

Anders Vasthouden voor professionals

– door Wouter Hart

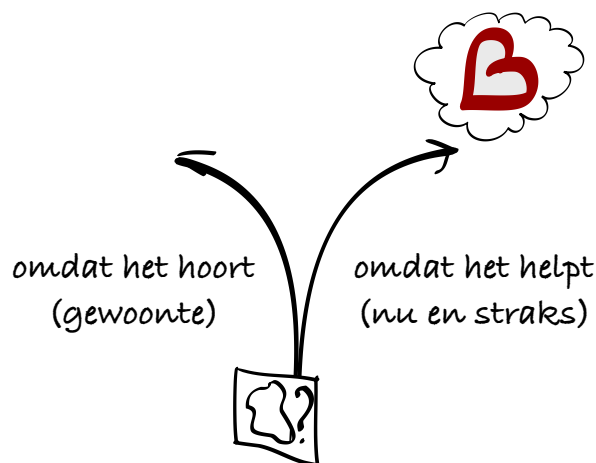


'Anders Vasthouden voor professionals' is bedoeld als bijlage bij het boek *Anders Vasthouden*. Niet als een op zichzelf staand artikel. Naast deze vertaling van de 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling naar de rol van de professional, zijn er ook artikelen beschikbaar over de rol van ondersteunende diensten, de leidinggevende en het toezicht en de verantwoording. Alle artikelen zijn downloadbaar op www.andersvasthouden.nl.

Onder het hele boek *Anders Vasthouden* ligt de vraag of we dingen doen omdat het zo *hoort*, of omdat het ons *helpt* bij het creëren van goede oplossingen.

**Hoor je het protocol uit
te voeren of helpt het je?**
**Hoort de vergadering of
helpt de vergadering?**
**Hoort de zelfsturing of
helpt de zelfsturing?**

Vaak doen we in organisaties veel dingen die horen, ook als ze niet echt helpen. Deels zijn we ons daar bewust van en dan voelt dat vaak niet goed. Deels zijn we ons er waarschijnlijk ook niet bewust van, het is als het ware vanzelfsprekend geworden.



Met de 9 sleutels in het boek *Anders Vasthouden* heb ik geprobeerd een aantal impliciete overtuigingen bloot te leggen die maken dat we letterlijk niet vrij kijken naar wat er nodig is.

Hoe zit dat met de rol van de professional in de praktijk? Deze 'uitvoerder' op de 'werkvloer'... Wat vraagt het werken vanuit de bedoeling en het Anders Vasthouden van hem? Van jou?

1.1 En zo wijst iedereen naar elkaar

Wanneer ik een lezing geef bij docenten, verpleegkundigen, agenten of andere *wegers* in de praktijk – zoals ik de uitvoerende professionals bij sleutel 3 noem – blijkt vaak dat er veel herkenning is in de spanning tussen de systeemwereld en de bedoeling. De systeemwereld wordt veelvuldig ervaren als te sturend en te veel gericht op standaardisatie. Er komt te veel extra werk vandaan en dat gaat ten koste van waar het werkelijk om gaat.

Er is veel herkenning, maar regelmatig hoor ik ook dat ik het verhaal voor de verkeerde groep vertel. Dat ik eigenlijk bij de leidinggevenden moet zijn. Want de leidinggevende stuurt op de systeemwereld en maakt het daarmee de professional – die wél vanuit de bedoeling wil werken – lastig om te kunnen doen wat nodig is.

Dat is ongetwijfeld een terecht punt, maar het interessante is wel dat wanneer ik met een groep leidinggevenden zit, zij hetzelfde zeggen over hún leidinggevende of toezichthouder. Zij vinden dan dat zij zelf wel vanuit de bedoeling denken, maar dat de centrale sturing gericht is op de systeemwereld. Zij adviseren mij bovenal bij de ondersteunende diensten, het hogere management en de toezichthouder te zijn. En zo gaat het door.

Iedereen geeft vanuit zijn eigen perspectief aan zelf wél vanuit de bedoeling te kijken, maar door de laag daarboven te worden aangesproken op de systeemwereld.

Het hogere management heeft dan last van de bestuurder. De bestuurder heeft last van de toezichthouders die toetsen op criteria en afvinklijstjes. De inspectie en accountant worden erop beoordeeld of zij aantoonbaar de lijstjes hebben afgevinkt en uiteindelijk wordt ook de minister erop afgerekend of hij aantoonbaar in control is.

Als er een keer iets is misgegaan dan duikt de pers er bovenop. De talkshows en bladen hebben weer een sensatieverhaal en de vragen zijn dan telkens dezelfde: wie is verantwoordelijk? Waren de protocollen wel op orde? Zijn ze aantoonbaar gevolgd?

En de vraag is dan wie toch de kijkers van die programma's en de kopers van die kranten zijn? En volgens mij zijn wij dat zelf...

Het braafste jongetje van de klas

Andersom is er ook eenzelfde patroon te vinden. Als ik ministeries confronteer met beelden uit het werkveld over alle bureaucratie die er vanuit ministeries komt, dan zeggen zij vrijwel altijd dat zij helemaal niet zo veel voorschrijven en dat dat echt een interpretatie van de branche of organisatie zelf is. Ook visitatiebureaus zien keer op keer dat organisaties criteria veel strakker interpreteren dan waarvoor ze zijn bedoeld.

Ook binnen organisaties hoor ik keer op keer dat bestuurders en leidinggevenden vooral ervaren dat mensen ruimte die er is niet benutten en juist om veel houvast vragen. Om kaders, of om toestemming bij vraagstukken waarvan de leidinggevenden vinden dat je als professional daar toch zelf voor zou moeten gaan staan.

Kortom, op ieder niveau kijken mensen naar 'boven' en naar 'beneden' bij het tot stand komen en houden van de systeemwereld.

En zo wijst iedereen naar elkaar.

En zo komen we er niet uit.

Het lijkt alsof we in een gevangenis zitten en niet zien dat we zelf de sleutel hebben. Dat we onszelf en elkaar gevangen houden en dus onze eigen gevangenisbewaarders zijn.

1.2 Waar zit jouw invloed?

Ik schrijf dit niet om onszelf een complex aan te praten. Integendeel. Ik schrijf dit omdat ik denk dat de verandering niet vanuit 'het systeem' of vanuit 'de ander' gaat komen, maar dat het aan ons zelf is om dat te doen. En dat ieder van ons invloed heeft op de wereld om zich heen en dat daar nog veel rek in zit. De vraag is iedere dag weer wat je met die invloed doet.

Ongetwijfeld heb je vanuit je rol maar een beperkte invloed hebt op het geheel en uiteraard heb je ook te maken met alles wat er op je afkomt. Daardoor kan het soms frustrerend en lastig worden om de goede dingen te kunnen doen.

De zoektocht is steeds weer wat je wél kunt doen. Waar je wél invloed op hebt. En de belangrijkste handreiking die ik je daarin kan geven is dat het erom gaat jezelf *niet* te zien ten opzichte van het systeem, maar ten opzichte van de bedoeling.

Dat schreef ik ook al in *Anders Vasthouden*, maar omdat het belang hiervan zo groot is – juist voor de rol van de professional – ga ik er hier nog verder op in.

Wanneer je je als professional ziet ten opzichte van het systeem, dan vraag je gemakkelijk om kaders. En kaders zijn ook wel belangrijk, maar je kunt ook primair gaan staan voor de ruimte die er lijkt te zijn.

Denk je vanuit de vraag of het wel bij je *functie* past, of pak je de *rol* die je te spelen hebt? En als je ergens in vastloopt, ga je dan eerst naar de leidinggevende? Of zoek je het bij een collega en los je het samen op? In de reflex om naar boven of naar het systeem te kijken geef je het systeem weer extra legitimiteit. Terwijl je, wanneer je het gesprek met je collega voert, juist de leefwereld krachtiger maakt.

Vraag in de transitie naar zelfsturing niet wat precies 'de coach' in jouw organisatie doet, maar geef aan wat jij nodig hebt van jouw coach van jouw team. Ga niet mee in het abstracte van groot naar klein denken, maar geef concreet aan wat jij in het kleine nodig hebt en laat het aan het grote om dat te regelen.

Keer na keer zie ik professionals zelf de systeemwereld creëren of in stand houden door op voorhand niet te gaan staan voor de bedoeling. We zijn wat dat betreft behoorlijk verbaafd. En niet alleen de professional, maar ook de bestuurder die graag het braafste jongetje van de klas wil zijn ten opzichte van het toezicht.

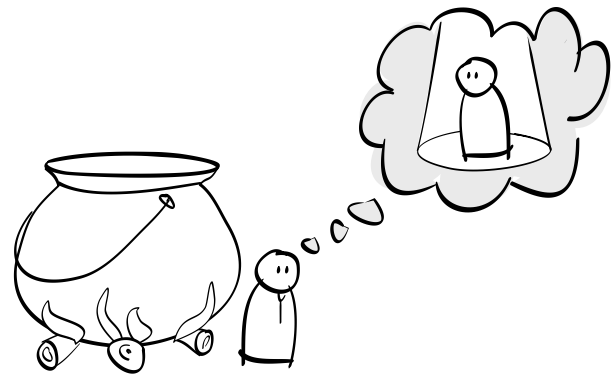
Juist bij jou als professional zou de *ontbraving* mooi kunnen beginnen, want jij ziet als eerste wat er in de praktijk speelt en wat daar nodig is. De opgave is dan zegge niet zozeer om tegen het systeem in te gaan als dat niet past, maar om voor de bedoeling en jouw professionele antwoord te gaan staan. En daarmee, zoals hoogleraar aan de universiteit voor Humanistiek Harry Kunneman dat zo mooi noemt, de *ruimte te trekken* die je nodig hebt.

Nederlands filosoof Wil Derkse beschrijft in zijn boek over de benedictijnse spiritualiteit *Leefregels voor beginners* hoe *gehoorzaamheid* vaak wordt ingevuld ten opzichte van de vader, de abt of een andere vorm van het gezag. De benedictijnen benaderen gehoorzaamheid op een andere manier, aldus Derkse. Daarbij gaat het erom de situatie goed te horen en niet te verzaken om daar *gehoor aan te geven*. *Doen wat nodig is dus*.

Misschien moeten we meer *buiten de lijntjes kleuren*. Niet uit gemak of tegendraadsheid, maar omdat de goede oplossing dat soms vraagt.

Gehoor geven aan een situatie is zeker ook de vraag stellen of het 'klopt' of niet en daar dan iets mee doen. Ooit hoorde ik iemand zeggen dat ze veel alerter was geworden op wat er wel of niet *klopt* sinds ze *Verdraaide organisaties* had gelezen: 'Nu benoem ik iets gewoon. Dan zeg ik: "Ik vind deze vergaderingen gewoon helemaal niet leuk. Ben ik daarin de enige?"'

**Juist zinnetjes als:
'Wat was ook al weer de bedoeling?,' of: 'Doen we dit omdat het hoort, of helpt het ons ook echt?,' of: 'Er klopt iets niet' kunnen eraan bijdragen om je gevoel te benoemen en de zoektocht te delen en dus je invloed een kans te geven.**



uit te nodigen eens met je mee te lopen of door in overleggen *ankervragen* te stellen zoals in sleutel 3 is beschreven op pag. 72. Zo ga je op zoek naar de toverdrank in hen.

Maar alleen de toverdrank is niet genoeg om de bedoeling leidend te kunnen laten zijn. Met alleen maar de liefde voor die ene mens kom je er niet. Er is ook een stevige verhaallijn nodig – een professioneel antwoord. Je kunt last hebben van regels, maar heb je een alternatief? Een *hoe dan wel?* En een die recht doet aan zowel de bedoeling van de organisatie als ook de *geest* achter de geldende wet- en regelgeving? Maar ook een oplossing die betaalbaar en uitlegbaar is?

Hoe sterker jouw visie is op het alternatief, hoe gemakkelijker het zal zijn om anderen hierin mee te krijgen. Deze visie zal er niet direct zijn, maar is vaak het gevolg van een zoektocht. Via een trage vraag en een experiment, onderzoekend en op kleine schaal, in de richting waarvan je voelt dat er een verhaallijn te vinden is.

In de volgende paragraaf loop ik de eerste zes sleutels langs om je nog eens kort taal, inzichten en handreikingen te geven die jouw zoektocht en jouw verhaal kracht bij zouden kunnen zetten. Ik kleur deze sleutels in vanuit een praktijkvoorbeeld uit de jeugdzorg met dus daaraan parallel de vraag aan jou als lezer:

**Hoezeer zie jij een
hoe dan wél? Als je last
hebt van *hoe niet...***

1.3 Staan voor de bedoeling

Het gaat er dus om voor de bedoeling te gaan staan. Met de 3e sleutel in het boek maakte ik een uitstapje naar de Toverdrank van Panoramix uit de stripboekenreeks van Asterix en Obelix, waarvan 'de liefde voor die ene mens' het hoofdbestanddeel lijkt te zijn om bestand te zijn tegen de kracht van het systeem. *Ons woord 'lef' komt van het Hebreeuwse woord 'hart'.* Want ga maar na: als het om je eigen kind gaat, je eigen partner of je eigen moeder dan doe je niet snel concessies aan wat zij nodig hebben en blijf je vanzelf sterk voor de bedoeling staan.

De toverdrank haal je dichtbij door de leerlingen, cliënten of bewoners te zien als mensen zoals je eigen kind, partner of een van je ouders. Of door je de vraag te stellen waarom je het werk bent gaan doen wat je doet. Voor veel mensen ligt daarin ook een sterke verwijzing naar de bedoeling.

Het is de kunst om zelf steeds die liefde voor de ander en de liefde voor het vak te blijven voelen en daarnaast is het ook de kunst om deze liefde steeds weer te voeden bij anderen. Bij je collega's, maar zeker ook bij je leidinggevende of bij ondersteunende diensten waarmee je te maken hebt: zij kunnen soms moeilijker de bedoeling voelen omdat zij niet dagelijks te maken hebben met *die ene mens*. Daar kun je ze bij helpen door met casuïstiek te laten zien hoe het in de praktijk echt werkt, door ze

1.4 Een professioneel antwoord

Levi van Dam werkte in de kinder- en jeugdpsychiatrie op groepen van 8-12 jongeren met ernstige gedragsproblematiek. Hij had het gevoel dat er iets niet klopte en besloot dat niet te laten lopen, maar op zoek te gaan naar dat gevoel en wat hij daaraan zou kunnen doen.

Sleutel 1 – De werkelijke opgave in het licht

Bij de eerste sleutel is het de vraag wat je als de bedoeling ervaart in je werk. De organisatie is ooit opgericht om bij te dragen aan een maatschappelijk vraagstuk. Maar de bedoeling is vaak verworden tot het uitvoeren van de 'taak' die de organisatie heeft – *bijvoorbeeld de stad schoonmaken* – en de 'vorm' waarin dat is gezet – *bijvoorbeeld op maandag via de vaste route groenbakken legen*.

Het is de kunst om de bedoeling te vinden in datgene waar de taak en de vorm aan bijdragen – *bijvoorbeeld de schone stad*. En zelfs dan is het belangrijk je te realiseren dat de bedoeling van jouw organisatie vaak maar een puzzelstukje is in een nog grotere puzzel. Zo is de schone stad geen doel op zich maar kan het bijdragen aan *de gelukkige stad*.

De vraag die bij de 1e sleutel hoort is of je wel of niet de spanning ziet tussen wat de organisatie doet en waarvoor zij er is.

In de organisatie waar Levi werkte, was altijd een hoop te doen wat betreft vergaderingen, verslaglegging en andere administratieve handelingen. De gedachte 'terug naar de bedoeling' kwam al snel in het perspectief te staan van het creëren van meer ruimte voor het *uitvoeren van het primaire proces*.

Maar Levi voelde aan dat er ook fundamenteel iets niet klopte. Hij kaartte dat aan en kreeg van zijn werkgever Youke (een organisatie voor jeugd- en opvoedhulp) de ruimte om met collega's te zoeken naar alternatieven voor de bestaande vorm van hulpverlening.

Levi nam waar hoe hard er met de jongeren gewerkt werd, maar ook hoe een aantal patronen in stand gehouden werd die juist niet pasten bij wat veel van de jongeren nodig hadden. Zo zag hij hoe jongeren die toch al in een wankel situatie verkeerden, steeds in aanraking kwamen met problematische leeftijdgenoten. Jongeren die zichzelf sneden, of op andere manieren zorgden voor een onstabiele leefomgeving in de residentiële – zoals dat heet – setting waarin ze samenwoonden.

Daarnaast merkte Levi dat het vanuit de professionele rol moeilijk was om door te dringen tot de jongeren en invloed te krijgen op hun gedrag. In combinatie met de woonomgeving klopte de manier waarop de bedoeling was vormgegeven niet met het kijken vanuit de jongeren zelf naar wat zij nodig hadden. Dat concludeerde Levi, en hij vond steeds meer bewijs in wetenschappelijk onderzoek.

Daarmee stelde Levi de werkwijze 'zoals deze nu eenmaal was' ter discussie vanuit het kijken vanuit de werkelijke opgave. En dat is waar de eerste sleutel over gaat: wat zie je als je voorbij de vorm kijkt naar waar het werkelijk om gaat? En lukt het je om voorbij de 'vorm', de 'handeling' en het 'deel' de bedoeling te vinden en van daaruit te kijken? Voor de rol van de professional betekent dat een verandering van 'uitvoerder' van het primaire proces naar 'eerstverantwoordelijke' in het doen wat nodig is. In 'aansluiting bij' de werkelijke situatie en 'bijdragend aan' de grotere opgave zoals we dat beschreven in *Anders Vasthouden* op pag. 28.

Sleutel 2 – Een ander houvast

De 2e sleutel gaat over de vraag of je vanuit de bedoeling een verhaallijn kunt ontwikkelen – een visie hebt – die richting geeft aan de keuzen die je maakt. Daarbij kan het vinden van sleutelprincipes helpen om de goede oplossing dichterbij te brengen.

Levi vond twee belangrijke sleutelprincipes. De eerste was het creëren van een *stabiele omgeving* voor de jongere en de tweede het vinden van *de sleutel tot invloed*.

De stabiele omgeving was een groot probleem. De residentiële setting gaf die niet, maar thuis was die stabiele omgeving er vaak ook niet. De jongeren hadden al veel meegemaakt en dat gold ook voor hun ouders. Thuis was vaak een onhoudbare situatie ontstaan die leidde tot uithuisplaatsingen.

Dat bracht Levi bij het tweede probleem. Hij merkte dat hij en zijn collega's als professionals weinig invloed kregen op de jongeren. Die hadden vaak al een hele geschiedenis met de jeugdzorg, politie, verslavingsklinieken en andere hulpverleners zodat ze wantrouwend keken naar de eerstvolgende professional die goed bedoeld probeerde te helpen.

Levi stelde zich de vraag wat er nodig was om uithuiszettingen te voorkomen en wél invloed te kunnen hebben. Met die vraag is hij in gesprek gegaan met verschillende zwerfjongeren: jongeren die dus al ver weg waren gedreven uit het zorgcircuit.

Uit die verhalen kwam naar voren dat er best wel aanknopingspunten geweest waren om te voorkomen dat het zo mis was gegaan. Zo hoorde Levi dat de jongeren vaak tijdelijk bij 'de zus' of 'een vriend' hadden gewoond, maar dat dit uiteindelijk iedere keer niet houdbaar was, omdat de passende ondersteuning ontbrak en de belasting voor die zus of vriend op den duur te groot werd. Als het echt misging en de formele zorg wel kwam, werd de relatie tussen de professional en de jongere centraal gezet en verdween de zus of vriend uit beeld. Er bestond dan een sterke scheiding tussen het formele en het informele circuit.

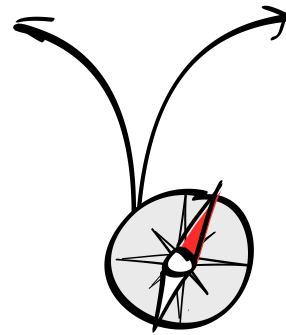
Op de vraag wie in die tijd nog wel invloed op de jongeren hadden, gaven ze aan dat het nog steeds 'die zus' of 'die vriend' was. Of soms 'die leraar' bij wie ze nooit hadden gewoond. Dit bracht Levi op het idee van de door 'Jouw Ingebrachte Mentor' (JIM) als sleutelprincipe. Op zijn vraag aan een jongere wie hun JIM dan moest zijn, kreeg hij steevast direct een antwoord: 'O, je bedoelt mijn voetbaltrainer?', of: 'Dat is mijn oom.' Jongeren snaptten precies wat hij bedoelde.

Juist doordat Levi voelde hoe belangrijk het was die ene vertrouwenspersoon te integreren in de oplossing, zag hij in zijn werk steeds meer aanknopingspunten om de bestaande benadering ter discussie te stellen en met handreikingen te komen voor de oplossing. De 'invloed' en 'stabiele leefomgeving' moesten de fundamenten worden van een nieuwe werkwijze en de JIM – en daarmee het fundamenteel betrekken van de leefomgeving van de jongere – moest daarin een sleutelrol spelen. Op een hele andere manier dan hoe in de bestaande praktijk de familie werd verplicht om eens in de zoveel tijd een avond mee te eten.

De 2e sleutel van Anders Vasthouden gaat over de vraag of je de echte sleutels tot succes kent.

Als het in het onderwijs gaat om het 'vergroten van nieuwsgierigheid' of dat 'er niets gebeurt als de leerlingen er niet warm van worden', dan zijn dat de toetsstenen voor de keuzen die gemaakt moeten worden.

Wat biedt de wetenschap voor inzicht over de vraagstukken waarvoor je er bent? Wat staat er in het meerjarenbeleidsplan? Wat weet je op basis van gezond boerenverstand en je eigen levenservaring? Heb je het daar met je collega's over en is dat vertaald in gedeelde beelden waar je samen keuzen op kunt baseren?



Dergelijke uitgangspunten zijn belangrijk om te delen met de klant(omgeving) om duidelijk te maken hoe jullie werken. Ook zijn ze belangrijk om te delen met de eigen organisatie, de financier en de toezichthouder omdat een met hen gedeelde

visie je ook legitimiteit kan geven om af te wijken van de systeemwereld. Als de visie vooraf gedeeld is, kun je beter uitleggen waarom je hebt gedaan wat je deed. Of het ten minste als dilemma voorleggen.

Hoe stevig voelt jullie visie en hoe richtinggevend zijn de sleutelprincipes in de keuzen die je maakt?

Sleutel 3 – Van de abstracte klant naar die ene mens

De 3e sleutel gaat erover de oplossing steeds weer rondom die ene situatie te laten ontstaan.

Bij het voorbeeld van JIM wordt gewerkt met de door de jongere zelf *ingebrachte mentor*. Het is geen oplossing van het standaard betrekken van dé familie op gezette momenten, maar van het kijken naar wat die ene vertrouwenspersoon betekent voor die ene jongere.

De 3e sleutel gaat er dus over hoe jij als professional naar de situatie kijkt en wat dáár wezenlijk is en waar dáár de energie zit. En of het je lukt om het perspectief van die ene mens steeds weer levend te laten zijn bij ook de mensen om je heen. Hoe kun jij die toverdrank schenken? En wat doe jij als er een fruitschaal met fruitvliegjes staat en die ene mens daar heel gelukkig van wordt?, ook een voorbeeld uit het boek *Anders Vasthouden*.

Laat jij de oplossing echt in de praktijk ontstaan?

Sleutel 4 – Van oplossing naar oplossend vermogen

De 4e sleutel gaat erover de start van de oplossing te zoeken in de regie zoals de leerling, cliënt, bewoner of klant die over zijn eigen leven te voeren heeft. Wellicht met hulp van een naaste. *Gun de ander zijn probleem, dan is het ook zijn oplossing.*

Bij Levi is dat opnieuw het idee van de *jouw* ingebrachte mentor, JIM. De mentor is *‘Van de ander*. Juist doordat het de keuze is van de jongere zelf, is de kans op succes groter.

Naast de ander staan betekent die JIM ook echt als partner zien in het werken aan een oplossing. En de JIM niet te zien als onderdeel van ‘het cliëntsysteem’ – zoals dat vaak genoemd wordt – die meedenkt in jouw verantwoordelijkheid als professional. Personen die de JIM-rol vervullen, gaven aan juist deze volwaardige samenwerking belangrijk te vinden.

Naast Levi raakte ook Suzanne de Ruig betrokken. Suzanne was systeemtherapeut bij Youke die het abstracte idee van de JIM wist te vertalen naar het concreet handelen. Vanuit haar ervaring met jongeren die in contact waren met politie en justitie, wist ze dat de invloed van professionals beperkt is. Om echt aan te sluiten bij de belevingswereld van jongeren is het noodzakelijk dat ze je vertrouwen. En dan bleek het slim om gebruik te kunnen maken van mensen in de omgeving van de jongeren en

waar zij al een vertrouwensband mee hadden. Het is de kunst om als professional aan te sluiten bij wat er al is, in iedere unieke situatie opnieuw.

Het Naast de ander staan gaat erover het leven van de ander als vertrekpunt te nemen en daarin te zien wat er al is.

Wat zie je als je echt naast de jongere staat? Aan belangrijke personen, maar ook aan dromen en drijfveren en wat dus echt betekenisvol voor de jongere is. Want daar ligt de start voor de duurzame oplossing.

Met de ander werken betekent dat de scheiding tussen *organisaties* onderling en tussen de formele en informele zorg verruimd wordt voor het *samen organiseren*. Om daarbij over te stappen van functies naar rollen. Zoals ze daar rondom de JIM naar kijken: ‘Eerst alle rollen opvullen, daarna de functies uitoefenen. Eerst de Wie, dan de Wat.’ En dan samen dicht bij de jongere en de JIM staan vanuit de vraag wie dan wat te doen heeft. De weging moet zo dicht mogelijk bij de jongere plaatsvinden. Dat kan door de jongere zelf gebeuren en als hij niet meer goed kan wegen, kan het door of met de JIM worden vormgegeven.

Uiteraard heeft ook de professional daar iets over te zeggen – en ook best veel over te zeggen – maar het begint bij de jongere en de JIM. Bij de JP van den Bent Stichting zeggen ze dan: de regie voor de vraag ligt bij de cliënt, de regie voor het professionele antwoord ligt bij de professional.

In de praktijk van JIM wordt er rondom de *wegers* een team samengesteld met daarin een paar *keners* – uit de verslavingszorg, geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg en eventueel uit de zorg voor mensen met een verstandelijke handicap.

‘Omdraaiing vergt een totaal andere mindset van de professionals’

Aldus Levi: 'Het vraagt namelijk om erkenning van de beperktheid van je mogelijkheden als professional en de noodzaak die aan te vullen met expertise die er buiten het professionele circuit te vinden is.'

Wanneer je vanuit die ene mens of die ene situatie kijkt en de scheiding tussen het formele en informele circuit wegdenkt, kun je meer integraal kijken naar een oplossing die aansluit op wat in de praktijk als echt betekenisvol wordt ervaren. De vraag is dan hoe je zowel je ketenpartners, alsook alles wat offline en online beschikbaar is als mogelijkheid, kunt gaan zien om in te zetten bij het creëren van de juiste aanpak. *De wereld is het curriculum*, zoals ze dat bij Agora noemen. Er is veel meer voorhanden dan de kennis die hun eigen docenten te bieden hebben (pag. 53 in *Anders Vasthouden*).

Hoe lukt het jou om het vraagstuk echt als het vraagstuk van de ander te blijven zien? Om niet te veel over te nemen en in te vullen, maar het echt *Van, Naast en Met de ander te doen?*

Hoe meer jijzelf het co-creëren voor ogen hebt en inbrengt in je praktijk en tijdens het overleg, hoe meer dat ook bij je collega's op het netvlies kan komen te staan.

Sleutel 5 – Een passende uitdaging

De 5e sleutel gaat over het vinden van twee keer 'Ja' voor een passende uitdaging.

Voor Levi en Suzanne was het vooral de vraag wat de reactie van die voetbaltrainer, die zus of die oom zou zijn. Wie 'Ja' zegt tegen een rol als JIM neemt namelijk een flinke verantwoordelijkheid op zich.

Tot hun verrassing merkten ze dat in de meeste gevallen de JIM er blij mee was eindelijk een echte rol te kunnen spelen. De JIM gaf aan in het verleden steeds weer nieuwe pogingen te hebben gezien

vanuit de hulpverlening waarbij hij vanaf de zijlijn op voorhand al dacht dat het niet zou werken. Maar deze professionals kenden de jongere en zijn situatie niet, dus konden ze dat niet weten, en de JIM werd er toen niet bij betrokken.

Met het introduceren van de JIM was het 'Ja' vanuit de jongere dichterbij dan ooit. Het 'Ja' vanuit de JIM zelf was vaak snel in orde. Dat vroeg dus vooral ook een echt 'Ja' van de professional die de JIM werkelijk als volwaardig partner moest zien. Een nieuw perspectief om aan te wennen. De JIM die niet de professionele kennis had van de professional, maar die wél de jongere kende en – minstens zo belangrijk – wél echte invloed op de jongere had.

Om het 'Ja' van de JIM ook duurzaam te maken is het aan de professional om goed te kijken naar wat voor deze persoon 'leuk spannend' is. Ofwel, betekenisvol, misschien pittig, maar wel vol te houden. Dan blijkt dat het belangrijk is om de school van de jongere goed op de hoogte stellen van de rol van de JIM. Zodat de lijn met de school voor de JIM korter wordt en er ook serieuzer geluisterd wordt naar wat hij te zeggen heeft.

De 5e sleutel, die van de passende uitdaging, stelt de vraag wat er nodig is voor het krijgen van twee keer 'Ja'. Een passende uitdaging vraagt om het uit de weg gaan van te simpele dogma's, want die duiken steeds weer op. Aan de ene kant was er lang het dogma dat 'de organisatie' het moest doen en dan verdwijnen veel mogelijkheden vanuit het informele circuit uit beeld. Maar daartegenover staat het dogma dat de ander het onder het mom van 'zelfmanagement' of 'het betrekken van de omgeving' helemaal zelf moet doen.

De passende uitdaging gaat erover dat op het juiste moment de juiste hoeveelheid hulp wordt ingeschakeld. *Doen wat nodig is*. Wat kan de leerling, cliënt of bewoner zelf aan en wat is dan aanvullend vanuit de omgeving nodig? Wat kan de omgeving dragen en wat moet dan de eerste lijn doen? En wat is dan het juiste moment om de tweede lijn in te schakelen. *Niet zo laat mogelijk, maar juist precies op tijd*.

Lukt het je om de 'Ja' bij die leerling, cliënt of buurtbewoners te vinden? En het dan 'leuk spannend' te maken? Waarbij het 'leuke' niet altijd leuk is, maar het er vooral om gaat dat mensen pas iets spannends echt aangaan als het 'betekenisvol' voor ze is.

Sleutel 6 – De letter vanuit de geest

Sleutel 6 gaat erover nooit de 'letter' en dus het protocol, de methode, of de specifieke norm als je opdracht te zien, maar je altijd verantwoordelijk te voelen voor de 'geest' die daarachter schuilgaat.

De gedachte van de JIM is inmiddels vertaald naar een methodiek (meer daarover op jimwerkt.nl). De *geest* is daarmee vertaald naar de *letter*. Dat kan ontzettend waardevol zijn. Maar de valkuil die op de loer ligt is dat het volgen van de methodiek een doel op zich kan worden. Het is belangrijk de *letter* vanuit de *geest* te blijven benutten en de methodiek dus als een handig hulpmiddel blijven zien.

Een mooi voorbeeld is de 'omgekeerde toets' zoals deze is ontwikkeld door Stimulansz, een organisatie met 'kennis & advies over werk en inkomen, kennis en gezondheid', zoals ze zich op de website stimulantz.nl presenteren. Daar leggen ze ook uit wat ze bedoelen met de omgekeerde toets.

Hoe werkt het?

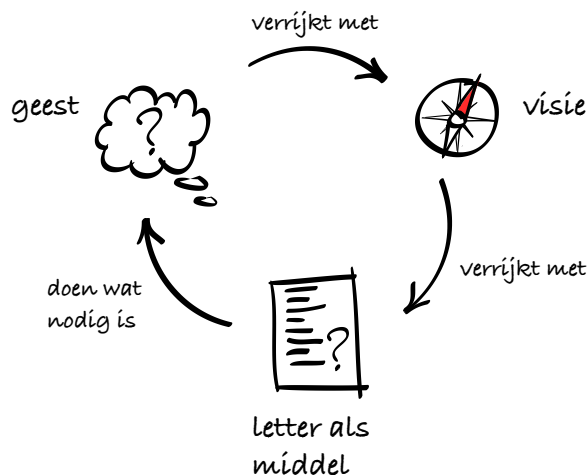
Het principe van de omgekeerde toets is eenvoudig. Voor u als gemeente vormen wetten als de Participatiewet, de WMO, De Jeugdwet en de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening het uitgangspunt voor uw besluiten. De omgekeerde toets is van toepassing op al deze wetten.

Maximaal effect voor uw burger en voor u

Wat als u de zaak eens omkeert? Begin niet bij de letter van de wet, maar bij het doel van de wet. U denkt mee met de burger over het effect dat hij wil bereiken en kijkt of dit past binnen de doelstelling van de wetten van het sociaal domein. Vervolgens bekijkt u welke wettelijke instrumenten u hebt om dit doel met en voor uw burger te realiseren. Daarbij biedt de wet vaak meer mogelijkheden dan u denkt. Als u maar weet aan welke 'knoppen' u moet draaien om het gewenste effect te krijgen.

Precies die drieslag is de gedachte van de 6e sleutel. Hoe zorg je ervoor dat het denkproces niet begint met het uitvoeren van de *letter*, maar bij het oplossen van vraagstukken in de praktijk? Vervolgens is de vraag hoe de *geest* der dingen je kan helpen een goede oplossing te vinden die recht doet aan die *geest*. En wat betekent dat voor het duiden van de *letter*?

Keer op keer blijkt er dan vaak meer mogelijk dan gedacht.



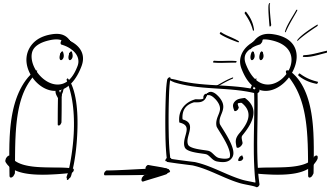
Keer op keer als er geklaagd wordt over de inspectie-eisen, vraag ik of het dilemma is besproken met de inspecteur en steeds weer blijkt dat dit niet is gebeurd. Bel de inspecteur! En dat geldt ook voor de certificerende instelling of het ministerie en andere vormen van toezicht of wet- en regelbepalende instantie die in jouw werkdomein een rol speelt. *Check wat er werkelijk moet en waarom. En bespreek zo nodig een in jouw ogen beter alternatief.*

Het voorbeeld van de JIM gaat over de jeugdzorg en niet jouw praktijk. Maar waar het om gaat is dat Levi zijn eigen vak in twijfel durfde te trekken, de werkelijke opgave als vertrekpunt nam en van daaruit tot betere oplossingen kwam. Wat zou dat in jouw vak kunnen zijn? Als niet *lesgeven* het uitgangspunt is, maar de leerling die zich ontwikkelt, als niet *zorgen* het uitgangspunt is, maar de gelukkige bewoner, niet *schoonmaken* maar schoon? Welke nieuwe openingen biedt dat, wat kan iedereen daarin betekenen? En wat betekent dat voor de waarde die jij daar met je collega's aan toe te voegen hebt?

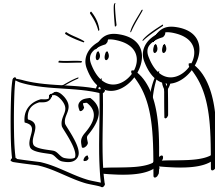
1.5 Wat heb je zelf nodig?

Anders Vasthouden als term zet de persoon die 'vasthoudt' centraal. Bijvoorbeeld in hoe jij als professional de 'klant' ondersteunt. Of hoe de leidinggevende de professional ondersteunt, of juist de ondersteunende dienst, de lijn.

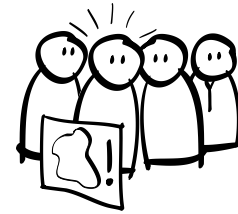
ANDERS VASTHOUDEN



van mij



naast mij



met mij

Maar andersom wordt ook ieder op zijn beurt juist vastgehouden door de ander. En dan draait het beeld ineens om.

Als je zelf de persoon bent die te veel met oplossingen van de ander wordt opgezadeld, is het niet: Van de ander, Naast de ander en Met de ander maar veel meer Van mij, Naast mij en Met mij. Gun mij mijn probleem dan is het ook mijn oplossing.

Dan gaat het er niet om wat de klant van jou nodig heeft, maar wat jij nodig hebt van de interne organisatie om je werk goed te kunnen doen.

Wat heb jij (sleutel 1, *Van de abstracte klant naar die ene mens*) nodig om de werkelijke opgave in het licht te kunnen zetten en dus te kunnen werken aan het werkelijke vraagstuk? Echte oplossingen vinden voor vraagstukken zoals ze werkelijk zijn. Ervaar je ook echt de opdracht om 'aan te sluiten bij' de specifieke situatie en 'bij te dragen aan' de grotere opgave? Ofervaar je je rol als uitvoerder van het primaire proces? En lukt het om daar het gesprek goed over aan te gaan?

Is er (sleutel 2, *Een ander houvast*) in de organisatie een verhaallijn waar jij een legitimiteit vindt om dagelijks je keuzen op te baseren? En is dat ook een verhaallijn die recht doet aan hoe jij wilt en kunt

werken? Lukt het je om met collega's sleutelprincipes te vinden? En samen te leren vanuit dilemma's vanuit de praktijk? En lukt het je om het aan te kaarten wanneer de visie je in de praktijk niet helpt om betere keuzen te maken? Of wanneer blijkt dat het werken vanuit de visie in de praktijk niet beloond, maar juist negatief geduid wordt?

Bij de 3e sleutel, *Van abstracte klant naar die ene mens* gaat het erover of jij en jouw team ook de sturing en ondersteuning krijgen die bij jou en jouw team passen. En of je daarin dus alert bent wanneer jullie met *one-size-fits-all* oplossingen worden geconfronteerd die niet passen bij wie jullie zijn en wat jullie nodig hebben om het werk goed te kunnen doen?

Met de 4e sleutel '*van oplossing naar oplossend vermogen*' gaat het erom dat de verantwoordelijkheid voor een professioneel antwoord bij jullie mag starten. Wat hebben jullie nodig om je werk goed te kunnen doen? Het is aan jullie om het oplossend vermogen in jullie team te ontwikkelen en professionele vraagstukken samen te beantwoorden. Ook als het gaat om vraagstukken die gaan om veranderende omstandigheden. Wat hebben jullie nodig om daar dan antwoord op te geven? Dan heb je misschien wel een leidinggevende of kenners nodig die *Naast jullie* komen staan en *Met jullie* werkt aan de oplossing.

Zo gaat het bij de eerste vier sleutels steeds over de vraag of de verhaallijn echt mag beginnen in de praktijk. Niet omdat alles ook echt door één team in de praktijk kan worden opgelost, maar omdat de oplossing daar wel moet starten. Pas daarna is het de vraag wat door het team gedaan kan en moet worden en wat door anderen kan worden opgepakt. Hoe het een leuke spannende uitdaging kan zijn die het team op een gezonde manier op scherp zet. En daarin is de onderhandeling over het twee keer 'Ja' van sleutel 5, *Een passende uitdaging* erg belangrijk.

Het is essentieel om het aan te kaarten als er geen 'Ja' is. Als er te weinig of juist te veel verwacht wordt van het team. Juist dan kunnen gesprekken over de verwachtingen, de kaders, de visie,

de ondersteuning en de monitoring helpen om er samen achter te komen wat er nodig is om wel tot een tweezijdig 'Ja' te komen. Steeds wanneer je als team geconfronteerd wordt met een oplossing die je niet past, loont het de moeite te kijken of er via de vijf schuifjes ruimte kan ontstaan om er jullie eigen oplossing van te maken. Eigenlijk is dat het yoghurtbakje van de inleiding in het boek *Anders Vasthouden* – maar dan andersom. In dat geval zou ik als vader, leidinggevende, stafafdeling met voorschriften komen over hoe vol de yoghurtbakjes moeten en komt Jasper met de vraag wat eigenlijk de bedoeling is en of hij zelf zijn bakje mag inschenken op zo'n manier dat het niet te gek is en hij er niet te lang over doet. Dan zegt hij mij ook nog dat ik wel mag blijven kijken en voel ik me natuurlijk helemaal gerustgesteld in mijn controlneiging.

De schuifjes kunnen helpen om de benodigde ruimte te trekken zoals Harry Kunneman dat zegt. Ruimte om tot oplossingen te komen die jullie beter passen.

En daarbij kan ook de 6e sleutel veel houvast bieden. Juist door het gesprek naar de geest te brengen ontstaat er ruimte. Dus als je zichtbaar kunt maken dat een *regeling* geen recht doet aan wat de geest beoogt te *regelen* heb je een beter gesprek dan wanneer je je alleen maar afzet tegen de regeling. De omgedraaide toets zoals ik die hiervoor bij sleutel 6 beschreef kun je dan net zo goed vanuit je zelf gebruiken. Probeer het maar eens!

Door jezelf verantwoordelijk te maken vanuit het uitvoeren van de *letter*, ontsla je jezelf van het nemen van verantwoordelijkheid voor de *geest*.

Wat beoogt de regeling? Wat beoogt het format? Op welke momenten kan het je helpen je te verdiepen in de bedoeling achter wat je doet?

1.6 Staan voor waar het jou om gaat

Al met al doen de sleutels een groot appel op jou als professional. Enerzijds omdat het zelf tot oplossingen komen meer van je vraagt en je kwetsbaarder maakt dan de oplossing van een ander uitvoeren. Maar ook omdat de sturing in de meeste organisaties nog juist wel vanuit de *letter* wordt ingevuld.

Het vraagt dus wat om echt voor de bedoeling te staan. Mijn boodschap in sleutel 9 is dat het vaak niet gaat om of je 'het wel of niet doet', maar dat

het erom gaat of je een voor jezelf betekenisvolle volgende stap kunt zetten in de richting die je past. Dat kun je alleen doen, dat kun je samen doen, het kan aangemoedigd worden door de organisatie of het is misschien wel echt helemaal aan jou. Uiteindelijk gaat erom hoe jij zelf in je werk en leven wilt en kunt staan en of het je lukt om in de omgeving waarin je nu zit daarvoor voldoende mogelijkheden te creëren.

Ik geloof dat er nog veel rek zit in de ruimte die er te vinden is. Juist omdat ik steeds weer in organisaties zie hoe 'dat ene onderdeel' of 'dat ene team' of zeker 'die ene professional' het wél voor elkaar heeft gekregen om dingen anders te doen. En steeds weer omdat ze niet zozeer vechten tegen het systeem, maar gaan staan voor de bedoeling.

En daarover gaan de sleutels 7 en 8. Met daarin de link naar je eigen motivatie en je eigen verhaallijn en hoe belangrijk het is stevigheid in je zelf te voelen om de ruimte om je heen te ervaren. Daar kan toverdrank bij helpen, daar kunnen sleutelprincipes bij helpen, maar uiteindelijk gaat het veel dieper en zit de stevigheid ergens in jouw levensreis, met waar je vandaan komt en waarnaar je naartoe onderweg bent. Met de vraag of dat wat je doet in lijn is met wie je bent en of je daarin stevigheid kunt vinden, authentiek in mag zijn, maar ook steeds zoekende kunt blijven.

Zoekende naar de betekenis voor die ene ander. Zoekende naar de waarde van de systemen. En zoekende naar jouw eigen plek daarin.

'Moed is niet de afwezigheid van angst, maar het besef dat iets anders belangrijker is.'

James Neil Hollingworth, schrijver met het pseudoniem Ambrose Redmoon

– door Wouter Hart