

Sociaal Netwerk werkt, maar het systeem (nog) niet!

Riet Portengen

Jeugdbeleid

ISSN 1873-9482

Jeugdbeleid

DOI 10.1007/s12451-019-00204-z





Sociaal Netwerk werkt, maar het systeem (nog) niet!

Riet Portengen

Samenvatting

Het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën ontwikkelde zich in 25 jaar van een methodiek voor familieberaden tot een grondhouding waarin het vanzelfsprekend is dat burgers, families en sociale netwerken hun eigen koers uitzetten en strategie bepalen, dat ze zelf een plan maken en dat professionals met hen samenwerken in hun Actieteam. We merkten dat mensen zich niet laten betrekken en inzetten, en dat taal een belangrijke rol speelt. We ervoeren dat het maken van een plan als middel of aanbod niet aanslaat bij hulpverleners, terwijl zij wel achter de bedoeling staan. We ontdekten dat de voorbereiding van en het vervolg op het plan belangrijker is voor het succes van het plan dan het plan zelf.

Het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën brengt drie fundamentele veranderingen teweeg die de uitgangspunten van de transitie en transformatie ondersteunen: een verschuiving van het formuleren van de hulpvraag van professionals naar de burgers en hun omgeving; een kanteling van het betrekken van familie en sociaal netwerk bij het hulpverleningsplan naar het samenwerken met burgers, families en sociale netwerken vanuit hun Actieplan; het creëren van alignment tussen praktijk, organisatie, beleid en onderzoek door het realiseren van een circulaire samenwerking.

Dit alles staat in het teken van het doel om de kloof tussen de leefwereld van burgers en de systeemwereld van organisaties, beleid en onderzoek te verkleinen, zodat burgers hun leven kunnen leven en de systeemwereld dit mogelijk maakt.

Meer betrekken, inzetten of gebruiken: werkt het wel of niet?

Hoe kunnen wij de familie, het sociale netwerk en de wijk meer betrekken, inzetten of gebruiken om de door ons gewenste ontwikkeling op gang te brengen? Dit vragen veel gemeenten, organisaties en professionals zich af. Ze blijven proberen familie en sociaal netwerk te betrekken bij hun cliënten en in te zetten bij hun hulpverlening. Waarom? Als wij het aan professionals en organisaties vragen, geven zij als antwoord: opdracht van

Drs. R. Portengen, MLD (✉)
Ouderkerk aan de Amstel, Nederland
e-mail: rportengen@sonestra.nl

Jeugdbeleid, <https://doi.org/10.1007/s12451-019-00204-z>

© Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature 2019

de gemeente en kostenbesparing. Als wij het aan gemeenten vragen, vliegen termen als zelfredzaamheid, eigen kracht, regie, één plan, burgerparticipatie en kostenbesparing ons om de oren. En als wij het aan burgers vragen, luidt het antwoord: bezuinigingen en wij mogen participeren als wij meewerken aan hun plannen.

Onderzoekers komen met het nieuws dat het betrekken en inzetten van familie en sociaal netwerk niet werkt. Hierover verschenen recentelijk artikelen in *NRC Handelsblad* (2018) met een reactie van Van Lieshout (2018), met weer een tegenreactie van Tonkes en Bredewold (2018). Mooie en schrijnende voorbeelden komen aan de orde om ieders gelijk te bewijzen. Het bijzondere is dat het allemaal waar is, afhankelijk vanuit welk perspectief je kijkt en onderzoekt. Laten we de discussie eens nader bekijken.

Het artikel van Vriesema

Het is inderdaad schrijnend, zoals Vriesema (2018) beschrijft, als een zogenoemde meedenkbijeenkomst een moeder meer spanning en niet de gewenste hulp oplevert. Hoe is deze bijeenkomst voorbereid? Het klopt dat de vraag ‘Wie kan jou helpen?’ nauwelijks concrete hulp van naasten oplevert. Waarom blijven we die vraag dan stellen? Het is begrijpelijk dat professionals vaak concluderen dat van het netwerk nauwelijks hulp te verwachten is. En als de focus op zelfredzaamheid (in relatie tot een beroep doen op eigen netwerk) kwetsbare burgers nog kwetsbaarder maakt, schuld en schaamte voedt en de kloof tussen arm en rijk vergroot (omdat zij het geld niet hebben om zorg in te kopen), tja, waar zijn we dan mee bezig?

Intrigerend is dat in de praktijk ook ‘kwetsbare’ mensen die zich redden met gekregen of gekochte professionele ondersteuning, zich eenzaam en ongelukkig voelen, omdat zij de verbinding missen met hun naasten en de samenleving.

De reactie van Van Lieshout

Het klopt ook, zoals Van Lieshout (2018) betoogt, dat mensen samen met familie en sociaal netwerk vaak in staat zijn om met elkaar een plan te maken, niet alleen bij een onverwachte ingrijpende gebeurtenis, maar ook bij langdurige en complexe problematiek. Het is inderdaad belangrijk dat het hun eigen plan mag zijn en dat zij zelf besluiten kunnen nemen en afspraken kunnen maken in plaats van een rol te mogen spelen in het plan van professionals.

Het is begrijpelijk dat professionals niet uit de voeten kunnen met de rol om burgers aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid en te vertellen dat ze voor hulp hun familie en sociale netwerk moeten inzetten, en die rol ook niet willen. Critici vragen of die kracht überhaupt wel aanwezig is in de samenleving. Van Lieshout (2018) stelt van wel, maar om deze zichtbaar te maken is een verschuiving van regie en beslismacht nodig. Maar willen we dat wel echt?

De tegenreactie van Tonkes en Bredewold

Op de bijdrage van Van Lieshout kwam een tegenreactie van Tonkes en Bredewold (2018) over modieuze beleidstermen, vijf noodzakelijke voorwaarden en alweer de toch enigszins als verwijt klinkende waarschuwing dat het leidt tot meer schaamte en schuldgevoel, en dat

burgers bescherming verdienen tegen vernedering en betutteling door naasten en van hun persoonlijke, vaak kwetsbare relaties met naasten.

Dit laatste is overigens interessant, omdat de hele beweging rond eigen regie, eigen verantwoordelijkheid en eigen plannen is ontstaan om uit de bevoogding en betutteling van de professionele hulpverlening te komen, die tot afhankelijke en kwetsbare relaties tussen burgers en de professionele hulpverlening leidden. Tonkes en Bredewold (2018) stellen dat zij een bijdrage willen leveren aan een reflectie op bredere voorwaarden, die blijkbaar ontbreekt bij Van Lieshout, en dat geen enkele methode of therapie altijd werkt.

Polarisatie

Deze discussie – al dan niet wetenschappelijk – tussen voor- en tegenstanders dreigt te polariseren. Maar waar draait het eigenlijk om? In genoemde artikelen lijkt het om twee verschillende dingen te gaan. Tonkes en Bredewold (2018) concluderen dat het vaak niet lukt om via een (keukentafel)gesprek familie en sociaal netwerk te betrekken en in te zetten. Van Lieshout (2018) spreekt over Eigen Kracht-conferenties waar onafhankelijke burgers andere burgers ondersteunen om samen met familie en sociaal netwerk een eigen plan te maken. Deelnemers leveren een bijdrage door er te zijn, met ideeën te komen, besluiten te helpen nemen en zelf te bedenken of zij hun hulp aanbieden, en zo ja, welke.

Stereotyperingen en veralgemeniseren van ervaringen en onderzoeksresultaten leiden tot een ongenuanceerd beeld. Als wij voortbouwen op eigen beelden, verliezen wij andere perspectieven uit het oog en dan lijkt er maar één waarheid te zijn. Zo ontstaan er tegenstellingen en partijen die er misschien niet eens (hoeven te) zijn en waar geen enkele burger beter van wordt.

Die andere perspectieven vertegenwoordigen ook een waarde, en bij verwaarlozing daarvan doen we anderen (elkaar, professionals onderling, burgers, hun familie en sociale netwerk) tekort. Termen als eigen kracht, regie over eigen leven, hulp op maat en doen wat nodig is, verliezen betekenis als we de nieuwsgierigheid naar de eigenheid van individuen, hun verbondenheid en verschillende perspectieven verliezen omdat we 'het wel weten'. Hoe kunnen we verschillende perspectieven verkennen en verbinden met erkenning van onderliggende belangen? Een vraag die dagelijks aan de orde is, bij burgers en bij professionals, binnen en tussen samenlevingsverbanden en (beleids)organisaties.

De transformatie van de systeemwereld

De uitputting van de welzijnsstaat en de overheersing door de verstikkende systeemwereld van de leefwereld van burgers leidde tot het besef dat het tijd was voor een fundamentele verandering: een participatiesamenleving, met als waarde dat mensen eigen beslissingen nemen en oplossingen bedenken die hun eigen leven aangaan (Clarijs en Malmberg 2012).

Men leek echt werk te willen maken van deze transitie. De overheid vraagt daarin van iedereen een transformatie: een verandering van attitude, gedrag en competenties van zowel burgers als professionals. Keukentafelgesprekken brengen de systeemwereld dichterbij de burger, meer doen voor je naasten normaliseert de zorg, en een eigen plan regelt de inzet van familie en sociaal netwerk. Probleem opgelost!

Maar hoe zit het met het systeem zelf? De systeemwereld vraagt een transformatie, maar hoe verhoudt zij zich daar zelf toe? Hoe staan organisaties en beleid model voor het gedrag

dat zij van burgers en professionals verwachten? Als we dit aan burgers en professionals zouden vragen, wat zouden zij ons dan vertellen?

Het is officieel beleid: iedere burger maakt met zijn omgeving zijn eigen plan, en professionals werken samen onder het motto één gezin, één plan. Maar is dit wel het geval? Als we dit aan burgers zouden vragen, wat zouden ze ons dan vertellen? Het marktaanbod van het product ‘eigen plannen maken’ groeit enorm. Iedereen zoekt daarin zijn eigen nuances: rondetafelgesprekken met vertrouwenspersonen, manieren om als professional het netwerk te versterken, een nieuw werkproces of met onafhankelijke coördinatoren. Deze dragen allemaal bij aan het veranderen van de praktijk. Ieder heeft voorbeelden van hoe het voor burgers een positief verschil maakte. Maar leidt meer aanbod tot een fundamentele verandering?

Door de transitie veranderde de organisatie van het systeem, maar het systeem zelf niet. Hoe kunnen organisaties, die sterk verankerd zijn in het systeem om te overleven, beweging creëren? Hoe creëren we beweging als onderliggende mentale modellen onaantastbaar lijken? (Senge 2006; Gephart en Marsick 2016; Scharmer 2007). Hoe krijg je dan de praktijk in een andere richting? Er verandert weinig fundamenteels in het systeem zolang een eigen plan met naasten een aanbod is en geen vanzelfsprekendheid, het betrekken en inzetten van familie en sociaal netwerk een doel is, de besluitvorming en regie bij de systeemwereld ligt en samenwerken alleen werkt als de ander meewerkt. Burgers, professionals en organisaties blijven dan tegenstrijdige boodschappen en opdrachten krijgen en moeten voor hun gevoel kiezen tussen het een of het ander. Dit zorgt voor verwarring, en mensen missen erkenning voor wat ze wel doen; daar ontstaat het gevoel niet gezien te worden. Dit versterkt de kloof tussen leefwereld en systeemwereld, en dat was nu net niet de bedoeling.

Kiezen of polariteitsdenken

In de dagelijkse praktijk van de transitie en transformatie ervaart iedereen spanning door onderliggende dilemma's, tegenstellingen of paradoxen. Deze komen tot uitdrukking in de volgende zes stellingen, die van deelnemers komen aan de training Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën. Zij formuleerden vele stellingen tijdens visiedebatten; deze selectie hangt samen met de inhoud van het artikel.

1. Hoezo zijn burgers, hun familie en hun sociale netwerk deskundig over hun eigen leven? Ze kloppen toch voor expertise bij ons aan omdat ze het niet meer weten?
2. Als wij burgers afhankelijk maken van hulp van hun familie en sociale netwerk, verliezen zij hun onafhankelijkheid.
3. Door de focus op zelfredzaamheid worden ‘kwetsbaren’ nog kwetsbaarder.
4. Protocollen, voorschriften en kaders schrijven zelfbepaling en eigen regie voor.
5. Een toenemend beroep op samenwerking tussen organisaties om een bijdrage aan het geheel te leveren, staat haaks op de doelen die ieder afzonderlijk moet nastreven om zelf te overleven.
6. De leefwereld van de burger is leidend, maar de systeemwereld bepaalt.

Kan men het eens of oneens zijn met deze stellingen? Wat is de keuze in bijvoorbeeld stelling 1: de deskundigheid van burgers of de expertise van professionals? Iedere stelling heeft twee perspectieven in zich die tegenstrijdig lijken, maar die onderling afhankelijk zijn. Als deze perspectieven vanuit een of-ofkeuze benaderd blijven worden, kan de inherente spanning disfunctioneel en zelfs destructief worden.

Verandering vraagt het vermogen om (schijnbaar) tegenstrijdige perspectieven te erkennen, te erkennen en te verbinden, en dat binnen een context waar we ons toe moeten

verhouden en een omgeving die continu in beweging is. Als we in staat zijn om te denken vanuit een beide-enperspectief, gaan veranderingen sneller, met minder weerstand, en zijn ze duurzamer. Dit wordt polariteitsdenken genoemd (Johnson 1996), niet te verwarren met een win-winsituatie, een middenweg kiezen of naar balans streven.

Als een probleem is opgelost door een keuze te maken, gewoon doen! Regelmatig zien we problemen terugkeren, met dezelfde vraag of in een andere verschijningsvorm. Iedereen kent het wel: moeten we het hier wéér over hebben; hoe vaak hebben wij daar al een oplossing voor bedacht; ik dacht dat dit allang was opgelost! Of het gevoel vast te lopen, voor een 'duivels' dilemma te staan en uit de minst slechte van twee alternatieven te moeten kiezen. Door de keuze voor het ene verwaarloos je het andere. Dat levert negatieve effecten en spanning op, dus dan kiezen we toch maar weer voor het andere. Dat kan zich blijven herhalen. Grote kans dat het dan geen probleem is, maar een polariteit. Inherent aan een probleem is dat het oplosbaar is. Een polariteit is niet oplosbaar, maar kan worden gemanaged.

Polariteitsdenken en de twee onderliggende perspectieven

Polariteitsdenken helpt om op zoek te gaan naar twee onderliggende perspectieven – polen genoemd – die beide nodig zijn om beweging te creëren en op termijn ontwikkeling en groei te realiseren. Deze twee polen zijn onderling afhankelijk en hebben elkaar en elkaars positieve waarden nodig. Een focus op een van de polen kan op korte termijn mooie resultaten opleveren. Maar door één pool te kiezen als de oplossing voor een probleem, met verwaarlozing van de ander, keren de positieve effecten van de ene zich tegen de positieve waarden die beide polen in zich hebben. Beide-endenken vult of-ofdenken aan en is cruciaal in veranderingsprocessen.

Een terugkerende discussie is bijvoorbeeld centralisatie en decentralisatie. Na een systeemwijziging naar centralisatie volgt een transitie naar decentralisatie, die na verloop van tijd weer dezelfde afloop kent, namelijk een ombuiging naar centralisatie enzovoort. De eerste voortekenen zijn er overigens al. Blijkbaar is centralisatie of decentralisatie geen probleem dat opgelost kan worden, maar een polariteit die gemanaged moet worden. Als de positieve waarden van beide gaan samenwerken en het lukt om de negatieve effecten van beide te minimaliseren, dan accelereert de beweging naar een hoger doel: een systeemwereld die recht doet aan de eigenheid en verbondenheid van burgers.

Een hulpmiddel om met succes polariteiten te managen is de polariteitsmap (Johnson 1996). Een polariteitsmap helpt om:

- de polariteit te zien en te begrijpen;
 - vroege signalen te identificeren en acties te ontwikkelen die helpen om in de loop der tijd polariteiten te managen;
 - de voortdurende (paradoxale) spanning die de polariteit met zich meebrengt, te monitoren.
- De hiervoor gepresenteerde zes stellingen zijn dan niet langer problemen die opgelost worden door een keuze te maken, maar polariteiten die als volgt kunnen worden gemanaged:
1. deskundigheid burger, familie en sociaal netwerk EN expertise van professionals;
 2. onafhankelijkheid EN verbondenheid;
 3. zelfredzaamheid EN kwetsbaarheid;
 4. zelfsturing EN kaders;
 5. samenwerking EN concurrentie;
 6. leefwereld EN systeemwereld.

Ter illustratie een korte uitwerking van de polariteit deskundigheid burgers EN expertise professionals. Positieve waarden van ‘deskundigheid van burgers’ zijn bijvoorbeeld een koers op eigen kracht, een overtuigend en gedragen plan, en oog voor het unieke van hun situatie. De waarden van ‘expertise van professionals’ zijn bijvoorbeeld een aanvullende blik, bredere kijk en een helicopterview.

De positieve waarden van beide waardeert iedereen. Maar een *overfocus* op de expertise van de professionals met verwaarlozing van de deskundigheid van burgers zet na verloop van tijd de positieve waarden onder druk. Dit kan leiden tot afhankelijkheid, plannen die niet aansluiten bij de eigenheid van burgers en verlies van sociaal kapitaal. Andersom, bij een *overfocus* op deskundigheid van burgers met verwaarlozing van de expertise van professionals kan bijvoorbeeld onveiligheid onopgemerkt blijven, kunnen plannen niet haalbaar zijn en kan te veel focus op details komen te liggen. De negatieve effecten zijn vaak angsten die leiden tot verkramping, waardoor alle beweging stopt, dus ook ontwikkeling en groei. Als mensen vervolgens met voorbeelden komen om het eigen perspectief te verdedigen ten koste van de ander, dan bereiken zij beiden niet waar zij samen voor staan, bijvoorbeeld hulp op maat.

Tijdens de ontwikkeling van het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën kwamen we problemen tegen die oplosbaar waren, maar ook net zo veel kwesties die onoplosbaar bleken. We ontdekten dat polariteiten veranderingen in de praktijk, in organisaties en beleid vooruit kunnen sturen of kunnen dwarsbomen, afhankelijk van hoe ze benaderd worden. Maar eerst meer over het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën.

Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën

Het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën is een grondhouding waarin het vanzelfsprekend is dat iedere burger, buurt of groep die aanklopt bij zorg en welzijn, samen met familie en sociaal netwerk een eigen koers uitzet, van daaruit zijn strategie bepaalt, besluiten neemt en een plan voor de toekomst maakt (een Actieplan). Zij betrekken eventueel professionals bij het realiseren van hun Actieplan door hun te vragen een bijdrage te leveren. Daarmee zijn zij lid van het Actieteam, dat samenwerkt om van het plan een succes te maken. Burgers bepalen zo zelf, samen met supporters uit hun familie en sociale netwerk, waar het plan over moet gaan en waarom. Dan zijn zij eigenaar van hun eigen kwesties en oplossingen, zijn ze regisseur over hun eigen leven en bepalen zij zelf hoe zij zich verhouden tot de context en de dynamiek van hun omgeving (Portengen 2002).

Van methodiek naar grondhouding

De ontwikkeling van het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën startte rond 1990 met de methodiek van familieberaden¹ in het kader van netwerkpleegzorg. Ouders en kinderen maakten met familie en sociaal netwerk een plan om uithuisplaatsing te voorkomen en als deze onvermijdelijk was, waar het kind dan het beste – al dan niet tijdelijk – kon opgroeien.

¹ In de ontwikkeling van het *Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën* veranderde de naam van het familieberaad in netwerkberaad en FamilieNetwerkBeraad. Nu is het kortweg Beraad, omdat beraden ook in verschillende contexten plaatsvinden: met burgers en wijken, binnen teams en organisaties, en op beleidsniveau.

Zij dachten na over de samenwerking tussen ouders, familie, sociaal netwerk en pleegouders en over de rol van professionals (Portengen 1999).

Het familieberaad ontwikkelde zich door te luisteren naar ouders, kinderen, hun familie en sociale netwerk én door er ook iets mee te doen. Drie van de vele voorbeelden:

- De informatiefase deed zijn intrede toen een vriend van een gezin, nadat een multidisciplinair team zijn plan afwees, voorstelde om vooraf informatie te ontvangen over bijvoorbeeld de situatie van het gezin en de (on)mogelijkheden van de hulpverlening. Waarom geef je ons de informatie niet van te voren? Wij kunnen zelf ook nadenken en die informatie meenemen in ons plan.
- De privétijd ontstond toen een opa tijdens een familieberaad de procesbegeleider verzocht om iets voor zichzelf te gaan doen zodat zij onder elkaar hun plan konden maken, zonder bemoeienis. Na presentatie van hun plan zei opa: 'Dat moet je vaker doen, gewoon even weggaan zodat wij het op onze eigen manier kunnen oplossen.'
- De rol van supporters is te danken aan een tiener. De werkwijze om de cirkel steeds groter te maken door iedereen te vragen wie er nog meer kon meedenken, kon uitlopen op een soort Poolse landdag. Vertrouwenspersonen kwamen op voor belangen van een gezinslid, maar gooiden daarmee nog meer olie op het vuur. In dat vuur riep de tiener: 'Ik wil dat iedereen voortaan iemand meeneemt die het beste voor heeft met iedereen!'

Begin jaren negentig van de vorige eeuw presenteerde Ryburn tijdens een conferentie over Netwerkpleegzorg de Family Group Conferences (FGC). Dit leek op de familieberaden, met dat verschil dat de coördinator bij de FGC een onafhankelijke burger is, omdat professionals hun eigen plan of dat van hun organisatie niet los zouden kunnen laten. In Nederland werden dit de Eigen Kracht-conferenties.

Voor de familieberaden was het een bewuste keuze dat professionals familieberaden coördineerden. Dit was om niet iets naast het bestaande systeem neer te zetten, maar om het systeem ook van binnenuit te veranderen. Niets is frustrerender als burgers prachtige plannen maken die professionals, organisaties en beleid niet accepteren. Of dat het plan zodanig wordt veranderd dat het in het systeem past, met als gevolg dat het niet meer werkt.

Beide perspectieven, een burger of professional als coördinator, werden vaak als tegengesteld gezien. Dat was jammer; een synergie tussen de aanvliegroute vanuit onafhankelijke burgers én vanuit het systeem versterkt de beweging.

Uit alle ervaringen – succesvolle en minder succesvolle – bleek in de loop der tijd dat de voorbereiding én het vervolg van familieberaden belangrijker waren voor het succes van een eigen plan dan het beraad zelf. En daarmee ontwikkelde de methodiek van familieberaden zich tot de grondhouding Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën met de rol van de professional als facilitator: iemand die mogelijk maakt dat burgers, families en sociale netwerken hun eigen koers bepalen, strategie bedenken en Actieplan opstellen, en samenwerken in een Actieteam. Een rol die alle professionals zich eigen kunnen maken, naast alle andere professionele rollen die zij (moeten) vervullen, zoals hulpverlener, coach, adviseur, beschermer generalist en/of specialist.

De essenties van het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën kristalliseerden zich uit, een navigatietool ontwikkelde zich, en Dynamisch Faciliteren ontvouwde zich.

De essenties

De kernwaarde van het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën is ontwikkeling vanuit beweging, waarin de positieve waarden van eigenheid én verbondenheid samenwerken

en waarin onafhankelijkheid én verbinding ruimte bieden voor kansen op ontwikkeling, veiligheid, continuïteit en duurzaamheid.

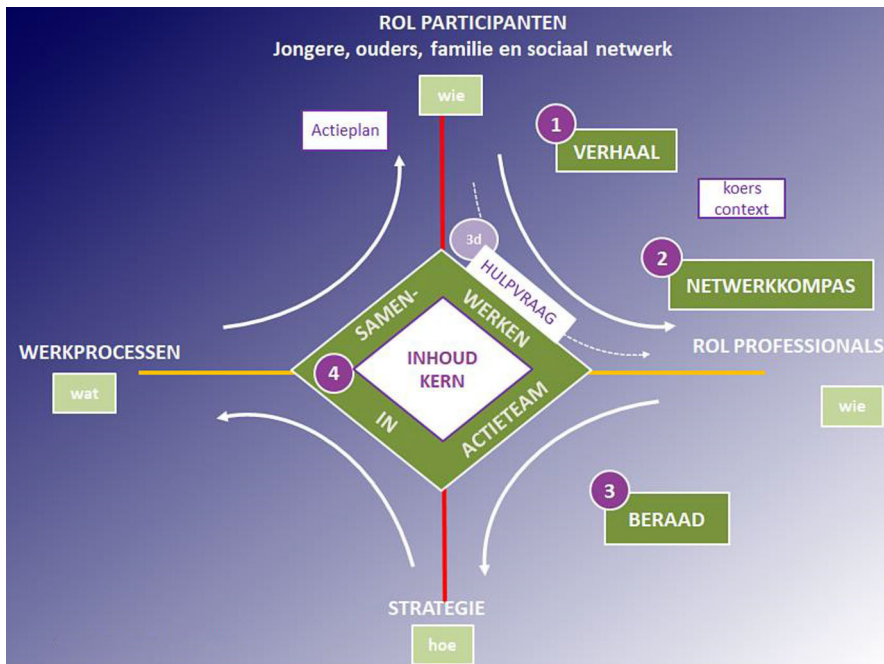
Al werkend, lerend en ontwikkelend kristalliseerden zich de essenties uit van het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën. Hieronder staan de belangrijkste essenties. Het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën:

- is een grondhouding: burgers, families en sociale netwerken zijn de deskundigen over hun eigen leven en zij betrekken professionals of vrijwilligers bij hun leven;
- stopt met het betrekken van familie en sociaal netwerk; zij zijn al betrokken! Ook al weten zij zich er soms geen raad meer mee, zijn er conflicten, hebben zij zich teruggetrokken of zijn ze op een zijspoor gezet (door de burger of door professionals);
- ziet professionals als passanten die een aanvullende professionele bijdrage leveren;
- is gericht op een fundamentele verschuiving in de besluitvorming, de regie en de samenwerking tussen burgers en professionals, tussen professionals onderling en binnen en tussen organisatie(s) en beleid;
- versterkt het sociale kapitaal van burgers. Sociaal kapitaal creëert veiligheid en kansen op ontwikkeling, verbondenheid en continuïteit;
- faciliteert dat eigenaarschap, die regie over het eigen leven en die verantwoordelijkheid;
- leidt tot doorbraken in vastgelopen situaties en tot een opstap naar duurzame oplossingen in acute situaties;
- stimuleert de ontwikkeling van zelfsturing binnen en samensturing tussen families en sociale netwerken, team en organisaties en groepen mensen in de samenleving die zowel het individu als het collectief versterken;
- biedt burgers de ervaring hoe zij in een dynamische omgeving met elkaar een veerkrachtige en wendbare eenheid kunnen vormen en met erkenning van de onderlinge verschillen toekomstige kwesties zelf kunnen oplossen;
- is geen hulpverleningsmethodiek of therapie met bijbehorende interventies en moet ook niet als zodanig ingezet of onderzocht worden;
- is meer dan de som der delen. Een samenhangend geheel van kijken, denken, handelen en samenwerken is de kracht van het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën.

Wyber als navigatietool

De wyber is een navigatietool die professionals en (beleids)organisaties ondersteunt om vanuit het bestaande systeem de beweging te maken naar de leefwereld van de burgers. Besluitvorming, regie en samenwerking gebeuren vanuit de kern waar het volgens hen om moet gaan. Het navigeren met de wyber kent niet één startpunt. Iedere keer kan de facilitator samen met de burger en zijn supporters de beweging oppakken: bij een eerste contact of als er al hulpverlening loopt. Het doorlopen van de wyber richt zich op het creëren van *alignment* en het realiseren van een circulaire samenwerking, waarin de positie van de hulpvraag fundamenteel verandert.

De wyber, een doorontwikkeling van het model van Labovitz en Rosansky (1997), is de kern van het paradigma (zie fig. 1). De burger en zijn supporters bepalen de inhoud van waar het om moet gaan en waarom. Zij zetten hun koers uit, bepalen hun strategie en maken een Actieplan (de verticale as). Daarin staat welke werkprocessen, professionals en vrijwilligers bij kunnen dragen aan het succes van de inhoud van hun plan (de horizontale as).



Figuur 1 Navigatietool van SoNeStra: de wyber

Het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën richt zich op het creëren van alignment; dat het precies gaat waar het om moet gaan, dat iedereen bezig is met waar hij mee bezig moet zijn en dat iedereen inzet bijdraagt aan het succes van het grote geheel.

Een verandering in bijvoorbeeld de context beïnvloedt onmiddellijk alle andere aspecten: de inhoud, de strategie enzovoort. Het volstaat niet om een plan eens in de zoveel tijd te evalueren, dat is altijd te laat. Alignment levert een dynamisch samenspel op dat continuïteit waarborgt en verandering integreert op het moment dat zich iets voordoet. Soms verandert de inhoud, soms de koers of een van de andere aspecten, maar iedereen weet waar het om moet gaan.

In de wyber is het mogelijk om alignment zichtbaar te maken, evenals trouwens verschillende vormen van misalignment (de afwijking ten opzichte van de inhoud). Een voorbeeld: pleeg grootouders durven niet met pleegzorg en jeugdbescherming te delen wat er werkelijk speelt. Zij zijn bang dat hun kleinkind dan weg moet. Zij blijven doen wat zij denken dat ertoe doet, en de professionals doen wat zij moeten doen. De pleeg grootouders bewegen mee. In evaluaties toont iedereen zich tevreden en op papier – in de rapportage – klopt alles, maar de onderliggende dynamiek is onzichtbaar. Als deze zichtbaar wordt, zijn de uitkomsten voor zowel pleeg grootouders als professionals negatief.

Circulair samenwerken

Door te navigeren met de wyber ontstaat een proces van circulair samenwerken: een continue samenwerking die zich verhoudt tot dynamiek en context. Een samenwerking die meer is

dan het maken en uitvoeren van een plan. Een samenwerking waar de inhoud centraal staat, met een voortdurende navigatie tussen al haar facetten. Dit is het proces dat de professional faciliteert, en het kent de volgende vier facetten.

Het Verhaal

Samen met een of meer supporters vertelt de burger zijn verhaal. Supporters zijn mensen uit de familie en het sociale netwerk waar de burger vertrouwen in heeft en die niet alleen het beste voorhebben met de burger zelf, maar ook met andere gezinsleden, burens, wijkbewoners of groepsleden. De facilitator richt zich op het verkennen en erkennen van alle perspectieven en stelt alleen vragen die bewustzijn en verantwoordelijkheid versterken. Hij onthoudt zich van eigen waarden, oordelen of inzichten. De facilitator visualiseert het Verhaal waardoor de burger en zijn supporters nieuwe ontdekkingen doen, verbindingen zien en zichzelf en anderen andere vragen gaan stellen.

Het Netwerkkompas

In het Netwerkkompas zet de burger samen met zijn supporters zijn koers uit. Er is altijd een context waartoe zij zich moeten verhouden, bijvoorbeeld schulden, een chronische ziekte, overlast, een ondertoezichtstelling of voorwaarden van de reclassering. De facilitator beschikt over ondersteunende instrumenten, zodat de burger en zijn supporters alle perspectieven verbinden, hun krachten, kwesties en de onderliggende dynamiek voor zichzelf ontdekken, en hun toekomstvragen formuleren.

Dan bedenken zij welke informatie zij willen ontvangen en van wie. Zij besluiten ook wie zij verder nog uitnodigen voor een Beraad om hun Actieplan te maken met aandacht voor de kracht van het verschil.

Het Beraad

In het Beraad – met volwassenen en kinderen – leggen de burger en zijn supporters de toekomstvragen voor aan alle leden van de familie en het sociale netwerk die zij uitnodigen. Na presentatie van de gevraagde informatie kunnen deelnemers vragen ter verduidelijking stellen. Dan volgt de privétijd, waarbij de facilitator, professionals en vrijwilligers niet aanwezig zijn. Bij iedere toekomstvraag bedenkt het Beraad:

- a. de strategie: hoe gaan wij het aanpakken?
- b. de werkprocessen: wat moet er dan gebeuren?
- c. de rol van de participanten: wie doet wat; wat kunnen wij (burger, familie en sociaal netwerk) uitstekend zelf; wie wil en kan iets doen, en zo ja, wat?
- d. de rol van de professionals: welke bijdrage vragen wij van professionals en/of vrijwilligers? En aan wie vragen wij die?

Bij dit laatste is de hulpvraag gekoppeld aan een keuze voor bijvoorbeeld een dienst, een methodiek of een therapie. Hier is een verschuiving van de hulpvraag zichtbaar. De hulpvraag is een uitkomst van het Beraad: een vraag voor aanvullende ondersteuning en/of professionele hulp vanuit de burger en zijn omgeving. Dit staat in tegenstelling tot een aanbod dat is opgenomen in de formulering van de hulpvraag door een professionele organisatie, waar het aanbod soms is dat mensen een eigen plan mogen maken. Na de privétijd presenteert

het Beraad zijn Actieplan en vertelt wie er in het Actieteam gaan en welke professionals zij daarvoor uitnodigen.

Samenwerken in een Actieteam

Het Actieteam is een logisch vervolg op het Beraad. De burger en zijn supporters vormen met elkaar de kern, en professionals en vrijwilligers vullen het Actieteam aan. Het team bepaalt zelf hoe het onderling communiceert en wanneer het bij elkaar komt. Het viert zijn successen, bespreekt wat (nog) niet werkt, gaat aan de slag met nieuwe kwesties en stelt zo nodig het Actieplan bij. Bij verandering is er onmiddellijk overleg; WhatsApp, Skype en dergelijke helpen daarbij. Professionals en vrijwilligers verlaten het Actieteam zodra zij er geen rol meer in hebben. Een professional kan op verzoek het Actieteam faciliteren. De ervaring leert dat de burger en zijn supporters dit na verloop van tijd zelf doen en dat het Actieteam een informeel karakter krijgt.

Alignment tussen praktijk, organisatie en beleid

Het succes van een kanteling in de praktijk is afhankelijk van de mate waarin de organisatie en het beleid mee kantelen – niet alleen in woorden, maar ook in daden. De vraag is: in welke mate staan organisaties en beleid model voor de uitgangspunten en de manier van omgaan die zij verwachten van uitvoerende medewerkers in de praktijk?

Willen we dat burgers, individueel of collectief, daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen om regisseur te zijn van hun eigen leven? Dan daagt dit de professional uit om vanuit een ander paradigma een nieuwe professionele rol te integreren in hun dagelijks werk, namelijk die van facilitator. Het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën ondersteunt professionals hierin. Zij versterken hun professionele vakmanschap door de rol van facilitator te verbinden met hun andere professionele rollen, hun kennis, hun ervaring en andere (hulpverlenings)methodieken waar zij mee werken.

In de praktijk zien wij, naast mooie voorbeelden, ook nog veel frustraties en spanningen tussen beleid, organisatie en praktijk. Iedereen probeert zijn weg te vinden in deze dynamiek. Dat geldt ook voor organisaties: voor zichzelf, met andere organisaties en met de (gemeentelijke) overheid. De overheid probeert burgers te betrekken bij haar beleid en ruimte te geven aan organisaties en professionals. Anderzijds nemen voorschriften, protocollen en controle toe, terwijl de regeldruk juist zou moeten afnemen om deze ruimte te ervaren. Opmerkelijk is dat bij beleid en organisatie dezelfde patronen en taal zichtbaar zijn als in de praktijk. Kansrijke theorieën, modellen en instrumenten wijzen de weg en worden ingezet om een nieuwe koers te varen.

De vraag is of het uiteindelijk de bedoelde transformatie oplevert, wat burgers hier uiteindelijk van merken, hoe professionals dit ervaren en hoe het beleid dit faciliteert. Het gaat om meer dan patronen doorbreken en praktijk, organisatie en beleid op elkaar afstemmen. Hoe staan organisatie(s) en beleid model voor burgers en professionals in het creëren van alignment en circulaire samenwerking?

Daarin is het taalgebruik ook belangrijk. Als men blijft spreken over burgers betrekken en professionals inzetten om van beleidsplannen en organisatieveranderingen een succes te maken, weten we dat er weinig verandert. Burgers zijn al betrokken, want zij zijn onderdeel van de samenleving, en professionals laten zich niet inzetten, want daar zijn ze te eigenwijs voor. Kunnen we ervoor zorgen dat er daadwerkelijk gebeurt wat de bedoeling

is en professionals, organisaties en beleid faciliteren om anders te kijken, denken, spreken, handelen en samen te werken? Om samen die zoektocht te ondernemen? En laten we onderzoekers daar ook toe uitnodigen.

Met een aantal organisaties en gemeenten die het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën als grondhouding hebben ingebed, hebben wij geëxperimenteerd met de wyber op het niveau van organisatie en beleid. We ontdekten dat er door het creëren van alignment tussen praktijk, organisatie en beleid en het stimuleren van circulaire samenwerking een versnelling optreedt. Door het spelen met de wyber in al zijn varianten ontstond *dynamisch faciliteren*.

Dynamisch faciliteren

Dynamisch faciliteren creëert verbinding en beweging tussen praktijk, organisatie en beleid. Principes zoals zelfsturing en samensturing, lerende organisaties en organisaties die werken, en autonomie en samenwerking, krijgen vanuit het SoNeStra-paradigma inhoud, betekenis en vorm op een manier die de kern van de transformatie raakt: de inhoud oftewel daar waar het om moet gaan.

Alignment tussen praktijk, organisatie(s) en beleid is een bepalende factor voor het succes van circulaire samenwerking. Bestuurders, (team)managers, gedragswetenschappers en beleidsmedewerkers hebben, naast vele andere rollen, een faciliterende rol bij het integreren van de grondhouding van Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën in de werkwijze van professionals, teams en organisaties, zodat burgers ervaren dat het ook vanzelfsprekend is dat zij hun eigen koers uitzetten en strategie bepalen, dat zij zelf een plan maken en dat zij professionals uitnodigen om een bijdrage te leveren aan het succes van hun Actieplan. Dynamisch faciliteren versterkt de inbedding en integratie van andere werkwijzen en methodieken binnen de praktijk, organisatie, gemeente of regio.

Alignment en circulaire samenwerking kunnen in de dynamiek tussen praktijk, organisatie en beleid negatieve energie ombuigen naar groei en ontwikkeling waarin:

- burgers, individueel of collectief, daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen tot regie over hun eigen leven binnen hun context door samen met familie en sociaal netwerk een eigen strategie te bepalen, een actieplan te maken en de voortgang daarvan te waarborgen;
- professionals en teams daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen tot regie over hun eigen werk binnen de context van de organisatie, door met collega's, supporters en stakeholders een eigen strategie te bepalen, een actieplan te maken en de voortgang daarvan te waarborgen;
- organisaties daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen tot regie over hun eigen beleid binnen de context van hun maatschappelijke opdracht, door met stakeholders een strategie te bepalen, een actieplan te maken en de voortgang daarvan te waarborgen.

Een extra uitdaging is om onderzoeksinstituten te bewegen om ook vanuit andere paradigma's onderzoek te doen. Als onderzoekers blijven werken vanuit bestaande systeemparadigma's, dan blijven de discussies zoals ze zijn.

Terug naar het begin

Werkt het of werkt het niet? Tegenover ieder voorbeeld is een voorbeeld te vinden dat het tegendeel laat zien. Tegenover ieder onderzoek is een onderzoek te plaatsen dat iets anders zegt te bewijzen. Wat heeft de burger hieraan? En professionals die zich dagelijks inzetten

om burgers te helpen en tegelijkertijd de vereiste productie te draaien? Wat dragen deze discussies bij aan de vermindering van de kloof tussen leefwereld en systeemwereld?

Het sociale netwerk werkt. Dat heeft het altijd al gedaan. Dat is zichtbaar in alle hoeken, gaten en lagen van onze samenleving waar mensen iets voor elkaar betekenen en doen. Het weerspiegelt de schoonheid van het samenspel tussen kracht en kwetsbaarheid. Laten wij ieder mens, iedere familie en ieder sociaal netwerk zien in zijn geheel: zijn eigenheid en verbinding met anderen, zijn krachten en kwetsbaarheden. Kwetsbaarheid of kracht is niet een probleem dat opgelost kan worden, kwetsbaarheid en kracht vormen een polariteit. Als we de positieve waarden van beide kunnen verbinden, zetten we een beweging in naar burgers die regisseur zijn van hun eigen leven in verbinding met hun omgeving en waar zij professionals bij kunnen uitnodigen.

Soms stopt de beweging in de leefwereld: bij of tussen burgers, gezinnen, families, buurten of de samenleving. Soms in de systeemwereld: bij of tussen professionals, teams, organisaties of (gemeentelijke) overheid. Of complexer: tussen de leef- en systeemwereld. Mensen vallen dan buiten de boot; zij kunnen zichzelf niet meer zijn en/of verliezen de verbinding met hun omgeving. Facilitators kunnen opnieuw beweging creëren zodat ruimte ontstaat voor ontwikkeling en groei. Zij faciliteren burgers met hun families en sociale netwerken en/of professionals, met hun teams en organisaties in het navigeren in die beweging binnen hun context en de dynamiek van alledag.

Als termen als eigen kracht, regie over het eigen leven en zorg dicht bij de burger beleidsuitgangspunten zijn, dan kan de systeemwereld niet anders dan zich verbinden met de positieve waarden van de leefwereld. Dan pas ervaren de burgers en professionals de systeemwereld weer als ondersteunend in plaats van beperkend, verwarrend of betuttelend. Dan hebben burgers, families en sociale netwerken weer vleugels, omdat zij weer verantwoordelijkheid, beslismacht en regie ervaren. Door vanuit dit perspectief samen te werken, krijgen professionals weer vleugels omdat burgers hun vragen een professionele bijdrage te leveren: met hun vak bezig te zijn.

Het gaat pas werken als de systeemwereld andere manieren van besluitvorming, regie en samenwerken omarmt. Deze begrippen worden steeds vaker weggezet als modieuze termen of holle frasen of worden juist tot doel op zich verheven. Daarmee gaan de intrinsieke waarden van deze begrippen verloren, omdat het ons systeem (nog) niet lukt om deze begrippen met elkaar betekenis, inhoud en vorm te geven, om alignment tussen praktijk, organisatie en beleid te creëren en om circulaire samenwerking te realiseren zodat burgers hun leven kunnen leven en de systeemwereld faciliteert dat dit mogelijk is.

Het Sociale Netwerk werkt ... maar het systeem (nog) niet!

Literatuur

- Clarijs, R., & Malmberg, T. (red.) (2012). *The quiet revolution: Aggrandizing people power by family group conferences*. Amsterdam: SWP.
- Gephart, M., & Marsick, V. (2016). *Strategic organizational learning: Using system dynamics for innovation and sustained performance*. New York: Springer.
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst: HRD Press.
- Labovitz, G., & Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York: Wiley & Sons.
- Van Lieshout, H. (2018). 'Het gaat wél goed aan de keukentafel, als je luistert.' *NRC Handelsblad*, 17 september 2018. <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/17/het-gaat-wel-goed-aan-de-keukentafel-als-je-luistert-a1616710>. Geraadpleegd op: 23 maart 2019.
- Portengen, R. (1999). *Netwerkleegzorg*. Ouderkerk aan de Amstel: TOPIC.

- Portengen, R. (2002). *Dichterbij huis: Netwerkpleegzorg in Nederland*. Utrecht: NIZW.
- Scharmer, O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge: SoL Press.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Crown Business.
- Tonkes, E., & Bredewold, F. (2018). 'Beter luisteren aan keukentafel? Ja, maar dat is niet genoeg.' *NRC Handelsblad*, 1 oktober 2018. <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/10/01/beter-luisteren-aan-keukentafel-ja-maar-dat-is-niet-genoeg-a2079630>. Geraadpleegd op: 23 maart 2019.
- Vriesema, I. (2018). 'Wie hulp nodig heeft, heeft weinig aan een netwerk.' *NRC Handelsblad*, 12 september 2018. <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/12/wie-hulp-nodig-heeft-heeft-weinig-aan-een-netwerk-a1616264>. Geraadpleegd op: 23 maart 2019.

Drs. Riet Portengen is pedagoge en organisatie- en beleidskundige, en heeft het Werken vanuit Sociale NetwerkStrategieën ontwikkeld. Daarnaast ontwikkelde zij nieuwe manieren van werken in zorg en welzijn waaronder Netwerkpleegzorg, Gezinscoaching, Prima Pleegzorg, de Kansband en het Familie-model (de laatste twee samen met Topaze, zorgaanbieder jeugdhulp). Voor meer informatie zie <https://sonestra.nl/>