

Mission statement lerende context organiseren

Zwolle, mei 2024

Titel:

Preventief complexe scheidingen voorkomen door stadsbreed op verschillende niveaus een lerende context te creëren.

Wie zijn we: Karin Wierenga en Geraldine IJzerman Gemeente Zwolle, Els Bos-de Groot, Marja-Jager-Vreugdenhil en Tanja van der Vinne Hogeschool Viaa, Annelies Schrieken, Swolsche School, Peter Dijkshoorn OZJ/VNG/VWS, Guus Timmerman, Presentie, André Wierdsma, Nijenrode.

Aanleiding:

In Zwolle werken we preventief aan het voorkomen van complexe scheidingen, zodat jeugdigen gezond, veilig en kansrijk kunnen opgroeien. In de afgelopen jaren is hier volop in ontwikkeld en geleerd met inwoners en partners in de stad. Zo is er de leergemeenschap 'Gezonde Relaties, beter voor Zwolle' waarin ongeveer 80 professionals vanuit verschillende organisaties uit de stad samen leren vanuit een systemische visie toegepast in concrete casusbesprekingen. De systemische visie heeft betrekking op relaties tussen mensen en hun contexten en leefwerelden, met aandacht voor o.a hoe gede-escaleerd kan worden bij conflicten in relaties. Daarnaast is er een Relatie- en Scheidingsteam Zwolle gestart dat zich vanuit een systemische visie richt op sterk ouderschap, middels het bieden van integrale ondersteuning op een centrale plek met kennis en ervaring over relaties, scheiden en ouderschap. Bij de ontwikkeling van het team stond het leren van en met inwoners en professionals centraal. Deze manier van ontwikkelen en leren heeft zijn vruchten afgeworpen:

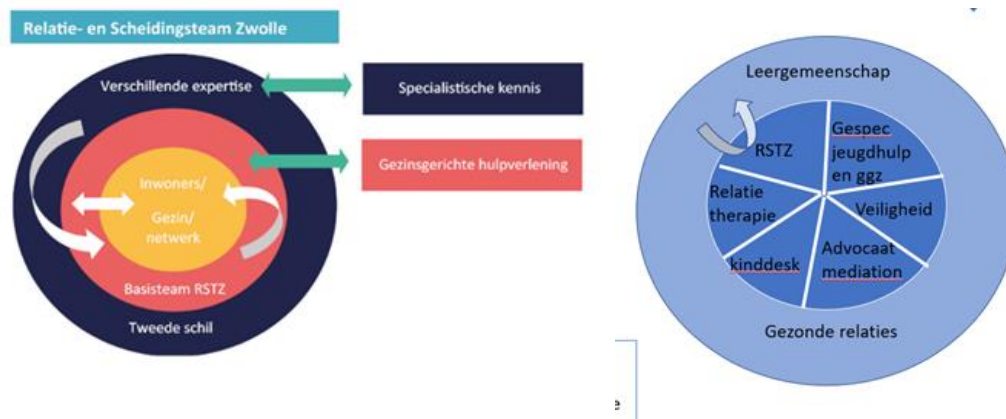
- Het lukt het Relatie- en Scheidingsteam om (langdurige) conflicten bij ouders te voorkomen of te doorbreken (de-escalatie) waardoor er minder belasting is bij kinderen.
- Ouders en jeugdigen ervaren een duidelijke meerwaarde in de hulp en ondersteuning van het Relatie- en Scheidingsteam
- Medewerkers van het Relatie- en Scheidingsteam ervaren een duidelijke meerwaarde in de werkwijze
- Adviesbureau AEF beoordeelt de interventie 'Relatie- en Scheidingsteam als kansrijk voor het versnellen van de transformatie jeugdhulp.
- Met de systemische aanpak van het team en interprofessionele aanpak wordt voortdurend van elkaar geleerd over wat de best mogelijke inzet is.
- De hulp geeft jeugdigen en ouders concrete steun en inzicht en helpt hen zich anders te bewegen binnen hun relaties en leefwerelden.

De resultaten en werkzame factoren van het team RSTZ zijn beschreven in het onderzoeksrapport "Werkwijze Relatie- en Scheidingsteam Zwolle" (Bos-de Groot, 2023).

Dat het RSTZ- team succesvol is in de hulp aan jeugdigen en gezinnen heeft, mede door de leergemeenschap 'Gezonde Relaties', een olievlekwerking naar andere organisaties. Veel organisaties leren dus al mee (o.a jeugdbescherming, gespecialiseerde jeugdhulp, inkomensondersteuning, juridisch loket, mediators, vFAS-advocaten, therapeuten). Ook elders in het land wil men leren van het RSTZ via een kennisnetwerk.

Wat we willen bereiken

We staan op een belangrijk moment in de doorontwikkeling van het team en de werkwijze. Het team startte in 2 wijken, maar wordt nu stadsbreed doorontwikkeld en wordt ingebed in de reguliere organisatiestructuur waar het RSTZ onderdeel van is, namelijk de Sociaal WijkTeams (SWT) die op hun beurt afdeling zijn van Gemeente Zwolle. Belangrijk in de organisatie van het RSTZ is bovendien dat er veel expertise van andere organisaties 'op afroep beschikbaar' is. Als we het hebben over het aanjagen van het leren en het verankeren in de organisatiestructuur, hebben we het over al deze niveaus: binnen het RSTZ zelf, in de SWT's, in de bredere gemeentelijke organisatie en in de organisaties die in de expertiseschil rond het RSTZ betrokken zijn. Zie figuur 1a voor het overzicht van de betrokken organisaties van het RSTZ en 1b voor een globaal overzicht van de betrokken organisaties bij de Leergemeenschap "Gezonde Relaties".



Figuur 1a Relatie- en Scheidingsteam Zwolle en figuur 1b Leergemeenschap Gezonde relaties.

Uitdagingen die we in de ontwikkelperiode zijn tegengekomen, worden uitvergroot in deze doorontwikkelings- en borgingsfase. Dit zien we zowel op het niveau van de uitvoering (professionals die met inwoners werken) als op organisatieniveau/ in de systeemwereld. (management/bestuur). Lerende Jeugdhulp gaat over professionals én over de voorwaarden-scheppende organisaties waarin leiding wordt gegeven en het werk wordt georganiseerd.

Er zijn tegenkrachten tegen de verandering die is ingezet en die proberen een lerende context te vermijden, op 2 niveaus die elkaar versterken in patronen die passen binnen de organisatiecultuur:

- Op het niveau van de uitvoering: Neiging om te vermijden van het aangaan complexe relaties en door te schuiven als het moeilijk wordt. Dit is doorverwijzen in plaats van zelf de relatie vasthouden en expertise erbij vragen als dat nodig is. Het vermijden en doorschuiven is vaak makkelijker dan het zelf aangaan (onder supervisie). Hierdoor wordt de jeugdige en zijn gezin weer naar een volgend loket verwezen en vervalt het preventief werken aan complexe scheiding. Een risico op terugval in de oude aanpak en patronen van reageren dus waarin geen consistente en goede hulp werd geboden. Dit risico wordt groter naarmate er geen projectbegeleiding met lerende context meer aanwezig is.

- Op het niveau van de organisatie: De werkwijze wordt na afloop van het project als een kant en klaar product gezien, waardoor er niet meer verder geleerd wordt. Er worden rondom de implementatie van het project de organisatie beslissingen genomen die het belang van de organisatie dienen in bijvoorbeeld eenvormigheid en herkenbaarheid, maar niet de belangen dienen van jeugdigen, gezinnen en de betrokken professionals. Het gaat bijvoorbeeld het omzetten van het project in protocollen of de overgang van het project naar een reguliere werkwijze te beschouwen als “terug naar normaal”, dus oude structuren en werkwijzen. Of de nodige herpositionering komt niet op gang en er wordt teruggevallen in oude patronen van onderlinge communicatie. Het gaat hier om een spanningsveld van de leefwereld van jeugdigen en gezinnen en betrokken professionals vs de praktijk van de systeemwereld.

Het omgaan met tegenkrachten van verandering vraagt om een lerende houding van betrokken organisaties op verschillende lagen in deze organisaties. De betrokken partijen binnen de organisatie staan hiervoor open, maar er is ook een zoektocht naar het hoe. Hoe creëren we een context die leren faciliteert? In eerste instantie gaat het dan om het faciliteren van het leren van onze professionals die werken met de jeugdigen en gezinnen. Hoe helpen we onze professionals het vol te kunnen blijven houden als het moeilijk wordt?

We willen versterken wat er al is en van daaruit leren vanuit concrete dilemma's ('vooruit struikelen'). Hoewel de focus in dit onderzoek ligt op het voorkomen van complexe scheidingen, zijn de geleerde lessen veel breder toe te passen. Landelijk is de Hervormingsagenda Jeugd richtinggevend, waarbij er een focus is op dat jeugdigen en gezinnen op een laagdrempelige manier terecht kunnen met hun opvoed- en opgroevragen bij passende jeugdhulp. Hierbij wordt gepleit voor een integrale aanpak voor de vaak complex problematiek, met stevige verbindingen van de jeugdhulp met onder andere het onderwijs, volwassenenzorg en vraagstukken rond bestaanszekerheid. Aan de inrichting van het RSTZ (figuur 1) is te zien dat op deze punten is ingezet.

De Gemeente Zwolle werkt aan een Koers Sociaal Domein, waarin het centraal stellen van de leefwereld van inwoners de rode draad is. Dit vraagt iets van de systeemwereld waarin de gemeenten en betrokken partners opereren. In het klein een lerende context creëren zal naar verwachting een vliegwiel zijn voor de verdere transformatie jeugd/ sociaal domein breed.

Het gaat ons om een blijvend lerende context creëren vanuit een systemisch perspectief, die doorwerking, verbreding en verdieping mag hebben binnen de organisaties.

Hoe we daar willen komen

Met het ZonMW-project willen we een waarderend onderzoek starten dat het huidige niveau van leren van het RSTZ blijft aanjagen en helpt te verankeren in de organisatiestructuur van de moederorganisatie SWT/gemeente. Het gaat hierbij om het opstellen van een globale visie op het gezamenlijk leertraject en maken van een analyse van wat er al is en goed gaat én wat niet zo goed gaat (define en discover van waarderend onderzoeken). En vervolgens het bedenken en ontwerpen hoe het beter kan en dit daadwerkelijk uitvoeren en vervolgens evalueren en rapporteren (dream, design, deliver, disseminatie). In de verschillende fasen van waarderend onderzoeken (Appreciative Inquiry) worden steeds concrete dilemma's, fricties en leervragen op alle organisatieniveaus vanuit het Relatie- en Scheidingsteam en de facilitering van het zorgsysteem/de organisaties besproken. Hiermee staat niet het praten over, maar het handelen centraal.

In het LISO-framework (figuur 2) is te zien welke aspecten belangrijk zijn. Hierbij gaat het ons om een circulaire beweging,- een verdieping, verbreding en doorwerking van de kennistransfer van opbrengsten, zodat de resultaten van het RSTZ opnieuw zichtbaar en verder ingebed worden in de organisatie, met als doel een lerende organisatie op alle niveaus te worden. Hierdoor zal er een lerende context zijn voor betere jeugdhulp aan jeugdigen en gezinnen, specifiek bij complexe scheidingen. Met behulp van de Leergemeenschap Gezonde Relaties en landelijk netwerk (het grotere leernetwerk) worden meerdere organisaties in de gelegenheid gesteld mee te leren. Na honorering van de aanvraag zullen specifiek de gespecialiseerde scheidingsjeugdhulp en preventieve jeugdhulp betrokken worden bij de Projectgroep.

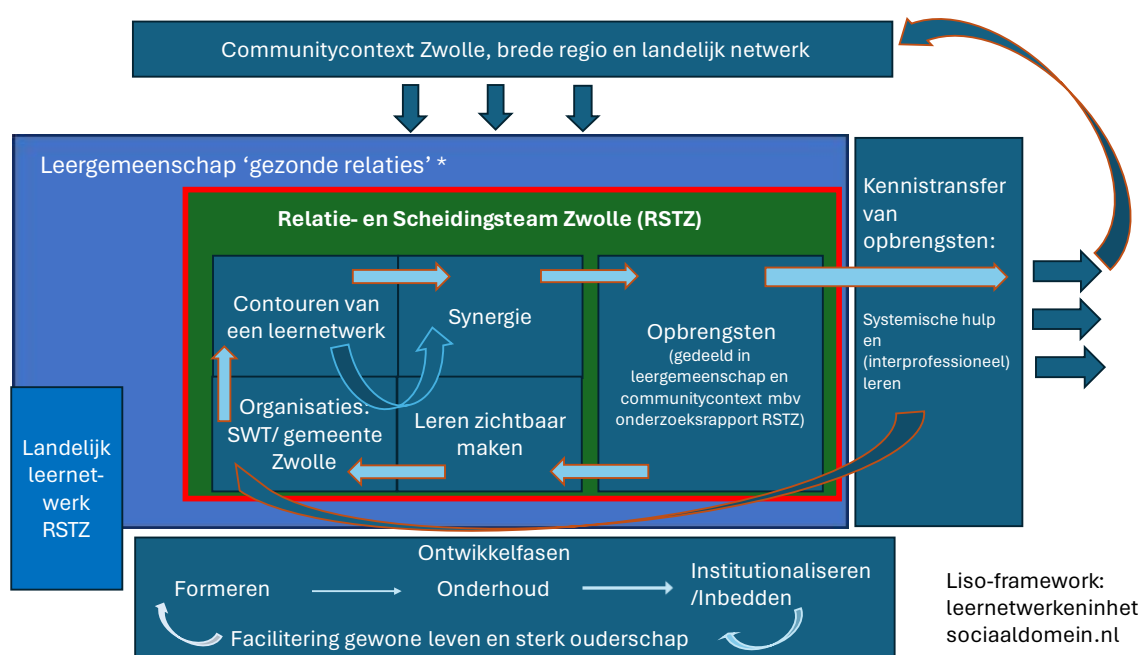
Hoofd- en deelvragen uit de projectaanvraag bij ZonMW:

Hoofdvraag:

Hoe kunnen we tot een breder lerende context van de jeugdhulp komen vanuit de eerste succesvolle ervaringen in Zwolle met het preventief voorkomen van scheidingen?

Deelvragen:

1. Hoe kunnen werkzame factoren van het professioneel leren zoals nu gebeurt in het Relatie- en Scheidingsteam Zwolle en de leergemeenschap Gezonde Relaties, vertaald worden naar breder gezamenlijk leren op alle organisatieniveaus (ouders, professionals, leidinggevendenden, bestuurders, financiers)?
2. Hoe kan de systemische manier van denken en werken, die onderliggend is aan de gevonden werkzame factoren, geïntegreerd worden op alle niveaus binnen de betrokken organisaties (Sociaal WijkTeam, gemeente (sociaal domein?) schil van jeugdhulporganisaties)?
3. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden over de verdere professionalisering van het RSTZ, het Sociaal Wijkteam en de meelerende (jeugdhulp)organisaties (niet alleen jeugdhulp ook andere afdelingen van de gemeente Zwolle zoals inkomensondersteuning, juridisch loket) van de leergemeenschap, inclusief management, leiderschap en beleidsmedewerkers?
4. Welke kennis over het gezamenlijk leren in dit project is ook relevant en toepasbaar voor andere organisaties in het jeugdveld?



Figuur 2: Liso-framework ingevuld naar de Zwolse situatie met RSTZ en leergemeenschap
*(Meelerende) Organisaties van de Leergemeenschap "Gezonde Relaties": Jeugdbescherming, RvdK, Veilig
Thuis, Gespec jeugdhulp, jeugdggz, preventieve jeugdhulp, mediators, vFAS-advocaten, therapeuten,
onderwijs, JGZ, inkomensonder-steuning, juridisch loket, huisvesting, Soc wijkteam (SWT), CJG