

Team op kracht

Outreaching achter de voordeur bij Simone

Van leefgroepgericht naar systeemgericht en dialooggestuurd werken

Opdrachtgever: Stichting Arosa, Rotterdam

Onderzoeker: Dr. Sietske Dijkstra, Bureau Dijkstra (www.sietske-dijkstra.nl), (m.m.v. drs. Margot Bouwens)

Utrecht/Rotterdam, 15 januari 2018

Inhoudsopgave

1 Achter de voordeur bij Simone	4
1.1 Aanleiding en achtergrond van de vraag	4
1.2 Achtergrond project en probleemschets	5
1.3 Doel en onderzoeksvragen	6
1.4 Uitwerking van de onderzoeksvragen	7
1.5 Opbouw van deze handreiking	8
2. Van leefgroepgericht naar systeemgerichte verdieping	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Oranje Huis: verandering en verdieping van het werk	10
2.3 Krachtwerk	11
2.4 Tijd voor Toontje	12
2.5 Veerkracht	13
2.6 Werkprincipes <i>Signs of Safety</i>	14
2.7 Zelfredzaamheid, zelfredzaamheidsmatrix en Wmo-kader	15
3. Groepsgesprekken	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Gesprekken met cliënten	17
3.3 Gesprekken met groepswerkers en de teamleider	19
3.4 Gesprekken met caseworkers	23
3.5 Tijd voor Toontje	25
3.6 Gesprek met teamleider Oranje Huis	26
3.7 Gesprekken met de teamleider, gedragsdeskundige, beleidsmedewerker en directeur-bestuurder	27
4. Leidende principes en lerende principes	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Waardegedreven en betekenisvol werken	31
4.3 Leidende principes	32
5. Analyse en beschouwing van de gesprekken	34
5.1 Inleiding	34
5.2 Vereisten om te leren op individueel niveau, in de teams en in de organisatie	34
5.3 Dialooggestuurd en systeemgericht werken	36
5.4 Fricties en spanningsverhoudingen	37
5.5 Kader dagindeling	39
5.6 Vakinhoud en competenties	41
5.7 Tot slot	42

6. Conclusies en aanbevelingen	43
6.1 Inleiding	43
6.2 Onderzoeksvragen beantwoord	43
6.3 Aanbevelingen	46
Literatuur	49
Bijlage 1 Hulpverleningsstappen Werkboek Oranje Huis	51
Bijlage 2 Dagstructuur en Daglijst1 LIMA begeleiding tienermoeders	53
Bijlage 3 Bufferschema (Van der Pas, 2005)	55

1 Achter de voordeur bij Simone

‘Het delen van basiswoonvoorzieningen als toilet, douche, keuken en woonkamer draagt niet bij aan het ontstaan van een positief collectief proces. Integendeel, het maakt deelname aan een groep extra gevaarlijk en stressvol. Het is een bron van conflicten en verspilling van energie (...). Het groepsproces, het ‘collectieve’ is echter een belangrijk aspect bij de hulpverlening in een accommodatie voor vrouwenopvang. Hoe de woonsituatie te veranderen zonder dit waardevolle aspect als het ‘kind met het badwater’ weg te gooien?’ (Wagenaar, 2008, pagina 32).

1.1 Aanleiding en achtergrond van de vraag

Bovenstaand citaat, afkomstig uit het werk van architect Minke Wagenaar, slaat de spijker op zijn kop. Zij onderzocht in 2008 de betekenis van architectuur in de zorg voor mishandelde vrouwen en hun kinderen. Oude woonvoorzieningen en het bijbehorende leefgroepwerk in de vrouwenopvang passen onvoldoende bij de specifieke doelstellingen van herstel en het voorkomen van geweld. Vrouwen en kinderen die in de opvang komen, hebben meestal veel meegemaakt. De ruis in het dagelijkse samenwonen, vraagt veel energie en draagt niet bij aan het herstel. Dit is ook aangetoond in het onderzoek van Wolf en collega's naar de *Maat en baat van de vrouwenopvang*. Tegelijkertijd zijn vrouwen en ook kinderen lotgenoten. Juist vanuit die lotsverbondenheid kunnen er belangrijke banden en vriendschappen ontstaan die vrouwen individueel en als groep krachtiger maken en die bijdragen aan herstel.

In deze handreiking wordt beschreven hoe het werken in de nieuwe voorziening van Arosa, medewerkers en cliënten richting kan geven bij de overgang van een leefgroep- en groepsgerichte aanpak naar een individueel en systeemgerichte maatwerk aanpak. De nieuwe voorziening biedt per 1 februari 2018, 20 appartementen - zelfstandige woonruimten - voor vrouwen met en zonder kinderen. Naar verwachting stromen er 20 vrouwen en circa 30 kinderen in; een deel van deze vrouwen en kinderen verblijven nu op een tijdelijke voorziening. Op de nieuwe voorziening gaat het om beschermd wonen in een intramurale zorgvoorziening waarin 24 uurszorg mogelijk is. De kwetsbare doelgroep kampt naast het soms chronische geweld in hun relatie en leefomgeving, met een diversiteit aan problemen rond opvoeding, werk, inkomen, taal, gezondheidsklachten, licht verstandelijke beperking en zelfstandigheid. Zowel het bevorderen van autonomie als het versterken van verbondenheid en het vergroten van het netwerk, zijn in de periode van de intramurale zorg van belang. De doelgroep vraagt om een verdiepende en systeemgerichte aanpak met aandacht voor de achterliggende problematiek, de betekenis van trauma en het herstelwerk. Op verzoek van de directeur-bestuurder J. Drieweg is bureau Dijkstra verzocht om deze handreiking te maken. Daarvoor is in een offerte en een projectplan opgesteld waarin naast het beknopt bestuderen van literatuur over aanpalende methodieken ook met verschillende groepen betrokkenen zou worden gesproken. De looptijd van dit project was slechts twee maanden waardoor er scherpe keuzes gemaakt dienden te worden.

In het verkennende gesprek tussen Arosa en bureau Dijkstra is vastgesteld dat het voor de

nieuwe koers helpend kan zijn om *leidende werkprincipes*¹ te formuleren voor de ondersteuning bij herstel. Dit door de waarden die zij vertegenwoordigen te expliciteren, alsook om spanningsvelden te benoemen en deze te vertalen in wat dat concreet betekent voor de dagelijkse bejegening en de doelgerichte aanpak. In deze aanpak zijn verdiepen, aanspreken, traumasensitief en geweldspecifiek zijn, kindvriendelijk, dialooggestuurd en systeemgericht werken belangrijk.

De veronderstelling is dat het vormgeven van deze andere aanpak een verandering van *mindset*, houding en vaardigheden vraagt van zowel de medewerkers als de vrouwen. Daarom is het ook belangrijk om dit proces vanaf de invoering in februari 2018 te volgen en met formele en informele scholing verder te werken aan de toerusting. Relevant in het veranderingsproces is ervoor te zorgen dat de leidende principes tevens uitgroeien tot collectief lerende principes waardoor de professionele standaard omhoog gaat. Vrouwen en kinderen voelen zich geholpen en ondersteund, en worden aangesproken op het behalen van doelen die leiden tot herstel. Daarbij is er meer aandacht voor begeleidende interactie en proactief handelen. Tevens wordt de feedback vanuit ervaringsdeskundigen (vrouwen uit de cliëntenraad), vrouwen en kinderen, en de werkvloer, benut om de benadering verder aan te scherpen en te verrijken.

1.2 Achtergrond project en probleemschets

Bij beschermd wonen in een 24 uurssetting gaat het om een kwetsbare groep vrouwen, meestal met een of meer kinderen, die vaak langdurig ernstig fysiek, seksueel en psychisch geweld hebben meegemaakt. Soms zijn geweldspatronen (zie ook Van Dorp, 2016) zelfs intergenerationeel en komen zij behalve in het huidige gezin ook voor in het gezin van herkomst. In een onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut werden 200 gezinnen uit de grote vier steden waarbij sprake was van partnergeweld, drie jaar gevolgd. Daaruit bleek dat in een derde van de gevallen het meestal chronische geweld, niet was gestopt en dat de helft van de kinderen geen hulp had ontvangen. De onderzoekers concluderen dat het doorbreken van geweldspatronen specifieke hulp vraagt en nog meer inspanning vergt (Tierolf, Steketee en Lünemann, 2014).

In elk geval is er meer maatwerk nodig. De vrouwen en kinderen hebben behalve hulp bij het doorbreken van het geweldspatroon ondersteuning nodig bij bijvoorbeeld het verwerven van de taal, werk, omgangsvormen, opvoeden, het maken en nakomen van afspraken met school en instanties voor inkomen, wonen en specifieke zorg. Deze ondersteuningsbehoeften zijn onder te verdelen in diverse leefgebieden: veiligheid en bescherming tegen geweld, wonen en dagelijks leven, financiën en sociale zekerheid, kinderen en opvoeding, (ex-)partner, sociale relaties, activiteiten, werk en leren, vrije tijd en recreatie, gezondheid en persoonlijke verzorging, en zingeving. Op basis van het

¹ Deze werkwijze sluit aan bij waardegedreven werken volgens de bedoeling, en bij betekenisvolle interventies. Deze interventies worden toegepast bij huiselijk geweld en jeugddelinquentie als verdiepingszaken bij ZSM op basis van experimenten met leerateliers. Verdiepen is in deze setting driedig: gericht contextinformatie ophalen en uitwisselen, deze informatie gezamenlijk duiden en een interventie uitstippelen met een doel (Dijkstra, Krechtig en Menger, 2017).

ondersteuningsplan van de gemeente op basis van de Wmo wordt in een gezinsactieplan op individueel niveau de doelen per leefgebied vastgelegd. Voor het leefgebied veiligheid kan zo nodig een veiligheidsplan opgesteld worden en gewerkt worden volgens de meldcode.

In de handreiking wordt aangesloten bij de methodiek van Krachtwerk (Wolf, 2016), Tijd voor Toontje, het programma Veerkracht en de zelfredzaamheidsmatrix van de gemeente Rotterdam die alle ondersteunen bij het proces van herstel. Daarnaast wordt de nieuwe werkwijze zo mogelijk ingebed door te verwijzen naar (principes van) de Oranje Huis-methodiek (scheiding van verblijf en hulp, samenwerkingsgerichte benadering) en de combinaties van vaardigheden in de benadering van *Signs of Safety* (*rigour and grace*, krachten en gevaren, veiligheid, schaalvragen en perspectiefvragen). Tevens is de ervaringskennis (betrokken vrouwen, kinderen, cliëntenraad) meegenomen. De handreiking sluit ook aan bij systeemgericht werken met moeders, vrouwen zonder kinderen, en kinderen en jongeren. Daarbij is aandacht voor specifieke combinaties van problemen, zorgwekkende patronen en buffers (beschermende factoren). Door bewust te kiezen voor een verdiepende aanpak worden de chronische geweldsproblemen aangepakt. Dit om te voorkomen dat zowel de vrouwen zelf als de professionals (groepswerkers, caseworkers, gedragsdeskundige) langs het probleem scheren, het geweld en de impact daarvan vermijden en daardoor onvoldoende integraal werken noch aansluiten bij cliënten om herstel te bevorderen.

1.3 Doel en onderzoeksvragen

Doel van de opname is het stoppen en voorkomen van chronisch geweld of verergering van problemen in de nieuwe intramurale zorgvoorziening voor vrouwen en kinderen van Arosa, met als doel tijdens de opname duurzame veiligheid te bieden voor alle gezinsleden. Dit wordt mogelijk gemaakt door het verbeteren van het welzijn, de gezondheid en de zelfredzaamheid van de bewoners, door professionele verantwoordelijkheid aan te sturen en te versterken, en verandering mogelijk te maken door oude niet-helpende gewoontes van zowel bewoners als professionals te doorbreken. Ook de positie en de rol van (ex-)partners in hun hoedanigheid als vader wordt hierbij betrokken, en de samenwerking die dat vereist met kernketenpartners als De Waag.

Het gaat in deze praktijkgerichte handreiking om het in gang zetten van een *theory of change*. Daarvoor zijn observaties gedaan en diverse een-, twee- en driegesprekken gehouden met groepswerkers, caseworkers, een teamleider, gedragsdeskundige, staf en directie.

De volgende zes vragen zijn gesteld:

1. Wat zijn de leidende principes in het intramurale werken nieuwe stijl in de voorziening van Arosa en het gezamenlijke doel, welke kernwaarden vertegenwoordigen ze en hoe worden deze gedragen door de medewerkers en de volwassen en jeugdige bewoners en hoe sluiten deze aan bij al bestaande veranderingsmethodieken?

2. Welke spanningsverhoudingen zijn er benoemd tussen je thuis voelen, traumasensitief werken en op verhaal komen, en werken aan de doelen van systeemgericht werk en zelfredzaamheid binnen een afgebakend tijdspad en hoe kunnen deze spanningsverhoudingen beter benut worden in het werken nieuwe stijl van meebewegen, doelen realiseren, aanspreken en grenzen stellen?
3. Welke veranderingen vraagt deze veranderde opzet van het intramurale werken nieuwe stijl in de houding, *mindset*, kennis en vaardigheden van de medewerkers, welke kerncompetenties zijn vereist, wat hebben de professionals en bewoners nodig om deze verandering te kunnen realiseren, individueel en collectief, en wat betekent dat voor de beoogde veranderingen bij de bewoners? Wat is de impact van een betrouwbare partner zijn, in de zin van de juiste dingen doen en doen wat we beloven?
4. Welke bronnen van kracht en van zwakte verwachten betrokkenen in dit veranderingstraject en wat is er nodig om de belemmeringen te verminderen en de kracht tot verandering te versterken?
5. Hoe geef je deze leidende principes vorm als alledaagse lerende principes op de werkvloer die de collectieve verandering ondersteunen en verduurzamen en de nieuwe omschreven doelen mogelijk maken en hoe verstevig en implementeer je al werkend deze good practice, en hoe maak je dit duidelijk aan de kernketenpartners (Veilig Thuis, politie, wijkteams, Safety Ned, Veiligheidshuis)?
6. Hoe kunnen leeropbrengsten de verandering verduurzamen en zorgen voor een ontwikkelingsgerichte open minded sfeer waarin interactie helpt om herstel te bevorderen voor zowel de medewerkers als de vrouwen en hun kinderen, ervan uitgaand dat iedereen met de juiste begeleiding kan groeien en kan herstellen, zoals in het principe van Krachtwerk?

Wil de beoogde verandering die in deze verkenning tot een handreiking leidt, beklijven dan is er een vervolg nodig waarin met de nieuwe werkwijze wordt gewerkt en deze wordt verfijnd en bijgesteld. De eerste vier kernvragen zijn meer verkennend van aard en geschikt voor de eerste fase. De laatste twee vragen hebben meer betrekking op het verder vormgeven en inbedden van het werken nieuwe stijl vanaf februari 2018, en kunnen slechts gedeeltelijk in deze eerste fase worden beantwoord. De vragen, en in het bijzonder de laatste twee, worden tevens meegenomen in de aanbesteding van de complexe (zorg)arrangementen en de ondersteuningsplannen vanuit de Wmo.

1.4 Uitwerking van de onderzoeksvragen

Bovenstaande kernvragen zijn in de beperkt beschikbare tijd, in samenspraak met betrokken bewoners en medewerkers zo concreet en specifiek mogelijk beantwoord. Daarbij was er aandacht voor het peilen en versterken van het draagvlak bij betrokkenen voor de verandering en de nieuwe werkwijze. Zoals eerder aangegeven gaat het erom een *theory of*

change in gang te zetten en vooral te spreken mét. Op de volgende wijzen zijn data verzameld:

1. Bestuderen van kerndocumenten beschikbaar gesteld door Arosa, de gemeente, enkele visie-, methodiek- en onderzoeksdocumenten die van belang zijn bij de onderbouwing van de handreiking. Gezien de korte tijdsperiode van de opdracht wordt dit beknopt beschreven.
2. Enkele praktijkexpert-gesprekken met directie en staf (maximaal 3) en werkbezoek bij twee locaties met korte werkvloergesprekjes over de verandering, wat er nodig is en wat je nodig hebt en hoe je dat kunt realiseren.
3. Groepsgesprekken en individuele gesprekken van een half uur tot maximaal anderhalf uur met drie kringen van belanghebbenden:
 - a. groepswerkers en caseworkers
 - b. vrouwen zelf (inclusief vertegenwoordiging van de cliëntenraad, ervaringsdeskundigen)
 - c. kinderen en jeugdigen begeleid door kinderwerkers over het gemeenschappelijk doel van de opname en de vraag hoe dat het beste bereikt kan worden waarin er een goede balans is tussen de aandacht voor klachten en de inzet van krachten
 - d. directie en staf (gedragsdeskundige, teamleider, beleidsmedewerker)
4. Groepsgesprek met enkele stafleden halverwege het traject en voor het schrijfproces, over de voortgang en terugkoppeling met directie en staf, inclusief het formuleren van leidende werkprincipes (een concept wordt ter voorbereiding toegestuurd), waarden en leerbehoeften en een conceptvoorstel van de handreiking.

In totaal zijn er 16 gesprekken gevoerd met 23 personen op vijf verschillende dagen in november en begin december 2017. Het ging om gesprekken met vier cliënten, waaronder twee vrouwen in de cliëntenraad, drie groepsgesprekken met de directeur-bestuurder en stafmedewerkers (teamleider, gedragsdeskundige, beleidsmedewerker), vier gesprekken met groepswerkers en drie gesprekken met caseworkers, een tussentijds telefonisch gesprek met de teamleider en een gesprek met de nachtwaker. Ook is telefonisch gesproken met een ontwikkelaar en teamleider van het Oranje Huis. Kinderen zijn niet direct bevraagd, er is wel een participerende observatie gedaan in de kring tijdens een bijeenkomst van Tijd voor Toontje met vier kinderen en twee begeleiders. Daarna is een nagesprek gehouden met de dramatherapeut.

1.5 Opbouw van deze handreiking

Deze handreiking is als volgt opgebouwd. Na dit eerste inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk twee dieper ingegaan op de kaders van de te verlenen hulp. De werkzame elementen van diverse methodieken die in de databank als effectief zijn opgenomen,

worden kort inhoudelijk besproken. Daarnaast komen de zelfredzaamheidsmatrix en het Wmo-kader aan de orde. In hoofdstuk drie worden de resultaten beschreven van de in paragraaf 1.4 bij punt 3 genoemde groepen: vrouwen, kinderen, groepswerkers, nachtwaker, caseworkers, teamleider, gedragsdeskundige, directeur-bestuurder, beleidsmedewerker en teamleider Oranje Huis. Het daarop volgende hoofdstuk vier geeft een inleiding op en beschrijving van de leidende principes. In hoofdstuk vijf volgt een analyse en beschouwing van de gesprekken. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. De onderzoeksvragen worden beantwoord, enkele thema's uitgelicht en specifieke aanbevelingen gedaan ten aanzien van de methodische principes op de werkvloer, professionaliteit, en teamwerk en toerusting.

2. Van leefgroepgericht naar systeemgerichte verdieping

‘Door het leefgroep-concept wordt het vanwege de hulpverlening gewenste groepsproces, dat in beginsel dynamisch is, vastgezet in de woonvorm. Bij ontwikkeling van leefgroep naar meer zelfstandige wooneenheden is het van belang dat het onderlinge contact tussen de vrouwen intact blijft’ (Wagenaar, 2008, 136).

2.1 Inleiding

De traditionele woonvoorzieningen van de vrouwenopvang waren leefgroepgericht met centrale keukens en leefgroepsruimten (huiskamers), en kleine behuizing (slaapkamers) voor individuele vrouwen en hun kinderen. De woonvorm bepaalde in sterke mate het groepsproces en de hulpverleningsvorm en was sterk gericht op opvang. De laatste decennia is de wijze waarop over wonen en hulpverlening in de vrouwenopvang wordt gedacht, veranderd. Daardoor zijn er verschillende nieuwe vormen van wonen en hulpverlening ontstaan die meer scheiding aanbrengen tussen wonen en hulp. Eén daarvan is het Oranje Huis en de Oranje Huismethodiek die in de volgende paragraaf beschreven wordt. Daarna gaan we in op de kaders van Arosa die werkt met Krachtwerk, Tijd voor Toontje, het programma Veerkracht, enkele oplossingsgerichte werkprincipes, en de kernvragen van *Signs of Safety*. Tevens gaan we in op de wijze waarop Arosa aansluit bij de Wmo en de zelfredzaamheidsmatrix van de gemeente Rotterdam. Vervolgens beschrijven we de doelgroep en het beschermd wonen in de nieuwe woonvoorziening en staan we stil bij competenties en waarden.

2.2 Oranje Huis: verandering en verdieping van het werk

Met de komst van het Oranje Huis dat door de Blijf Groep is gelanceerd, heeft de opvang nieuwe stijl een impuls gekregen. Het eerste huis ontstond in Alkmaar, de andere locaties zijn Amsterdam en Almere. Oranje staat voor de code tussen groen (niets aan de hand) en rood (gevaar). Er wordt 24 uursopvang geboden en zo nodig ook crisisopvang. De sfeer is gastvrij en er is aandacht voor de veiligheid. Het Oranje Huis is zichtbaar en herkenbaar in de wijk. Het richt zich op de aanpak van geweld in relaties. Vrouwen en kinderen kunnen er op adem komen en werken aan een toekomst zonder geweld. Belangrijk is om met deze toegankelijke en laagdrempelige vorm het isolement in de aanpak van het geweld te doorbreken. Hulp en verblijf zijn er gescheiden. Vrouwen en hun kinderen wonen in zelfstandige appartementen met gemeenschappelijke ruimte. De systeemgerichte hulp is gericht op alle gezinsleden en ook de (ex-)partner en het sociale netwerk. Doel is om het geweld te stoppen, niet per se de relatie.

De Oranje Huis-methodiek is sinds september 2016 opgenomen in de databank effectieve interventies als: goed beschreven en met positieve uitkomsten van twee procesevaluaties. Een derde stap van effectiviteit is een effectonderzoek.

De volgende werkzame elementen van de Oranje Huis-methodiek worden in de databank genoemd:

- Veiligheid staat centraal en vormt de rode draad in de aanpak: het benoemen van verschillende verantwoordelijkheden (voor gebruik van geweld, voor de eigen veiligheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de veiligheid van kinderen) en het benadrukken van het dynamische karakter van veiligheid doen recht aan de door cliënten ervaren complexiteit.
- Risico-screening en veiligheidsplannen ondersteunen het proces en geven richting aan het hulptraject.
- Gezinstaxatie: analyse van alle factoren die bijdragen aan het ontstaan en voortduren van (patronen van) geweld in het gezin en hun veranderwensen vormen de basis voor verandering en het gericht werken aan door cliënten zelf geformuleerde doelen.
- Versterken van de eigen regie van cliënten: dit komt zowel methodisch als in de inrichting van het pand tot uitdrukking.
- Systeemgerichte aanpak
 - inzetten op herstel van verbondenheid door bewust maken en actief inschakelen van hulpbronnen en sociale steunsystemen;
 - onderscheid tussen ouder- en partnerrol en hierop gebaseerde gesprekken en andere activiteiten;
 - vergroten van de veerkracht van individu en systeem door te werken aan de overtuigingen, organisatiepatronen en communicatiepatronen in het gezin.
- Aandacht voor de gevolgen van huiselijk geweld op het ouderschap: ondersteuning van ouders en versterking van ouderschapsvaardigheden.
- De aanpak combineert verschillende activiteiten (diversiteit aan gesprekken, tijdelijke opvang en inzet groepsaanbod) die in samenhang met elkaar over een vastgestelde periode bijdragen aan het hoofddoel.

2.3 Krachtwerk

Krachtwerk is eveneens opgenomen in de databank effectieve interventies. Doelen van Krachtwerk zijn empowerment en versterking van zelfregie. In de woorden van professor Judith Wolf (2016): *'Krachtwerk ondersteunt het eigen proces van herstel van mensen in de richting van een door henzelf gewenste kwaliteit van leven waarbij zij, net als iedere burger, in de samenleving mogen meedoen, erbij horen, ertoe doen en mogen zijn wie ze zijn. Bij herstel gaat het om een zingevend bestaan met hoop en zicht op een betere toekomst en leven in veiligheid'* (pagina 4).

De beschrijving van de werkzame elementen van Krachtwerk zoomt op tal van wijzen in op de (gewenste) relatie tussen de cliënt en de professionals. Doel is om empowerment te bereiken en te focussen op de bejegening die daarvoor nodig is. Professionaliteit in deze visie, is dat de vraag wat de cliënt wil en nodig heeft centraal staat, zonder dat het betekent dat er precies gedaan wordt wat de cliënt vraagt. Dat bejegening belangrijk is, blijkt ook uit woorden als respect, vertrouwen en wederkerigheid, en het motiveren om tijdens de begeleiding positieve ervaringen op te kunnen doen. Zelfregie wordt versterkt door de focus

te richten op mogelijkheden en talenten zonder risico's en geweldspatronen te verdoezelen. Verder gaat het erom het zelforganiserend² vermogen aan te spreken, in kleine stapjes en met haalbare doelen die succeservaring mogelijk maken. Daarvoor is het nodig om achterliggende inzichten op de problemen te benoemen en vooral negatieve kernovertuigingen om te buigen. Inhoudelijk vakwerk dus. Op deze wijze kunnen ook (meervoudig) kwetsbare cliënten hun handelingsvermogen vernieuwen, ontwikkelen en uitbreiden.

De volgende werkzame elementen die de doelen van de interventie realiseren, zijn gebaseerd op een beschrijving in de databank effectieve interventies:

- De eigen regie van de cliënt in de begeleiding.
- De focus op krachten, talenten en mogelijkheden, zonder ontkenning van problemen.
- Motivatie niet vooraf veronderstellen, maar met de cliënt samen in het traject produceren.
- Een werkrelatie die is gebaseerd op respect, vertrouwen en wederkerigheid.
- De duidelijke structuur van het krachtgerichte begeleidingstraject.
- Een uitgebreide inventarisatie van de individuele krachten (in verleden, heden en met oog op toekomst) en de hulpbronnen in de omgeving op tien leefgebieden aan de hand van het werkblad krachteninventarisatie.
- Het maken van eigen keuzes door cliënten voor wat belangrijk is om aan te werken en het stellen en werken aan kleine, haalbare doelen aan de hand van het werkblad actieplan.
- Werken aan het vernieuwen, ontwikkelen en uitbreiden van het handelingsvermogen van cliënten door aansluiting op actueel handelingsvermogen en door in alledaags voorkomende situaties 'samen te doen'.
- Werken aan een betere aansluiting tussen wat de cliënt wil en kan en wat de omgeving vereist en biedt door aanpassing van zelforganiserend vermogen van de cliënt als ook door veranderingen in diens directe omgeving.
- Doorbreken en aanpassen van disfunctionele, destructieve, soms ook gewelddadige interactiepatronen in het systeem.
- Werken aan verandering van kernovertuigingen door 'kijkwijziging', feiten anders leren interpreteren, ook leren de positieve punten te benoemen.
- Positieve ervaringen van cliënten met de begeleiding.

(Uit: Krachtwerk. Interventiebeschrijving, 2016, pagina 5)

2.4 Tijd voor Toontje

Tijd voor Toontje is een doorlopend steunend en stabiliserend, beeldend ervaringsgericht groepsaanbod voor kinderen van 0 tot 10 jaar en hun moeders in de (vrouwen)opvang, die huiselijk geweld hebben meegemaakt. Helpend zijn de structuur, de compassie en de

² Dit zelforganiserend vermogen van cliënten werkt als een (confrontatie) spiegel door in het zelforganiserend vermogen van het werk en de inrichting van de werkprocessen.

positieve aandacht voor ouders en kinderen. Met behulp van beeldend materiaal, handpopschildpad Toontje, wordt getracht de veerkracht van kinderen te versterken. Dit gebeurt aan de hand van vier thema's: de kracht van fijne dingen doen, veilig boos zijn, herinneringen, en van wie hou je? Toontje heeft de mogelijkheid om in het spel en het verhaal flexibel in te spelen op wat er in de groep gaande is door specifieke thema's te benoemen. Het doel van Tijd voor Toontje is om als preventief geïndiceerd programma de gevolgen van huiselijk geweld bij kinderen tussen 0 en 10 jaar die getuige dan wel slachtoffer zijn (geweest) van huiselijk geweld te voorkomen en/of te verminderen en ruimte/voorwaarden te creëren voor stabiele hechting tussen kinderen en moeders (zie databank effectieve jeugdinterventies, NJi).

Onderstaande samengevatte specifiek werkzame principes worden in de databank beschreven:

- Voorspelbaarheid door vaste structuur en rituelen geven grenzen en houvast: dit helpt kinderen om (weer) een gevoel van veiligheid op te bouwen en bevordert hechting.
- Kinderen en moeders zijn samen met hetzelfde programma bezig en doen positieve ervaringen met elkaar op: dit versterkt het basale contact (samenzijn, oogcontact, aanraking) en stimuleert veilige hechting.
- Bekrachtiging van positief gedrag en positieve gedachten wordt ingezet voor zowel kinderen als moeders: adequate coping wordt bekrachtigd en probleemoplossend vermogen wordt gestimuleerd.
- De begeleiding door een dramatherapeut zorgt voor bewaking van de grenzen van de kinderen: Toontje gaat niet in op individuele trauma-ervaringen van kinderen maar creëert een stabiele basis om - indien nodig - later verdere stappen te zetten in traumaverwerking.
- Poppenspelmethode: het speelse karakter en de inzet van een figuur die herkenning bij de kinderen teweeg brengt zorgen voor veiligheid en luchtigheid ("het is maar spel", zie p. 25 - 26, Hell et al., 2012a):
 - Dit bevordert persoonlijke expressie, helpt stil te staan bij belevingen en helpt deze te ordenen;
 - De methode is beeldend, niet-talig, ervaringsgericht en doet een appèl op aanboren compassie;
 - De keuze voor een schildpadhandpop: deze is in staat verschillende emoties uit te beelden en is herkenbaar voor kinderen uit diverse culturen.
- Moeders reflecteren in een positieve, steunende omgeving op de impact van huiselijk geweld op de ontwikkeling van hun kinderen.

2.5 Veerkracht

Veerkracht is een methodisch kader vanuit een systeemgerichte visie, gericht op de begeleiding van kinderen in de vrouwenopvang. Het doel is de fysieke, emotionele en sociale veiligheid van kinderen te versterken en te herstellen. Het programma maakt gebruik van de principes en tools van *Signs of Safety*. Kerntaken van het programma Veerkracht zijn: 1. Intake voor ieder kind; 2. Contact met de vader; 3. Veiligheidsplan; 4. Screening; 5. Creëren

van een positieve opvoed- en leefsituatie; 6. Betrekken van hulpbronnen uit het netwerk; 7. Actieplan en begeleiding kind; 8. Ondersteuning van ouders.

De volgende werkzame elementen in het programma Veerkracht zijn in de databank samengevat beschreven:

- Veerkracht zorgt ervoor dat kinderen in de vrouwenopvang gericht aandacht en begeleiding krijgen zie aansluit bij hun behoefte (2, 3, 5).
- Veerkracht werkt aan de hand van de Signs of Safety-benadering samen met de ouders om veiligheid voor het kind te bewerkstelligen (2, 3, 5).
- Veerkracht bevordert de emotionele veiligheid van het kind door een veilig en positief leefklimaat te bieden en ouders ervan bewust te maken hoe zij kunnen bijdragen aan veiligheid en welbevinden van hun kind (2, 3, 5).
- Veerkracht ondersteunt kinderen bij de verwerking van de meegemaakte ruzies en het geweld en versterkt hun veerkracht door, met behulp van passende gesprekstechnieken zoals de Drie Huizen methode, kinderen de ruimte te geven om zich te uiten en schuldgevoel en gevoelens van machteloosheid weg te nemen, zodat kinderen meer grip krijgen op hun situatie (2, 3, 5).
- Veerkracht ondersteunt ouders in hun ouder- en opvoederrol, betreft waar mogelijk de vader, biedt psycho-educatie om ouders bewust te maken van wat hun kind nodig heeft en stimuleert de ouders om met hun kind te praten over wat er gebeurd is en wat er in de toekomst gaat gebeuren (2, 3, 5).
- Veerkracht brengt het netwerk van het kind in kaart en stimuleert contact met voor het kind belangrijke personen (2, 3, 5).
- Veerkracht screent het kind, waardoor mogelijke problemen en posttraumatische klachten in beeld komen en tijdig aangepakt kunnen worden (2, 3, 5).

Betekenis scores:

2 = Veronderstelling in de aanpak

3 = Onderbouwing

5 = Praktijkervaringen

6 = Effectonderzoek

2.6 Werkprincipes *Signs of Safety*

In 1999 publiceerden Andrew Turnell en Steve Edwards in Australië *Signs of Safety*. Tien jaar later werd dit in het Nederlands vertaald met *Veilig opgroeien*. Deze oplossingsgerichte benadering van jeugdbescherming benadrukt het belang van een werkrelatie met ouders, ook in gevallen waarin sprake is van (vermoedens van) kindermishandeling. Dit is gebaseerd op het principe: samenwerken waar het kan en streng zijn als het moet. De sturingsmechanismen van *rigour and grace* zijn voortgekomen uit praktijkervaring en uit onderzoek. Zij vormen net als het veiligheidsplan, de drie huizen en *words and pictures*, belangrijke gereedschappen in de doelgerichte samenwerking. Zowel factoren die de veiligheid versterken en beschermen zijn in kaart gebracht als factoren die het gevaar vergroten. Belangrijk principe is dat er één professional, een maatschappelijk werker,

betrokken bij het gezin. Deze heeft een team van professionals achter zich. *Signs of Safety* is in diverse landen in Europa en in de VS geïmplementeerd. De toepassing van de benadering leidt tot professionele groei en vermindert het aantal uithuisplaatsingen. Turnell heeft deze benadering zelf getypeerd als *a questioning approach*, waarin allerlei soorten vragen centraal staan. De volgende typen vragen worden onderscheiden: open vragen, verdiepende vragen, evaluatieve vragen, schaal- en perspectiefvragen. Voorbeelden zijn:

Wat is er gebeurd de afgelopen week en welke cijfer geef je aan de veiligheid op een schaal van 0-10? (openingsvraag en schaalvraag; 0 is totaal niet veilig, 10 is maximaal veilig)

Ik wil je graag geloven maar vraag me wel af hoe waarschijnlijk het is dat je de veiligheid een 9 geeft en zegt dat dit niet meer zal gebeuren. Ik zou een vijf geven. Kun je mij uitleggen hoe jij aan een negen komt en wat je dan doet? (verduidelijkende vraag, confronterende vraag, reflecterende vraag)

Als ik deze vraag over de veiligheid aan je dochter zou stellen, wat denk je dat zij zou antwoorden en wat zou je (ex-)partner zeggen? (perspectiefvraag of circulaire vraag)

Kun je meer vertellen wat er gebeurde toen je kind sloeg? Wat was de situatie en wat gebeurde er toen? (verdiepende vragen, inzoomen)

Kun je ook voorbeelden noemen van stressvolle situaties waarin je je kind niet sloeg? Wat maakte dat je dat niet deed? (vragen naar de uitzondering en onderzoeken van bescherming)

Wat is er veranderd als er vanaf vandaag nooit meer geslagen wordt in je gezin? (de magische oplossingsvraag; the wonder question)

2.7 Zelfredzaamheid, zelfredzaamheidsmatrix en Wmo-kader

Zelfredzaamheid wordt omschreven als: 'Het zelf realiseren van een acceptabel niveau van functioneren op de belangrijke domeinen van het dagelijks leven. Indien nodig door de juiste hulp te organiseren op het moment dat een daling van je functioneringsniveau dreigt of plaatsvindt, die je niet zelf kan voorkomen of verhelpen' (GGD, pagina 7).

De Wmo in Rotterdam biedt vanuit een zelfredzaamheidsmatrix persoonsvolgende ondersteuning die wordt vastgelegd in een ondersteuningsplan.

In een recent rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) over denken en doen, wordt een kritische reflectie gegeven op het begrip zelfredzaamheid dat in onze samenleving een groot goed is en hoge eisen stelt. Burgers moeten alert en inzetbaar zijn, zichzelf informeren, actief meebeslissen over de behandeling en overzicht kunnen bewaren. De WRR waarschuwt dat er een kloof kan gapen tussen deze (hoge) verwachtingen en wat (kwetsbare) burgers daadwerkelijk kunnen. Zij maken onderscheid tussen denk- en doen-vermogen, kun je in actie komen, hoe ga je om met tegenslag en hoe kun je volhouden. In hun analyse gaat het om temperament (ga je eropaf of vermijd je juist?), zelfcontrole dat verwijst naar het vermogen gedrag te veranderen, te onderdrukken en te reguleren, en om overtuiging (is het glas half leeg of halfvol, ben je machteloos, passief, of

juist gevaarlijk overoptimistisch?). Deze drie kernaspecten zijn relevant voor werk, gezondheid en financiën. Naast het rationalistische perspectief plaatst de WRR het realistische perspectief, weten is nog geen doen, en bevelen zij aan geen overspannen verwachtingen te koesteren in het trainen van niet-cognitieve verwachtingen.

3. Groepsgesprekken

3.1 Inleiding

Er zijn twee groepsgesprekken gehouden met groepswerkers (4) en een groepsgesprek met cliënten (2). Individuele gesprekken zijn gehouden met cliënten (2), groepswerkers (2), een nachtwaker (1), caseworkers (3), de dramatherapeut (1) en met een gedragsdeskundige (1), teamleider (1) en beleidsmedewerker (1). Kinderen zijn niet apart gesproken. Er werd wel een groepsbijeenkomst gevolgd bij Tijd voor Toontje met twee begeleiders en vier kinderen. De kinderen gaven ons toestemming om aanwezig te zijn en wij deden mee in de kring.

Verder zijn er drie groepsgesprekken gehouden met de directeur-bestuurder, gedragsdeskundige en de teamleider; de tweede en derde keer ook in aanwezigheid van de beleidsmedewerker. Daarnaast is er een telefonisch gesprek gevoerd met een teamleider van het Oranje Huis die nauw betrokken was bij het ontstaan en de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze aldaar.

In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens de gesprekken met de cliënten, de groepswerkers en de teamleider, de caseworkers, de dramatherapeut en de observatie bij Tijd voor Toontje, het gesprek met de teamleider bij het Oranje Huis en de gesprekken met directie en stafleden.

3.2 Gesprekken met cliënten

We spraken met twee vrouwen uit de cliëntenraad. De ene vrouw woont sinds een tijdje zelfstandig en is heel blij met haar huis en woonomgeving. Ze was opgenomen zonder haar zoon en dochter die bij haar schoonouders woonden, zodat zij naar hun eigen middelbare school konden blijven gaan. Ze had ernstige gezondheidsklachten en werd mishandeld door haar moeder. Ze vertelt dat herstellen een geleidelijk proces is, en dat zij ook wel momenten had waarin ze niet goed het inzicht en overzicht nog had en de opname heel zwaar vond. Haar boodschap is dat het geleidelijk aan steeds beter wordt en zij voelt dat zij als mens veel sterker is geworden. Een andere cliënt was tien jaar geleden opgenomen met haar gezin bij Aletta, haar oudste dochter wat toen zeven jaar. Hoewel ze er goed uit zijn gekomen als gezin, wijst deze ex-client op de lange nasleep van het geweld waar vooral haar dochter nog last van heeft. Onlangs is haar dochter aangerand en bleek dat zij het zeer moeilijk heeft. Opnieuw vraagt zij zich als moeder af waar zij specifieke hulp voor haar dochter kan krijgen. Zij pleit voor meer nazorg. Deze cliënt vindt dat de vrouwenopvang de laatste tien jaar klantgerichter is geworden en ze wijst op zelfbeschikking:

Als je pech had kreeg je gelijk keukendienst. Bewoners bemoeiden zich met je kinderen. De bewoonster die me hielp sloeg wel eens de kinderen omdat ze niet in bed wilden blijven liggen. Jaren later hebben mijn kinderen het daar nog wel eens over, dat ik dat toeliet. Je bent thuis onderdrukt en hier word je dan min of meer ook onderdrukt. Je moet zoveel. Gelukkig tegenwoordig steeds minder. Vrouwen zijn wel mondiger geworden.

Zij merkt dat het voor opgenomen vrouwen belangrijk is om met een lotgenoot te praten die eerder in deze situatie verkeerde:

Clënten willen graag met iemand praten die hier niet werkt, met iemand die zelf ook in de opvang heeft gezeten klinkt het vaak wel en delen ze met elkaar. Ook de lotgenotengroep geleid door ervaringsdeskundigen vinden vrouwen fijn, ze praten gemakkelijk met haar. Hulpverleners doen hun best, maar ze weten niet hoe het voelt (...) Als ze activiteiten organiseren is er soms weinig opkomst omdat vrouwen met zichzelf worstelen om uit bed te komen. Daar is minder begrip voor. Sommige vrouwen hebben juist wel behoefte aan groepsactiviteiten.

Destijds woonde deze vrouw in een leefgroep en op een kleine kamer. Zij zou als ze terugkijkt heel erg geholpen zijn met een zelfstandige unit. Zij en haar kinderen hadden dan veel minder last gehad van alle groepsruis:

Een studio met eigen keuken. Je legt contact met je burens, dat is fijn. Je eigen plek, minder conflict. Je kunt nog bij elkaar over de vloer komen en er is ook een gezamenlijke ruimte.

Er zijn ook twee vrouwen uit de voorziening Nadine geïnterviewd. Ze zijn allebei heel tevreden over hun caseworker die ze het liefste zouden meennemen na hun verblijf. De caseworker helpt hen bij het zelfstandig worden en ondersteunt bij het ontvangen van een inkomen, verzekering, woning en zelfredzaamheid. Een vrouw vertelde dat haar ex-man haar dwingend probeerde te controleren en dat zij vanwege dat gevaar bewust in een ander deel van het land was geplaatst. Zij heeft drie jonge kinderen en staat op het punt om spoedig uit te stromen. Ze maakt in het gesprek een zelfstandige en zelfredzame indruk. Ze heeft ook nagedacht over haar leven na de opvang en de toeleiding naar werk. In haar dagindeling is naast het verzorgen van de kinderen en hen naar school brengen ook weer ruimte voor oriëntatie op de arbeidsmarkt door middel van vrijwilligerswerk. Een zelfstandige woonruimte zou haar zeer hebben geholpen, zeker ook omdat ze drie jonge kinderen heeft. Nu kosten al deze taken, maar ook het gezamenlijk koken en eten inclusief de boodschappen doen veel tijd, tijd die ze liever wil besteden aan herstel en integratie.

De andere vrouw kwam uit een situatie waarin zij niet alleen door haar ex-man was mishandeld, maar ook door haar schoonfamilie bij wie zij inwoonden. Zij was geboren in het buitenland (Midden-Europa) en was de Nederlandse taal niet machtig toen ze aankwam. Ze was in haar thuissituatie erg geïsoleerd. Haar zoon van zeven is sinds hij baby is dikwijls getuige geweest van geweld. Deze vrouw geeft aan ook wel moeite te hebben met de hulp die ze ontvangt. De kabel van haar zoons PlayStation was laatst om zeven uur ingenomen, terwijl zij als moeder dat eigenlijk onzin vond en haar zoon ook tegensputterde: 'zij zijn mijn moeder niet'. Opmerkelijk is dat er verder geen uitleg is gegeven aan het waarom van de inname. Het geven van psycho-educatie bij opvoedingsondersteuning, maar ook op andere leefgebieden is relevant. Deze vrouw oogt veel kwetsbaarder, ze vertelt dat ze ook geweld meemaakte in haar gezin van herkomst, er is dus sprake van een intergenerationeel patroon. Ze heeft vermoedelijk ondersteuning nodig op diverse leefgebieden om zelfredzamer te

kunnen worden, en specifieke hulp om het geweld achter zich te laten en eerder te herkennen.

Beide vrouwen geven aan dat het belangrijk is om met lotgenoten te kunnen spreken, alhoewel bij de opvangvoorziening Nadine ook na een tijd een zekere moeheid optreedt door alle nieuwe instromende vrouwen. Vrouwen die daar langer verblijven, hebben juist behoefte zich wat meer op zichzelf terug te trekken.

3.3 Gesprekken met groepswerkers en de teamleider

De doelen worden gemaakt door de caseworker en de groepswerker vult dit aan. Zo wordt van het Wmo ondersteuningsplan een gezinsactieplan gemaakt. De caseworker en de groepswerkers geven er gezamenlijk uitvoering aan. De groepswerkers focussen daarbij meer op het alledaagse leven en de groep. En verder geeft juist het uitvoering geven aan het realiseren van de doelen een bepaalde spanning. Zij moeten waarmaken wat is vastgelegd in het ondersteunings- en gezinsactieplan.

Een van de groepswerkers merkt op dat zij juist door dit alledaagse contact soms opmerken dat er nog andere problemen die niet zijn opgenomen, terwijl deze juist wel relevant zijn om aan te pakken. Ze mogen er dan niets mee doen, omdat het niet in het gezinsactieplan staat. Zij vindt dat dit wel mogelijk zou moeten zijn en dat je juist je gezonde verstand zou moeten gebruiken.

De nachtwaker die naast deze baan ook bij de Parnassia Groep werkt met psychiatrisch patiënten stelt in het gesprek dat zij al enige tijd waarneemt dat er sprake is van een doelgroepsverzwaring. Op mijn vraag waaraan ze dat merkt, volgt het volgende antwoord:

We krijgen nu een veel uitgebreidere overdracht van wat er speelt op de locatie. De spanningen die er kunnen heersen, regels die overtreden worden. Ik merk het laatste jaar ook drugsgebruik. Dat is wel heel opvallend van het afgelopen jaar. Vrouwen met een psychiatrisch verleden/heden. Dubbele diagnose: verslaving en psychiatrie.

I: En PTSS noem je dat ook een psychiatrisch probleem?

Ja, volgens DSM 5 is dat een psychiatrische stoornis. Dat kom ik veel tegen. Cliënten die de regels aan hun laars lappen. Die de grens constant opzoeken. Te laat binnenkomen komt veel voor. Dag- en nachtritme omgooien door bij elkaar op de kamer te gaan zitten. Wat weer problemen geeft met 's ochtends opstaan en verantwoordelijkheid nemen om je kind naar school te brengen.

I: Zit er soms ook traumaproblematiek onder?

Ja, je komt veel tegen dat vrouwen in de nacht opleven, of niet willen gaan slapen. Angstgevoelens waardoor vrouwen de behoefte hebben om te willen praten, te ventileren. Ik ben 's nachts ook een praatpaal. Paniekaanvallen kom ik ook wel vaak tegen. Culturele problemen: schimmen, stemmen of gedaantes zien. Heeft ook met stress te maken, zo zie ik dat.

Ook andere groepsworkers noemen de zwaarte van de doelgroep en de intensieve zorg die nodig is. Sommigen noemen de intergenerationele aspecten waarbij geweld zich herhaalt over generaties. Hierdoor en door multiproblematiek, zijn vrouwen soms ook niet goed toegerust voor de opvoeding of hebben ze weinig eigenheid omdat ze jarenlang gedomineerd werden en in de schaduw stonden. Voor deze groep is ook de nazorg zeer belangrijk, dat ze niet ineens op zichzelf worden teruggeworpen.

Een voorbeeld uit de gesprekken. Een groepsworker begeleidt nu een lvb vrouw met een normaal begaafd kind van zes. Zelf heeft de moeder de verstandelijke vermogens van een achtjarige. Zij heeft dagelijks ondersteuning nodig op veel leefgebieden en is door de caseworker aangemeld voor een moeder-kindtraject (Firmitas), maar staat nu op de wachtlijst. De instroomcriteria voor dit programma kent de groepsworker niet. Ik vraag haar hoe zij deze cliënt ondersteunt:

Niet iedereen weet wat lvb is, ze zien wel dat ze anders is. Ik probeer haar op alle gebieden te ondersteunen: financiën, opvoeding, administratie. Als haar zoon bijvoorbeeld naar bed gaat, gaan wij mee, dan kijken we hoe het gaat met douchen, slapen. In de ochtend vraag ik de nachtwacht of ze haar willen ondersteunen met opstaan en zoon klaarmaken voor school.

Een tweede voorbeeld dat verwijst naar intensivering van de zorg is een groepsworker die recent agressie meemaakte van een bewoner en ervoer dat er weinig zorg was voor de groepsworker. Deze groepsworker ziet agressie als een probleem in het langdurig beschermd wonen. Soms sloeg er door de vroegere groepsdynamiek ook wel eens de vlam in de pan als er bijvoorbeeld drie vrouwen met borderline waren in de groep. Maar er was aandacht ook voor elkaar als werkers.

De teamleider geeft aan dat zij de laatste twee jaar al veel met het team heeft ondernomen. Ze hebben scholing ontvangen, er is een teamdag belegd en externe deskundigheid geraadpleegd. Toch is er relatief weinig veranderd:

Wat ik heel graag wil, is dat de medewerkers naar de cliënt gaan, niet wachten tot de cliënt naar hen toekomt. En kijken wat zit er in het gedrag van de cliënt en van daaruit benaderen. Ik moet nu zeggen, ga naar de vrouwen toe, dat moet vanzelf gaan. De medewerkers zijn onzeker en angstig, ze zijn niet proactief. Dat duurt al twee jaar zo. Ik zeg probeer maar uit. We hebben de afgelopen tijd veel gedaan: teambuilding. Ik heb er iemand bij gehaald, we hebben de resultaten vastgelegd. Iedereen weet dat we straks anders gaan werken, daar zijn ze nu ook mee bezig(...). Het gaat niet zoals we afgesproken hebben. Ik weet ook niet waarom niet.

Dit citaat van de teamleider over diffuse doelen, taken en dagindeling en twijfel over verandering wordt bevestigd in de meeste gesprekken met groepsworkers. Maar er is ook bezieling om juist meer inhoudelijke verdieping te zoeken. Bijvoorbeeld door het multidisciplinair overleg (mdo) aan het begin van de opname terug te halen. En er zijn gedachten om in de dagindeling, net als de caseworkers, vaste afspraken te maken met vrouwen achter de voordeur. Veel groepsworkers geven aan dat zij de samenhang in het team missen, vinden dat iedereen op eigen houtje werkt en er onvoldoend teambinding is.

Ook de nachtwacht voelt zich onvoldoende verbonden en vaak niet meegenomen in het grote geheel. Er is geen samenhangende teamvisie en er is aarzeling over *outreaching* werken in huis. Het overall beeld uit zowel de tweegesprekken als de individuele gesprekken met de groepswerkers en de nachtwaker laten versnippering zien in focus, aandacht en taken. De groepswerkers blijken niet goed te weten hoe hun werk er in de nieuwe woonvoorziening uit komt te zien en dragen er beperkt eigenaarschap voor. Dit terwijl er juist intensieve hulp geboden gaat worden; de vrouwen hebben vanwege hun zorgprofielen een indicatie hebben gekregen voor 24 uurszorg. Naast het geweld is vaak ook sprake van andere problemen, zoals lvb (overzien van taken, dagelijkse structuur) opvoedingsproblemen, verslaving (o.a. weed roken), psychiatrische problemen waaronder ook PTSS, taalproblemen en soms ook gebrek aan zelfredzaamheid door analfabetisme of gebrek aan ervaring met het beheren van financiën. Sommigen vinden het jammer dat het groepswonen meer zal verdwijnen of van karakter verandert, terwijl ze ook inzien dat de oude gewoonten weliswaar aansloten op het dagelijkse leven, maar niet direct bevorderend en effectief zijn voor het herstel:

We waren daar bezig met taken controleren, uitdelen etenswaren, ruzie omdat iemand niet wilde koken of afwassen. Negentig procent van onze tijd ging daarin zitten. Dat is nu fijner. Ondanks de hectiek en drukte vond ik het toch heel leuk.

Een groepswerker van een andere locatie met gemeenschappelijke voorzieningen geeft aan dat het heel belangrijk is een dagstructuur te hebben en dat kinderen naar school gaan:

De moeders hebben het heel druk met afspraken, maar ook in hun hoofd. Dat is niet alleen een kwestie van wat in het hoofd zit, uitkering, verzekering, het is ook een feit dat er veel gedaan moet worden.

Het is dus van groot belang voor het herstel dat vrouwen zich kunnen focussen op hun herstel en aan de gezamenlijk opgestelde doelen kunnen werken. De oude manier van werken zorgt ook voor veel ruis, die eigenlijk het versterken van de eigen kracht en het vermogen tot herstel hindert.

De oude werkgewoonten sloten meer aan bij de woonvoorziening als leefgemeenschap. Nu wordt van de groepswerkers inhoudelijk vakwerk en nieuwe gewoonten gevraagd. De uitdaging om inhoudelijk en verdiepend maatwerk te bieden op de dagelijkse werkvloer wordt scherp zichtbaar in de gehouden gesprekken. Tegelijkertijd willen zij naast en in dit maatwerk, het systeemgericht werken vormgeven. Anderen wijzen op het belang van groepsregels, ook voor de veiligheid, en zijn bang dat deze afbrokkelen. Groepswerkers moeten meer inhoudelijk gaan begeleiden en motiveren, en flexibel zijn, maar zij hebben weinig idee hoe zij dat gaan doen en maken ook verrassend weinig inhoudelijke opmerkingen over wat ze doen en waarom ze dat doen. Het dialooggestuurd werken lijkt nog nauwelijks ontwikkeld. Er zijn ook pogingen om greep te krijgen en van onderaf zijn er taakgroepen ingericht om zichzelf als een sterk team te kunnen opstellen. Soms voeren zij ook in samenspraak met caseworkers materiële taken uit. Of zij ondersteunen op verzoek vrouwen bij de communicatie met instanties en het invullen van formulieren, dat is meestal behoorlijk tijdrovend werk.

Er zijn ook zorgen en misverstanden over het werken in de nieuwe woonvoorziening:

Een groepswerker oppert dat ze in de nieuwe Simone anders gaan werken en met minder personeel, omdat ze minder cliënten zullen krijgen. Zij denkt dat er bezuinigd wordt en begrijpt niet goed hoe ze dan cliënten die veel zorg nodig hebben, kunnen begeleiden. Er is misverstand over de frequentie van contact. Sommige groepswerkers denken dat er minder mogelijkheden tot contact zijn en dat cliënten niet naar de groepswerkers toe kunnen komen. Deze groepswerkers missen de pointe dat zij het juist zelf zijn die proactief en *outreaching* werken, deels in een vaste structuur op afspraak en deels flexibel, door te werken met wat zich aandient. Anderen hebben het gevoel dat zij er als professionals minder toe doen:

We moeten onszelf wegcijferen en alleen met de klant bezig zijn en daarin zijn we wat doorgeschooten. We hebben het ook nodig om te zeggen: he wat goed dat je de vrouw rustig hebt gekregen. Een complimentje of zo. We krijgen alleen maar te horen... ja daarom voelt het soms alsof we het afvoerputje zijn. We horen van de caseworker, de teamleider wat we allemaal niet goed doen, terwijl ons werk moeilijk en best wel ingewikkeld is.

Sommige groepswerkers willen herinvoering van het inhoudelijke mdo wanneer een vrouw binnenstroomt, andere geven aan dat dit eerder al is gedaan en weer is verlaten:

We hebben al met een mdo gewerkt. Eerst was het zonder cliënt, toen met cliënt. Daarna is het weer verwaterd, dat deed toen niemand meer.

I: Wat voor meerwaarde had het mdo?

Een mdo doe je van je eigen cliënten, ik neem aan dat je wel alles weet van jouw eigen cliënt en dat je samen met de caseworker het gezinsactieplan en het ondersteuningsplan doorneemt. Bij de intake hadden we voorheen een psycholoog, het was wel fijn dat zij er bij was.

Zo noemt iemand anders de teloor gegane screening van kinderen in de opvang, het KIO:

KIO screenen van kinderen, dat deed Silvija vroeger, het is ons niet duidelijk waarom dit gestopt is.

De onzekerheid over het werk van de toekomst blijkt ook uit uitspraken zoals:

Wij, het personeel, hebben geen gedragsdeskundige nodig.

Wij zijn dingen aan het uitvinden die niet bij ons horen.

Tot slot brengt een groepswerker die voorheen met lvb werkte waarbij alles vaststond, het voorstel in om een strakke dagindeling te gebruiken:

Een systeem waarbij alles was ingepland waardoor het systeem houvast bood. Je moest het afvinken als je het gedaan had en lukte dit niet, aangeven waarom niet.

Het nadeel van dit beschreven systeem is nu juist dat het te veel vaststelt en te weinig flexibel is en ruimte laat voor vrije invulling en verandering, op basis van inschattingen van

dat moment. Tegelijkertijd maakt het duidelijk dat het in termen van dagindeling en verdieping relevant is om zowel taken als functies te onderscheiden en in zekere mate aan taak- en roldifferentiatie te doen. Zo kan iemand verantwoordelijk zijn voor een x aantal cliënten en van hen de doelen precies kennen en helpen realiseren. Ook kan het zijn dat een werker zich bijvoorbeeld richt op wonen en het aanbieden van activiteiten ter ontspanning en herstel, terwijl een andere werker zich bijvoorbeeld verder bekwaamt in kinderactiviteiten of juist in moeder-kindinteractie, opvoedingsondersteuning, contact met vaders, verdieping van PTSS- en traumakennis, lvb-behandeling, combinatieproblematiek etc.

3.4 Gesprekken met caseworkers

Er zijn twee individuele gesprekken gevoerd met caseworkers die werkzaam zijn bij de tussenvoorziening Simone. Deze gesprekken zijn anders van karakter dan de gesprekken met de groepswerkers; minder aarzelend en doelgerichter, en gericht op een beperkt aantal cliënten dat zij onder hun hoede hebben. Het is duidelijk dat de professionele identiteit van de caseworkers duidelijker omlijnd is. De caseworkers zijn hbo-geïnschold. De caseworkers zien uit naar de nieuwe locatie en beschouwen dit als een verbetering, maar hebben wel een kanttekening:

Het gebouw draagt bij aan het herstel van de vrouwen, dat ze een eigen ruimte hebben, ze hoeven niets te delen, dat is een voordeel: minder stress, minder agressie en minder ruzies. Waar ik me zorgen om maak: hoe gaan we met zijn allen, en ik bedoel niet alleen groepswerkers en caseworkers, maar echt allemaal, ervoor zorgen dat we de individuele aspecten van de cliënt zien, wat ze nodig heeft op dat moment. Ze komt niet bij kantoor op de deur kloppen, 'ik heb dit nodig', er zijn cliënten die daar assertief genoeg voor zijn, maar ik ben bang dat als we ons daarvan niet voldoende bewust zijn dat cliënten in de kamer blijven. Ik wil niet dat als ik een of twee keer een gesprek heb met een cliënt die meer ondersteuning nodig heeft dat ze dan in haar kamer zit. Dat iemand even langs komt om te checken hoe het gaat, wat er nodig is, post doorneemt als het nodig is, helpt met administratie. We moeten ons ervan bewust zijn dat het nodig is dat we even langsgaan. En daar worden we ook voor betaald.

De caseworkers werken op afspraak met hun cliënten en hebben zich zeer verdiept in het gezinsondersteuningsplan dat zij ook nauwgezet bijhouden. Ook de jonge caseworker die nog maar pas haar hbo-opleiding heeft afgerond, heeft zeer goed overzicht en inzicht in haar werk. Hoewel ze wel taken delegeren aan groepswerkers, is de taakverdeling onduidelijk. Caseworkers zouden meer leiding kunnen geven aan groepswerkers, maar er zijn ook spanningen tussen het werk van de individueel, doelgerichte en op dienstverlening gerichte caseworkers en de groepswerkers die meer op het alledaagse leven en de groep zijn gericht, en minder scherp zijn op het behalen van doelen. Sommige groepswerkers pleiten juist voor meer structuur en regels. Caseworkers erkennen en relativeren dat, kijken genuanceerder naar structuur:

Die strakke structuren dat werkt helemaal niet goed. Het is niet mogelijk te werken zonder structuur, die heb je wel nodig, maar echt strak uitgesplitst van punt a naar b naar c en d is niet altijd mogelijk. Dan wordt focus en energie daaraan verspild: loopt het, ja en dit is de afspraak en dat gaat zo. Ik zie ook mailtjes voorbij komen met 'er is afgesproken dat', ja klopt, maar je hebt er geen rekening mee gehouden dat elke dag anders is. De basisstructuur is belangrijk en noodzakelijk en van daaruit kijk hoe ver en wat. Je moet rekening houden met de doelgroep. De psychiatrische achtergrond speelt ook een rol. Het gedrag van de cliënt is vaak gekleurd door de achtergrond, je moet door dat gedrag heen kijken.

De caseworkers wijzen ook op gedeeld eigenaarschap en het nemen van professionele verantwoordelijkheid.

Als ik geen ingang heb bij de cliënt, dan ligt dat voor een deel aan mij als caseworker, dus motiveren en uitleggen.

De caseworkers vinden ook dat het verwerven van eigen kracht een geleidelijk proces is en wijzen erop dat vrouwen juist ondersteuning nodig hebben om deze eigen kracht stapsgewijs aan te kunnen boren. Daarom is het belangrijk om proactief te zijn en regelmatig te checken hoe het gaat, wat er nodig is. Je haalt daarmee als het ware het werk op door aanwezig te zijn.

Als er iets belangrijks is dat voor veel stress zorgt, dan pak je dat op dat moment op. Dan maak je het gemakkelijker voor de cliënt en ons allemaal. Als het niet urgent is, kan het naar de caseworker.

Het proces van verwerven van eigen kracht kan van vrouw tot vrouw verschillen. Sommige cliënten willen vooral eerst met rust gelaten worden, anderen gaan juist focussen op praktische zaken die ze in korte tijd willen realiseren: woning opzeggen, Eneco, huisarts veranderen en kinderen voor school inschrijven, afspraak maken met een advocaat. De controles van de kamers vullen de caseworkers anders in: zij observeren, bespreken het en noemen het geen kamercontrole. Ze zijn er juist alert op dat het niet controlerend en niet kwetsend is.

De caseworkers noemen ook veel competenties in de gesprekken die we met ze voeren. Deze hebben te maken met investeren in de relatie met deze diversiteit aan cliënten met intensieve zorgbehoeften, vakinhoudelijk verdiepen en doelbewuste afwegingen maken ook in structuur en tijd, en met regisserende en analytische vaardigheden. Deze competenties zijn samengevat in de volgende tabel:

Professionele competenties genoemd in de gesprekken
Je openstellen, belangstelling tonen
Flexibel zijn, zorgvuldig, afstemmen, in dialoog zijn
Proactief en <i>outreaching</i> zijn en mogelijke vragen en verhalen ophalen
Structuur scheppen in de begeleiding
Checken
Meer analyse en scherper doel

Belangrijk is ook dat elke groepswerker, van de cliënten die hij/zij in begeleiding heeft, zich het ondersteunings- en gezinsactieplan eigen maakt en goed kent. Als de analytische kracht versterkt wordt en het gericht werken aan doelen toeneemt, dan zou dit ook meer richting kunnen geven aan het samenwerken met ketenpartners, het lokale veld en de nazorg.

3.5 Tijd voor Toontje

We wonen een groepsbijeenkomst bij van Tijd voor Toontje met vier kinderen, allen onder de tien, de dramatherapeut en een mannelijke groepswerker, waarbij we zelf meedoen in de kring. Toontje zit vol vaste en voorspelbare elementen, hij moet wakker worden gemaakt, hij gaat weer slapen, hij roept zijn vriendje. Het verhalende maakt het flexibel en op maat. Er is een dekentje van Toontje en een booskussen. In de kring worden beurten verdeeld tussen de kinderen die daarmee ook persoonlijke aandacht krijgen. Ze mogen Toontje aaien en vasthouden en in spelvorm in de binnenkring met de dramatherapeut iets uitspelen waar ze zichtbaar van genieten. De kamer waar we eerst aan tafel interviewden, is speelkamer geworden, de kast is een verstopplek met deuren open en deuren dicht, het gordijn een sluier om je in te wikkelen en te spelen met aan- en afwezigheid. De dramatherapeut heeft slag van goed griezelen en werkt met de kinderen aan de rand van wat ze aankunnen, terwijl ze voortdurend de veiligheid bewaakt. Er worden grenzen verkend en tegelijkertijd worden grenzen veilig begrensd. 'Je mag nu weer op je stoel gaan zitten', 'Nu is het jouw beurt'. De jongste kinderen vragen ook fysiek aandacht en zitten soms op schoot. Als het jongste zusje bij de dramatherapeut op schoot zit, wil de oudste er ook bij. Zo leent de therapeut allebei de meisjes een been en benoemt ze dat ze allebei een plekje mogen nemen, terwijl ze later de meisjes weer verzoekt om op hun stoel te gaan zitten.

De begeleiders van Tijd voor Toontje hebben veel energie gestoken in een stevige inbedding van het programma, gerichte feedback, zorgvuldige follow-up naar de moeders en verdiepende samenwerking met medewerkers waarbij zij zich ook professioneel ontplooiën. Ze hebben vier verschillende prentenboeken gemaakt over veilig boos zijn, missen en houden van, leuke dingen doen en nare herinneringen. De dramatherapeut legt uit dat Tijd voor Toontje uit drie onderdelen bestaat: de moeder-kindgroep voor 0-4 jarigen, de moedergroep, en de kindgroepen voor twee leeftijdsgroepen: van 6-9 jaar en van 10 jaar en ouder. Ze geeft aan dat de moeder-kindgroep op de tijdelijke voorziening Simone niet meer van de grond komt. Er draait ook nog maar één kindgroep voor beide leeftijdsgroepen. Dit vindt zij zeer zorgelijk.

De kwetsbare moeders geven aan dat zij geen ruimte hebben voor de kinderen omdat ze helemaal omhoog zitten met zichzelf. Hun draagkracht is heel gering. Naar haar idee is dit verergerd sinds de verhuizing. Dat was voor een aantal vrouwen heel zwaar en heeft veel van hun kracht gevergd.

Ga het overnemen, geef die vrouwen rust, ontlast ze en eis niet te veel van ze. Het is een zware groep. Je moet al blij zijn dat ze de kinderen bij zich kunnen verdragen.

Het aanbod is in haar visie tot stilstand gekomen door het ontbreken van doorstroom en een groepsdynamiek waarin vrouwen elkaar soms aansteken in machteloosheid en hulp

afwijzen. Tijd voor Toontje heeft zij tot nu toe alleen gegeven in een gecombineerde setting maar nog nooit geheel intramuraal. Zij adviseert om vooral de continuïteit van de kindgroep te bewaken en geen gat te laten vallen.

Twee van de geïnterviewde groepswerkers werken ook met Toontje, en zijn daar allebei enthousiast over. De waarde van een positief mannelijk rolmodel wordt besproken. De andere groepswerker werkt ook met de moeder-kindgroep en ziet in de toekomst kansen om meer met de kinderen te werken:

Voor deze groep zou dat heel goed werken. Toontje is heel erg goed, beter dan Let op de kleintjes, dat was toch een beetje opgelegd. Ik doe dan de moeder-kindgroep. Dan zie je de moeders weer eens ontspannen. Je ziet moeders en kinderen lachen met elkaar. Maar je ziet ook heel verdrietige dingetjes soms. Dat moeders geraakt zijn, dat kindjes daar toch op reageren. En dat Toontje daar toch weer lucht in kan brengen. Voor het eerst staat er iets waarvan ik denk: wauw daar staat iets waar kinderen iets aan hebben. In de moedergroep doe ik nog samen een groep met een caseworker collega. Dan ga je dieper op het thema in.

Vanuit de ervaringen van de groepswerker met het programma Toontje wordt eveneens aanbevolen om werk te blijven maken van kinderactiviteiten en moeder-kindgroepen.

Geef kinderen een goede basis, als je wat wilt met deze kinderen. Zodat zij daar uit kunnen putten. Ontspanning, structuur, gezien worden. En niet even dat vluchtige momentje. Als je gericht bezig bent met kinderen, dan komen kinderen veel meer met elkaar in contact, waardoor je misschien ook wel in contact komt met de moeder van dat andere kindje. Dat je als moeder momenten hebt dat je die rust hebt omdat je weet mijn kind gaat even naar het peuteruur, kleuteruur. Dat heb je als moeder ook nodig.

3.6 Gesprek met teamleider Oranje Huis

De teamleider van het Oranje Huis was nauw betrokken bij de oprichting en de inrichting van het Oranje Huis. De Blijf Groep gaf in 2011 naast de methodiekbeschrijving ook een werkboek uit. De methodiek is in 2016 opgenomen in de databank effectieve interventies. De teamleider geeft aan dat de nieuwe ontwikkelingen voor verblijf en hulp zoals beschreven in hoofdstuk 2 van het werkboek ook bij medewerkers in het Oranje Huis tot een heel zoek- en ontwikkelingsproces hebben geleid. In bijlage 2 is het stappenproces uit het werkboek van 2011 weergegeven wat kan helpen om een kader te maken voor logische stappen in het hulpverleningsproces. De teamleider geeft ook scholing en zou mogelijk bij kunnen dragen aan de transfer.

In het Oranje Huis heeft iedereen een eigen woonunit met keuken, douche, toilet en slaapruimte. Het huis is bekend in de wijk. De gemeenschappelijke ruimtes in het Oranje Huis zijn de huiskamer (dagelijks koffie-uurtje), activiteitenkamers en een tienerruimte waar jongeren die het kinderwerk kinderachtig vinden, kunnen ontspannen, tv kijken, chillen. Vrouwen kunnen zich terugtrekken en ze kunnen elkaar ontmoeten. De teamleider waarschuwt om niet te veel ontspanningsactiviteiten in huis op te zetten. De zelfredzaamheid wordt meer bevorderd door vrouwen en ook oudere kinderen te

stimuleren om te integreren en activiteiten in de wijk op te zoeken. Interessant is dat in de werkprocessen en de functies er een duidelijk verschil is gemaakt tussen verblijf en hulp, en duidelijke functiegroepen en taken onderscheiden worden. Daardoor is het ook glashelder dat zeker niet iedereen alles hoeft te weten. Er worden duidelijke keuzes gemaakt en men is verantwoordelijk voor een aantal cliënten en omschreven taken. Zo zijn de maatschappelijk werkers hulpverleners die systeemgericht werken. De gastvrouwen zijn gericht op het prettige verblijf, zij bemoeien zich ook niet met de hulp en richten zich als een hotel op een warm welkom. Als betaalde krachten in het Oranje Huis dragen zij in belangrijke mate bij aan een prettige sfeer. De kinderwerkers richten zich op de begeleiding van kinderen en kind-oudergroepen terwijl de sociaal pedagogisch werkers ondersteuning bieden aan zorgintensieve cliënten die op meerdere leefgebieden hulp nodig hebben, ook bieden zij ondersteuning bij dagelijkse activiteiten zoals koken. De vrijwilligers tot slot ondersteunen de vrouwen bij het aanvragen van uitkeringen of bij bezoek aan instanties.

In een schema ziet dat er als volgt uit:

- Maatschappelijk werkers: systeemgericht werken
- Gastvrouwen: aanwezig voor aangenaam en ontspannend verblijf en voor warm welkom (betaalde krachten): zij focussen op warmte, huiselijkheid en contact
- Kinderwerkers: verantwoordelijk voor de begeleiding van kinderen en kind-oudergroepen
- Sociaal pedagogisch medewerkers: gericht op de ondersteuning thuis bij zorgintensieve cliënten die veel aandacht nodig hebben en op diverse leefgebieden ondersteuning vragen, zij kunnen ook ondersteunen bij koken
- Vrijwilligers: ondersteunen bij het aanvragen van een uitkering of bij bezoek aan instanties

Gastvrouwen zouden in geval van Simone ook woonbegeleiders kunnen worden genoemd, terwijl sociaal pedagogisch medewerkers in kunnen spelen op cliënten met verschillende zorgintensieve profielen en hun achtergronden. Dat laatste zal zeker belangrijk zijn, omdat de vrouwen immers worden geplaatst in een beschermd wonen voorziening. Dat geeft al aan dat zij specifieke, soms meervoudige en vermoedelijk gecompliceerde zorgbehoeften hebben. Medewerkers moeten goed kunnen inschatten welke intensieve of gespecialiseerde vormen van zorg in de keten nodig zijn en waar ze deze kunnen vinden. Daarvoor is wel vakinhoudelijke kennis vereist en zicht op de meerwaarde van kernketenpartners en de positionering in de keten. Hoe beter deze samenwerking is afgestemd, des te korter de lijnen. Ook is het belangrijk na te gaan welke rol vrijwilligers in de nieuwe woonvoorziening kunnen vervullen, bijvoorbeeld ook als taal- of kookmaatje of ter ondersteuning van de omgang met kinderen of de administratie.

3.7 Gesprekken met de teamleider, gedragsdeskundige, beleidsmedewerker en directeur-bestuurder

Er zijn drie gesprekken gehouden met de staf, bij de laatste twee gesprekken was ook de beleidsmedewerker aanwezig, zij is tevens trainer Krachtwerk. In het eerste gesprek is aan

hen gevraagd wat voor hen de doelen zijn bij beschermd wonen in de nieuwe woonvoorziening Simone. Dat leverde de volgende zes doelen op:

1. Veilig kunnen wonen
2. Tot rust komen en herstellen
3. Tools aangereikt krijgen om verder te kunnen
4. Afstemmen over achterliggende problemen en op maat hulpverlening
5. Doelen, ondersteunings- en gezinsactieplan kennen
6. Actieve opvoedondersteuning

De visie van waaruit deze doelen gerealiseerd worden, is een kanteling waarbij de regels en beheersing vanuit de organisatie plaatsmaken voor kijken vanuit de inhoud en de vraag wat iemand nodig heeft om verder te kunnen stabiliseren. Daarbij is de bejegening cruciaal en zo ook: naast de cliënt staan, proactief zijn en niet pas in actie komen als er een brandje is, het leerproces veel beter vormgeven en rekening houdend met de kwetsbaarheden van de doelgroep. Belangrijk is dat de cliënten vanaf het moment dat ze instromen meegenomen worden in een dag- en stappenindeling, dat ze weten: *als ik hier woon, zo doen we dat hier*.

We hebben best een complexe doelgroep in huis. Voor wie dingen als een dagritme niet vanzelfsprekend zijn. Als je daar elke dag strijd over aan moet gaan, dan heb je best moeilijk werk. Op welke manier zorg ik ervoor dat er een programma ligt dat dit geen onderwerp van discussie hoeft te zijn? Voor de medewerkers is het dan belangrijk dat ze met elkaar hebben doorgewerkt: waarom doen wij het zo, vanuit visie, theorie. Maar ook concreet, wat betekent dat voor mijn handelen?

De doelen en de acties die daaruit voortvloeien moeten goed gekend worden, vanuit verschillende rollen. Daarbij staan de taken ten dienste van het grotere geheel.

Daarbij is het ondersteuningsplan vanuit de Wmo leidend. Daarin staat op welke leefgebieden gewerkt moet worden, dat arrangement is het vertrekpunt en wordt vertaald naar de doelen waaraan de cliënt gaat werken. Deze worden door een kernteam besproken en in een kader gezet, inclusief de acties die daaruit voortvloeien. De gedragsdeskundige kan extra ondersteuning bieden bij waar rekening mee moet worden gehouden en meedenken over de behandeling en hoe de begeleiding eruitziet. Daarbij moet het KIO, kind in de opvang, en het ondersteuningsplan van de vrouw op elkaar aansluiten. In de Wmo hoort traumabehandeling niet thuis. Met Fier zijn afspraken gemaakt voor traumabehandeling bij chronische problemen, zij hebben daar inhoudelijk veel ervaring mee.

De beleidsmedewerker licht dit Wmo-kader en de bijbehorende zelfredzaamheidsmatrix toe. Halverwege 2016 heeft de gemeente een noodmaatregel getroffen. Toen hebben ze kinderen in de opvang toegevoegd aan het arrangement, dat heet KIO (kinderen in de

opvang, dat is eerstelijns opvoedondersteuning). Iedere vrouw met kinderen heeft recht op een KIO. De beleidsmedewerker vindt het Wmo-kader concreet en specifiek. Zij is blij dat de cliënt daarin een stem heeft. Verder is het wat zij noemt persoonsvolgend, specifiek voor de cliënt en haar systeem:

De verandering met de Wmo, zoals de gemeente Rotterdam het heeft uitgewerkt, is dat het heel persoonsvolgend is. Een cliënt krijgt een ondersteuningsplan en dat heeft de cliënt gemaakt met de Wmo-adviseur, en de caseworker heeft daar input voor gegeven. Dan hebben ze allemaal resultaten in die ZRM leefgebieden. Wat ik bijzonder vind is dat die resultaten heel concreet zijn, tot in detail. Je hebt het indicatieprotocol 2015, als je de resultaten van de ondersteuningsplannen ziet dan gaat dat over: u gaat niet meer met schadelijke mensen om, u heeft uw financiën op orde. De afspraak is dat als het ondersteuningsplan is ondertekend en het arrangement is bekend (extra-, intramuraal of begeleid) dan moet de hulpverlener in 10 dagen een leveringsplan schrijven. Bij ons is dat het gezinsactieplan. De caseworkers maken dat samen met de cliënt. Hoe gaan we werken zodat jij de resultaten gaat behalen die in het ondersteuningsplan staan.

I: Daar staan hele kleine stapjes in.

Dat is de invloed van Krachtwerk. Je maakt een krachteninventarisatie en je maakt een actieplan en dat plan moet motiverend zijn voor die cliënt, de cliënt moet daar successen op kunnen boeken, dus maak je de stappen niet te groot.

Later vraag ik of het ondersteuningsplan voldoende diepgaand is voor het maken van een gezinsactieplan of dat daar een kloof zit. Er blijkt een spanning te zijn tussen wat als algemeen doel wordt afgesproken en wat er specifiek nodig is om dat te bereiken. Bovendien kan het ook schuren met waar de cliënt eerder 'ja' op zei, maar waar ze eigenlijk vanaf wil. Maar dit hoort voor de beleidsmedewerker tot het professionele gedragsrepertoire van de werkers om hiermee om te kunnen gaan:

Tuurlijk, als je kijkt naar het ondersteuningsplan en de resultaten dan wordt er een situatie van de cliënt geschetst, dat wordt omgezet in gedetailleerde resultaten, maar daar zit een wereld tussen, maar dat moet onze professionaliteit zijn, om die wereld ertussen met de cliënt te bespreken. En natuurlijk staan er ook dingen in het ondersteuningsplan waar de cliënt 'ja' op heeft gezegd, en dan zegt ze later in de opvang: ga ik echt niet doen. Daar moeten wij mee kunnen dealen.

Het maken van een dagstructuur bij de nieuwe woonvoorziening is een bottleneck. Wat is daar moeilijk aan? Volgens de geïnterviewde directeur-bestuurder en de staf is daar ook een spanning aanwezig tussen wat vrouwen zeggen te willen en wat wij denken vanuit onze deskundigheid dat er nodig is. Werkers vinden het moeilijk om de confrontatie aan te gaan. Veel vrouwen die instromen, hebben ernstige en langdurige geweldservaringen achter de rug. Het merendeel heeft ook geweldservaringen vanuit het gezin van herkomst. Er spelen dus intergenerationele problemen rond geweld, soms ook opvoeding, verslaving, lvb en multiprobleem. Er is voorheen te weinig door een traumabril naar de cliënten met intensieve zorgbehoeften gekeken. Er is ook te weinig psycho-educatie gegeven, uitleg waarom we doen wat we doen en uitleg van ons handelen. Daar liggen kansen. Daarop wordt

aangesloten met de ambitie om veel meer *the lead nemen dan we nu soms durven*. Daarvoor is dan wel de inzet nodig van kaders als Veerkracht en Krachtwerk. Deze vakinhoudelijke verdieping krijgt pas kracht in het handelen als zij gedaan wordt, je leert door te doen en daar weer feedback op te ontvangen. Het gaat daarbij niet langer om *top-down* sturing maar eveneens om *bottom-up*: kruisbestuiving door zelfsturing en teamwerk vanaf de werkvloer. Dat vraagt om krachtige professionals en om gedeeld eigenaarschap voor het realiseren van de doelstellingen. Er zijn daarover zorgen.

Wat ik moeilijk vind, is de wijze waarop professionals op de werkvloer spreken en dat ik interpreteer als 'help ik weet niet wat ik moet doen, kan iemand mij vertellen wat ik moet doen'. Daar is geen mdo voor. Een mdo is bedoeld om multidisciplinair, vanuit ieders kracht en verantwoordelijkheid in te brengen: wat heb ik gezien, wat zijn mijn hypotheses daarbij. Dat is niet van geef me werkinstructie, wat moet ik doen, waar moet ik naar kijken?

De directie en staf wil investeren in de vakinhoudelijke visie, in de gedragsdeskundige en het mdo, maar dan wel gestructureerd en afgestemd, zodat je weet op welke momenten het in het proces thuishoort. De professionaliteit die nodig is, moet groeien en kan vanuit een samenhangende visie leiden tot functie- en taakdifferentiatie in het handelen.

Verder is aan de hand van een concept gesproken over het verwoorden van de leidende principes. Leidende principes, zo luidt de omschrijving, helpen sturen wat de bedoeling is. Uitkomst daarvan is dat deze inclusief dienen te zijn en gelden voor zowel bewoners als voor de professionals. Het resultaat van dit werk staat beschreven in hoofdstuk vier.

4. Leidende principes en lerende principes

4.1 Inleiding

Bij geweldservaringen in intieme en gezinsrelaties staan waarden onder druk. Er kan sprake zijn van een aantasting van respect, waardigheid en zelfbeschikking. Ook kunnen andere problemen een rol spelen rond inkomen, huisvesting, opvoeding en zelfzorg. Het doorbreken van het geweldspatroon vraagt specifieke hulp (Tierolf en anderen, 2014) en een visie en kompas op hoe deze hulp het beste te realiseren is. Leidende (werk)principes die door waarden richting geven aan het professioneel handelen over disciplines en instellingen heen kunnen daarbij behulpzaam zijn.

In het tweede en derde gesprek met de stafleden en de directeur-bestuurder zijn de leidende principes verder verkend. In het tweede gesprek is door de onderzoeker een voorzet gegeven van leidende principes. Daaruit bleek dat er behoefte is om de leidende principes niet alleen voor professionals te laten zijn, maar ook te beschouwen als een lijst met klantbeloften. Voor het derde gesprek hebben op verzoek, de gedragsdeskundige en de beleidsmedewerker, samen een lijst samengesteld die besproken is. Deze aangepaste lijst wordt weergegeven nadat er iets meer is gezegd over de context waarbinnen leidende principes worden ontwikkeld en hoe het handelen te verbinden met belangrijke waarden.

4.2 Waardegedreven en betekenisvol werken

Vanuit een beweging van waardegedreven en betekenisvol werken (Hart, 2012) is vastgesteld dat de systeemwereld van organisaties dominant is geworden over de leefwereld van de betrokkenen. De systeemwereld drukt als het ware de leefwereld weg, waardoor de aansluiting met de cliënten is zoek geraakt. Het is belangrijk om deze leefwereld opnieuw centraal te stellen en te werken 'volgens de bedoeling' waarbij professionals 'doen wat er nodig is'. In 2016 werden leidende principes³ gebruikt in drie leerateliers, een verdiepende leeromgeving voor de ZSM omgeving in een strafrechtelijk kader. Hierin werd interdisciplinair samengewerkt tussen de vaste ZSM-partners zoals politie, OM, Reclassering, Slachtofferhulp, Raad voor de Kinderbescherming. Dit werd uitgebreid met Veilig Thuis, Halt en soms ook WSG en maatschappelijke organisaties. In deze leerateliers werden in een gezamenlijk zoek- en ontwikkelingsproces jeugddelinquentie en vooral huiselijk geweldzaken besproken die verdieping behoefden. Verdiepen werd omschreven als een proces van drie stappen:

³ Leidende principes zijn:

- * De focus ligt op het vergroten van de veiligheid en veerkracht van alle betrokkenen, met aandacht voor kinderen en het gezin.
- * Spreken met betrokkenen over wensen, behoeften en verwachtingen, niet over.
- * Voorkomen van verdere beschadiging van kwetsbare personen.
- * Maatwerk inzetten vanuit het professionele oordeel, instrumenten en richtlijnen zijn ondersteunend, niet leidend.

- Gericht contextinformatie ophalen van de betrokkenen in de verschillende systemen.
- Gezamenlijk duiden en interpreteren van de casus op basis van ieders specifieke kennis.
- Een gezamenlijke betekenisvolle interventie(strategie) uitstippelen.

Uit de leeropbrengsten van dit ontwikkelingsgerichte onderzoek bleek dat verdiepen een belangrijke impuls gaf aan de professionaliteit en het gezamenlijk en betekenisvol afdoen. Tegelijkertijd werd daardoor zichtbaar dat de kennispositie versteviging behoefde juist om de professionaliteit te kunnen laten groeien en patronen van geweld in incidenten te kunnen zien (Dijkstra, Krachtig en Menger, 2017).

Willen leidende principes ook lerende principes zijn, dan is het noodzakelijk dat zij op de werkvloer worden gebruikt, dat er afwegingen en overwegingen worden gemaakt waarop besluiten en handelwijzen worden geijkt en afgestemd, en mogelijk leidende principes ook worden bijgesteld of verfijnd.

4.3 Leidende principes

Er zijn twee sets van leidende principes geformuleerd. Een set voor bewoners en werkers, en een tweede set voor de professionals.

Leidende principes voor bewoners en werkers

- We wonen en werken samen.
- We geloven in herstel van eigen kracht en veerkracht.
- De veiligheid van vrouwen en kinderen staat te allen tijde centraal.
- We werken aan herstel en stabiliteit door rust en structuur.
- Zichtbare (bekende) en verborgen (soms onbekende) talenten worden (weer) aangeboord.
- Met elkaar staan we sterker en samen kunnen we meer.
- We doen wat we beloven en zeggen wat we doen.
- We benaderen elkaar zoals we zelf graag willen dat een ander ons benadert.
- We werken vrijwillig in vast omlijnde kaders.
- We ontmoeten elkaar met respect in gesprek en in onze woon- en leefomgeving.

Leidende principes voor werkers

- We faciliteren een leefbare woon- en werkomgeving.
- We zijn proactief, doelgericht en bekwamen ons in de dialoog.
- We gaan uit van gedeeld eigenaarschap en zijn verantwoordelijk voor het werk dat we doen.
- De informatie vertrekking gebeurt in veiligheid door privacyregels te handhaven en *safe* om te gaan met de digitale wereld.

- We boren zo nodig buiten bestaande kaders financiële en inhoudelijke middelen aan of schakelen ketenpartners of netwerken in voor verschillende hulpbronnen.
- Het werken in de opvang is inspirerend en biedt groeimogelijkheden.
- We kennen elkaars krachten en ontwikkelpunten, gaan daarover in gesprek met de intentie te leren.
- We boren bestaande en nieuwe (academische) kennis aan om gedrag te duiden en te begrijpen.

Deze leidende principes bevatten waarden over gelijkwaardigheid, goede zorg, bejegening, compassie, talentontwikkeling en dragen bij aan verdieping van de vakinhoud.

5. Analyse en beschouwing van de gesprekken

Professionalisering leidt niet vanzelfsprekend tot professionaliteit
(Manon Ruijters, 2017, pagina 2).

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijken we met iets meer afstand naar de gesprekken met de vraag wat deze ons leren over de inrichting van de nieuwe woonvoorziening van Arosa die begin 2018 van start gaat. In feite gaat het bij dit vraagstuk om een mix van kwesties. Ten eerste gaat het om vernieuwing van een woonvoorziening die beter past bij de behoeften van bewoners en de eisen van deze tijd. Ten tweede gaat het om de vraag welke professionaliteit, vakinhoudelijke diepgang en beroepseisen nodig zijn om met deze kwetsbare doelgroep om te kunnen gaan en hulp te verlenen. Ten derde roept de nieuwe woonvoorziening urgentie op om oude routines plaats te laten maken voor nieuwe gewoontes. De nieuwe woonvoorziening vraagt om een andere wijze van samenwerken, en invulling en verdeling van taken en functies. Deze derde kwestie sluit meer aan bij de vraag hoe het collectieve leren te versterken. Leren omvat leren van ervaring, leren van en met anderen op de werkvloer en leren van andere bronnen zoals vakliteratuur en scholing.

In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij dit laatste vraagstuk door in te gaan op de recente oratie van Manon Ruijters waarin ze beschrijft dat professionalisering lang niet altijd en zeker niet vanzelfsprekend leidt tot een toenemende professionaliteit. Vervolgens beschrijven we kort dialooggestuurd en systeemgericht werken en schenken we in het bijzonder meer aandacht aan ouderschap en buffers en hoe deze werken na geweld. Daarna gaan we in op een aantal fricties en spanningsverhoudingen en aan het eind van die paragraaf schetsen we een kader voor de dagindeling. Tot slot staan we stil bij vakinhoud en competenties.

5.2 Vereisten om te leren op individueel niveau, in de teams en in de organisatie

Ruijters (2017) beschrijft in haar recente oratie *Leren in verandering* dat er verschillende vereisten zijn om te leren op individueel niveau, in teams en in organisaties om goed werk te leveren. Ze verschuift in haar uiteenzetting de focus van de lerende organisatie naar de focus op goed werk: werk dat goed is, goed doet en goed voelt. Zij benadert leren in en tussen organisaties vanuit een ecologisch perspectief waarin ze gebruik maakt van inzoomen (verdiepen, preciseren) en uitzoomen (het grotere beeld, de context, de reflectie) en heeft aandacht voor verborgen en verbindende vraagstukken. Haar beschrijving van de uitdagingen op de drie niveaus - individueel, in teams en in organisatie - zijn ook van toepassing op het werken nieuwe stijl in Simone met een kwetsbare doelgroep.

Op het eerste niveau wordt van krachtige individuele professionals ten eerste een mentale ontwikkeling vereist waardoor zij in staat zijn om te gaan met complexiteit, inschattingen kunnen maken en goede afwegingen kunnen maken voor de best mogelijke keuzes. Dit

klinkt eenvoudig, maar is het bepaald niet en vraagt veel mentale vermogens. Ten tweede dienen professionals energiek te zijn, niet te veel stress te hebben omdat ze overvraagd of juist ondervraagd worden. Uit onderzoek blijkt dat zingeving prestaties verbetert. Ten derde dienen krachtige professionals over praktische wijsheid te beschikken die Ruijters relateert aan karakter en deugden zoals moed.

Op het tweede niveau schetst ze vier perspectieven op teamleren waarbij ze als eerste kiest voor het ontwikkelen van een gezamenlijke norm voor goed werk. De andere thema's zijn omgaan met diversiteit, collectief leren en leiderschap. In deze laatste staat het voeren van een professionele dialoog centraal. Op de agenda van de leider van nu staat vormgeving van het collectieve leren.

Op het derde niveau vinden volgens Ruijters verschillende soorten leren plaats. In het meer formele organisatieleren wordt kennis opgeslagen en gebruikt terwijl in werkplekleren het leren informeel en praktijkgericht is. Verder onderscheidt ze nog de leerstructuur, het leerklimaat (levenlang leren bijvoorbeeld) en ook hier keert het collectieve leren terug.

In een door mij gemaakt schema ziet haar verhaal er als volgt uit:

Vereisten individuele professional	Vereisten teamleren	Vereisten organisatieleren
Mentale ontwikkeling	Gezamenlijke norm voor goed werk	Organisatieleren: opslag en gebruik van kennis
Energieke professionals	Omgaan met diversiteit, integriteit en authenticiteit	Werkplekleren: informeel en in praktijk brengen
Praktische wijsheid (deugden ontwikkelen zoals moed)	Ander perspectief op leiderschap (meesterschap in voeren professionele dialoog)	Leerklimaat: uitdagen, faciliteren, belonen
	Collectief leren	Leerstructuur
		Collectief leren: samen leren en verbindingen aangaan

Uit deze schematische samenvatting is af te leiden dat er op drie niveaus (individueel, team en organisatie) eisen worden gesteld en uitdagingen zijn. Een crux is het ontwikkelen van een *gezamenlijke norm van goed werk*. Als de professionele standaard omhoog gaat, is het belangrijk dat iedereen daarvoor verantwoordelijk is en meedoet. Door collectief leren ontstaat als het ware een werkleergemeenschap. Tegelijkertijd wordt in het derde groeps gesprek met de staf en directie duidelijk dat het *collectieve leren en gedeeld eigenaarschap* veel duidelijker op de agenda moeten komen te staan. Als onderzoeker geef ik in dat gesprek de volgende reflectie:

In de sector van de vrouwenopvang werkten soms ook vrouwen heel lang en sommige waren in routines beland van hoe ze dingen deden en niet meer zo lerend aanwezig. De

koffertjes met vakinhoud zijn dan tamelijk leeg. Dat bedoel ik met dat collectieve leren, dat is gestrand, dat moet weer op gang gebracht worden. Je moet er eer in stellen, in de dingen die je meemaakt en de feedback die je krijgt, en wat je van cliënten ziet dat je daar met elkaar over praat en bijdraagt aan de doelstellingen; dat is een verantwoordelijkheid van ieder teamlid voor het team. Dan wordt er niet alleen geleerd van de ervaring maar ook van het vak. En dat zie je niet echt in wat we in de gesprekken hebben opgehaald, dat is niet als een solide basis aanwezig.

Het gaat en over de *mindset* van willen leren, van het werk, cliënten, elkaar, maar ook wat moet je aan niveau in huis hebben omdat - gezien de ernst van de problematiek waar de vrouwen mee binnenkomen -, er nogal wat wordt gevraagd van de vrouwenopvang. Het is hoog-specialistisch werk.

5.3 Dialooggestuurd en systeemgericht werken

Het organisatieperspectief van regels en beheersing dient opzij te worden gezet om vanuit de inhoud te denken.

Deze woorden zijn gebruikt door de directie en staf op de vraag om hun visie te schetsen. Dit dialogisch en contextgerichte sluit goed aan bij de methodiek van de geschetste kaders Krachtwerk, Veerkracht en Tijd voor Toontje in hoofdstuk twee en bij de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde leidende principes. Daarin zijn er naast de basiskennis en de doelen gedeelde intenties die de houding, de vaardigheden en het handelen vooral sturen. Kernwoorden als dialooggestuurd en systeemgericht keren daarin terug.

Systeemgericht betekent met aandacht voor de relaties, de context en de tijdsdimensie van de cliënt en de wijze waarop deze met elkaar kunnen samenhangen. Zo is er aandacht voor de interactie met de kinderen, de relatie tot de partner en/of de ex-partner en het ouderschap. De focus is om door het gedrag heen te duiden waar dit voor staat en achterliggende problemen bespreekbaar te maken. Dit betekent ook aandacht voor geweldspatronen (zie ook Van Dorp, 2016) en de manier waarop deze gerelateerd kunnen zijn aan verslaving, depressie, opvoedingsproblemen, agressie, begrenzing, trauma, verstandelijke beperking, psychiatrische problemen. Behalve combinatieproblematiek kan er ook sprake zijn van een intergenerationeel patroon van geweld, waarbij geweld van de ene generatie op de ander wordt overgedragen. Zeker wanneer sprake was van liefdeloosheid en verwaarlozing in het gezin van herkomst, zijn cliënten kwetsbaar, ook in hun eigen opvoedingsvaardigheden.

Dialooggestuurd is een tweede kernwoord. Daarin wordt tot uitdrukking gebracht dat er een lerend interacterend perspectief is waarin werkers present en alert zijn en het vermogen hebben om te observeren en dit in te brengen. Ze kunnen psycho-educatie geven waarin ze handelingen of afspraken gericht uitleggen, onderbouwen of toelichten. Het kan bijvoorbeeld gaan om opvoedkwesties, over de impact van trauma, over contact met vaders of over hoe de hersenen werken bij stress. Bij psycho-educatie wordt op maat gesneden vakinhoud toegepast in het contact met de cliënt of groep. Dit met het doel de ander daarmee beter te laten begrijpen wat er aan de hand is en krachtiger te maken. De

verwachting dient gecommuniceerd te worden, dat als je het aanbiedt vrouwen komen, aangezien het gericht is op en bijdraagt aan hun herstel en uitleg geeft over hoe het aansluit op het ondersteuningsplan. Er liggen bij Arosa verschillende psycho-educatie programma's en onderwerpen klaar voor gebruik. Medewerkers hebben zich de afgelopen twee jaar door middel van scholing in allerlei zaken verdiept, maar dat heeft aldus de staf nog geen plek gevonden in de routines.

Van belang is dat dialooggestuurd een gelaagd begrip is en niet enkel betrekking heeft op de interactie met de cliënt of de groep. Er worden vier lagen onderkend: de innerlijke dialoog, de dialoog met een diversiteit aan cliënten en kinderen, de dialoog met de vakinhoud en de wereld van ideeën, en de dialoog met collega's op de werkvloer, in de organisatie, de sector en de keten. Dat leidt tot het volgende schema:

Dialooggestuurd werken op vier niveaus:

1. Innerlijke dialoog: voortdurend in gesprek met jezelf over hoe je het werk aanpakt, wat je daarvan leert, wat je nodig hebt.
2. Dialoog met een diversiteit aan volwassen cliënten en kinderen en jongeren en van een aantal de doelen heel precies kennen en in staat zijn om daaraan te werken.
3. Dialoog met ideeën, vakliteratuur, scholing, feedback, oefening en aanpassing.
4. Dialoog met collega's in je team, over je team heen (professionals in andere woonvoorzieningen), met je organisatie, met de sector en in de keten.

Opmerkelijk is dat we in de gesprekken weinig hebben gehoord over ouderschap, moederschap en vaderschap, terwijl het merendeel van de opgenomen vrouwen met kinderen komt. Het werk van der Pas (2005) is hier helpend, zij ontwierp op basis van onderzoek vier buffers die als een scharnier werken tussen de vereiste vaardigheden op de werkvloer en de omstandigheden. De buffers zijn: een solidaire samenleving, taakverdeling, metapositie van ouders en goede ouderervaringen. Dijkstra (2007) stelde in een studie naar ouderschap en mishandeling vast dat een deel van deze buffers bij mishandelde vrouwen in de vrouwenopvang niet goed werken. De emotieregulatie staat door de heftige impact van geweldservaringen en andere soms bijkomende problemen onder druk. Deze vrouwen staan er als alleenstaand ouder (ineens) alleen voor in de taakverdeling, sommige lvb vrouwen of vrouwen met psychiatrische problemen en PTSS hebben moeite met het innemen van de metapositie en ook goede ouderervaringen, de belangrijkste groeistof voor ouders en kinderen, lijden bij uitstek onder de spanningen. In bijlage drie staat dit schema van der Pas beschreven. Bufferwerk biedt een goed kader voor ouderschap en opvoeden.

5.4 Fricties en spanningsverhoudingen

Spanningsverhoudingen zijn ogenschijnlijke of soms ook wel echte tegenstellingen die professionals vanuit vakbekwaam handelen met elkaar weet te verenigen of met elkaar in balans weet te brengen.

In de gehouden gesprekken zijn spanningen te onderscheiden in de aard van het werk en de specifieke doelgroepen, spanningen tussen verschillende soorten professionals en spanning in vereisten en weten en wat je daadwerkelijk kunt en doet. Deze spanningen worden hier samengevat inclusief een oplossingsrichting. De gedragsdeskundige kan samen met het team een belangrijke rol vervullen in het omgaan met deze spanningsverhoudingen:

- Spanning tussen privacy achter de voordeur en geen bemoeienis willen met de hulpverlening en de hulp die nodig is om daadwerkelijk te kunnen herstellen. Hier valt bijvoorbeeld te leren van ervaringen van andere instellingen met semi-zelfstandig wonen, bijvoorbeeld het Oranje Huis en specifieke doelgroepen, zoals tieners (Brekelmans, 2010).
- Spanning tussen zelfredzaamheid en langdurige ondersteuning nodig hebben op diverse leefgebieden. Hier valt bijvoorbeeld te leren van de ervaring met ondersteuning van lvb cliënten en van multiprobleem-aanpak (Steketee, 2012, NJi, 2014) en het inschakelen van de keten voor specialistische hulp op onderdelen.
- Spanning tussen de afgesproken doelen in het Wmo-kader met de cliënt en het realiseren van doelen met terugkrabbende cliënten. Daarbij is het belangrijk om flexibel te zijn en cliënten zo nodig aan te spreken, te confronteren en te ondersteunen.
- Spanning tussen traumaspecifiek hulpverlenen (rust gunnen, warm welkom) en in gesprek zijn, een contract afsluiten, confronteren en aanspreken op doelen. Hier kunnen de leidende principes voor bewoners en professionals - de klantbelofte genoemd - en een gezinscontract aan het begin van de opname op basis van het ondersteuningsplan helpend zijn, evenals het vertalen van traumaspecifieke kennis naar dagelijks handelen.
- Spanning tussen aansluiten, in dialoog zijn en doorvragen, een dagritme aanhouden en grenzen stellen. Hier zijn bijvoorbeeld uitleg op het dag- en nachtritme, het verminderen van spanning en stress en het verkrijgen van overzicht van belang, evenals gerichte ondersteuning bieden, bijvoorbeeld bij het beheer van de financiën en taal, koken of verzorging en opvoeding van de kinderen.
- Spanning tussen de visie van de caseworker die vooral individueel gericht is en achter het gedrag kijkt en die van de groepswerker die met iedereen in de groep in contact is en meer gericht is op taken en het alledaagse leven. Vooral de laatste groep heeft een professionele upgrade en een sterkere vakinhoud nodig. Het is van belang dat deze twee beroepsgroepen tot nauwere samenwerking komen en dat de caseworkers voor een aantal groepswerkers (woonbegeleiders) casemanager zijn. Dat er gedeeld eigenaarschap is voor het behalen van de doelen in een meer flexibele persoonsvolgende aanpak waarin taken en functies opnieuw belegd worden. De indeling bij het Oranje Huis kan daarbij als bron van inspiratie dienen.
- Spanning tussen de oude beroepsidentiteit van de groepswerker en de nieuwe professionele en vakinhoudelijke eisen. Hier is het relevant om in te zetten

op leren van en met elkaar en verdiepende vakinhoudelijke (geaccrediteerde) scholing waarbij er veel accent ligt op toepassing, experiment en feedback.

5.5 Kader dagindeling

Belangrijk is om vanuit een kader en dus inhoudelijke visie op intensieve zorgverlening te werken aan een dagindeling. Een kader dat ook de werkprocessen en de hulpverlening stuurt en heldere verwachtingen schept. Het is belangrijk dat de werkvloer met hulp van de staf zowel dit kader als een dagindeling mede op basis van de handreiking verder gaat invullen. In bijlage 1 worden voorbeelden gegeven van de inrichting van de hulp in stappen in de Oranje Huis-methodiek. In bijlage 2 worden voorbeelden gegeven van de opname op LIMA een tienergroep, met intensieve zorgbehoeften. Naast de dagstructuur hebben de tienermoeders ook daglijsten waarin zij zichzelf scoren op zelfzorg, omgaan met afspraken, hun bijdrage aan de groep, dagbesteding, positief reageren op de begeleiders, spelen met hun kind etc. Daarnaast is er een ontwerp gemaakt voor een dagindeling op de nieuwe voorziening met de volgende kenmerken:

- Flexibiliteit en een vaste dag- en weekstructuur: 'eropaf' en structuur scheppen voor 'toevallige ontmoetingen'.
- Afspraken maken met vaste cliënten achter de voordeur (voorkomen zorgmijding).
- Spontane bezoeken en mogelijkheden voor contact aangrijpen.
- Beschikbaar zijn voor lopende vragen, ondersteuning of contact.
- Spreekuur houden voor regelzaken (ook op andere momenten mogelijk), soms ook begrenzen en flexibel zijn in dienstverlening.
- Aandacht schenken aan cliënten, moeder-kindinteractie en ingaan op individuele doelen op alle leefgebieden.
- Activiteiten voor rust, ontspanning en herstel (taakdifferentiatie) voor vrouwen en kinderen.

Om een goede dagstructuur mogelijk te maken zijn er vereisten aan het begin van het proces, bij de instroom. Het gaat hier om doelen, invulling van het werkproces en de verdieping aan het begin. En om een gezamenlijk proces waarin de gedragsdeskundige vakinhoudelijke verdieping en leiding geeft aan de collectieve invulling.

Deze vereisten zijn:

Inschatting zorgbehoeften en gericht op ondersteuning van diversiteit aan cliënten (typering: ondersteuning op aantal leefgebieden, frequentie, intensiteit (niveau) herhaling, kinderen, taal, isolement.....).

Werken aan duurzame veiligheid en herstel, voorkomen van herhaling van geweldspatronen, en versterken van de zelfredzaamheid.

Een mdo voor instromende cliënten, contract met doelformulering en gezinsondersteuningsplan inclusief doelen kennen, concrete en specifieke afspraken maken en daarop begeleiden.

Invulling van de rol van de gedragsdeskundige met aandacht voor de samenhang die dit brengt voor het team.

Tot slot zijn de randvoorwaarden van belang. Daarin wordt duidelijk wat er verwacht wordt en ook wat er geboden wordt om de doelen te realiseren. Zoals de onderzoeker in het laatste groepsgesprek probeerde samen te vatten:

Er moeten heldere boodschappen uitgezonden worden. De leidende principes zijn fantastisch. Die kunnen helpen richting geven. Maar dat er ook verwachtingen liggen naar de nieuwe woonlocatie en ook een x tijd geven, aangeven dat het belangrijk is dat we met elkaar die draai maken, jullie input en actieve invulling daaraan. Het moet ook uit de praktijk ontstaan. Je ziet dat jullie als staf een visie hebben en de werkvloer in mindere mate, dat past niet bij elkaar. De werkvloer moet vanuit het werk zelf daar mee invulling aan geven, anders raak je elkaar niet. De handreiking moet van hen worden, dat is cruciaal.

Dat leidt tot de volgende afspraken over de invulling en de realisatie:

Een gezamenlijk en uitdagend zoek- en leerproces met gedeeld eigenaarschap waarin de feitelijke en de gewenste situatie worden geschetst.

Positioneren van de gedragsdeskundige en de teamleider in de nieuwe structuur.

Een heldere visie vanuit directie en staf (gedragsdeskundige en beleid) op de doelstelling⁴ van beschermd wonen bij Simone en de verwachtingen die aan medewerkers en hun professionaliteit worden gesteld.

Mogelijkheden voor scholing en toerusting van professionals vooral in de uitvoering op basis van leerbehoeften en concrete leervragen met terugkoppeling naar de staf, deels ook *on the job*, vooral tijdens de eerste maanden van de nieuwe woonvoorziening (investering deelnemers in verdieping, co-creatie).

Oefenen met nieuw gedrag, elkaar daarop bekrachtigen en aanspreken (spotten van talenten en nieuwe ervaringen).

Onderzoeken van kracht en zwaktes van de nieuwe opzet en het voeren van een voortdurende dialoog waarin je steeds op zoek gaat naar verbetering en oplossing van bestaande problemen.

⁴ De doelen van beschermd wonen zijn in hoofdstuk drie door directie en staf omschreven als:

1. Veilig kunnen wonen
2. Tot rust komen en herstellen
3. Tools aangereikt krijgen om verder te kunnen
4. Afstemmen over achterliggende problemen
5. Doelen, ondersteunings- en gezinsactieplan kennen
6. Actieve opvoedondersteuning

5.6 Vakinhoud en competenties

In het derde groepsgesprek met de staf en directie is ook specifiek gesproken over de vereiste vakinhoud, de visie en de bejegening met een actieve coachende stijl door even de functies van groepswerkers en caseworkers los te laten. De gedragsdeskundige verwoordt het als volgt:

We moeten steeds kijken: wat heeft deze groep nodig? Dan heb je mensen nodig die een helikopter view hebben, die weten: hoe zit dat met iedereen, wat zijn de handicaps, dus dat je ook iets van psychopathologie weet, van trauma en mishandeling, dat je weet als iemand reageert zoals ze reageren: dat is vanuit de ervaring die ze hebben meegemaakt, dit wordt aangestuurd door een trigger, dat je die inhoudelijke kennis hebt en dat je het ook op de werkvloer hebt. Dat je kijkt: dit is een zaak en daar gaan we met zijn allen aan werken, en wie doet wat? En misschien moeten we aan woonbegeleiders denken voor mensen met lvb problematiek. Als je contact kunt maken, als je bejegening goed is, dan kun je dat aan. Inhoudelijk wordt afgestemd: hoe ga je daarmee om, rustgeven, stimuleren, dat je dat weet van elkaar. Dat weet je dan met ze alleen. Die informatie moet je kennen. Het maakt dan niet uit of je groepswerker of caseworker bent, maar hoe sta je iemand bij. Misschien moeten we wel van die termen af. De een weet veel van psychiatrische problematiek - die weet een borderline vrouw moet je op die en die manier benaderen - en de volgende van opvoedingsproblemen, dat gaan we samen oppakken of dat je misschien video-interactietraining kan doen en dat samen met iemand doorneemt. Dus dat je mensen hebt met bepaalde specialisaties.

Samengevat leidt dit gesprek tot de volgende gewenste combinatie van vakinhoud en competenties:

Competenties voor werken in Simone
Kan zich verdiepen (door gedrag heen kijken) en is in staat tot het verwoorden van een helicopterview.
Beschikt over specifieke (diepte) kennis van achtergronden, trauma, mishandeling, psychopathologie, verstandelijke beperking, beschermd wonen, omgaan met vaders, parallelprocessen (overdracht en tegenoverdracht).
Is in staat inschattingen te maken en zo nodig extra hulp in de keten of van vrijwilligers in te schakelen.
Heeft een coachende stijl van begeleiden en kan inhoudelijk afstemmen.
Kan psycho-educatie geven, individueel en in groepen, en kan de relevantie uitleggen en in verband brengen met de doelen en het ondersteuningsplan.
Is in het werk persoonsvolgend en specifiek, en houdt rekening met diversiteit en specifieke achtergrondkenmerken.
Is in staat om met een basisdagindeling zelf en in teamverband actief vorm te geven aan het werk.

Deze competenties sluiten aan bij de aandachtspunten die het NJi (2014) opsomt bij de richtlijnen om te werken met multiprobleem-gezinnen. Zij stellen dat de professionals de effectiviteit van de hulp versterken door betrokkenheid, respectvol gedrag, transparantie, duidelijkheid, flexibele benadering, *empowerende* en *outreaching* benadering.

De beleidsmedewerker en trainer Krachtwerk benadrukt dat het belangrijk is dat de professionals uitgaan van dat er groei en verandering mogelijk is. Dit is in alle drie de interventies - Krachtwerk, Veerkracht en Tijd voor Toontje - relevant. Zij stelt dat je openstellen, interesse tonen, compassie en moed belangrijk zijn, evenals het (circulair) doorvragen en verhalen ophalen waardoor je echt verdiepend contact hebt.

Binnen Krachtwerk is heel belangrijk dat je de verhalen ophaalt. Dat je met een cliënt in gesprekken circulair gaat vragen: hoe is dat voor jou geweest, wie zou jou tot steun kunnen zijn? Dus dat je je in het verhaal verdiept en doorvraagt naar geschiedenissen. Krachtwerk gaat er ook vanuit dat je eerst handelt en dan motivatie creëert. Heel veel mensen zeggen hier: cliënt is niet gemotiveerd, wil niets. Ook een kunst om daar op een andere manier mee om te gaan. Ik geloof niet in zorgmijders. Denk dat je daar nog veel mee kan, al is het maar kopje koffie, sigaretje, dat je er gewoon bent (presentietheorie). Zorgmijding ontstaat ook omdat je met dingen bezig bent die de cliënt helemaal niet wil, wat niet haar wens is.

Tot slot: Aandacht blijven geven aan talenten en de inzet daarvan, dat kan nog breder. Dus niet alleen goed in fondsen aanvragen maar ook heel Simone bakt, iemand die Zumba kan geven of de bingoavond doet.

5.7 Tot slot

In dit meer beschouwende hoofdstuk is te zien dat het vraagstuk dat in dit project voorligt veel breder is. Het gaat om het ontwikkelen van denkstappen bij een transformatie van professionals, die nog volop in transitie zijn, naar een werkwijze waarbij meer vakinhoud en intensieve zorg van hen wordt verwacht. In plaats van leefgroepwerk ligt het accent nu op dialooggestuurd en systeemgericht werken. De professionals van de toekomst zijn gedeeld eigenaar en sturen meer vanuit zelfregie dan vanuit regels. Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat er een spanning bestaat tussen weten en doen, en dat er op de werkvloer druk wordt gevoeld om de doelen waar te maken. Een stap voorwaarts ligt in functie- en taakdifferentiatie waarbij het Oranje Huis een voorbeeld en inspiratiebron is. Het Oranje Huis is tevens een inspiratiebron voor de indeling van de werkprocessen, de stappen in de hulp. Verder behulpzaam bij intensieve zorg is een methodiek voor zorgintensieve hulp aan tienermoeders ontwikkeld bij Kompaan en de Bocht (Brekelmans, 2010). Belangrijk bij het inweven van werkprocessen en nieuwe gewoonten is om professionals met meer experiment en feedback te activeren en uit te dagen.

6. Conclusies en aanbevelingen

Professionals zullen zelf hun beroepspraktijk moeten scheppen. Daar zijn krachtige verbindingen maar ook hernieuwde maatschappelijke bindingen voor nodig
(Van Rosmalen, 2016, pagina 11)

6.1 Inleiding

Uit het citaat wordt duidelijk dat dit project deel uitmaakt van een veel groter vraagstuk. Het houdt verband met de beoogde transformatie na de transitie, en met toenemende beroepseisen waarin professionals worden aangesproken op de (gebrekkige) impact van hun werk. In dit laatste hoofdstuk gaan we na wat dit onderzoek heeft opgeleverd voor de handreiking en hoe de opbrengsten in de vorm van aanbevelingen, dit kunnen versterken. Eerst worden de onderzoeksvragen besproken. Daarin keren thema's terug als dialooggestuurd, doelgericht en systeemgericht werken; gedeeld eigenaarschap bij het behalen van doelen; invulling geven aan de dagindeling en functiedifferentiatie; en collectief leren en leren in de keten. Vervolgens worden drie soorten aanbevelingen gedaan gericht op: methodische principes op de dagelijkse werkvloer, professionaliteit, en teamwerk en toerusting.

6.2 Onderzoeksvragen beantwoord

De eerste onderzoeksvraag had betrekking op de ontwikkeling van leidende werkprincipes die sturing en betekenis geven aan het werk. Er is een voorzet gedaan door de onderzoeker en vervolgens hebben de gedragsdeskundige en de beleidsmedewerker op verzoek, als voorbereiding op het derde groepsgesprek, krachtige leidende principes geformuleerd. Een deel daarvan is inclusief en zowel voor de bewoners (klantbeloften genoemd) als voor de professionals op de werkvloer te gebruiken zijn. Een tweede groep leidende principes heeft alleen betrekking op de professionals. Deze leidende principes zijn besproken in hoofdstuk 4. Zij zijn een belangrijk kompas in het werken in de nieuwe stijl en richten zich op dialooggestuurd en systeemgericht werken. Om deze waardegedreven sturingskracht in te zetten, is een voorwaarde dat zij in het dagelijks werk toegepast worden en op hun specifieke (meer)waarde beoordeeld, zodat dit leidt tot vakinhoudelijke en professionele groei. Uit eerder onderzoek naar leergemeenschappen in de discipline- en instellingsoverstijgende leerateliers (Dijkstra, Krechtig en Menger, 2017) bleek dat sommige leidende principes belangrijker waren en vaker toegepast werden dan andere. Een relevante vraag, direct gekoppeld aan het toepassen van het leidende principe, is wat er nodig is? Dit bevordert maatwerk. Leidende principes helpen sturing te geven aan werk volgens de bedoeling (Hart, 2012): creatief maatwerk leveren en doen wat er nodig is om herstel te bevorderen in de beschermd wonen setting.

De tweede onderzoeksvraag had betrekking op het benoemen van spanningsverhoudingen tussen je thuis voelen en op verhaal komen, en doelgericht werken door middel van

systeemgericht werken aan herstel binnen een afgebakend tijdpad. Er zijn in hoofdstuk 5, paragraaf 5.4 zeven spanningsverhoudingen benoemd. In schema:

Privacy	Bemoeienis
Zelfredzaamheid	Langdurige ondersteuning
Afgesproken Wmo-doelen	Dagelijkse realisatie doelen
Traumaspecifiek	In gesprek over doelen en Wmo contract in tijds kader
In dialoog (samenwerken)	Grenzen stellen (overnemen indien nodig)
Individueel en gericht op achterliggende problemen (aanpak)	Groepsgericht en gericht op het alledaagse (opvang)
Oude beroepsidentiteit	Nieuwe beroepsidentiteit

Hoe beter om te gaan met deze spanningsverhoudingen, leent zich goed voor concretisering van de dagindeling, formele scholing en voor informele scholing zoals themabesprekingen op de werkvloer en het ontwikkelen van een leergang bij voorkeur in co-creatie waarin zowel vakinhoud, als vaardigheden en houding aan de orde komen. Daarin kunnen medewerkers met krachtiger vakinhoud en oefening hun vaardigheidsrepertoire versterken, waaronder hun regisserende vaardigheden en daarmee hun professionaliteit. Ook het type vragen en andere al genoemde *tools* bij de benadering van *Signs of Safety* kunnen hierbij worden benut. Scholing is ook mogelijk door te leren (in de COMBINE) van de opgedane ervaringen in het Oranje Huis. Ook een deugdenprogramma over moed kan bijdragen aan groei van professionaliteit. Tot slot zijn collectief leren en leren in de keten belangrijk om waarde toe te kunnen voegen.

De derde onderzoeksvraag richtte zich op de veranderingen die gevraagd worden van de medewerkers en de kerncompetenties die daarbij vereist zijn. Het bleek dat sommige medewerkers zich nog moeilijk een concreet beeld konden vormen van hun nieuwe werk achter de voordeur. Oude routines dienen plaats te maken voor nieuwe gewoontes. Vooral de groepswerkers maar ook de caseworkers, hebben behoefte aan het versterken van de interne samenhang en een inhoudelijk multidisciplinair overleg aan het begin van de opname. Dit mdo wordt ook onderschreven door de staf en levert een sterk inhoudelijk en op elkaar afgestemd beginpunt op. Caseworkers leken beter in staat om zich te richten op deze nieuwe toekomst, ook door hun gerichtheid op de individuele cliënten. Groepswerkers hadden zichtbaar meer moeite met wat de verandering van hun beroepsvaardigheden vroeg. Hoe zouden zij hun werk invullen als er geen leefgroepen meer zijn? Uit het interview met de ontwikkelaar en teamleider van het Oranje Huis blijkt dat niet alleen de bewoners, maar ook de professionals, in het werken nieuwe stijl een duidelijke scheiding kennen tussen hulpverlening en verblijf. De betaalde gastvrouwen houden zich vooral bezig met gastvrijheid en welkom, met activiteiten voor bewoners, en verblijf en wonen, terwijl de

maatschappelijk werkers vooral systeemgericht hulpverleners. Het is interessant of functie- en taakdifferentiatie (activiteiten, warm welkom, financiële ondersteuning, moeder-kindinteractie, ...) in Simone zich ook succesvol kan richten op verblijf of juist hulp, waarbij ook vrijwilligers (kookmaatje, taalmaatje, administratie) en ook specifieke hulp in de keten, betrokken worden.

De gesprekken met de (ex-)bewoners laten een gevarieerd beeld zien, ook wat betreft zorgintensiteit en multiprobleem. Sommige vrouwen leken goed in staat om zelfredzaam te zijn, bij andere leek langduriger zorg op meer leefgebieden geïndiceerd. Bij de instroom bij Simone gaat het om een kwetsbare diverse groep met intensieve zorgbehoeften. Behulpzaam bij het verder onderverdelen van de aard van de problemen en de aanpak zijn de vijf profielen die Steketee (2012) maakte van multiprobleem-gezinnen: 1. De basis op orde gezinnen die na een impuls zelf weer zelfstandigheid verder kunnen; 2. De vinger aan de pols gezinnen ontkennen soms hun problemen en in sommige situaties moet men snel handelen; 3. De stut en steun gezinnen hebben langdurige zorgbehoeften en lvb ouders vallen hieronder; 4. De nazorg gezinnen vragen aandacht ook na de hulp (lees hier de uitstroom) om hun doelen te kunnen blijven halen; 5. Dwang gezinnen die overlast veroorzaken en soms ook criminele activiteiten ontplooiën. Vooral bij profiel 2 en 5 zijn er ook veiligheidskwesties. Steketee stelt verder vast dat hulpverleners multiprobleem weerbarstig vinden in de hulp en dat er op meerdere leefdomeinen problemen zijn: vaker verzuim op school, opvoedingsproblemen, slechtere gezondheid en een gebrekkig sociaal netwerk.

De vierde onderzoeksvraag had betrekking op welke krachtbronnen en zorgen de betrokkenen verwachten en wat er nodig is om de belemmeringen te verminderen en de kracht tot verandering te versterken. Positief is dat er kaders zijn van effectieve interventies: Krachtwerk, Veerkracht en Tijd voor Toontje, die goed zijn beschreven en uitgewerkt. Daarnaast is er het kader van de Wmo en de zelfredzaamheidsmatrix. Dit vraagt van professionals om proactief te zijn en initiatieven te nemen, en om ondersteunend en begrenzend te kunnen zijn. Psycho-educatie zou structureel vaker gegeven moeten worden en zo ook uitleg over verwachtingen, regels en onderzoek. Zaken als uitleggen, toelichten, verbinden, onderbouwen en overtuigen, matchen goed met *outreaching en dialooggericht* werken in huis. Dat heeft verdere ontwikkeling nodig en vertaling in werkprocessen, functies en taken. Duidelijk bij deze onderzoeksvraag is dat er gedeelde zorgen zijn over de verandering, de teamgeest en de vakinhoudelijke scherpheid die daarbij nodig is. *Cruciaal is de voorwaarde van het gedeelde eigenaarschap voor de te behalen doelen*. Dit om de beoogde verandering ook te munten en met elkaar het aanbod nieuwe stijl (door) te ontwikkelen. Men is gemeenschappelijk verantwoordelijk voor de doelen en deze worden ook goed gekend van de cliënten voor wie men bijzondere zorg heeft. Taakverdeling is hier ook relevant, het is niet wenselijk om van alle cliënten alle doelen en zorg te kennen, maar dit juist af te bakenen en 'de dorpspomp' te voorkomen.

De groepswerkers zien de meeste bezwaren, de directie en de staf heeft de meest uitgesproken visie op het werken nieuwe stijl. Ook deze handreiking en de verdere uitwerking daarvan in werkprocessen en de door te ontwikkelen dagindeling dient de stemmen en visie te bevatten van de werkvloer zelf. Verder is het van belang om de

positionering in de keten te versterken en nauwe samenwerking en wellicht ook een uitwisseling aan te gaan met kernketenpartners. Het gaat hier om individueel en collectief leren zowel in het team, de instelling als van en met de keten, zodat een sterk team ontstaat die verandering aankan. In deze leergemeenschap heeft de gedragsdeskundige een bijzondere vakinhoudelijke verdiepingsrol en wordt deze functie verder uitgewerkt in samenhang met het vormgeven van de nieuwe stijl eisen.

De verwachting in hoofdstuk 1 was dat de laatste twee onderzoeksvragen niet al in deze korte periode voor de nieuwe voorziening geheel beantwoord konden worden.

De vijfde onderzoeksvraag richt zich op de kwestie hoe leidende principes lerende principes kunnen worden. Door de leidende principes op de dagelijkse werkvloer te leven en te beoefenen en er feedback op te ontvangen, worden deze gedeelde waarden een referentiekader. Ze sturen en doen tevens een appel op professionele groei, scherpen vakinhoudelijke vragen aan en helpen om sturing te geven aan werkprocessen en doelen. Interessant is dat een deel van de leidende principes zowel voor bewoners als professionals zijn. Bij geweld staan waarden onder druk. Er is aantasting van respect, waardigheid, zelfbeschikking. Het doorbreken van geweld vraagt dan ook specifieke hulp met inbreng van waarden als inlevingsvermogen, compassie, moed en (veilige) begrenzing.

De zesde onderzoeksvraag stelt de vraag hoe leeropbrengsten duurzaam gemaakt kunnen worden. Vanuit het onderzoek kan gesteld worden dat monitoring van het veranderingsproces relevant is met aandacht voor het vastleggen van het zoek- en ontwikkelingsproces en de verfijnde dag- en functie-indeling, en de wijze waarop de leidende principes als kernwaarden koers en houvast geven in het werk. Zowel coaching en training *on the job* als formele scholing zijn van belang om de toerusting en de kennispositie van medewerkers te versterken.

6.3 Aanbevelingen

De vereisten en aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek voor deze handreiking zijn onderverdeeld in drie soorten: de invulling van methodische principes op de dagelijkse werkvloer zijn vooral vereisten, professionaliteit, en teamwerk en toerusting bevatten vooral aanbevelingen.

Methodische principes op de werkvloer

1. Het werken nieuwe stijl vraagt meer individueel maatwerk en vereist een stevige en inhoudelijke kennispositie en krachtig ketennetwerk. Het werk is dialooggestuurd en systeemgericht waarbij de interactie met de cliënten wordt gebruikt als moment van inleven, verdiepen, bezinning en verandering. De professionals en de vrouwen gebruiken de leidende principes en koppelen de ervaringen terug zodat de leidende principes ook echt gaan leven en verdieping brengen als betekenisvolle waarden en doelen, terwijl zij tegelijkertijd betekenisvol maatwerk mogelijk maken. Het is belangrijk hiervan verhalen te maken en deze te delen.

2. De professionals kennen de ondersteuningsplannen en vooral de uitwerking ervan in de doelen zoals neergelegd in het gezinsactieplan van hun xx cliënten. Ze zijn ook in staat om gericht, dialooggestuurd en vakinhoudelijk aan deze doelen te werken. Ze verdiepen zich daarbij in de specifieke achtergrondkenmerken van verschillende vrouwen (lvb, taal, zelfstandigheid, opvoedingsondersteuning, beheer financiën, psychiatrische problemen, PTSS). Ze kunnen dit mee laten wegen in de wijze waarop zij de vrouwen begeleiden en zijn in staat om door hun gedrag heen te kijken naar achterliggende problematiek.
3. De professionals in het werken nieuwe stijl hebben een open en begrenzende houding en zijn in staat om spanningsverhoudingen - tussen ondersteunen en aanspreken, tussen grenzen verleggen en grenzen stellen, tussen trauma- en gendersensitief werken en doelen realiseren - te benoemen en samen te brengen in hun handelen. In collectief collegiaal leren en oefenen vinden ze manieren, kennis en vaardigheden om constructief met deze spanningen om te gaan.
4. De professionals werken aan verfijning en verdieping van de in paragraaf 5.5 geboden globale dagindeling. Naast hun ervaring maken ze gebruik van de stapsgewijze hulpindeling die het Oranje Huis hanteert en de leerpunten en dagindeling van de begeleiding van tienermoeders bij LIMA. Het is daarbij belangrijk dat de dag- en weekindeling vaste elementen bevat (afspraken in de woonunits, vaste cliënten) en tegelijkertijd voldoende flexibel is om specifiek maatwerk te kunnen benutten. Dit leidt tot een werkboek dat een fasering en thema's aanbrengt in de hulp en zelfredzaamheid en verschaft hulpmiddelen (daglijsten, dagstructuur, emotielijst, etc.)
5. De professionals verdiepen zich in belastend ouderschap waarbij de buffers (Van der Pas, 2005; Dijkstra, 2007) niet goed werken met als doel verandermogelijkheden te vinden om deze bufferwerking te versterken en zowel ouderschap als opvoeding te versterken.

Professionaliteit en teamwerk

6. Het werk vraagt van iedereen in Simone een proactieve houding en gedrag, en reflectie op het werk.
7. Er is gedeeld eigenaarschap nodig bij professionals in en tussen alle geledingen, op verantwoordelijkheid voor het halen en kennen van de doelstellingen van herstel en de middelen die daarvoor nodig zijn.
8. Goed teamwerk en het versterken van de samenhang in het werk is ieders verantwoordelijkheid met het gezamenlijke doel het herstel van cliënten te bevorderen en goed werk te doen op basis van het kompas van de leidende principes.
9. Professionals op de werkvloer zijn in staat om intern consultatie te vragen en/of deskundigheid in de keten in te schakelen als vrouwen of kinderen intensievere of specifiekere zorgbehoeften nodig hebben.

10. Verdere taak- en functiedifferentiatie is in het werken nieuwe stijl te verwachten in woon- en activiteitenbegeleiding, ondersteuning op de leefgebieden. Het Oranje Huis kan daarbij als inspiratiebron dienen.

Toerusting

11. De toerusting bestaat uit formele scholing, bijvoorbeeld in de vorm van een te ontwikkelen leergang, en informele scholing op de werkvloer. Bij de formele scholing is het van belang om de kennispositie te verstevigen en om aan het begin leervragen in te brengen. Deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun leerproces.

12. Collectief leren van en met elkaar is een belangrijk lerend principe op de werkvloer waarbij iedereen een bijdrage levert aan dit geheel.

13. De scholing loopt gelijk op met de invoering van het werken in de nieuwe woonvoorziening om processen te stroomlijnen en te verfijnen.

14. Gezamenlijke doelstelling en de uitwerking daarvan worden versterkt door maandelijks casuïstiekbespreking of behandeling van een specifiek thema dat verband houdt met de intensieve begeleiding die nodig is.

15. De professionals hebben recht op scholing en zijn tegelijkertijd zelf verantwoordelijk voor de verrijking door hun eigen scholingsproces.

16. Het Oranje Huis kan in scholing ondersteuning bieden bij de dagprogrammering en het in zinvolle stappen onderverdelen van de zorg in het tijdsbestek (zie ook bijlage).

17. De onderzoeker kan als docent en nascholer ook vanuit het thema deugden (moed, compassie, respect, durf) de resultaten van dit project bespreken en medewerkers vragen om leervragen in te brengen.

18. De toerusting en upgrading van de werkvloer dient een belangrijk bestanddeel te zijn van het (geaccrediteerde) scholingsprogramma in de COMBINE waarin er sprake is van samenhang tussen programmaonderdelen.

19. Leren met en van elkaar ook in de keten is van belang, er kan vaker tijdelijk intern gewisseld worden van werkplek of bijvoorbeeld stage gelopen worden elders in de sector of in de keten.

Literatuur

- Blijf Groep (2011). *Werkboek de Oranje Huis-aanpak. Blijf van m'n lijf nieuwe stijl.*
- Brekelmans, I. (2010). *Lima: een evenwicht tussen moeder moeten zijn en puber mogen zijn. Behandeling van tienermoeders met een intensieve zorgvraag*, Kompaan en de Bocht, Goirle.
- Databank effectieve interventies Movisie (2016). Oranje Huis aanpak
<https://www.movisie.nl/esi/oranje-huis-aanpak>
- Databank effectieve interventies NJi (2015). Tijd voor Toontje
<file:///C:/Users/Sietske%20Dijkstra/Downloads/Tijd-voor-Toontje.pdf>
- Databank effectieve interventies NJi (2016). Veerkracht Interventiebeschrijving, februari.
- De Vaan, K., Dijkstra, S. en B. Witkamp (2016). *Gendersensitiviteit van prevalentieonderzoek huiselijk geweld: een advies aan het WODC*, Regioplan/Bureau Dijkstra, Amsterdam/Utrecht.
- Dijkstra, S. (2007). Beelden van ouderschap en mishandeling. Een caleidoscopische blik op posities, *Ouderschap en Ouderbegeleiding* I-nummer, rubriek Onderzoek onderzocht, juni 142-160. <http://www.sietske-dijkstra.nl/wordpress/wp-content/uploads/beeldenvanouderschap.pdf>
- Dijkstra, S. (2016). De aanpak van huiselijk geweld: Het kan nog beter, *Sozio*, 5, 14-18.
- Dijkstra, S., Krechtig, L. en A. Menger (2017). *Leerateliers Verdiepingsomgeving ZSM Jeugd, Gezin en Zeden. Reflectie op basis van drie leerateliers in Noord-Holland, Limburg en Midden-Nederland*, januari KSI, Hogeschool Utrecht.
- Dorp, M. van (2016). Patronen zien in plaats van incidenten, interview Sietske Dijkstra, *Jeugd en CO*, oktober 16-20.
- Hart, W (2012). *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling*, Kluwer, Deventer.
- NJi (2014). Wat werkt? Multiprobleemgezinnen, Richtlijnen, Utrecht.
- Pas, A. van der (2005). *Eert uw vaders en uw moeders. Opvoedproblemen nader verklaard. Handboek Methodische Ouderbegeleiding 3*. SWP, Amsterdam.
- Ruijters, M. (2017). *Leren in Verandering. Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*, oratie, VU, Amsterdam, 17 november.
- Rosmalen, B. van (2016). *Muzische professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen* (academisch proefschrift), IJzer, Utrecht.
- Steketee, M. (2012). *Multiprobleemgezinnen: wie zijn ze en wat kunnen we ze bieden?* Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Tierolf, B., Lunnemann, K., & M. Steketee (2014). *Doorbreken geweldspatroon vraagt specifieke hulp. Onderzoek naar de effectiviteit van de aanpak van huiselijk geweld in de G4*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Turnell, A. & S. Edwards (1999). *Signs of Safety. A Solution and Safety Oriented Approach to Child Protection Casework*, Norton, New York/London.

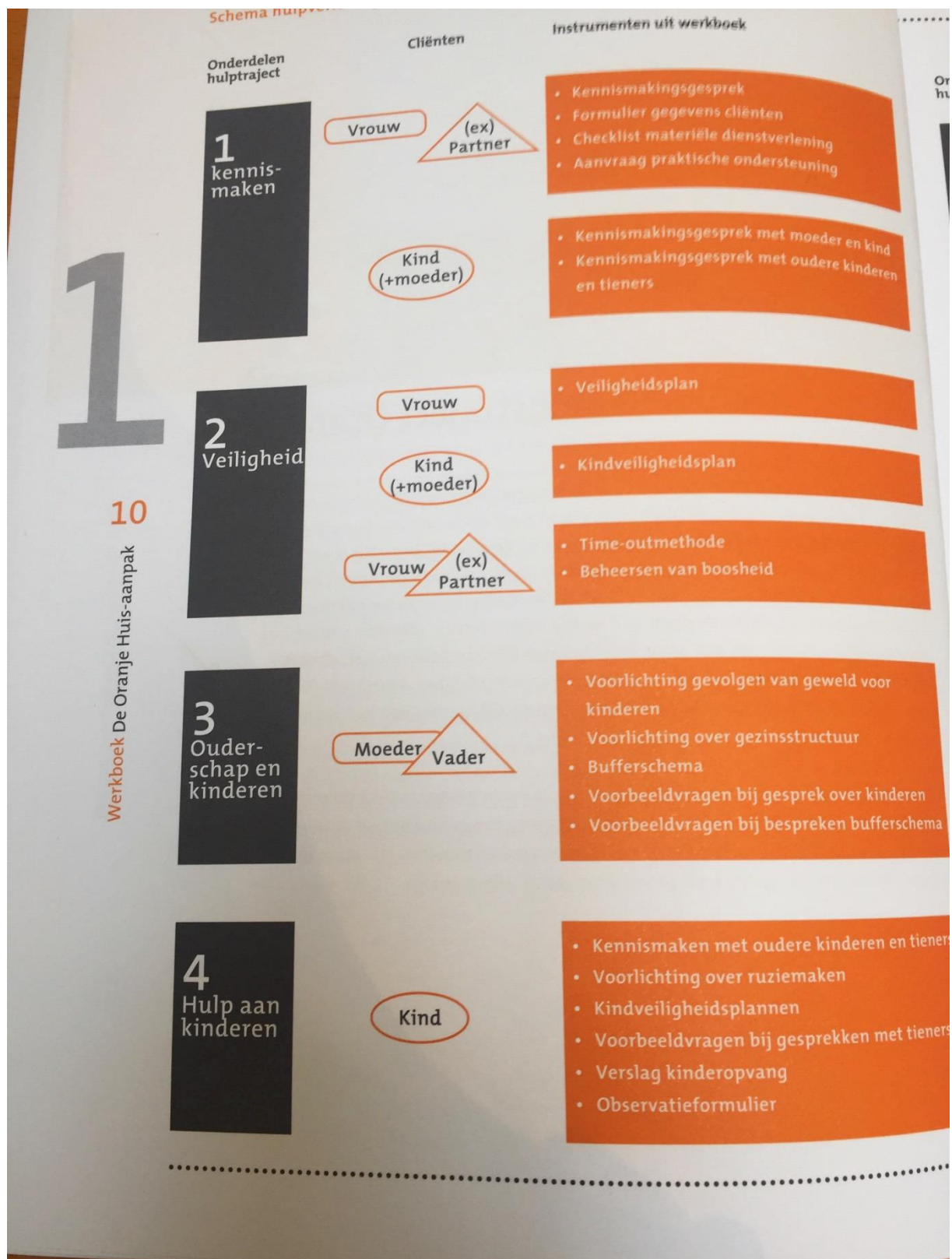
Wagenaar, M. (2008). *Van huis en haard. Betekenis van architectuur in de zorg voor mishandelde vrouwen en hun kinderen*, THOTH, Bussum.

WRR (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op zelfredzaamheid*. Samenvatting <file:///C:/Users/Sietske%20Dijkstra/Downloads/Samenvatting-WRR-rapport-Weten-is-nog-geen-doen.pdf>

Wolf, J. et al (2006). *Maat en baat van de vrouwenopvang: Onderzoek naar vraag en aanbod*. Amsterdam: SWP, 2006.

Wolf J. en anderen (2016). *Krachtwerk. Interventiebeschrijving*. Databank Effectieve sociale interventies en Databank effectieve interventies huiselijk en seksueel geweld Utrecht, Movisie
https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Methodebeschrijving_Krachtwerk3%20%5bMOV-10099561-1.0%5d.pdf

Bijlage 1 Hulpverleningsstappen Werkboek Oranje Huis



Onderdelen
hulptraject

Clënten

Instrumenten uit werkboek

5
Relatie

Vrouw

(ex)
Partner

- Relatiegeschiedenis en -problematiek
- Relatiethermometer
- Werkblad motivatie
- De time-outmethode

6
Sociaal
netwerk

Vrouw

(ex)
Partner

- Sociaal netwerk
- Vragen bij genogram
- Netwerkschema
- Wie-voor-watschema

7
Gezond-
heid

Vrouw

(ex)
Partner

- Schokverwerkingslijst
- Voorlichting over PTSS
- Zung Self-rating Depression Scale
- Voorlichting over depressie+test
- Werkblad Storende en helpende gedachten

8
Gezins-
actieplan

Vrouw

(ex)
Partner

Kind

- Het gezinsactieplan
- Checklist afspraken ketenpartners

9
Afronden

Vrouw

(ex)
Partner

Kind

- Voorbeeldvragen bij Afrondingsgesprek
- Evaluatie verblijf
- Evaluatie Hulpverleningstraject

11

Werkboek De Oranje Huis-aanpak

Bijlage 2 Dagstructuur en Daglijst1 LIMA begeleiding tienermoeders

Bijlage 4

Dagstructuur

07.30 - 08.00 uur	Ontbijt. Je helpt met afruimen, zorgt dat de spullen van jou en je kind opgeruimd zijn en bespreekt de dag.
08.00 - 09.00 uur	In dit uur zorg je dat jij en je kind gewassen en aangekleed zijn.
09.00 - 10.00 uur	Taken doen onder begeleiding van kook-/werkbegeleider.
10.00 - 10.30 uur	Koffie en thee drinken.
12.00 - 12.30 uur	Lunch (broodmaaltijd). Je helpt met afruimen en zorgt dat de spullen van jou en je kind opgeruimd zijn.
14.45 - 15.00 uur	Je daglijst invullen.
15.00 - 15.30 uur	Koffie en thee drinken.
17.30 - 18.00 uur	Warme maaltijd. Je helpt met afruimen, zorgt dat de spullen van jou en je kind opgeruimd zijn.
18.00 - 19.00 uur	Wanneer je overdag naar school bent geweest doe je nu je taken.
20.00 - 20.30 uur	Koffie en thee drinken.
21.00 - 21.15 uur	Je daglijst invullen.
22.15 - 22.30 uur	Je zorgt dat jouw spullen in de algemene ruimtes opgeruimd zijn.
22.30 uur	Je gaat naar je kamer om te slapen.

In het weekend gelden andere tijden. Je zorgt dat je om 9.30 uur aan de ontbijttafel zit. Om 13.00 uur ga je lunchen en om 18.00 uur is de warme maaltijd. Je mag een uur later naar je kamer, dus om 23.30 uur.

Tijdens de schoolvakanties is het ontbijt door de week om 09.00 uur, de lunch om 12.00 uur, de warme maaltijd om 17.30 uur en is het om 23.30 uur bedtijd. In het weekend gelden de algemene weekendtijden.

Wanneer je naar school gaat of een andere dagbesteding hebt, zul je niet volledig mee kunnen doen aan deze daginvulling. Je bent 's avonds wel aanwezig bij de warme maaltijd, daarna voer jij je taak uit en om 20.00 uur neem je deel aan het koffie en thee drinken.

In fase 1 en 2 word je geroepen om aan de groepsmomenten deel te nemen. Vanaf fase 3 wordt verwacht dat jij zelfstandig deelneemt aan de groepsmomenten. Behalve wanneer je een zelfzorgdag hebt, want dan blijf je op je eigen kamer, ook tijdens de groepsmomenten.

Daglijst fase 1

Naam: _____

Datum: _____

Ochtend/Middag

Ik sta op tijd op en verzorg mezelf en mijn kind.	
Ik houd mij aan het voedingsschema van mijn kind.	
Ik laat mijn kamer netjes achter.	
Ik reageer positief op groepsleiding.	
Ik houd me aan de dagstructuur.	
Ik vertrek op tijd naar mijn dagbesteding.	
Ik ga goed om met groepsgenoten.	
Ik ben op tijd terug van mijn dagbesteding, vertel hoe mijn dag is geweest en informeer naar de dag van mijn kind.	
Ik maak in overleg met de groepsleiding afspraken over wat ik samen met mijn kind ga doen en ik kom deze afspraken na.	
Totaal	
Gemiddelde	

Avond

Ik houd me aan het voedingsschema van mijn kind.	
Ik speel met mijn kind.	
Ik heb een positieve rol in het groepsmoment.	
Ik reageer positief op groepsleiding.	
Ik houd me aan de huisregels.	
Ik ga goed om met groepsgenoten.	
Ik maak in overleg met de groepsleiding afspraken over wat ik ga doen en ik kom deze afspraken na.	
Ik (en mijn kind) gaan op tijd naar mijn kamer.	
Totaal	
Gemiddelde	
Totaal score vandaag	

Mijn sterke punten vandaag

Ochtend/Middag	Avond

Score:

- 1 - Heel veel leerpunten
- 2 - Veel leerpunten
- 3 - Meerdere leerpunten
- 4 - Weinig leerpunten
- 5 - Heel goed gedaan!

Gedrag en dagstructuur worden apart beoordeeld. Als je 4 gemiddeld hebt, krijg je een muntje.
Dus 4 gemiddeld voor gedrag is 1 muntje en 4 gemiddeld voor dagstructuur is 1 muntje.

Bijlage 3 Bufferschema (Van der Pas, 2005)

