n jongen een uur heen, een uur terug in een taxi in plaats van met leeftijdsgenootjes in de buurt. Was het niet veel beter geweest om met de jongen en zijn huidige school te bekijken wat iedereen nodig heeft om met elkaar verder te kunnen? Er gaat nog veel meer door mij heen. Souperen deze mensen niet onevenredig veel gemeenschapsmiddelen op? Middelen die niet meer beschikbaar zijn voor anderen. Ik mag zeggen dat ik het ‘leuke kinderen’ vindt, maar als ik zou zeggen ‘gewone leuke kinderen’, dan zouden er spanningen ontstaan. Glad ijs. Mijn gevoel zegt me, niet doen.* Tandeloze hulpverlening zou zijn om deze lastige vragen uit de weg te gaan. Een dergelijke hulpverlener stelt zich bescheiden op en slikt veel weg, maar het staat ver af van het amalgaan aan houdingen en vaardigheden die hierboven beschreven staan: actief op je handen zitten wordt op je handen zitten; kringvergroterend werken wordt er mede voor zorgen dat de kring klein blijft; de eigen deskundigheid dienstbaar maken aan de plannen die mensen zelf maken, wordt faciliteren dat mensen het heil van deskundigen verwachten. Dat laatste bemoeilijkt de resterende kenmerken van egoloos helpen als vertrouwen uitstralen in de competentie van de primaire groep en vertrouwen in mensen en processen. In het egoloze helpen brengt de vakman zichzelf in, met alles wat er dan aan eigen oriëntaties, en onzekerheden in het spel komt. Dat kan dus tussen professionals enorm verschillen, maar in de stijl van het egoloze helpen zou het kunnen dat de hulpverlener in kwestie eerste toestemming vraagt om ongemakkelijke vragen te stellen: wie zijn uw mensen? Wie staan er om u heen? Als het antwoord ‘niemand’ is, wat goed voorstelbaar is: wie stonden er eerder om u heen? Waar zijn die mensen gebleven? Wat is er onderweg gebeurd? Tussendoor vraagt een hulpverlener die in deze stijl werkt nog een paar keer: ‘Is het nog steeds oké dat ik u dit vraag? Of maakt een opmerking als: ‘ik vind het zo knap van u dat u deze vragen niet uit de weg gaat!’ Een meer op confrontatie gerichte hulpverlener zou wellicht beginnen met vragen als: ‘hoeveel



zou het helpen?’ (met de taxi naar een andere school), ‘Hoelang zou het helpen?’, ‘Mag ik u mijn twijfels en vragen eens voorleggen?’. Ook egolozе hulpverleners willen aardig gevonden worden of complimentjes krijgen, maar weten dat dit niet altijd kan. Tandelozе hulpverleners gaan te vaak en in te veel dingen mee en verliezen daarmee zichzelf. Egolozе hulpverleners durven zichzelf in het spel te brengen, gaan confrontaties aan en dalen af in de moerassige omstandigheden waarin mensen soms boos, teleurgesteld of achterdochtig zijn. Het relationele vakmanschap dat daar vereist is is misschien wel de kern van egolozе hulpverleners.

Zo bezien zijn er minstens twee gezelschappen, de hulpverlener die met de primaire groep werkt en het gezelschap van collega’s met wie hij of zij zich verder bekwaamt in deze manier van werken. De eerste is – als het goed is / of als het goed gaat – het tijdelijke werkverband van hulpvrager, hulpverlener en de primaire groep. Deze groep blijft zolang bij elkaar totdat het autonomieversterkend en kringvergroterend werken zijn vruchten afwerpt. Uit dit gezelschap komt weliswaar feedback naar voren over het leerproces dat allen ondergaan, zoals toenemende onderlinge steun bij de primaire groep en afnemende druk op de hulpverlener om de problemen ‘op te lossen’, maar het is niet een groep die elkaar voor langere tijd ondersteunt in het onder knie krijgen van een vak. De laatste is het gezelschap van gezellen, de fellows die zich als gelijken in het vak van egolozе hulp willen bekwamen. In dit geval de collega’s van het SPT team die ermee verder willen, die gemerkt hebben dat als de groep werkt en jij ondersteunt, dat het werk lichter wordt, dat de vergrote kring meer kan dan gedacht. Ook al zijn het maar een paar hulpverleners, zij kunnen elkaar aanmoedigen, elkaar ondersteunen om niet te vervallen in snel ff doen. Zo kunnen er ‘pockets of sustainability’ ontstaan, eilandjes waar vakmanschap en gezelschap elkaar oproepen en voeden. Denkbaar is dat die eilandjes contact zoeken met andere groepjes die te midden van procedurele drukte zo een archipel van eilandjes vormen van hulpverleners

die elkaar ondersteunen in het vakmanschap van egolozе helpen. Die archipel van eilandjes kan niet zonder steun van het management. Alleen wanneer die de waarde ervan zien en hun steun ervoor uitspreken kunnen die pockets zich verder ontwikkelen ondanks de druk waar ook zij weer onder staan, al is het maar met een zaaltje en wat koffie.

## Dankwoord

De beide auteurs willen de medewerkers van de WIJ-organisatie bedanken voor hun openheid, hun bereid om te leren en tot slot de directie van de WIJ voor hun moed om publicatie van een dergelijk kritisch artikel toe te staan.

*Annette de Valk startte vanuit de opleiding Maatschappelijk werk en Dienstverlening in 2001 bij de Raad voor de Kinderbescherming, hierna ging zij door binnen de jeugdhulpverlening in het vrijwillig kader als ambulante begeleidster. Op dit moment is zij werkzaam bij WIJ Groningen als casemanager jeugd. In 2021 sloot zij haar Master Social Work af middels een thesis over egolozе hulpverleners.*

*Gert Schout is van huis uit sociaal psychiatrisch verpleegkundige en promoveerde in 2007 op een proefschrift over zorgvermijding en zorgverlamming. Tussen 2008 en 2012 was hij lector Openbare ggz (oggz) bij de Hanzehogeschool in Groningen. Op dit moment is hij als onderzoeker verbonden aan het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Hij deed onderzoek naar Eigen Kracht conferenties in de oggz en later naar de inzet van deze conferenties bij het voorkomen van dwang in de (jeugd)ggz. Sociale veerkracht, egolozе hulpverlening, dwangpreventie, zelforganisatie en transitietheorie, zijn onderwerpen in zijn onderzoek.*

## Noten

1. <https://www.inspectie-jenv.nl/actueel/nieuws/2022/09/13/crisisaanpak-nodig-om-kinderen-met-jeugdbeschermingsmaatregel-te-beschermen>
2. Ontleend aan Hilhorst, P. & Van der Lans, J., (2015) Nabij is beter. Den Haag: King en VNG.

Zie ook: Poll, A. (2014) netwerkgericht werken in de praktijk. Movisie. Zie: <https://www.movisie.nl/artikel/netwerkgericht-werken-praktijk>

3. Interne notitie 'Vijfde verslag Leefwereld aan Zet', 18 augustus 2020

## Literatuur

- Algemene Rekenkamer. (2020). Acute jeugdbescherming is gegarandeerd. Nieuwsbericht Algemene Rekenkamer. <https://www.rekenkamer.nl/actueel/nieuws/2020/05/20/acutejeugdbescherming-is-gegarandeerd>
- Bayer, M. (2020). *Groningen zet sociale doelen centraal voor wijkverbetering*. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/wijkverbetering-selwerd-methet-wijkbedrijf-als-motor/>
- Cardiff, S. & van Lieshout, F. (2014) Het kritisch-creatief hermeneutisch data-analyseraamwerk. Analyseren met in plaats van voor participanten. *KWALON*, 19/2, pp 30-36.
- Commissie Samson. (2012). *Omringd door zorg en toch niet veilig*. Uitgeverij Boom.
- De Roo, A.J. & Jagtenberg, R.W. (2018). Het recht op een familiegroepsplan. *Wolters Kluwer FJR*/10, pp. 1-7.
- Ellerman, D.P. (2009). *Helping People Help Themselves: From the World Bank to an Alternative Philosophy of Development Assistance*. The University of Michigan Press.
- Koster, Y. (2019). Gierende tekorten op jeugdhulp. Zie: [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl). Geraadpleegd op 7 juni 2021, zie: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/gemeenten-diep-het-rood-door-jeugdhulp>
- Krugh, M. (2014). Joy in Labour: The Politicization of Craft from the Arts and Crafts Movement to Etsy. *Canadian Review of American Studies* 44(2), 281-301.
- De Winter, M. (2019). *Onvoldoende beschermd*. Commissie onderzoek naar geweld in de jeugdzorg.
- Gerritsen, E. (2013). Het geloof in de Eigen Kracht-conferentie is terecht. *Tijdschrift voor sociale vraagstukken*. <http://www.sociale-vraagstukken.nl/site/2013/03/29/het-geloof-in-de-eigen-kracht-conferentie/>
- Gerritsen, E. (2012). Ongemakkelijke waarheid jeugdzorg onder ogen zien. *Binnenlands Bestuur*. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/de-ongemakkelijke-waarheid-van-de-jeugdzorg-column-van-erik-gerritsen-op-binnenlands-gerritsen>
- Gerritsen, E. (2011). *De slimme gemeente nader beschouwd. Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen*. Amsterdam University Press: Amsterdam.
- GGZtotaal. (2019). *Jeugdzorg wil bescherming tegen agressie, intimidatie en geweld door cliënten en ouders*. [https://www.ggztotal.nl/nw-29166-7-3741375/nieuws/jeugdzorg\\_wil\\_bescherming\\_tegen\\_agressie\\_intimidatie\\_en\\_geweld\\_door\\_clienten\\_en\\_ouders.html](https://www.ggztotal.nl/nw-29166-7-3741375/nieuws/jeugdzorg_wil_bescherming_tegen_agressie_intimidatie_en_geweld_door_clienten_en_ouders.html)
- Kunneman, H. (2017). *Amor complexitatis*. Amsterdam: SWP.
- Kunneman, H. (2019). *Het centrum van het lied en het gat van de wanhoop*. SWP Uitgeverij: Waardenwerk cahier 2, pp 13-25.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, & Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Schout, G. (2021) *De opkomst van een relationele benadering in de jeugdhulp. Over JIM, Signs of Safety en Eigen Kracht-conferenties (EK-c's)*. Boom Psychologie & Psychiatrie. <https://jimwerkt.nl/wp-content/uploads/Whitepaper-Gert-Schout-Circulaire-zorg.pdf>
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. London: Penguin Books.
- Stellaard, S. (2020). Waarom de jeugdwet faalt. Interview in *Zorg & Welzijn*. <https://www.zorgwelzijn.nl/waarom-de-jeugdwet-faalt/>
- Van Lieshout, F., Jacobs, G. & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek*. Koninklijke Van Gorcum.
- Verhagen, S. (2020). De desillusie van een social worker. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.sociale-vraagstukken.nl/de-desillusie-van-een-social-worker/>
- Weber, A. (1949). In: Shils, E.A. & Finch, H.A. (eds.) *Max Weber on the methodology of the social sciences*. Glencoe: The Free Press
- Varela, F.J, Thompson, E. & Rosch, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Westendorp, R. (2021). *De uitdaging van een uitdagende levensloop*. In: Barnhoorn, P., Van Dijken, P. & Geurts, J. (Red.) *Professionaliteit in de zorg*. Bohn, Stafleu van Loghum.