

Dilemma's van een wijkcoach

Wijkcoaches zijn aanwezig in de wijken en aan de keukentafel, maar een eenduidige aanpak hanteren ze zelden. Hoe maak je van een nest met vogels van diverse pluimage een broedplaats van maatschappelijke ondersteuning? Onderzoek in Enschede en Uden levert dilemma's op, die leiden tot een kader voor samenwerking.

Joost Vos, Margreet Groen, Harriet Verkleij



Maak kennis met Willem. Hij is lid van een sociaal wijkteam. Voorheen werkte hij bij Bureau Jeugdzorg. Over zijn prioriteiten in het werk is hij helder: 'Zorg dat de kinderen veilig zijn.' Hij heeft genoeg ellende in gezinnen gezien om te weten dat niet-ingrijpen soms onacceptabel is. Hij vindt dat er nog veel gebeuren moet om het wijkteam professioneel te maken. Zelf draait hij zijn hand niet om voor de taaiste casussen. En hij heeft routine genoeg om te weten waar hij allemaal op moet letten. Maar hoe moeten zijn jongere collega's – met heel andere achtergronden – weten hoe ze zo'n onveilige situatie overzien? Er is geen protocol dat de stappen beschrijft en er is geen routine om zwaardere casussen te laten toetsen door collega's. Veel collega's weten hem wel te vinden, maar hij is er niet gerust op dat alle kinderen met deze nieuwe aanpak veilig zijn.

Lastige dilemma's

Maak ook kennis met Annerie, eveneens lid van het sociaal wijkteam. Ze komt uit de maatschappelijke dienstverlening en voor haar is 'sturen op zelfred-

zaamheid' een vanzelfsprekendheid. Als ze binnenkomt in een gezin waar het water over de plinten klotst, dan gaat ze op zoek naar de grootste kraan en draait die dicht. Vaak is die kraan de schuldenproblematiek. Want als geld elke dag een zorg is, dan drukt dat zo'n stempel op een gezin dat de rest wel fout moet gaan. Annerie vindt het een mooie uitdaging om te kijken of ze de buurvrouw kan inschakelen bij het vinden van een oplossing. En haar dag is helemaal goed als ze ziet dat de gordijnen in het huis van het 'probleemgezin' weer opengaan, als er lucht ontstaat en de dagelijkse angst voor de deurwaarder verdwijnt. Annerie en Willem hebben respect voor elkaars aanpak. Op hun eigen manier horen ze allebei tot de kanten van het team. En ze koesteren hun verschillen: 'Als alle wijkcoaches alles moeten kunnen, dan wordt het eenheidsworst, dan gaan straks ook alle cliënten door dezelfde frietsnijder, in gelijke blokjes.' Collega's weten hen te vinden en vragen om raad of hulp. Willem en Annerie zien ook dat de nieuwe werkwijze voor veel collega's nog niet voldoende is uitgekristalliseerd en nog veel onduidelijkheid oplevert. Want vaak zijn er verschillende manieren om met een situatie om te gaan en soms hanteren collega's zelfs tegenstrijdige





werkwijzen. Dit levert lastige dilemma's op. Een paar citaten ter illustratie:

'Mijn collega koos ervoor om met een cliënt de papierboel op orde te gaan maken. Maar zelf zou ik verwijzen naar de formulierenbrigade, want als wij dit allemaal zelf moeten doen, welke ruimte houdt je dan nog over?'

'Mijn collega vraagt standaard om het BSN-nummer. Daar heb ik moeite mee, ik vind privacy cruciaal. Het is niet makkelijk om het over zulke zaken te hebben, zeker in het begin waren we meer bezig elkaar te overtuigen dan dat we samen reflecteerden hoe hiermee om te gaan.'

'In mijn vak hoort bij een intake een gedegen uitvraag-proces en dat moet ook goed gedocumenteerd worden. Collega's met andere achtergronden doen dat helemaal niet. Bij het wijkteam hoeft het ook niet. Ik doe het toch wel, altijd, ik vind dat van wezenlijk belang.'

Heldere opdracht, variabele uitvoering

Bij de vormgeving van de wijkteams zijn tal van vragen beantwoord: Is er één type wijkteam of is er gekozen

voor een opsplitsing met specialistische wijkteams voor enerzijds jeugd en anderzijds multiproblematiek (op-schaalteam)? Werkt het team signalerend en regisserend of ook interveniërend? Werkt het team op basis van zelfsturing of wordt er dagelijks leiding gegeven door een coördinator? Werken mensen in de teams vanuit specialismen of wordt iedereen ingezet op alle vraagstukken? Elke gemeente heeft keuzes gemaakt die bepalend zijn voor de opgave van het wijkteam. Daarmee is richting gegeven aan het proces.

De opdracht is helder, maar hoe voer je die uit? In veel teams schuurt het nog. Sommige teams hebben veel geïnvesteerd in gezamenlijke opleidingen en intervisie. Andere teams zijn vooral aan de slag gegaan. Overal signaleren we de behoefte aan houvast om om te gaan met de ervaren dilemma's, aan reflectie op de aanpak. Die behoefte staat echter op gespannen voet met de werkdruk. Bij de koffieautomaat wordt er weliswaar geregeld bijgepraat, maar dat heeft niet de diepgang die nodig is om goed te kunnen begrijpen hoe jouw collega het werk aanpakt en waarom. Zulke losse gesprekken leiden niet tot een helder houvast voor een werkwijze en zorgen niet voor de nodige borging van de kwaliteit van het werk.





➤ Aan de hand van onderzoek in Enschede en Uden hebben we geïnventariseerd welke dilemma's er spelen in de praktijk van de wijkteams. Deze dilemma's hebben we verbonden aan vier kwaliteiten, die houvast bieden om de samenwerking in de wijkteams te bevorderen. We lichten nu de vier kwaliteiten toe, dan volgt een overzicht van de dilemma's en de manier waarop deze hanteerbaar gemaakt kunnen worden via zogenoemde 'Wat-werkt-gesprekken'.

Vier kwaliteiten

De eerste kwaliteit is presentie. Daarbij gaat het over de vraag of het wijkteam doet wat er gedaan moet worden. Dit is de vraag naar de bedoeling van de maatschappelijke ondersteuning. Is het team zichtbaar aanwezig in de wijk, met aandacht voor de vraag van de burger? En is het team daarbij in staat om bij te dragen aan een deugdelijk antwoord op de problematiek?

De tweede kwaliteit is professionaliteit. Daarbij is de actuele vraag wat de opvattingen zijn over goed vakmanschap. Biedt het wijkteam goed werk? En handelen de wijkcoaches met mandaat, 'state of the art' en vanuit een rolvast beroepshouding?

De derde kwaliteit is integraliteit. Zijn er in het wijkteam en met partners heldere processen en structuren voor samenwerking? Kijkt het wijkteam breed en werkt het goed samen? Lost het wijkteam niet alleen de problemen op, maar ook het onderliggende vraagstuk? Werkt het wijkteam met anderen vanuit een gedeeld plan en met een heldere rolverdeling?

De vierde kwaliteit is legitimiteit. De vraag is hier hoe de financiering en de verantwoording zijn geregeld.

En hoe het geheel van het werk wordt gelegitimeerd. Wekt het wijkteam in de samenwerking met burgers en met andere partijen vertrouwen en legt het verantwoording af? Bouwt het team aan (zelf)vertrouwen en kan het zijn handelen verantwoorden aan zichzelf, cliënten, collega's, partners, leidinggevend en bestuurders?

Twintig dilemma's

Tegen welke dilemma's loop je als wijkcoach zoal aan? We illustreren het aan de hand van de praktijk. Willem en Annerie raken in gesprek over een vechtscheiding. Er zijn twee kinderen in het geding. Zij wonen beiden bij moeder. En er is een convenant afgesloten met daarin ook een omgangsregeling. Vóór alle ellende van de scheiding waren er al ernstige zorgen over de thuissituatie, maar een raadsonderzoek leidde niet tot een kinderschermingsmaatregel. De problematiek lijkt sindsdien erger geworden te zijn. Moeder heeft veel moeite met de opvoeding en een van de kinderen is inmiddels geplaatst in het speciaal onderwijs. Voor het andere kind is ondersteuning via jeugdggz gewenst, maar vader is daarmee niet akkoord gegaan. De gesprekken die Annerie heeft in het gezin lijken wel wat verlichting te brengen, maar is het voldoende? Er blijven signalen van ernstige verwaarlozing en de strijd tussen beide ouders lijkt nog lang niet beslecht.

Na goed overleg komen Willem en Annerie tot de conclusie dat een nieuw raadsonderzoek geboden is. Zij besluiten het gezin aan te melden bij de jeugdbeschermingstafel. Annerie twijfelde en Willem sterkte haar in de overtuiging dat er te veel risico's voor de kinderen zijn. Tot aan de uitspraak van de Raad houdt Annerie nauwgezet de vinger aan de pols. Ze hoopt dat het onderzoek met vaart kan plaatsvinden, want dit gezin vraagt meer aandacht van haar dan ze eigenlijk te bieden heeft.

Ogenschijnlijk is hier het grootste dilemma of een vrijwillig kader genoeg is. Maar bij verder doorvragen blijkt er veel meer te spelen. Annerie ervaart een levensgroot dilemma van tijdsdruk. Als zij hier intensief zelf blijft acteren, moet ze bij andere casussen besluiten dat deze (nog) niet opgepakt kunnen worden. Vaders weigering om de jeugd-ggz bij te laten springen, zet de situatie op scherp. Annerie voelt in de gesprekken aan dat er nauwelijks ruimte is om andere hulpverleners in te schakelen in het gezin. Toch is een stevige inzet geboden.

Dit verhaal illustreert enkele van de dilemma's van de wijkcoach. Op grond van tal van verhalen van medewerkers van de sociale wijkteams hebben we twintig dilemma's in beeld gebracht, die je ziet in de kadertekst 'Twintig dilemma's'. Ze spreken voor zich, maar wil je meer weten, lees dan de handreiking 'Presentie in het jeugddomein', te verkrijgen bij de auteurs van dit artikel. In de handreiking worden de dilemma's nader toegelicht en geïllustreerd met voorbeelden en citaten en wordt meer informatie gegeven over de wij-

ze om de dilemma's hanteerbaar te maken via 'Wat-werkt-gesprekken'.

Wat-werkt-gesprekken

Dilemma's dwingen mensen om een keuze te maken uit twee waardevolle opties die niet tegelijkertijd gekozen kunnen worden. De kunst is om per situatie een antwoord te vinden. De dilemma's van de wijkcoach helpen het wijkteam om als team te leren omgaan met de spanningsvelden die de nieuwe werkelijkheid nu eenmaal met zich meebrengt.

De vaardigheid om deze dilemma's te hanteren wordt opgedaan in het 'Wat-werkt-gesprek'. Dit is een gesprek waarin wijkcoaches op effectieve wijze leren van elkaar in de aanpak van lastige casuïstiek. Elk gesprek biedt kansen om antwoord te geven op de vraag: Wat doe je? Zo kom je tot praktische oplossingen in de bestaande werkpraktijk en wordt het ook mogelijk om gaandeweg een referentiekader te ontwikkelen waarmee het team steeds meer als een eenheid optreedt. De Wat-werkt-gesprekken maken dat wijkcoaches weten wat er van hen wordt verwacht en hoe zij dat in de praktijk kunnen realiseren. Collega's helpen elkaar niet alleen om vanuit aanvullende invalshoeken te kijken naar vraagstukken, maar ook om nieuwe kennis op te doen en om de weg te vinden in het netwerk van partnerorganisaties.

Het gesprek vindt plaats onder leiding van een ervaren procesbegeleider. Hij selecteert met de groep wat de belangrijkste dilemma's zijn en reikt daarvoor passende casuïstiek aan. Tijdens de bespreking zijn er geen 'beste antwoorden'. Het team bepaalt met elkaar wat binnen hun opdracht en met hun mogelijkheden de beste werkwijze is. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de mogelijkheden van het team zelf, maar ook naar de rollen van het omliggende veld. Niet elke vraag wordt opgelost binnen de keten van maatschappelijke zorg. Sommige casussen vragen om de inzet van onderwijs, veiligheid, jeugdbescherming of gespe-

cialiseerde zorg. In het gesprek komt de inzet van deze partijen royaal aan de orde.

Ieder Wat-werkt-gesprek begint met één dilemma. De bespreking van casussen kan voldoende inspiratie bieden om de kwaliteit en de eenheid van het werk te versterken. Maar het kan ook zijn dat het dilemma leidt tot andere concrete acties. Zo leidden sommige besprekingen tot een bijeenkomst waarbij taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beter werden vastgelegd; tot een aanpak waarin werkprocessen slanker werden ingericht; tot het ontwikkelen van een duidelijker visie; tot een productenboek; en tot een training over de aansluiting van het sociale domein op het veiligheidsdomein. De Wat-werkt-gesprekken vormen de basis voor verdere teamontwikkeling.

Belofte waarmaken

De transitie is voorbij, de transformatie is nog maar net begonnen. De drie decentralisaties zijn een succes als de wijkteams erin slagen om de belofte waar te maken dat de decentrale overheid meer maatwerk biedt omdat zij dichterbij de burger staat. Dat betekent dat wijkteams laagdrempelig aanwezig moeten zijn in de wijk en dat ze een antwoord hebben op het beroep dat op hen gedaan wordt. In de leerprocessen die daarvoor nodig zijn moeten werkgevers (gemeenten en dienstverlenende organisaties) doortastend investeren: compact en krachtig. Zodat wijkteammanagers en coördinatoren echt ervaren dat zij beter zijn toegerust voor het werk. ❖

OVER DE AUTEURS

De auteurs werken bij RONT Management Consultants. **Dr. Joost Vos** werkt aan vraagstukken van (keten)samenwerking in het sociaal domein en het veiligheidsdomein. **Drs. Margreet Groen** is gespecialiseerd in samenwerking en kwaliteitszorg in de (jeugd)zorg. **Drs. Harriët Verkleij** verzorgt projecten en adviestrajecten rond beleidsontwikkeling, veranderingsprocessen en resultaatsturing.

TWINTIG DILEMMA'S VAN DE WIJKCOACH

Presentie	Professionaliteit	Integraliteit	Legitimiteit
Oppakken of laten liggen?	Generalistisch of specialistisch?	Belang van het kind of van het gezin?	Binnen of buiten de lijntjes kleuren?
Werken aan de wachtlijst of werken aan de wijk?	Zelf doen of overdragen?	Vrijwillig kader of dwang en drang?	Regelarm of regelmatig?
Eigen kracht of kracht van buiten?	Verbreden of verdiepen?	Klein houden of opschalen?	Resultaatgestuurd of regelgestuurd?
Standaard of maatwerk?	Zelf besluiten of samen besluiten?	Zelf doen of inkopen?	Kosten of kwaliteit?
Vraaggericht of professioneel gedreven?	Pragmatisch of fundamenteel?	Krachtenveld of krachtig veld?	Cijferijver of rijker verantwoorden?