

Position paper ‘Relationeel werken in kleinschalig verblijf’



Kernpunten

- Best passende zorg voor jongeren in de residentiële jeugdhulp bestaat uit persoonsgerichte zorg, waarin relationeel werken de basis is;
- Kleinschalig verblijf in de jeugdhulp is een alternatief voor de reguliere, grotere groepen in de residentiële jeugdhulp, en biedt meer mogelijkheden om persoonsgerichte zorg, en dus relationeel werken, goed vorm te geven;
- Relationeel werken is een grondhouding, die van een begeleider/opvoeder vraagt om er onvoorwaardelijk te zijn voor elk kind, met elkaar (methodisch) te leren van situaties waarin dat soms wel en soms niet lukt en daarin te ontwikkelen;
- Relationeel werken vraagt een team waarin medewerkers onderling stabiliteit en veiligheid ervaren, ook ten aanzien van hun eigen kwetsbaarheden, en samen kunnen (ver)dragen;
- Relationeel werken is niet iets wat alleen speelt tussen begeleiders/opvoeders en kinderen, maar vraagt iets van alle medewerkers in een organisatie;
- Relationeel werken vraagt van de organisatie om deze te vertalen naar personeelsbeleid, ondersteunende processen, stijl van leidinggeven, beoordelingsprocessen etc.

Aanleiding

Er is in Nederland een sterke behoefte om gespecialiseerde jeugdhulp te voorkomen en verbeteren, en meer kinderen thuis of, als dat niet kan, zo thuis mogelijk te laten opgroeien. In het actieplan ‘De best passende zorg voor kwetsbare kinderen’ (BGZJ, 2019) wordt gesteld dat de hulp aan jeugdigen met ernstige en complexe problematiek beter kan en moet. Eén van de acties in het actieplan is de ombouw van grotere groepen in de residentiële jeugdhulp naar kleinschalig verblijf (BGZJ, 2019). Kleinschalig verblijf moet ruimte bieden voor een individuele, integrale, specialistische aanpak die berust op maatwerk, met veel aandacht, contact en zorg voor de jeugdigen (zie Dekker et al., 2015; Harder, 2018; Mulder & Nijhof, 2020; Nijhof et al., 2020; van Schie et al., 2020;).

Hoewel de eerste bevindingen van onderzoek naar kleinschalig verblijf veelbelovend zijn, zijn er ook uitdagingen en vraagstukken op het gebied van aanbod, kwaliteit en effectiviteit van zorg, onderwijs en financiële- en personele randvoorwaarden. Om de landelijke (door)ontwikkeling van kleinschaligheid in de jeugdhulp zo goed mogelijk vorm te geven, is het van belang om kennis te verzamelen, te delen en te ontwikkelen. Dit vormde aanleiding om het landelijk Consortium Kleinschaligheid in de jeugdhulp op te starten bestaande uit

jeugdhulpaanbieders, ervaringsdeskundigen, en de wetenschap (zie www.consortiumkleinschaligheid.nl). Het Consortium heeft twee doelen:

1. kennisontwikkeling om antwoorden te geven op vragen vanuit de praktijk
2. kennisuitwisseling met als doel gezamenlijk te leren en ontwikkelen

Deze position paper beschrijft wat wordt verstaan onder relationeel werken en wat dit vraagt van iedereen die betrokken is bij kleinschaligheid in de jeugdhulp.

Samen leren en ontwikkelen

Gezamenlijk leren en ontwikkelen om best passende zorg in kleinschalig verblijf vorm te geven is het afgelopen jaar gedaan in expertcirkels, waaraan professionals werkzaam in kleinschalig verblijf van 14 jeugdhulpaanbieders deelnamen. De expertcirkel is gestart met drie vragen:

1. Wat hebben medewerkers nodig om zich langere tijd te verbinden aan de zorg? (duurzame inzet)?
2. Hoe kan stabiliteit in teams worden bevorderd (stabiele inzet)?
3. Welke functieprofielen voor kleinschaligheid kunnen worden ontwikkeld, gekoppeld aan cao/salariëring (selectie en training)?

Als eerste stap is geïnventariseerd wat belangrijke thema's zijn in de praktijk op het personele vlak. Veruit het belangrijkste thema dat hieruit naar voren kwam was relationeel werken: het opbouwen van stabiele vertrouwensrelaties tussen zorgverleners en jeugdigen als basis voor succesvolle zorg. Kleinschalig verblijf en relationeel werken worden vaak in een adem genoemd, maar wat is relationeel werken, wat kom je tegen wanneer je relationeel wilt werken, wat is de noodzaak van stabiele teams, en wat helpt daarin? Het zijn vragen die in de praktijk bleken te leven.

Relationeel werken

Het opbouwen van stabiele vertrouwensrelaties tussen zorgverleners en jeugdigen als basis voor succesvolle zorg

In vier bijeenkomsten is vervolgens besproken wat relationeel werken in kleinschalig verblijf betekent, wat dat vraagt van de medewerker, het team en de organisatie. Ook is er gesproken over hoe je als professional de overgang maakt van het werken in een grotere groep naar kleinschalig verblijf waar er meer een beroep op jou als professional wordt gedaan in het relationeel werken.

Opbrengsten

Door onderlinge uitwisseling en dialoog heeft de expertcirkel verschillende inzichten opgeleverd, die zijn geworteld in de praktijkkennis vanuit de deelnemers aan de expertcirkel. Dat betekent niet dat ze altijd al in de praktijk worden toegepast. Sommige deelnemers zijn al langere tijd op pad in het relationeel werken en hebben al veel geleerd en ontwikkeld. Anderen zijn in hun organisaties werkzaam binnen teams, die tastend op weg zijn naar manieren en methoden om relationeel te werken.

Met het opschrijven van de opgedane inzichten ronden de deelnemers aan de expertcirkel een leercyclus af, die kan worden benut in onderzoek en in het dagelijks werk in kleinschalig verblijf. Hieronder gaan we in op de opbrengsten van deze expertcirkel: wat verstaan we onder relationeel werken in kleinschalig verblijf wat vraagt dit van medewerkers, teams en de organisatie, en welke vragen spelen er in de praktijk?

1. Wat verstaan we onder relationeel werken in kleinschaligheid?

Relationeel werken met kinderen betekent allereerst het kind zien voor wie het is, voorbij het gedrag en ingewikkelde omstandigheden. Het vraagt oprechtheid in het contact en dat gaat ook over eenvoudige, dagelijkse interacties, de verzorging en het opvoeden. Hierbij staat 'zo thuis mogelijk opgroeien' centraal.

'Zo gewoon mogelijk opgroeien' begint met een stabiele, vaste plek in de eigen sociale omgeving, waar het kind mag blijven, ook en juist als het ingewikkeld is. Een kleinschalig verblijf is een plek om duurzaam te wonen, zolang als nodig, waarbij er voldoende (minimaal één op drie kinderen) vaste begeleiders/opvoeders zijn, die fysiek en emotioneel beschikbaar zijn voor het kind. Hierdoor krijgt het kind de aandacht die het nodig heeft én kan het kind een hechtingsrelatie opbouwen. Dit is vooral heel belangrijk voor kinderen met complexe hechtings- en traumageschiedenissen.

De betekenisvolle ander

'Bij jongeren, die na enkele jaren bij ons weggaan, blijven we 'ambulant' nog een tijd betrokken. We zijn dan een verbindende schakel naar de nieuwe setting. Los daarvan zijn er jongeren die blijven langskomen. Net als een beginnende student, die graag thuiskomt en mee eet. Een paar jongeren doet dat al langere tijd elke week. En soms komen ze logeren. Ze zijn op hun beurt weer betekenisvol voor de 'nieuwe' kinderen als een 'oude' groepsgenoot die weet hoe het is. Vaak is het ook een graadmeter van beide kanten hoe het met ze gaat.'

Het opbouwen van een hechtingsrelatie en het opvoeden door zorgverleners/opvoeders staan naast de ouder-kindrelatie. Ongeacht waar een kind woont, de relatie tussen ouder en kind blijft onvervangbaar en uniek. Een kind zal altijd het kind blijven van zijn/haar ouders en een ouder zal altijd een ouder blijven van het kind. Het ouderschap kan door niemand worden overgenomen. Het is per definitie ingewikkeld als een kind niet thuis kan

Ouders

'Mees woont vanaf de start bij ons. Zijn ouders werden uit gezag geplaatst. De afgelopen jaren hebben ze steeds meer ruimte gekregen om hun ouderrol op te pakken. Mees is drie van de vier weekenden in de maand naar zijn ouders. Dat is een mooie ontwikkeling, maar het kost hem wel veel. Zijn ouders hebben forse problematiek, en we merken dat Mees ook wel eens gewoon 'thuis' wil zijn. Hij vindt het lastig om voor zichzelf te kiezen, hij is loyaal aan zijn ouders. Een begeleider merkte op: "straks mag Mees werken, en met een weekendbaantje heeft hij een goed excuus om een weekendje minder naar zijn ouders te gaan". Dat vond ik ontroerend, vooral omdat voor mij daar de onvoorwaardelijkheid uit sprak en de gewoonte, Mees groeit op bij ons.'

wonen, dat is voor alle partijen pijnlijk en verdrietig. Het verhaal van ouders en kind verdient aandacht, waar zonder oordeel naar geluisterd wordt. Ouders krijgen hierin ook de aandacht en steun die zij verdienen, waarbij de focus ligt om zichzelf en daarmee het kind te kunnen ontschuldigen. En met ouders wordt gekeken wat zij nodig hebben om de beste versie van zichzelf te zijn, ongeacht het perspectief.

Als we relationeel werken proberen we de opvoeding (samen met ouders en omgeving) zo optimaal mogelijk vorm te geven, zodat het kind (weer) optimaal tot ontwikkeling kan komen. Om goed voor het kind te zorgen, moeten we ook goed voor ouders zorgen. Ook de ouders zijn vaak opgegroeid in moeilijke omstandigheden, die al meerdere generaties worden doorgegeven. Er dient altijd sprake te zijn van gelijkwaardigheid; medewerkers staan niet boven de ouders, je mag het oneens zijn, maar je luistert altijd naar elkaar en ieders stem wordt gehoord.

2. Wat vraagt relationeel werken van de individuele medewerker?

Het opstellen van een profiel voor een relationeel werkende medewerker is lastig. Het suggereert dat je ook niet-relationeel kan werken. Competenties die het relationele aspect benadrukken gaan over responsiviteit, sensitiviteit en aansluiting zoeken en vinden bij kinderen en jongeren. In de basis gaat het om een grondhouding waarin werken vanuit oprechtheid, toewijding en emotioneel beschikbaar zijn belangrijke elementen zijn.

Nabijheid

'Op onze kleinschalige voorziening groeien we nu vier jaar met elkaar op. In deze vier jaar hebben we geleerd dat kinderen naar hun kamer sturen, bijvoorbeeld wanneer ze schelden, helemaal niet helpend is. Op dat moment zijn kinderen uit hun raampje en hebben ze ons als begeleiders nodig om de stress weer te dempen. We gaan samen naar een andere ruimte. Dat is dan toch vaak de eigen kamer of de hal, want ons huis is niet groot. We blijven erbij en proberen het gedrag en de emoties een taal te geven. De kinderen, die toen 8 of 9 jaar waren, zijn inmiddels 12 jaar. We merken dat nabijheid er dan soms weer anders uit gaat zien.'

Relationeel werken gaat over er echt willen zijn voor het kind, van de ogenschijnlijk kleine momenten tot de grote mijlpalen. Dat kan alleen als je echt jezelf kan en durft te zijn. Wat betekent dat? Het kind willen zien voor wie het is, kan alleen als je dichtbij jezelf bent en in verbinding bent met je eigen gevoel. Dit gaat ook over willen begrijpen waar het gedrag vandaan komt en tegelijkertijd blijven bieden wat het kind nodig heeft, dus ook de kaders en grenzen die het nodig heeft. Dat kan als je bereid bent om naar jezelf te kijken. Wat heb jij nodig om het kind de aandacht en onvoorwaardelijke professionele begeleiding te (blijven) bieden? De begeleider/opvoeder is zelf zijn/haar belangrijkste instrument en dat vraagt ook voortdurend om toetsing en reflectie. Hoe ervaar je zelf veiligheid? Wat betekent deze aandachtsvolle begeleiding en werken met je hart voor jou? Wat kom je daarin van jezelf tegen?

Verdragen

Een begeleider/opvoeder heeft geduld en staat emotioneel sterk in de schoenen. Dat is ingewikkeld en vraagt van medewerkers om te verdragen. Op korte termijn zal je als

begeleider/opvoeder weinig verschil zien in het gedrag, is het ook vaak pijnlijk, maar des te meer verschil maak je op de langere termijn door het kind te blijven zien, door te blijven staan en bieden wat het kind echt nodig heeft en verdient. Daarmee is het essentieel om de illusie van controle los te laten, zodat je kinderen in hun ontwikkeling duurzame positieve ervaringen en vaardigheden mee kan geven. Waarmee je een positieve bijdrage levert aan hun zelfbeeld en gevoel van eigenwaarde in plaats van beheersing van gedrag.

Verdragen en vertragen

‘Tijd is voor ons team belangrijk geworden. We hoeven niet meer snel iets te fixen. We hebben geleerd dat als we iets nieuws inzetten, we zeker 5 á 6 weken tijd nemen voordat het een beetje normaal gaat worden en er routine ontstaat. Eerder hadden we de neiging om na twee weken tegen elkaar te zeggen: “dit werkt niet...we gaan iets anders proberen”. Van die neiging proberen we af te komen. Dat is vertragen en verdragen. En het werkt!’

Selectie van de relationeel werkende zorgverlener

Om die aandachtsvolle zorg te kunnen bieden binnen het relationeel werken is het belangrijk dat er op een aandachtsvolle manier vorm wordt gegeven aan het werkgeverschap. De gedachte dat je relationeel werken ‘voorleeft’ is een belangrijk onderdeel in de selectie van personeel. Dat betekent een persoonlijk kennismakingsgesprek met een nieuwe medewerker. Dat gesprek gaat over de grondhouding, maar ook over de eigen hechtingsgeschiedenis en kwetsuren. En over de visie op vervangend opvoeder zijn. Ook wordt gekeken naar de (levens)ervaring van de nieuwe medewerker.

Zorgverleners, die starten, hebben in sommige voorzieningen een lange(re) inwerktijd alvorens ze zelfstandig aan de slag gaan met de begeleiding van jongeren. Dat is een bewuste keuze, die de begeleider/opvoeder tijd en ruimte geeft om te onderzoeken of de werkplek wel past. In de selectie van personeel valt op dat startende, jonge zorgverleners andere eisen stellen aan het werk: vaste werkdagen, een vast contract en ontwikkelmogelijkheden behoeven aandacht in relatie tot de grondhouding.

3. Wat vraagt relationeel werken in kleinschaligheid van het team?

Een stabiel en samenhangend team

De kinderen, die in een kleinschalig verblijf verblijven, laten vaak ingewikkeld gedrag zien als een normale reactie op wat zij hebben meegemaakt. We doen kinderen tekort door alsmaar te bespreken hoe ingewikkeld het gedrag is. We moeten het hebben over waar we wel invloed op hebben, namelijk hoe wij ‘holding’ bieden aan dat gedrag. En dat kan alleen door het te hebben over wat maakt dat bepaald gedrag je raakt of (extra) ingewikkeld voelt. De cultuur binnen het team is daarbij essentieel.

De kracht van het team is dat die kwetsbaarheid er mag zijn en dat daar met zorg en aandacht mee omgegaan wordt. Vanuit zo’n relatie kan het team het kind corrigerende hechtingservaringen bieden. Zodoende hebben medewerkers een belangrijke rol in het hechtingsverhaal van het kind ondanks dat zij (uiteindelijk) passant zijn in het leven van een kind. Relationeel werken vraagt dus om aandacht voor een stabiel en samenhangend team. Het hoge personeelsverloop en afhankelijkheid van tijdelijke krachten (zoals freelancers)

verstoren de continuïteit die nodig is voor relationeel werken. Dit leidt tot vertrouwensproblemen bij kinderen die al hechtingsproblemen hebben.

Stabiele teams zijn niet per se 'oudere' teams. Belangrijk is vooral dat er geleerd kan worden en dat er bereidheid is om te leren. Geen team is hetzelfde. Niet elk team en niet iedere medewerker heeft dezelfde behoefte als het gaat om ondersteuning en intervisie. De ruimte hebben om hierop te kunnen inspelen is belangrijk. *Coaching on the job* is belangrijk in het opbouwen van een stabiel en samenhangend team. Geconstateerd wordt dat in 'oudere' teams, waarin mensen al lang met elkaar samenwerken, stagnatie in het ontwikkelproces kan ontstaan. Medewerkers die zeggen 'ik weet het al' en een teamcultuur waarin 'wij weten het wel' heerst, kan erop duiden dat er geen ruimte voor leren is en mogelijk ook weinig bereidheid de werkwijze mee te laten bewegen met wat de kinderen nodig hebben. Tegelijkertijd realiseert iedereen zich: wachten tot een team op orde is, is zinloos. Het is altijd in beweging. Een team dat 'op orde' is, is een illusie.

Het inwerkproces van nieuwe zorgverleners in het team

Het meenemen van nieuwe zorgverleners in het team vraagt iets van de teamleden. Hoe stralen zij uit dat er relationeel gewerkt wordt? Hoe wordt de werkwijze - 'zo doen we dat hier'- overgedragen? Als je wilt bouwen aan lerende en reflectieve teams dan wordt het leerproces al in het inwerkprogramma ondersteund. En wordt er tijd vrijgemaakt voor reflectie en nadenken.

Teamontwikkeling

Als een team relationeel is gaan werken, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van grootschalig naar kleinschalig werken, is de vraag: hoe neem je iedereen mee in de nieuwe cultuur? Wie heeft welke rol? Hoe zijn de verantwoordelijkheden voor de teamontwikkeling belegd? Welke liggen bij het team en welke bij de organisatie? Wat is de rol van de teamleider? En van de gedragswetenschapper? Zij worden niet altijd gecoacht en geëvalueerd in hun rol als onderdeel van de teamontwikkeling. Datzelfde geldt voor managers. Teamontwikkeling vraagt leerloops met reflectie- en evaluatiemomenten binnen de gehele organisatie. De 'mores' van relationeel werken zijn niet alleen van de medewerker en het team, maar ook van de leidinggevende, de ondersteuning, de directeur, de bestuurder.

Methoden

Medewerkers worden getraind in specifieke methoden, zoals geweldloos verzet en verbindend gezag, triple C of schemagericht werken. Deze methoden bieden houvast voor structuur en consistentie in de zorg. Er zijn verschillen, maar in relatie tot relationeel werken biedt het gebruik van dergelijke gestructureerde methoden zorgverleners een kader om crises te beheersen zonder de relaties te schaden en vormen daarmee een belangrijk onderdeel van relatiegericht werken. Een aandachtspunt is begeleide intervisie, gericht op het gezond houden van de dynamiek in het team tegenover de jongere.

De presentiebenadering helpt om 'overkoepelend', over de verschillende methoden heen, een cultuur van aandacht te scheppen en vast te houden. Belangrijk is dat niet alleen zorgverleners en teams getraind worden, maar dat de gehele organisatie 'getraind' wordt,

zodat iedereen die werkt in de omgeving van de kinderen binnen hetzelfde kader handelt en de taal spreekt.

‘Wat ons erg geholpen heeft, is het afnemen van een onderzoek naar de sociaal emotionele ontwikkelingsleeftijd, een SEO. Als kinderen in stress zijn, dan zijn kunnen ze, net zoals wij als begeleiders, minder aan en moet je goed bedenken waar ze behoefte aan hebben. Als een jongen van 14 jaar stress heeft, maar emotioneel op een leeftijd van tussen de 2 en 4 jaar functioneert, dan zal er veel meer behoefte zijn aan nabijheid, terwijl ze natuurlijk keihard schreeuwen dat je ze met rust moet laten. Dus hier hebben we een jongere na twee jaar bij ons een andere slaapkamer gegeven. Hij was de oudste en we dachten dat hij wel het verste weg van ons als begeleiders kon slapen. Hij was heel boos, toen we hem een andere slaapkamer gaven, maar we merken dat het helpt dat hij ons meer hoort, nu zijn slaapkamer dichtbij onze slaapdienstkamer is.’

4. Wat vraagt relationeel werken van organisaties die kleinschalig verblijf bieden?

In de expertcirkel is vaak besproken dat als we liefdevolle zorg willen bieden, waarin relationeel werken een belangrijke plek heeft, dat op alle niveaus in een organisatie invulling vraagt. Iedereen op elk niveau binnen de organisatie voelt zich geïnccludeerd in het relationeel werken. Op macroniveau vraagt dit dat een visie op relationeel werken. Binnen zo’n kader heeft iedereen een rol en gelden gedeelde waarden en normen. De metafoor van een zwembad kan helpen om dit te verhelderen. In een zwembad willen bezoekers elke dag op een veilige manier kunnen zwemmen. Daarvoor zijn allerlei zaken nodig. Naast dagelijks onderhoud en beheer, vraagt het ook om onderhoud op de langere termijn. Om elke dag veilig te zwemmen, is het ook nodig dat kinderen leren zwemmen en een diploma kunnen halen. Ook afspraken waar alle zwemmers aan gehouden kunnen worden zijn van belang om veilig te zwemmen. Zo’n kader werkt op het niveau van de organisatie, maar de organisatie heeft ook het landsdeel, een stelsel etc. nodig. Anders gezegd, relationeel werken vraagt op heel veel niveaus een relationele ‘grondhouding’.

Leiderschap en management

Relationeel werken is niet succesvol zonder leiderschap dat zowel de emotionele- als operationele behoeften van zorgverleners prioriteert, teamontwikkeling mogelijk maakt, randvoorwaarden creëert, oplossingen agendeert, enz. Welk leiderschap is nodig als het gaat om relationeel werken op de verschillende niveaus? Relationeel werken in het primaire proces van de organisatie kan op gespannen voet staan met de werkwijze en inrichting van de ondersteunende en bestuurlijke processen in dezelfde organisatie. Hierbij gaat het gaat over heel uiteenlopende zaken zoals flexibele werktijden, stabiele (vaste) contracten, emotionele steun en operationele steun voor medewerkers, zorgverleners die de ruimte krijgen om zich terug te trekken en op te laden na intensieve emotionele arbeid om burn-out te voorkomen en leidinggevendenden die kunnen verdragen. Maar ook zorgverleners, die de ruimte krijgen om met de jongeren mee te gaan naar de sportvereniging of school. En zich gehoord en gezien voelen bij veranderingen in de organisatie. Vooral de werkwijze binnen instellingen ‘in ombouw naar kleinschaligheid’ is daar vaak nog niet op ingericht.

5. Wat vraagt relationeel werken van stakeholders en de maatschappij als geheel?

De transformatie van de jeugdhulp is meer dan best passende zorg in de jeugdhulpinstellingen, het vraagt om een bredere, maatschappelijke blik van een ieder die betrokken is. We moeten het met elkaar doen. Dit betekent dat alle stakeholders, zoals overheden, verwijzers, gemeenten en opleidingen, moeten mee transformeren en ook nieuwsgierig mogen zijn wat relationeel werken betekent voor hun opdracht. Op dit moment worden daar verschillende hiaten gezien. Het gaat dan onder meer om de plaats die relationeel werken inneemt in de MBO/ HBO/WO-opleidingen, de financiering van kleinschalig verblijf in de landsdelen en wetgeving en richtlijnen bij verwijzers. Het is een voorwaarde dat deze stakeholders het relationeel werken zelf verankeren om best passende zorg aan kinderen en hun netwerk te kunnen bieden.

Aan deze position paper hebben vanuit de expertcirkel Personele randvoorwaarden voor kleinschaligheid in de jeugdhulp meegewerkt:

Matthijs Witlox (Jeugdhulp Friesland), Paula Spruijt (Pluryn), Anna Jonker (Levvel), Harmke Bergenhenegouwen (Nji), Ellen van Emmerik (Parlan), Kenneth Stiekema (Elker), Mohini Awadhpersad (ExpEx), Tesja van Dijk (Levvel), Ellen van der Hulst (Heppie Thuis), Daisy Beuwer (Heppie Thuis), Nadine van der Kop (Erasmus Universiteit Rotterdam), Gio Pietjouw (Almata), Anniek Smulders (Academische Werkplaats Risicojeugd), Monika Scholten (Academische Werkplaats Risicojeugd), Karin Nijhof (Academische Werkplaats Risicojeugd).