

# 13

## Spirit: spelplezier beleven aan vernieuwde jeugdzorg

**Ilse van der Mierden, Henriëke van Diermen &  
Mariënne Verhoef**

### **1. Spelcontext: ontwikkelingen**

- Spirit Jeugdhulp** 411
- Rijke historie 411
- Fusie en schaalvergroting 412
- New Public Management 413
- Beleidsdrukte 414
- Het verhaal van Mariëlle 415

### **2. Spelambitie en spelidee:**

- terug naar de basis** 416
- Het verhaal van Sharon 416
- Nabije hulp 418
- Veranderen van onderaf 420

### **3. Spelverdeling en spelbeleving:**

- iedereen doet mee** 421
- Iedereen doet mee 421
- Communicatie en emotie 423
- Door-reis 423
- Ik ben Sharon 424

### **4. Veranderingen realiseren** 425

- Experimenteren en leren:
- De Paarse Hut 425
- Nieuwe besturingsfilosofie 426
- Wijkgericht werken rond  
het kind en het gezin 426
- Jongeren centraal, hulpverlener  
centraal 427

### **5. Spelvormen** 427

- Nieuwe ideeën ontwikkelen 428
- Veelzijdige communicatie 428
- Besluitvorming: eerlijk proces 428
- Teamontwikkeling 429
- Digitale leergemeenschap 430
- Balanceren met oog voor  
onderstroom 430
- Ondersteuning bieden 431
- Professioneel samenwerken 431

### **6. Bespiegelingen** 431

- Wendbaarheid en leervermogen 432
- Verbinden vanuit samenwerking 432
- Vrijwilligers 432
- Present zijn en met aandacht werken 433
- Spelplezier 433

## 13. Spirit: spelplezier beleven aan vernieuwde jeugdzorg

De Amsterdamse jeugdhulporganisatie Spirit biedt jeugdhulp aan kinderen, jongeren en hun ouders in Amsterdam en omstreken. De organisatie wist zich in zes jaar tijd van een sterk hiërarchische organisatie te transformeren naar een zelfsturende wendbare organisatie die snel inspelt op de veranderende maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in de jeugdhulp. In dit hoofdstuk vertellen we het verhaal van die transformatie. Daarbij geven we aandacht aan veranderen als spel waarbij iedereen is uitgenodigd om mee te doen. Na een korte uiteenzetting van de context en de ambitie van de verandering gaan we vooral in op het realiseren van de verandering en wat daarbij komt kijken. We verhelderen hoe in een leer- en ontwikkelproces de richting van de verandering steeds duidelijker wordt. We beschrijven de rollen in het veranderproces van professionals, managers, stafspecialisten, de Ondernemingsraad, de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De meeste aandacht gaat uit naar de gehanteerde spelvormen en interventies en hoe is omgegaan met gevoelens van onzekerheid. We besluiten het hoofdstuk met de voortgang die is geboekt, de resultaten die zijn behaald en het plezier dat daaraan wordt beleefd.

### 1. Spelcontext: ontwikkelingen Spirit Jeugdhulp

De jeugdhulp kent een rijke historie en beleeft de laatste decennia turbulente tijden. Deze paragraaf schets de oorsprong van Spirit Jeugdhulp en de context van de veranderingen in de jeugdhulp. Er wordt aandacht gegeven aan de historie van Spirit, de invloed van New Public Management en de impact van beleidsdrukte.

#### Rijke historie

De jeugdhulp in Amsterdam vindt zijn oorsprong in twee Amsterdamse weeshuizen: het Burgerweeshuis en het Rooms-Katholieke Jongensweeshuis.

Weeskinderen vallen in die tijd onder verantwoordelijkheid van de burgemeester die de zorg vervolgens uitbesteedt. Voor weeskinderen met enig bezit, zoals erfgeld, doet hij dat aan de weeskamer, een van zijn regeringscolleges. Weeskinderen zonder bezit worden uitbesteed aan huizittenmeesters die de kinderen vervolgens aan het werk zetten. Een onwenselijke situatie, en voor hen richt in 1520 een aantal welgestelde Amsterdammers het Burgerweeshuis op: een tehuis aan de Kalverstraat voor kinderen tot tien jaar van uitsluitend Amsterdamse poorters, burgers die het recht hadden om binnen de poorten van Amsterdam te wonen.

De wezen gaan er naar school en leren een ambacht. In 1558 wonen er meer dan tweehonderd kinderen in het Burgerweeshuis. Door pestepidemieën, armoede en oorlogen loopt het aantal wezen rond 1624 op van vijfhonderd tot negenhonderd. In het R.K. Jongensweeshuis worden alleen jongens opgevangen, zowel oudere werkjongens als schooljongens.

Vanaf het begin van de twintigste eeuw neemt het aantal wezen af. Er komt ruimte in de weeshuizen. Ze verbreden hun taken, fuseren met andere huizen en vangen vanaf dan ook kinderen op van ouders die tijdelijk niet voor hen kunnen zorgen. Het R.K. Jongensweeshuis wordt vanaf 1954 Amstelstad: een huis voor voogdijkinderen, zowel jongens als meisjes. In 1970 verandert het Burgerweeshuis zijn naam naar Sociaal-Agogisch Centrum (sac) en verhuist uit de Amsterdamse binnenstad.

Tot 1950 zijn veel instellingen geïsoleerde organisaties. Vanaf de jaren vijftig verschuift de focus van louter verzorgen naar opvoeden. Er komt meer aandacht voor persoonlijke ontplooiing, het gezin en het bevorderen van contacten buiten de instelling. De overheid gaat hogere eisen stellen aan de hulpverlening en neemt de verantwoordelijkheid op zich om kinderen uit onveilige situaties weg te halen.

Zowel Amstelstad als het sac fuseren tussen 1950 en 2002 met tal van andere jeugd- en kinderhuizen om zo aan de toenemende eisen van jeugdhulp te kunnen voldoen.

### **Fusie en schaalvergroting**

Spirit ontstaat vanuit de fusie tussen het Sociaal-Agogisch Centrum en Amstelstad. Het is een fusie die in die tijd gerust revolutionair mag worden genoemd. Amstelstad is van oudsher een vrij hiërarchische organisatie, het sac een van duizend bloeiende bloemen. Die twee concurrenten gaan in 2002 van het ene op het andere moment samen. De ambitie: een goed regionaal aanbod voor gezinnen en kinderen. Beide organisaties waren op dat moment te klein om dat te bieden. Het samengaan pakt verbazingwekkend goed uit, met name omdat de fusie inhoudelijk gedreven is. De besturen, de Raden van Toezicht en alle hulpverleners realiseren zich dat een fusie noodzakelijk is om alle gezinnen in de stad te bereiken, hun passende hulp te bieden en die hulp dichtbij te organiseren. Iedereen wil er voor gaan. Tot 2005 heet de organisatie sac-Amstelstad, in 2005 wordt de naam veranderd in Spirit. Om de hulp dicht bij de leefomgeving van de cliënt te brengen, wordt gekozen voor een decentrale opzet: acht regiokantoren, acht regiomanagers en per regio een middenkader dat de hulpverleners aanstuurt. Hierdoor is Spirit goed verankerd in de verschillende Amsterdamse wijken en wijken in Zaanstreek/Waterland, Amstelland en de Meerlanden. Verschillende werksoorten worden in meerdere regio's uitgevoerd, een aantal wordt bovenregionaal georganiseerd. Voor kinderen en gezinnen is de hulp van Spirit altijd dichtbij. Werkontwikkeling en het bewaken van de programma-identiteit gebeuren centraal, aangestuurd door een portefeuillehouder en een inhoudelijk team. In 2008 is Spirit een grote, professionele organisatie met veel aandacht voor inhoudelijke ontwikkeling en vernieuwing. De beweging die Spirit doormaakt is terug te lezen in onderstaande tekst die de kern van de 'zijnswaarde' weergeeft.

Corporate tekst 2007	Corporate tekst 2016
<p>Spirit is een jeugdhulpinstelling met ruim 1200 medewerkers werkzaam in Amsterdam en de regio's Zaanstreek/Waterland, Amstelland en de Meerlanden. Per jaar maken ongeveer 7000 jeugdigen gebruik van de hulp van Spirit.</p>	<p>Wij zijn er voor jeugdigen en hun gezin (onder wie ook familie en vrienden) en zetten ons er met hart en ziel voor in dat zij veilig en liefdevol opgroeien, meetellen, kansen krijgen, meedoen en zichzelf ontwikkelen en bovenal ontplooiën. We zijn er voor het gezin als dat hulp nodig heeft, ook als de hulpvraag complex en/of specialistisch is en de situatie soms uitzichtloos lijkt.</p>

### New Public Management

De organisatie, waarbij uitvoering en werkontwikkeling gescheiden verantwoordelijkheden zijn, vraagt veel afstemming en overleg. Spirit omarmt het *New Public Management*, een bedrijfsmatige manier van denken in termen van producten en klanten. Het is een managementgedachte die vanaf de jaren tachtig populair wordt onder overheden en semioverheden die het model van de private sector willen toepassen op de publieke sector. Dat sluit ook aan bij de wens van de jeugdhulpverlening om zich te ontworstelen aan het geitenwollensokkenimago uit de jaren zeventig. Het meer bedrijfsmatig denken kon daaraan mooi tegenwicht bieden en professionaliteit stond bovenaan. De gedachte bijvoorbeeld dat je ook met vrijwilligers zou kunnen werken in de jeugdhulp paste niet bij de eisen die overheden stelden aan de kwaliteit van hulpverlening. Ook in het dagelijks werk werd professionele afstand het devies. Dit als reactie op de tijd waarin hulpverleners jongeren soms mee naar huis namen. Het nieuwe devies was: ga als professional niet een te sterke relatie aan met je cliënt, want ze komen een programma in en gaan er ook weer uit.

Jeugdhulp staat in die tijd in Den Haag hoog op de agenda en er is veel geld beschikbaar voor de sector. Er wordt geïnvesteerd in jeugdgevangenissen en er komen JeugdzorgPlus-voorzieningen voor jongeren die een intensieve vorm van jeugdhulp nodig hebben en daarvoor tijdelijk opgenomen worden in een gesloten instelling. De Rijksoverheid en gemeenten vragen zorgaanbieders om voor elk probleem en elke doelgroep met een oplossing te komen. Spirit voldoet aan die vraag en de tijd kenmerkt zich door het ontstaan van vele zorgprogramma's en specifieke projecten, bijvoorbeeld voor de begeleiding van jongeren bij de terugkeer in de maatschappij als ze uit detentie komen. Daardoor ontstaan er echter zo veel verschillende producten dat er te weinig continuïteit is voor de cliënt. Cliënten gaan van programma naar programma.

De organisatie heeft in deze periode een zware topstructuur met een tweehoofdige Raad van Bestuur, acht regiomanagers, een manager van JeugdzorgPlus-voorziening De Koppeling, een directeur van een justitiële jeugdinrichting, vier managers van de onder-

steunende diensten, en vijfenveertig managers in het middenkader. Vrijwel elk programma of project heeft een manager of projectleider. De structuur draagt bij aan stabiliteit en het programmagericht werken sluit aan bij de wensen van gemeenten en provincies die in deze periode verantwoordelijk zijn voor de financiering en uitvoering van de jeugdhulp. De structuur heeft als nadeel dat de afstand tussen de top en de uitvoering te groot is geworden.

Achteraf zeggen medewerkers dat ze destijds geen idee hadden wat de top van de organisatie precies deed. Hulpverleners hadden het gevoel dat wat ze rapporteerden in een groot gat verdween.

### **Beleidsdrukte**

In 2007 presenteert het nieuwe ministerie Jeugd en Gezin haar programma 'Alle kansen voor kinderen'. Ook in dat programma wordt duidelijk dat er te weinig continuïteit is voor kinderen. Het ministerie onder leiding van minister Rouvoet wil af van 'de schotten tussen Haagse departementen, tussen gemeenten en provincie, en tussen jeugdhulp- en zorginstellingen, school en andere disciplines'. Het is tijd voor één gezin, één plan.

In Amsterdam roept de wethouder voor jeugdbeleid dat de jeugdzorg is ontaard in een monster van Frankenstein. Er is te weinig coördinatie en afstemming van het onderwijs- en jeugd(gezondheids)zorgaanbod. Voortdurend worden nieuwe projecten door de gemeente zelf gesubsidieerd en gestart. Niemand heeft overzicht. Financiële stromen lopen allemaal naast elkaar. Professionals van verschillende instellingen kunnen helemaal niet overzien welke projecten allemaal worden gestart. Bovendien is het subsidiestelsel onnodig ingewikkeld. De wethouder start operatie Frankenstein en licht in een jaar de jeugdzorg en het jeugdwelzijn in de hoofdstad grondig door. Elke geldstroom wordt nageplozen en getoetst op efficiënt gebruik van het stadhuis tot het bureau waar het uiteindelijk terechtkomt. De conclusies zijn niet mals: ondanks de vele miljoenen die omgaan in de hulpverleningsindustrie blijft er te veel in de bureaucratie hangen. Voor elk probleem komt een nieuw project. De gemeente vraagt erom met allerlei nieuwe beleidsideeën en de aanbieders leveren het. Maar het stapelen van programma's en projecten werkt niet langer en kost handenvol geld. Er vallen te veel gezinnen buiten de boot. In gezinnen met meervoudige problematiek wordt langs elkaar heen gewerkt. De gezinsleden hebben al snel te maken met meerdere hulpverleners vanuit maatschappelijk werk, jeugdhulp, bijstand, politie, reclassering, jeugdhulpartsen, psychiatrische hulp en leerplichtambtenaren. De conclusie van het vervolgproject 'Systeem in Beeld' luidt simpel maar treffend: de jeugdhulp moet weer de ruimte krijgen om gewone dingen goed te doen. Helaas lopen financieringsstromen langs elkaar heen en nemen beleidsinitiatieven van de Rijks-overheid, provincies en gemeenten onverminderd toe. De praktijk blijkt weerbarstiger dan gedacht en ondanks alle goede bedoelingen sterft dit project uiteindelijk een stille dood. Het lukt ook de gemeente niet om overzicht te krijgen. Stadsdelen, gemeenten, stadsregio, rijk en zorgverzekeraar, allemaal starten ze projecten en weten dat niet van

elkaar. Aanbieders lukt het niet om overzicht te krijgen. Dit is mede aanleiding voor de centralisatie van de jeugdhulp.

Vanuit de stad Amsterdam, de steden in de regio, de provincie en het rijk wordt gestuurd op producten en productie. Spirit voldoet aan die opdracht en biedt inmiddels zeventien werksoorten en meer dan veertig programma's. Het regionaal werken gaat goed en levert veel op. Spirit is goed verankerd in de wijken, herkenbaar, kent de specifieke problemen in de verschillende wijken in en rondom Amsterdam en werkt bijzonder goed samen met lokale partners. De lijnen zijn daardoor kort. De wijken en regio's vragen ieder een eigen antwoord op lokale issues. Om aan die vraag te kunnen voldoen zijn ondernemerschap en leiderschap nodig. Spirit zet een Management-Development-traject op voor haar managers. Ze worden een jaar lang intensief getraind en gecoacht om meer ondernemer- en leiderschap te ontwikkelen, om gevoel te krijgen bij de markt en marketingvaardigheden te ontwikkelen.

### Het verhaal van Mariëlle

In 2007 opent Spirit het splinternieuwe besloten behandelcentrum De Koppeling waarbij de minister aanwezig is en een voordracht houdt. Ook de Raad van Bestuur vertelt een verhaal. Bij de voorbereiding ervan stelt het bestuur zich de vraag: waar doe we dit voor? Het gaat niet om het nieuwe gebouw, het aantal plekken en de productie. Het gaat om de kinderen die hier negen maanden lang alle nachten doorbrengen en weer grip op hun leven moeten zien te krijgen. De inleiding wordt daarom het levensverhaal van Mariëlle, vijftien jaar, voorgelezen door een lid van de Raad van Bestuur, zonder introductie en zonder toelichting.

*Ik ben Mariëlle. Volgende week word ik vijftien. Toen ik vier was, ging mijn vader dood. Een hersenbloeding. Mijn vader viel om tien uur 's ochtends dood neer, in de huiskamer. Ik was alleen thuis met mijn zusje van zeven maanden.*

*Ik heb nog geprobeerd om haar een flesje te geven. 's Avonds kwam mijn moeder thuis. Ze vond mij slapend op de grond in de woonkamer, met een arm om mijn vaders hoofd heen.*

*Ze zeggen dat ik me door de dood van mijn vader niet goed kan binden. En soms bind ik me te snel, maar dan aan de verkeerde mensen...*

Het persoonlijke relaas eindigt met een opname in De Koppeling.

Het verhaal van Mariëlle ging niet over de hoeveelheid hulpverleners of plekken. Het was een levensverhaal. Door dat te gebruiken werd de focus verlegd van het onpersoonlijke (productie, cijfers, cliënten) naar het persoonlijke (het kind, het levensverhaal, familie). Daarbij komt dat bijna de helft van de kinderen twee of meer programma's volgt. Steeds vaker rijst de vraag: doen we eigenlijk wel de goede dingen? Is het wenselijk dat bijna de helft van de kinderen twee of meer programma's volgt, 14 procent ten minste vier en 5 procent van de kinderen zelfs zes of meer?

Ook merkt Spirit dat de bestaande structuur het moeilijk maakt om snel te kunnen in-

spelen op veranderingen. Het is lastig om de capaciteit tussen afdelingen en regio's snel aan te passen aan de veranderende vraag. Flexibiliteit was ver te zoeken. In die tijd wordt bekend dat het Rijk de jeugdhulp wil overhevelen naar de gemeenten. Het is onduidelijk hoe de gemeenten dit gaan invullen. Met dit onzekere vooruitzicht realiseert Spirit dat ze niet alleen een oplossing wil zoeken voor die kinderen die van programma naar programma gaan, dat ze jongeren en hun gezinnen weer voorop wil zetten, maar dat ze ook een wendbare organisatie wil worden om te kunnen inspelen op de ontwikkelingen van buitenaf.

## 2. Spelambitie en spelidee: terug naar de basis

De echte versnelling en urgentie om te veranderen komt vanuit de inhoud, door simpelweg goed te kijken naar wat zich afspeelt in het leven van een kind en wat de professionele bijdrage is als het kind in de knel komt. Het antwoord daarop ligt in het verhaal van de zestienjarige Sharon. Sharon woont in zes jaar tijd op acht verschillende opvangplekken en ziet meer dan vijftig verschillende hulpverleners, van groepsleiders tot gezinsvoogden, van psychiaters tot gezinshuisouders, van ambulante hulpverleners tot psychologen.

### Het verhaal van Sharon

Op een middag in september 2010 vertelt de Raad van Bestuur in een theaterzaaltje van een middelbare school het verhaal van Sharon. Bij binnenkomst krijgen alle managers een kaartje met daarop een hulpprogramma en de opdracht: wordt jouw programma genoemd, ga dan staan. Op het eind van het verhaal van Sharon stond de gehele zaal. Het verhaal schetst een beeld van de spelpatronen in de zorg. Het raakt de jeugdhulpverleners en iedereen beseft waarom het zo niet langer kan. Er ontstaat een gedeelde ambitie om te veranderen, al is de precieze richting van de verandering nog niet duidelijk.

#### ***Ik ben Sharon***

*Ik ben Sharon, nu eindelijk zestien jaar. Ik ken jullie wel, al vanaf dat ik twaalf ben of zo. Mijn broer kennen jullie denk ik ook, maar dat weet ik niet zeker want ik weet niet precies waar hij woont bij Spirit.*

*Ik heb drie maanden op de KAO in Zuidoost geloged. Dat was super! Heel lieve mensen werken daar. Twee zijn een echtpaar, en dan nog iemand erbij en ze hebben ook eigen kinderen. Toen ik daar woonde, ging een hele grappige man van Spoedhulp uitzoeken wat er met mij moest gebeuren. Dat ging natuurlijk allemaal in overleg met mijn gezinsvoogd. Die ken ik al vanaf de basisschool.*

*De meeste kinderen waren een paar weken op de KAO en gingen dan weer weg. Het was denk ik allemaal heel moeilijk om iets voor me te bedenken, want ik zat veel te lang op de*

κΑΟ. Na drie maanden wisten ze nog niet goed hoe het nou verder moest en ik kon niet naar familie.

Toen ben ik gaan wonen bij Beter Met Thuis, ook in Zuidoost. Dat was een grote verandering: er werken daar heel veel mensen, wel tien denk ik. Ik kreeg doelen en veel afspraken. Gelukkig kon ik het met mijn mentor heel goed vinden. Ik was vaak boos en agressief en zij kon mij rustig krijgen. Zij snapte mij en was zelf heel rustig. Ook kwam zij als ze dienst had altijd even bij me zitten als ik in bed lag. Gewoon, om te kletsen.

De meeste kinderen bij κΑΟ hebben familie en ouders. Daar praten ze dan mee om een oplossing te vinden. Vaak gingen die kinderen ook logeren in de weekenden. Ik wilde ook graag eens een logeeraadres, ik zat altijd op de groep. Mijn moeder is dood en mijn vader zit vast. Waar mijn broer is, weet ik niet precies. We zijn allebei tegelijk uit huis gehaald. Hij slaapt wel eens bij het Poortgebouw.

Na Beter Met Thuis zou ik eerst naar Hoenderloo gaan, en toen toch niet: ik ging naar de Orthopsychiatrie in Amsterdam-Zuid. Ik vond het echt erg om na een jaar bij Beter Met Thuis weg te gaan. Ik was gewend, kende de buurt goed en wilde geen afscheid nemen van mijn mentor. Ze beloofde nog naar mijn nieuwe kamer te komen kijken. Ik snap niet waarom ik per se moest verhuizen en weer opnieuw moest beginnen: nieuwe kinderen, nieuw huis, nieuwe begeleiders...

Bij de Orthopsychiatrie vond ik het verschrikkelijk. En dat heb ik laten merken ook. Ik had geen zin om weer met tien nieuwe groepsleiders kennis te maken en met al die kinderen. Hoe het precies gegaan is, weet ik niet, maar ik heb gewoon mijn best niet gedaan. Ik was boos, heel boos. Na zes maanden zeiden ze dat ik weg moest bij de Orthopsychiatrie: ik was onhandelbaar. Eerst hadden ze het over Hoenderloo, maar het duurde te lang voor er daar plek was. Toen ging ik ineens heel snel naar De Koppeling. Ben je daar wel eens geweest? Ik schrok me kapot: alles zit op slot! De mensen die daar werken zijn wel oké. Streng, maar ze letten wel goed op je. Op mijn groep werkten wel twaalf mensen. Ook is er een psychiater: die is echt slim.

Op De Koppeling ben ik wel veel rustiger geworden, ook in mijn hoofd. Het ging eigenlijk zo goed dat ik na een halfjaartje misschien weer naar de Orthopsychiatrie terug kon. Daar was ik toch wel blij mee!

Precies weet ik het niet, maar de leiding was gewisseld bij de Orthopsychiatrie en de nieuwe leiding vond dat ik toch niet paste. Ik heb toen gevraagd of ik een gesprek mocht, want dan kon ik uitleggen dat ik veranderd was. Dat is er niet van gekomen. Die vraag was niet bij de goede persoon gekomen.

Ondertussen was het maart en woonde ik al een halfjaar bij De Koppeling en moesten ze opnieuw bedenken waar ik kon gaan wonen. In juni zou ik naar Driehuis kunnen: nog drie maanden wachten. Maar Driehuis leek me heel relaxed: een gewoon huis, twee mensen waar ik lang kan zijn, niet zoveel drukte en misschien wel gezellig.

Omdat het wachten op Driehuis zo lang duurde kon ik naar een Beter Met Thuis, niet



*die in Zuidoost, maar in het centrum. Waarom weet ik niet. Wel heel jammer, want daar was die lieve mentor.*

*Na twee maandjes bij Beter Met Thuis in het centrum ben ik verhuisd naar Driehuis, bij een mevrouw met twee katten. Ik dacht dat ik het daar relaxed zou hebben, maar op de een of andere manier is het niet gelukt. Ik kreeg weer die oude boosheid en luisterde naar niemand. Die mevrouw vond dat zo lastig en ze kon mij niet goed aan. Af en toe moest ik dan uit logeren, ook om na te denken: ik ging dan naar het Trainingshuis. Toen de boel ontplofte, ben ik teruggeplaatst bij Beter Met Thuis. In het centrum, daar was het eerst best goed gegaan, vandaar. Maar bij Beter Met Thuis kon ik niet blijven, zij konden mij niet genoeg helpen.*

*De oplossing volgens mijn voogd was een soort internaat in Zwolle. Zwolle... daar kende ik echt niemand! In dat internaat kwam iemand langs die ook bij Spirit werkt. Een hele leuke jongen van Nieuwe Perspectieven bij Terugkeer. Samen met hem ging ik me voorbereiden voor als ik weer terug naar Amsterdam mocht.*

*Nu woon ik in Landsmeer bij het Trainingshuis. Best heel erg wennen, maar ik heb wel een chille mentor en als ik het goed doe mag ik naar 16+. Leuk vind ik dat: meer vrijheid, mijn eigen kamer! Maar ook weer spannend: doelen halen, allemaal nieuwe werkers.*

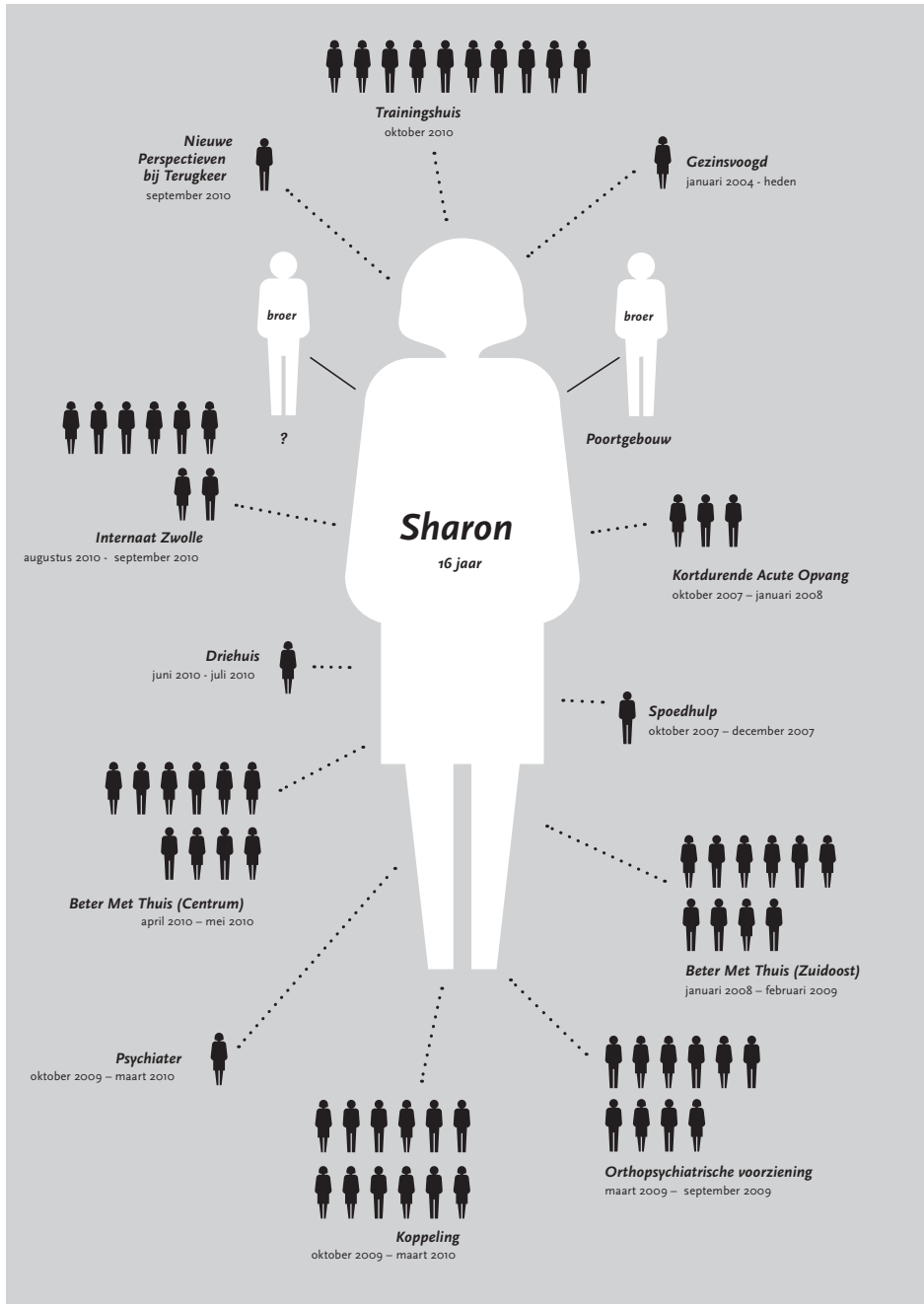
*Ik heb in al die tijd aan zoveel mensen mijn verhaal verteld, eigenlijk niet normaal meer. Ik vraag me soms wel eens af: **kan dit niet anders?***

Met het verhaal van Sharon appelleert de Raad van Bestuur aan de professionele schaamte van de jeugdhulpverleners en de managers. Ze doet met de slotvraag ‘Kan dit niet anders?’ een beroep op de professionals om bij te dragen aan een fundamentele verandering in het werk. De Raad van Bestuur beseft dat de bestaande werkwijze om een fundamentele verandering vraagt van alle spelers in de organisatie. Het is niet langer aanvaardbaar om kinderen van programma naar programma te sturen, van bed naar bed, waarbij ze telkens opnieuw hun verhaal moeten vertellen aan een andere hulpverlener.

Het verhaal van Sharon is de start van een diepgaand verandertraject Spirit gaat Door!

### **Nabije hulp**

Na afloop van de medewerkersbijeenkomst ontvangt iedereen het boekje *Spirit gaat Door!*, met daarin de aanleiding, de aanzet en contouren van een nieuwe manier van hulpverleners en een bijbehorende organisatiestructuur. Op de cover staat het symbool voor het verandertraject: een surfer op een hoge golf, symbool voor moed, lef, vastberadenheid en vertrouwen. In dit boekje is niet alleen beschreven wat er anders kon. Er is minstens zoveel aandacht voor trots voor wat iedereen in al die jaren bereikt heeft. De deskundigheid van alle medewerkers, de aanwezigheid in de wijken, de goede samenwerking met (lokale) organisaties en het gebruik van effectieve programma's. Maar om goede hulp te kunnen blijven bieden, wil Spirit ook essentiële dingen veranderen.



Figuur 13.1: De ruim vijftig hulpverleners rondom Sharon

Twee uitgangspunten staan vast: iedere cliënt krijgt een vaste hulpverlener en de organisatie gaat efficiënter ingericht worden. Meer cliëntcontact, minder bureaucratie en meer flexibiliteit om Spirit toekomstbestendig te maken. Het voorstel is om de organisatie helemaal op de schop te gooien en opnieuw in te delen in drie onderdelen: jeugdmaatschappelijk werk in de wijkteams, gespecialiseerde hulp en behandeling in gesloten opvang in een JeugdzorgPlus-voorziening, en een justitiële jeugdinrichting. Er wordt gekozen om voortaan te werken op tijden en plaatsen die de cliënt goed uitkomen. Ook wordt er gekeken hoe de residentiële voorzieningen anders ingericht kunnen worden. Hoe kan voorkomen worden dat kinderen van bed naar bed geplaatst worden? En hoe kan Spirit ervoor zorgen dat er zo weinig mogelijk kinderen in gesloten instellingen geplaatst worden? Er volgen werkbezoeken naar onder andere Denemarken, waar men werkt zonder gedwongen maatregelen en waar weinig kinderen in residentiële voorzieningen verblijven. Er wordt nagedacht over nieuwe vormen van pleegzorg, bijvoorbeeld voor jongeren die nu in preventieve hechtenis in justitiële jeugdinrichtingen verblijven.

### **Veranderen van onderaf**

Het verandertraject verloopt van onderaf. Vanaf het eerste moment worden alle medewerkers uitgenodigd om mee te denken hoe de nieuwe uitgangspunten gerealiseerd kunnen worden. De contouren staan, iedereen is het ermee eens dat het anders moet, maar het hoe – daar kan iedereen over meedenken en aan meewerken. Tegelijkertijd mag alles ter discussie staan. Er wordt aan iedereen uitdrukkelijk gevraagd om met onorthodoxe ideeën te komen. Themagroepen en werkgroepen, open voor alle medewerkers, gaan aan de slag om de contouren uit te werken tot voorstellen. Een roerige periode volgt. Een smeltkroes van ideeën komt naar boven. Medewerkers houden brainstorms en klankbordbijeenkomsten met collega's, gaan op werkbezoeken door het hele land, lezen over nieuwe manieren om de inhoud te organiseren. Ze toetsen ideeën en vragen feedback van cliënten, collega-organisaties en partners. Er worden bijeenkomsten georganiseerd met kritische vrienden: deskundigen uit andere organisaties en branches.

In proeftuinen wordt geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen. Zo ervaren medewerkers in de praktijk zelf wat werkt en wat niet werkt. Een groep gaat met een laptop en smartphone onder de arm anders werken: op plekken en tijden die de gezinnen goed uitkomen. Na afloop delen ze hun ervaring en worden voorstellen aangepast aan de praktijk.

De themagroepen bereiden plannen voor: over anders werken, de invulling van verschillende functies, de samenwerking tussen Jeugdmaatschappelijk Werk en Gespecialiseerde Hulp, het leveren van managementinformatie en de ondersteuning die de stafafdelingen gaan bieden in de nieuwe situatie. Ondersteunende afdelingen zoals p&o werken toekomstscenario's uit over dienstverlening in de nieuwe situatie. Er volgen voorstellen voor nieuwe functieomschrijvingen, er ontstaan nieuwe functies die nodig zijn om goed werk te kunnen leveren en er vervallen functies die niet meer passen bij de nieuwe manier van werken. De Ondernemingsraad houdt regelmatig achterbanbijeenkomsten, waarin meegedacht wordt over kwesties die aan de or voorgelegd wor-

den, zoals het Sociaal Convenant, taak- en functieomschrijvingen, competentieprofielen en de plaatsingsprocedures.

### 3. Spelverdeling en spelbeleving: iedereen doet mee

Uit de tekst hierboven is al duidelijk dat iedereen meedoet in de verandering en dat vooral de professionals in uitvoering en ondersteuning de veranderingen vormgeven.

#### **Iedereen doet mee**

De Raad van Bestuur geeft richting, de professionals werken aan de concrete invulling en een regiegroep zorgt voor afstemming. De Ondernemingsraad denkt mee en de Raad van Toezicht ondersteunt de verandering.

#### *Regiegroep*

Er is een regiegroep die het veranderproces begeleidt en de voorstellen voorlegt aan de Raad van Bestuur. De groep is een dwarsdoorsnede van de organisatie, bestaande uit hulpverleners, gedragswetenschappers, managers, een communicatieadviseur en hoofd Personeel en Organisatie. De besluitvorming verloopt volgens de bestaande procedures: de Raad van Bestuur overlegt de voorstellen met het managementberaad en legt voorgenomen besluiten voor aan de Ondernemingsraad. Zo ontstaat binnen een jaar een plan voor een nieuwe werkwijze en nieuwe organisatie. Samenwerking met de OR krijgt daarin hoge prioriteit. De Raad van Bestuur wil oprecht weten wat de Ondernemingsraad ervan vindt en hoe zij de toekomst ziet.

#### *Ondernemingsraad: van controle naar vertrouwen*

Ook de rol en de werkwijze van de Ondernemingsraad veranderen. Het is een beweging van controle naar vertrouwen en samenwerking. In 2009 vervulde de OR voornamelijk een klassieke rol: er werd gehandeld volgens de wet van de OR, de focus lag op regels en protocollen. Kerntaak was het controleren van de Raad van Bestuur en dat ging gepaard met een zekere mate van wantrouwen. De relatie tussen de Raad van Bestuur en OR was formeel van aard. Tijdens vergaderingen zaten de Raad van Bestuur en de OR letterlijk en figuurlijk tegenover elkaar.

Gedurende het verandertraject wordt die relatie informeler. Er is intensief contact tussen de Raad van Bestuur en OR. Nieuwe voorstellen worden in een vroeg stadium besproken, er is veel informeel overleg. De aanpak van de OR verandert langzaam. Waar eerst achter gesloten deuren over adviesaanvragen vergaderd werd en vervolgens de secretaris namens de OR schriftelijk antwoord gaf, kijkt de OR nu samen met de Raad van Bestuur naar de conceptadviesaanvraag. De OR keurt niet simpelweg af, maar adviseert, vult aan, komt met eigen voorstellen en schrijft soms zelfs mee aan de conceptadviesaanvraag. Beide partijen gaan meer met elkaar om als collega's op basis van vertrouwen. Dat be-

tekent overigens niet dat het niet af en toe flink botst. Maar het streven is: we willen er samen goed uitkomen.

Een OR-lid geeft aan dat de OR al snel doorhad dat sommige veranderingen minder goed uit zouden pakken voor individuele medewerkers, maar dat ze wel goed waren voor de organisatie als geheel en voor de hulp aan de kinderen en gezinnen. De focus van de OR ligt vanaf dat moment minder op het in de bres springen voor individuele collega's en meer op het opkomen voor het gezamenlijk belang.

#### *Raad van Toezicht*

Ook de Raad van Toezicht is nauw betrokken. Ook hier heeft het verhaal van Sharon veel impact. De raadsleden treden op als sponsor van de verandering en ondersteunen de Raad van Bestuur in hun spelambitie. Ze geven adviezen aan de Raad van Bestuur vanuit hun professionele achtergrond in organisatiekunde, veranderkunde, ondernemerschap en pedagogiek. Ook stimuleren ze de samenwerking met ketenpartners door hun netwerk in te zetten en op te treden als ambassadeurs naar financiers, politici en beleidsambtenaren. In elke bespreking tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht komt de voortgang van de verandering aan de orde. Individuele leden van de Raad van Toezicht zijn beschikbaar om in gesprek te gaan met de Ondernemingsraad of met directeuren en managers die door de veranderingen geraakt worden. De Raad van Toezicht is betrokken, maar houdt afstand om het spelverloop niet te veel te beïnvloeden. Als hij brieven krijgt van ongeruste medewerkers reageert hij terughoudend en legt hij de bal weer bij de managers, de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur.

#### *Raad van Bestuur*

De Raad van Bestuur heeft het probleem geformuleerd en met het verhaal van Sharon betekenis gegeven aan de spelambitie. Hij heeft de spelpatronen inzichtelijk en bespreekbaar gemaakt. Daarna heeft de Raad van Bestuur richting gegeven met het veranderidee 'Spirit gaat Door!'. Daarin zijn de uitgangspunten geformuleerd voor de verandering en is de speelruimte aangegeven. Ten slotte brengt de Raad van Bestuur de medewerkers en managers in het spel. Tegelijkertijd beseft hij hoe belangrijk het is om de vinger aan de pols te houden en de voortgang te monitoren. Dat doet hij door intensief contact te houden met professionals, managers, directeuren en leden van de Ondernemingsraad. De Raad van Bestuur beseft ook de betekenis van taal in de verandering en speelt een rol in de betekenisgeving. Woorden als programma, productie en cliënt worden gaandeweg vervangen voor kinderen, jongeren en gezinnen. Cliënten krijgen een naam en een gezicht. Het gaat over problemen en de kracht van mensen om die problemen zelf aan te pakken en over de hulp die nodig is om kinderen en jongeren naar een zelfstandig bestaan te begeleiden. Kernwoorden zijn nabije hulp met aandacht op tijden en plekken die aansluiten bij de leefwereld van kinderen.

### Communicatie en emotie

In het hele veranderproces is er aandacht voor de onderstroom van emoties en gevoelens. Er wordt volop aandacht gegeven aan gevoelens van onzekerheid. Als de communicatie nog niet over de inhoud kan gaan, gaat het over het proces en over de onzekerheden, de nieuwe ideeën en de twijfels daarbij. De Ondernemingsraad is vanaf het begin betrokken bij de communicatie met medewerkers. Naast communicatie via de bestaande lijn, bijeenkomsten, mail en intranet, verschijnt tussen januari en juni 2011 om de zes weken de *Doorkijk*: een krant met daarin alles over wat er in die tijd groeit, de ervaringen uit de proeftuinen en pilots, columns van de OR, interviews met partners en opdrachtgevers over landelijke en lokale veranderingen en wat die partners en opdrachtgevers vinden van de plannen van Spirit. In elke krant staat een tijdsbalk van het verandertraject, zodat duidelijk wordt: wat hebben we bereikt en waar gaan we naartoe?

Ook met collega-organisaties, partners en opdrachtgevers wordt intensief gesproken. Het verandertraject is geen puur interne operatie, want Spirit wil aansluiten bij een buitenwereld die snel aan het veranderen is. Ook die wordt meegenomen en gebruikt om ideeën aan te toetsen.

Naarmate de verandering vordert, neemt de onzekerheid toe. Er worden plannen gemaakt, maar er is nog niets besloten. Heb ik nog wel een eigen werkplek? Blijft mijn functie bestaan? Werk ik straks nog wel in deze wijk? Heb ik nog wel een manager? En die zelfsturing, hoe ziet die eruit? Moet ik straks zelf een begroting maken? Moet ik mijn productie in de gaten houden? Dit soort onzekerheden kan niet worden weggenomen. Wel houdt de regiegroep vinger aan de pols. Op fora op intranet delen medewerkers hun zorgen en er wordt fanatiek gediscussieerd. In het personeelsblad worden medewerkers geïnterviewd over kansen, maar ook over hun zorgen voor de toekomst. Er zijn klankbordbijeenkomsten waaraan iedereen deel kan nemen.

### Door-reis

In de laatste week van juni 2011, negen maanden na de eerste aftrap, organiseert de regiegroep de 'Door-reis': een week waarin alle medewerkers uitgenodigd worden om samen op doorreis te gaan. Er worden meer dan veertig activiteiten georganiseerd. Medewerkers geven en volgen workshops, van vechtkunst tot mindfulness. Er zijn lezingen van landelijk beroemde filosofen en sociologen. Er wordt gekookt met de directeuren, gewandeld met de Raad van Bestuur, er zijn workshops Easycratie en innovatie. Bovendien presenteren en toetsen de werkgroepen hun opbrengst. De week wordt ervaren als één groot cadeau: een energieke en inspirerende week met een blik op de toekomst en verbinding met elkaar. De week eindigt met een grote bijeenkomst. Daar ziet iedereen op groot scherm het meisje Sharon terug. Ze vertelt dat het anders kan. Alle nieuwe stappen worden nu door haarzelf gezet, in samenwerking met Karin, de jeugdmaatschappelijk werker van Spirit. Haar nieuwe verhaal staat symbool voor hoe Spirit vanaf 1 januari 2012 wil werken. Aan de vooravond van de zomervakantie leveren de 'Door-reis' en het nieuwe verhaal van Sharon de energie die medewerkers nodig hebben om verder te gaan.

### **Ik ben Sharon**

*Dit is Sharon. Toen ze zes jaar was, overleed haar moeder aan kanker. Haar vader had een drankprobleem en kon niet voor Sharon en haar broer zorgen. Dit is haar verhaal.*

*'Ik was zes en m'n broer was twaalf. En we konden niet meer thuis wonen. Dat was best wel heftig. Toen ontmoette ik voor het eerst Karin, van Spirit. Zij ging mij en m'n broer toen helpen.'*

*Karin is hulpverleenster bij Spirit. Zij bracht destijds Sharons ooms, tantes, burens en haar schooljuf bij elkaar om te kijken of ze Sharon en haar broer konden helpen.*

*'Ik weet nog dat we met z'n allen in een zaaltje zaten en dat iedereen ging vertellen wat hij voor ons kon doen. Op een gegeven moment mocht ik toen zeggen waar ik het liefst wilde wonen. Ik koos toen tante Patty en oom Hans. Mijn broer was natuurlijk wat ouder, dus die ging in een huis van Spirit wonen. Daar woonden ook andere kinderen.'*

*Sharon ging bij haar oom en tante wonen. Karin hield actief contact met Sharon om te kijken hoe het ging. 'Karin kwam af en toe langs bij ons. Dan gingen we samen naar de McDonalds, of gewoon even wandelen en praten over hoe het ging. We praatten ook op msn, of via Skype. Soms zagen we elkaar een tijdje niet en dan weer even heel vaak. Bijvoorbeeld als ik ruzie had gehad of als ik me alleen voelde.'*

*Toen Sharon twaalf was, ging het steeds minder goed tussen haar en haar oom en tante. Er was veel ruzie in huis. Karin stelde voor dat Sharon in hetzelfde huis als haar broer kon gaan wonen.*

*'Ik kwam in dat huis, en dat was best wel relaxed. Je had je eigen slaapkamer, één grote woonkamer en een tuin. Er waren daar altijd mensen die voor je zorgden en je hielpen. Rob werd toen mijn vaste mentor. Ik kende hem al, omdat hij ook de mentor van mijn broer was. Dus dat vond ik wel fijn eigenlijk.'*

*'Rob wist ook al veel van mijn jeugd, dus ik hoefde hem ook niet opnieuw mijn hele verhaal te vertellen. En hij hielp altijd als er in het huis iets niet goed ging. Als ik ruzie had, of gewoon als ik me rot voelde. En hij hielp me ook met huiswerk. En met geld omgaan, dat soort dingen. Daar heb ik wel veel aan gehad.'*

*In het huis heeft Sharon af en toe heftige woedeaanvallen. Daarvoor wordt de hulp ingeschakeld van een psychiater. Ook Karin houdt nog steeds actief contact met Sharon. Ze komt regelmatig op bezoek en gaat soms met Sharon iets leuks doen. Ze heeft contact met Sharons school en stagebegeleider. Ook zorgt ze ervoor dat Sharon haar vader weer regelmatig ziet.*

*'Karin had zeg maar bemiddeld tussen mij en m'n vader, en daardoor zagen we elkaar weer wat vaker. Dat vond ik toch wel erg belangrijk. Ook tante Patty en oom Hans kwamen af en toe langs. Dan kookte ik samen met Patty voor de hele groep.'*

*Sharon is nu zeventien jaar en ze is net verhuisd naar een begeleidwonen-huis.*

*'Waar ik nu woon is een soort studentenhuis waar je mag wonen als je hebt laten zien*

*dat je voor jezelf kan zorgen. Je hebt een eigen kamer en er is een hoofdbewoner. Die zorgt dat iedereen zich aan het schoonmaakrooster houdt en zo. En hij leidt de huisvergaderingen. Maar het is veel zelfstandiger, er zijn niet de hele dag hulpverleners. Ik vind het er wel relaxed, je hebt veel meer voor jezelf daar.'*

*'Ik kom nog best vaak in mijn oude huis. Gewoon om even te chillen en om Rob en iedereen weer te zien. Karin is nog wel mijn hulpverlener, maar die zie ik nu even wat minder, omdat het heel goed gaat. Soms zet ze ineens een berichtje op mijn Facebook. Laatst had ze een liedje van Beyoncé gehoord en dan moet ze altijd aan mij denken.'*

*'Ja, ik ben eigenlijk best gelukkig met mijn leven. Ook al heb ik veel meeemaakt. Ik heb wel veel te danken aan Karin en Rob. Maar ook aan Patty en Hans. En aan mijn vader eigenlijk ook wel.'*

*Sharon werkt nu in de keuken van een restaurant. Ze gaat nog één dag in de week naar school. Het gaat goed met haar.*

#### 4. Veranderingen realiseren

In het stapsgewijze veranderingsproces is de leer- en ontwikkelstrategie leidend. In experimenten wordt ervaring opgedaan met nieuwe manieren van werken. Deze ervaringen worden benut om de organisatie vorm te geven. Wijkgericht werken vanuit zelfsturende teams komt binnen handbereik.

##### **Experimenteren en leren: De Paarse Hut**

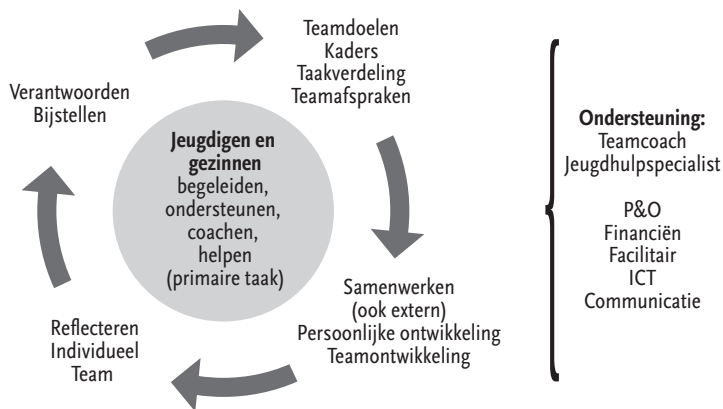
Als onderdeel van het veranderproces start Spirit met een experiment in wijkgericht werken: 'Jeugdhulp in de buurt.' Het is een aanpak die later als leidend organisatieprincipe wordt omarmd. Een team uit de wijk Nieuwendam in Amsterdam-Noord meldt zich. Ze lopen in de praktijk tegen veel bureaucratische zaken aan en staan te popelen om op een andere manier te gaan werken. Het team krijgt vrij spel van de organisatie. Het team vindt zelf een locatie: een paarse keet midden in het centrum van de wijk. Vanaf die dag heet het De Paarse Hut. Ze richten hun ruimte in en bepalen zelf wanneer ze werken. Als ze hulp nodig hebben, melden ze zich. In de praktijk gaan ze vooral gewoon aan de slag. De Paarse Hut wordt een laagdrempelige inloop. Hulpverleners werken snel en efficiënt samen met verschillende partners in de wijk en kunnen snel ingrijpen. Een medewerker vertelt: 'Dan kwam de wijkagent binnen en zei: "Daar ligt een jongen lazarus onder aan de trap, daar moet je wat mee." We gingen aan de slag, maar eigenlijk kon het niet, want we hadden geen beschikking. Maar je deed gewoon je werk.' Werken vanuit vertrouwen en in vrijheid geeft het team een gevoel van verantwoordelijkheid. De hulpverleners hebben directe invloed op de inhoud en ze nemen meer initiatief. Het is het eerste wijkteam



dat werkt volgens de principes van zelfsturing. Professionals voelen zich serieus genomen en hebben de ruimte om te doen wat op dat moment nodig is. Tijdens een evaluatie vertelt het team: ‘Als managers weer gaan vertellen wat we moeten doen, leunen we meteen achterover. We willen echt op deze manier kunnen blijven werken.’

### Nieuwe besturingsfilosofie

De ervaringen met De Paarse Hut leren dat een zelfsturend team om een andere aansturing vraagt: een organisatie die faciliteert in plaats van voorschrijft, bijvoorbeeld op het gebied van personeelszaken, facilitaire zaken, financiën en cliëntenregistratie. Het is daarom tijd voor een nieuwe besturingsfilosofie. In 2012 gaan de drie nieuwe onderdelen van start: Jeugdmaatschappelijk Werk, Gespecialiseerde Hulp en Besloten Behandeling. Alle werksoorten waarin ambulante hulp en verblijf zijn gecombineerd, worden ontvlochten. De ambulante werkzaamheden worden ondergebracht bij het Jeugdmaatschappelijk Werk, de werkzaamheden omtrent verblijf bij de Gespecialiseerde Hulp. Hulpverleners worden Jeugdmaatschappelijk Werker of gaan werken bij Gespecialiseerde Hulp. Er worden nieuwe teams samengesteld.



Figuur 13.2: Taken van zelfsturende teams

### Wijkgericht werken rond het kind en het gezin

Vanuit de ambitie om nabije hulp te bieden en vanwege de ervaringen met De Paarse Hut besluit Spirit wijkgericht te gaan werken. Er komen elf wijkteams in Amsterdam, zeven streekteams in de Zaanstreek, Waterland en Amstelland en de Meerlanden. Daarnaast komen er drie schoolteams en drie spoedhulpteams. De kantoren in stadsdelen en regio's worden gesloten. Hulpverleners krijgen allemaal een laptop en een smartphone. Ze werken bij de cliënten thuis, vanuit huis of sluiten aan bij centra voor Jeugd en Gezin, of andere plekken in de stad waar cliënten en partners zich bevinden. Het voormalige

hoofdkantoor wordt begin 2012 verbouwd tot een centrale werkplek voor iedereen, met flexplekken en overlegruimtes. Iedere cliënt krijgt een vaste hulpverlener, de jeugdmaatschappelijk werker (JMw'er), vanuit de gedachte: één cliënt, één gezin, één plan en één werker. De JMw'er is een vertrouwd gezicht voor het gezin en bepaalt samen daarmee wat nodig is om de problemen op te lossen. De JMw'ers werken in wijk-, streek-, school- en spoedhulpteams. Ze voeren de basisdiagnostiek uit en schakelen indien nodig hulp in van een gedragswetenschapper. Als bij de aanmelding, screening of later blijkt dat een gezin meer hulp nodig heeft dan het Jeugdmaatschappelijk Werk kan bieden, zet de JMw'er gespecialiseerde hulp in. Ook alle jongeren in de besloten behandelcentra Amsterbaken en De Koppeling krijgen een JMw'er toegewezen. Dit is de verbindende schakel tussen alle hulp in en na het verblijf in het behandelcentra.

De managers worden verdeeld over JMw en Gespecialiseerde Hulp. De directies beschikken dan nog over een eigen steam met secretariële ondersteuning, financiën en p&o. Op centraal niveau komt er een team Innovatie en Kwaliteit, dat vooral organisatiebrede vernieuwingsprojecten draagt, ontwikkelingen monitort, inhoudelijke projecten uitvoert en prestatie-indicatoren monitort en daarover rapporteert. Ook p&o, Financiën, Facilitair Bedrijf en Communicatie blijven centraal georganiseerd. Vanaf dan wordt ook gestreefd naar andere dienstverbanden. Geen contracten meer van 20 uur, maar minimaal 28 en voor veel functies 32 uur. Ook dat draagt bij aan de continuïteit van de hulp en is efficiënter voor de organisatie.

### **Jongeren centraal, hulpverlener centraal**

Naar aanleiding van het experiment wordt al snel duidelijk dat, als Spirit de jongeren centraal zet, dit parallel ook in de organisatie doorgetrokken moet worden. De gedachte is: Als we in ons werk de cliënt centraal zetten, dan moeten we in onze organisatie de professional centraal zetten. Langzaam maar zeker worden de pijlers van de nieuwe besturingsfilosofie duidelijk: autonomie en vertrouwen in professionals, het team stuurt, de organisatie ondersteunt. In november 2012 presenteert de Raad van Bestuur deze pijlers aan alle medewerkers tijdens een bijeenkomst, onder het motto: 'Medewerkers werken met cliënten zoals de organisatie met de medewerkers omgaat: vanuit vertrouwen, veiligheid en eigen kracht.' Opnieuw wordt de spelambitie nader geconcretiseerd: wat betekent dat voor bestaande afdelingen, voor hun werk en voor de ondersteuning?

## **5. Spelvormen**

De spelrichting, de veranderaanpak en het samenspel zijn helder. Nu gaat het erom om deze ideeën te concretiseren. Daarbij doet zich een complicatie voor. De jeugdhulp krijgt te maken met forse bezuinigingen. De Stadsregio Amsterdam loopt daarin voorop. Amsterdam organiseert Eigen Kracht-conferenties, het aantal bedden moet drastisch verminderd worden. Naast het inhoudelijke verhaal loopt nu een bezuinigingsopdracht.

Die nieuwe boodschap beïnvloedt de geloofwaardigheid: is het hele verandertraject, met wijkgerichte teams en een nieuwe besturingsfilosofie met minder managers niet gewoon een verkapte bezuiniging? Bovendien maakt het ministerie van Veiligheid en Justitie onverwachts bekend dat de justitiële jeugdinstelling van Spirit haar deuren moet sluiten. Ruim 150 collega's moeten begeleid worden naar ander werk. De Raad van Bestuur gebruikt de bezuinigingen als extra impuls om door te pakken en te versnellen. Tegelijkertijd zorgen die bezuinigingen voor veel spanning en emoties onder medewerkers. Tijdens de eerste verandering naar wijkgericht werken stonden er praktisch geen banen op het spel. Nu moeten er zo'n 50 fte verdwijnen.

### **Nieuwe ideeën ontwikkelen**

Vanaf dan lopen er twee opdrachten naast elkaar: reorganiseren en bezuinigen. Opnieuw worden expliciet alle medewerkers opgeroepen om mee te denken. Er komen werkgroepen die zich buigen over hoe het professioneel kader eruit moet zien. Er zijn ideeën voor een *real time-dashboard*, waarop teams inzicht hebben in hun financiën, productie en cliënttevredenheid. Er wordt gebrainstormd over de ondersteuning van de teams. Het belang van accounthouderschap en acquisitie wordt duidelijk. Wie gaat dat doen? Hoe kan sociale innovatie gebruikt worden om beter samen te werken? Er zijn wensen voor een sociaal intranet waarop iedereen zelf oproepen, vragen en informatie kan plaatsen én kan reageren. Zo wordt al het bestaande getoetst aan de nieuwe uitgangspunten en krijgen nieuwe, innovatieve ideeën de ruimte.

### **Veelzijdige communicatie**

Communicatie vindt opnieuw plaats op allerlei niveaus en manieren, kriskras door de organisatie. Op Yammer, een soort intern Twitter, posten medewerkers hun gedachten, ontstaan onlinewerkgroepen en wordt soms heftig gediscussieerd. Tijdens ontbijtbijeenkomsten en high tea's leggen medewerkers de Raad van Bestuur en directeuren het vuur na aan de schenen. De bijeenkomsten worden aangepast aan de werktijden van de medewerkers zodat iedereen kan komen. De professionals ervaren het als nieuw en bijzonder dat je als medewerker met een lid van de Raad van Bestuur kunt praten zonder een leidinggevende ertussen. In dit gehele proces lijkt de organisatie als vanzelf al platter te worden. Medewerkers voelen steeds minder schroom en lopen binnen bij bestuurders om hun ideeën te delen. Managers denken mee over een nieuwe vorm van besturing waarin waarschijnlijk voor henzelf geen plek meer is.

Er is ook angst, onzekerheid, boosheid en verdriet. Mensen zijn bang hun baan te verliezen. Sommige medewerkers zien de zelfsturing totaal niet zitten. Ook daarover wordt gepraat. Er is minstens zoveel tijd en aandacht voor negatieve emoties en onzekerheid.

### **Besluitvorming: eerlijk proces**

Het wordt steeds duidelijker dat als Spirit de professional echt op de eerste plaats wil zetten, dat de organisatie dan voor zelfsturing moet gaan. Dat betekent dat er functies

gaan verdwijnen en nieuwe functies bij komen. De regiegroep verzamelt alle input en werkt aan stukken voor besluitvorming en adviesaanvragen voor de Ondernemingsraad. De raad is verdeeld. Enerzijds wil hij het verlies van banen zo veel mogelijk beperken. De managers die hun baan dreigen te verliezen, zijn soms al meer dan twintig jaar bij Spirit en haar voorgangers in dienst. Anderzijds beseft ook de Ondernemingsraad dat een grote verandering onvermijdelijk is, al maakt de combinatie van bezuinigingen en de nieuwe besturingsfilosofie het verhaal naar de achterban er niet makkelijker op. De Ondernemingsraad accepteert dat sommigen hun baan verliezen. Dat is pijnlijk voor een enkeling, maar voor de grootste groep beter en voor de cliënt al helemaal. Opnieuw trekken de Raad van Bestuur en Ondernemingsraad samen op.

In april 2013 valt het definitieve besluit: Spirit gaat voor zelfsturing. De zelfsturende teams kunnen hulp vragen aan een coach en een jeugdhulpspecialist. Ze regelen zelf hun financiën en personeelsbeleid. Ondersteunende diensten als Personeel & Organisatie en de Facilitaire Dienst werken vraaggericht in plaats van voorschrijvend en sturend, onder andere door medewerkers een aanbod te geven van ervaringsworkshops over teamsamenwerking, het benutten van de kracht van het verschil in teams en het (her)kennen van grenzen.

Van de twee bestuurders, tien regiomanagers en veertig afdelingsmanagers blijven er na twee rondes één bestuurder en vier directeuren over die samen het directieteam vormen. Daarmee is het aantal besturingsniveaus van drie teruggebracht naar één managementteam.

De organisatie gaat volledig in dienst staan van een optimale samenwerking tussen de hulpverlener, het kind en het gezin. Tegelijkertijd is vanaf het begin duidelijk gemaakt dat het werk met minder mensen gedaan moet worden. Vanuit de inhoudelijke visie vloeit dan vanzelf voort dat er afscheid genomen moet worden van managers en niet van hulpverleners. Door deze logica ook op te volgen, ontstaat er draagvlak bij de meeste medewerkers van wie Spirit afscheid moet nemen. Er is ruimte voor het delen van spanningen en emoties tijdens high tea's en gesprekken. De (afdelings)managers zijn – zoals alle medewerkers – vanaf begin tot eind betrokken bij het proces en de inhoud. Desalniettemin zijn er ook medewerkers die zich aan de kant gezet voelen: 'Heb ik het al die tijd niet goed gedaan?' Van een aantal heeft Spirit goed afscheid kunnen nemen.

### **Teamontwikkeling**

Half april start een ontwikkeltraject voor teams, gebaseerd op hun behoeften. Het traject bestaat uit inspiratiedagen, een basistraining rondom besluitvorming en facultatieve trainingen in teambuilding, zelfsturing, communicatie, intervisie, financiën en personeelsbeleid. Managers dragen hun belangrijkste taken over aan het team. In open space-bijeenkomsten dragen medewerkers eigen thema's aan waarmee ze aan de slag willen. Ze discussiëren en wisselen ideeën en ervaringen uit. Daarnaast worden ze gevoed met ervaringen uit de proeftuinen en pilots. Actie-reflectie-actie-reflectie is het devies. Geen

vooraf uitgedachte programma's, maar doen wat werkt.

Het is een periode die om pionieren vraagt. Er is geen leidinggevende meer, medewerkers moeten op eigen benen staan. Er is wel een coach beschikbaar, maar deze rol is nieuw. Het is volop verkennen in een nieuwe setting, met minimale kaders. Van medewerkers wordt verwacht dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen in de hulp aan gezinnen. Dat betekent ook dat ze weten waar hun verantwoordelijkheid ophoudt en wanneer ze hulp aan anderen moeten vragen, aan teamleden, een coach of jeugdhulpspecialist.

De organisatie volgt de inhoud, en de ondersteuning werkt vraaggericht in plaats van voorschrijvend en controlerend. De teams werken op basis van kaders. Deze zijn allemaal in ontwikkeling – en dat blijven ze ook – ze geven richting en houvast, bevatten gewenste resultaten en verantwoordelijkheden van de teams. Ook de visie en inhoudelijke uitgangspunten maken deel uit van de kaders. Er wordt gewerkt aan een realtime-dashboard, waarop teams hun resultaten kunnen zien. Dit komt echter niet goed van de grond. Een mooi idee, maar het staat te los van andere ontwikkelingen.

### **Digitale leergemeenschap**

Professionals en teams zoeken elkaar op en willen van elkaar leren. Yammer, het platform waarop iedereen informatie kan delen en kan reageren, bevat hierbij zo goed, dat het bestaande intranet – hiërarchisch van opzet en onder verantwoordelijkheid van de afdeling Communicatie – op de schop gaat. Er wordt gekozen voor een Sociaal Intranet (SiS), een samenwerkingsplatform als Yammer en digitale werkplek ineen, waarvandaan alle informatie en zo veel mogelijk diensten en applicaties bereikbaar zijn en waarop vragen gesteld kunnen worden, onlineoverleg mogelijk is, en samen aan projecten, documenten en wiki's gewerkt kan worden. Teams maken hun eigen teampagina en plaatsen zelf nieuwsberichten. Directeuren berichten over gesprekken die ze voeren en over alles waarmee ze bezig zijn. Het SiS past bij de koers die Spirit vaart: verantwoordelijkheid bij de professional en zorgen voor verbinding in een tijd waarin (regio)kantoren sluiten, er veel geflexwerkt en samengewerkt wordt met andere organisaties.

### **Balanceren met oog voor onderstroom**

Spirit is van oudsher een organisatie met een sterke familiecultuur. Het veranderen van bestaande patronen lukt op papier vrij snel, maar in de praktijk is het continu zoeken en afstemmen. Het eerste jaar staat vooral in het teken van ontdekken. De regiegroep is opgeheven, iedereen heeft een nieuwe plek in de organisatie. De teams en de directie werken samen in het realiseren van jeugdhulp. Voor een leidinggevende die coach wordt, is het lastig loslaten zonder het contact te verliezen. Leidinggevendenden speelden voorheen een cruciale rol in de bescherming van medewerkers en het gevoel van veiligheid. Dat gevoel is mooi, maar bij de nieuwe manier van organiseren past dat ze deze steun en veiligheid bij elkaar kunnen vinden. Ondertussen gaat het werk, waar de hulpverlener zich primair op richt, volop door. De onzekerheid in de onderstroom leidt tot toenemend ziekteverzuim. Bij de start van de nieuwe organisatie zijn twee verzuimspecialisten aangeno-

men die zich richten op het langdurig verzuim. Al snel is duidelijk dat Spirit mensen die uitvallen wel goed kan begeleiden, maar dat daarmee de toename niet verdwijnt. Spirit kiest ervoor om zich vooral te richten op het voorkomen van verzuim. Een organisatieopstelling waar directie, medewerkers en ondersteuners aanwezig zijn, geeft het inzicht dat wat er rondom verzuim niet goed loopt, een parallel is van wat Spirit met de hulpverlening ook wil verbeteren: te veel mensen rondom de medewerker, onduidelijke regie, te weinig echt contact binnen het team. Deze inzichten leiden tot de keuze ondersteuning op maat te bieden.

### **Ondersteuning bieden**

De nieuwe manier van werken vraagt om een cultuur van professionaliteit, volwassenheid en helderheid in communicatie. Daarbij hoort ook collegiaal coachen en niet bang zijn voor een meningsverschil. Teams zijn verantwoordelijk voor een goed resultaat en hoe ze daarin met elkaar functioneren en evalueren. Daarin krijgen ze zelf volop ruimte. Er zijn teams die goed draaien en dit goed oppakken, maar andere teams worstelen nog en vragen om houvast en regels. Dit vraagt om een goed gesprek over wat de teams daadwerkelijk nodig hebben en om aansluiting bij de behoefte van de professionals in de teams.

### **Professioneel samenwerken**

Ondanks de tegenslagen van de bezuiniging, kiest Spirit voor doorzetten en waarborgen van de gekozen visie. Er wordt geïnvesteerd in persoonlijke kracht van medewerkers en teams. In 2015 wordt PeP het thema: Professioneel samenwerken met Plezier. Het thema is door medewerkers zelf op de kaart gezet. Spirit laat daarmee zien dat het een organisatie is van mensen die aandacht hebben voor hun eigen ontwikkeling en die zich bewust zijn van hun eigen werkgeluk en daar actief aan werken – ook als de druk hoog is. Dit wil Spirit immers bij de jongeren en hun gezinnen ook terugzien. Veel medewerkers werden zich er tijdens workshops bewust van dat ze hun eigen grenzen niet altijd goed bewaakten, terwijl ze ondertussen wel oog hadden voor de grenzen van anderen. Het doorbreken van die cirkel bleek belangrijk. Reflectie op eigen handelen is nodig om te blijven leren en verbeteren. De oplossing ligt voor de hand.

## **6. Bespiegelingen**

De veranderingen bij Spirit staan niet op zichzelf. De principes van zelfsturing werken door naar de gemeentelijke wijkteams en Ouder- en Kindteams. Professionals dragen bij aan het oplossen van organisatievraagstukken en zijn aanspreekbaar op innovatie van de hulpverlening. Er wordt meer en meer samengewerkt met vrijwilligers rond de jongeren en het gezin. Maar misschien het belangrijkste: jongeren worden sneller geholpen en beter ondersteund om hun leven weer op orde te krijgen.

### **Wendbaarheid en leervermogen**

In 2015 is Spirit getransformeerd naar een wendbare netwerkorganisatie waar alle professionals de ruimte hebben om initiatief te nemen. De lijnen zijn kort, de dialoog staat centraal. In dit jaar zakt het verzuim terug naar het niveau van voor de verandering. De wijkteams zijn gevormd en er is ervaring opgedaan met het organiseren van het werk rond kinderen, jongeren en hun ouders en opvoeders. Met deze ervaringen is Spirit goed voorbereid op de transitie van de jeugdhulp naar de gemeenten. Jeugdmaatschappelijk werkers gaan werken in gemeenteteams, zoals wijkteams, Samen Doen en Ouder- en Kindteams. Ze krijgen in deze teams te maken met hulpverleners van andere organisaties en met leidinggevendenden van deze gemeenteteams. De opgedane ervaringen met zelfsturing worden meegenomen naar deze teams. De professionals van Spirit in deze teams ervaren hoe beperkend, belerend en kwetsend het is als de professionele speelruimte wordt ingeperkt door een teamleider met traditionele opvattingen. De collega's in het gemeenteteam proeven de mogelijkheden en nemen initiatief om zelf het werk te organiseren en te verdelen. Een aantal gemeenteteams kiest ook voor zelfsturing als werkprincipe en de professionals in de teams beleven steeds meer plezier aan de onderlinge samenwerking in hun gemeenteteam, dat midden in de wijk steeds effectiever bijdraagt aan veiligheid en welzijn van gezinnen in de wijk.

### **Verbinden vanuit samenwerking**

Verbinden vanuit samenwerking is een belangrijke factor voor succes. Soms brengt dit spanningen met zich mee. Spirit als organisatie krijgt te maken met zestien verschillende gemeenten: zestien opdrachtgevers met ieder hun eigen inkoopprocedures en verantwoordingsverplichtingen. Er moet jaarlijks worden geoffreerd naar zestien partijen. Er wordt met al die gemeenten overleg gevoerd over het aanbod, de kwaliteit en de prijs van de hulpverlening. Spirit is een marktpartij geworden die zichtbaar moet maken welke waarde ze toevoegt op basis van de behoefte en noodzaak voor iedere gemeente. Het vraagt bewuste aandacht om telkens weer terug te keren naar het primaire proces, de basis: het kind waarom het draait. Medewerkers doen actief mee als er oproepen worden gedaan om mee te denken over organisatievraagstukken, nieuwe samenwerkingsverbanden en innovaties in het hulpverleningsaanbod.

### **Vrijwilligers**

Inmiddels wordt er veel meer gewerkt met vrijwilligers. Een voorbeeld is 'Jouw Informele Mentor', waarbij iemand uit het netwerk van de jongere aan het gezin wordt toegevoegd, naast de formele hulpverlening. Hierdoor kan nabije hulp worden geboden en worden voorkomen dat kinderen tijdelijk ergens anders moeten worden ondergebracht. Ook het inzetten van vrijwilligers vraagt om durven loslaten, net zoals dat met medewerkers gebeurt. Het besef groeit dat je als hulpverlener niet alles hoeft te kunnen en hoeft te doen. Er ontstaat gaandeweg enthousiasme als de professionals zien dat het inschakelen van vrijwilligers werkt en dat jongeren er sterker van worden omdat ze een sociaal net-

werk krijgen. Met de inzet van vrijwilligers loopt Spirit voor op het overheidsbeleid om mensen zelf steeds meer verantwoordelijkheid te geven hun eigen leven in te richten en op orde te houden.

### **Present zijn en met aandacht werken**

Als nieuwe stap in de ontwikkeling van professioneel werken kiezen de Raad van Bestuur en medewerkers voor presentie (*presencing*) als de basisgrondhouding voor de hulpverlening. Aan deze visie liggen acht basisprincipes ten grondslag:

- werkelijk contact maken met de ander, weerklank bieden;
- zijn of haar perspectief respecteren en dit onvoorwaardelijk accepteren;
- het oordeel uitstellen om beter door te kunnen dringen tot de persoon en de situatie;
- het niet-weten accepteren en benutten. niet-weten maakt nieuwsgierig en alert;
- weten dat achter elke vraag een ander verhaal zit en dat het vinden van een antwoord altijd weer een andere puzzel is;
- naast kracht ook het niet-kunnen durven zien (en vertrouwen houden);
- uithouden en onmacht verdragen;
- openstaan voor de (on)mogelijkheden die het moment of de situatie biedt, het toeval benutten.

Deze principes geven richting aan het professionele werk en de wens om als professional de mensen die een beroep op je doen te helpen een zelfstandig bestaan op te bouwen.

### **Spelplezier**

Er komt veel meer innovatie van onderaf, of nu kunnen we eigenlijk alleen nog maar zeggen: van binnenuit. Er is voldoende ruimte om initiatief te nemen. Volgens de professionals is de hulp aan jongeren door de zelfsturing verbeterd, omdat je als hulpverlener gemakkelijker samen met het kind en of het gezin bepaalt wat er nodig is om het leven weer op de rit te krijgen. De professionals zijn blij met de zelfsturing en kunnen zich niet meer voorstellen dat ze een leidinggevende hebben. Ze leggen beslissingen niet snel meer bij een ander neer en weten dat collega's verwachten dat ze hun keuzen goed kunnen uitleggen. Dit bevordert niet alleen het collegiale samenspel, maar ook het bewustzijn van het professionele handelen. Ze ontdekken dat ze veel meer kunnen dan ze dachten en zien dat als een enorme winst.

### **Referenties**

1. Het verhaal van Sharon is verwerkt in een filmpje, te zien via: <https://www.youtube.com/watch?v=rKrJ37yyoRE>