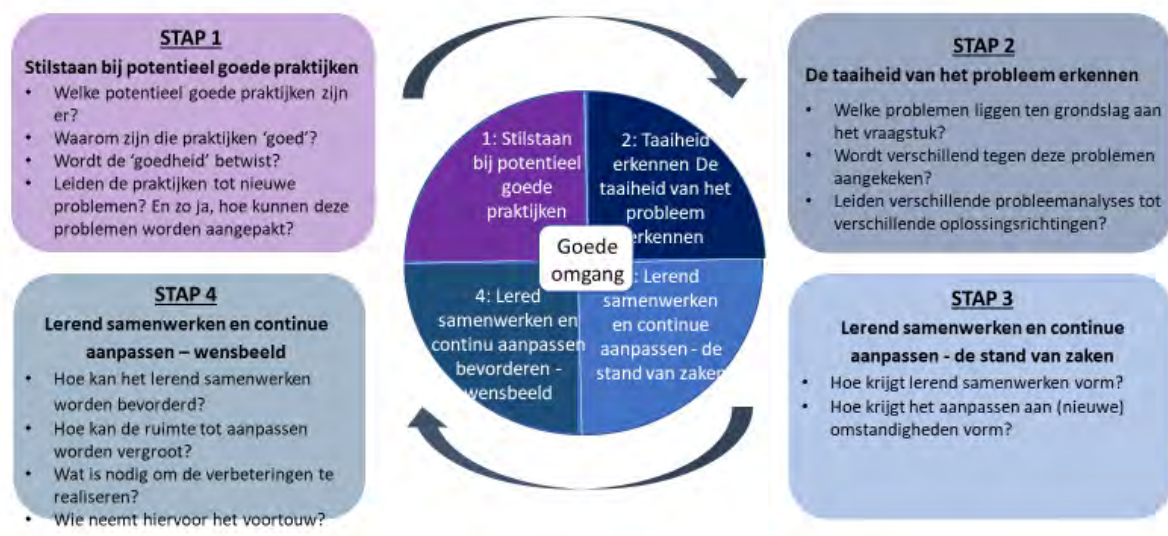


9 Appendix: Reflectief-instrument

Dit is een eerste opzet van het reflectief-instrument 'Omgang taaië maatschappelijke vraagstukken'. Deze opzet wordt momenteel, in samenwerking met een communicatiemediadesignbureau, verder uitgewerkt.

Reflectie-instrument 'Omgang taaië maatschappelijke vraagstukken'



Wat is het doel van het reflectie-instrument?

Maatschappelijke vraagstukken zoals onbegrepen gedrag, dakloosheid, migratie of jeugdzorg betreffen allerlei beleidsdomeinen: van zorg, welzijn en een gezonde leefomgeving tot onderwijs, werk en veiligheid. De aanpak van die vraagstukken vraagt om samenwerking tussen organisaties en personen vanuit deze verschillende domeinen. Ook is samenwerking nodig tussen verschillende niveaus: van de werkvloer, het management en het bestuur van een organisatie; en van de gemeente, regio tot het rijk. De visies die de verschillende organisaties en personen hebben op het vraagstuk kunnen nogal uiteenlopen. Waar de één bijvoorbeeld de nadruk legt op overlast en op veiligheid van de maatschappij, richt de ander zich op de gezondheid en welzijn van een individu en focust weer een ander zich op de weerbaarheid van de samenleving. De betrokkenheid van het grote scala aan personen en organisaties met verschillende belangen en visies maakt de aanpak van dit type maatschappelijke vraagstukken taai. Deze taaiheid resulteert in veel overleg, nieuwe problemen die gaandeweg opkomen en moedeloosheid onder de betrokkenen. Zelfs wanneer een goede praktijk in een specifieke context is ontstaan, kan deze niet als blauwdruk worden overgenomen door regionale en lokale verschillen of verschillen in waarden en belangen tussen betrokken personen en organisaties. Passender is te spreken van een potentieel goede praktijk.

De inzet van dit reflectie-instrument is om betrokkenen te leren om gezamenlijk taai maatschappelijke vraagstukken te hanteren. Door lerend samen te werken en aan te passen aan nieuwe situaties en uitdagingen, kunnen betrokkenen gezamenlijk een flexibele aanpak ontwikkelen. Dit instrument vloeit voort uit de centrale evaluatie van het ZonMw Actieprogramma Verward Gedrag²², bij uitstek een voorbeeld van een taai maatschappelijk vraagstuk.

Wanneer gebruik je het reflectie-instrument?

Zoals hierboven is aangegeven zijn bij taai maatschappelijke problemen veel verschillende personen en organisaties betrokken. Dit instrument helpt om elkaar beter te leren kennen, met elkaar te reflecteren op een vraagstuk, en van elkaar te leren hoe het vraagstuk gezamenlijk kan worden aangepakt. Dat klinkt misschien als een open deur, maar toch blijkt het in de praktijk een uitdaging om telkens weer scherp te krijgen welke rol de verschillende betrokkenen kunnen spelen. Bij een taai vraagstuk duiken namelijk al snel discussies op over wie wat moet doen en hoe bepaalde activiteiten moeten worden gefinancierd. Het instrument is dus niet alleen voor eenmalig gebruik, bij bijvoorbeeld de opstart van een project. Het instrument is juist bedoeld om bij herhaling in te zetten, omdat zo'n taai vraagstuk steeds weer nieuwe vragen oproept.

Wie gebruikt het reflectie-instrument?

Wie nodig je nu uit om het instrument te gebruiken? Dat hangt natuurlijk af van wie betrokken zijn bij de aanpak van het maatschappelijke vraagstuk. Bedenk wel dat vanuit het uitnodigingsbeleid al af te lezen is hoe je dat probleem beschouwt: als je alleen veiligheidsspelers uitnodigt, dan zullen al snel andere invalshoeken dan veiligheid minder in beeld komen. En als je alleen mensen van uitvoerende instanties vraagt, dan kan het perspectief van de mensen om wie het gaat uit beeld raken. Denk bij het uitnodigen van betrokkenen ook aan personen die door beleids- en organisatiekokers heen werken, zoals ervaringsdeskundigen, naasten en/of sleutelfiguren binnen specifieke gemeenschappen. Bij plenaire discussies is een maximumgrootte van 12 personen wenselijk. Indien het betrekken van meer personen wenselijk is, kan gewerkt worden in subgroepen waarbij één persoon de subgroep representeert.

Hoe gebruik je het reflectie-instrument?

Laat de bijeenkomst leiden door een gespreksleider die bij voorkeur onafhankelijk is, maar wel de 'taal' begrijpt van de verschillende betrokken actoren. Kennis en inzicht in de waarden en belangen van de verschillende actoren en een onafhankelijke houding dragen bij aan een open sfeer waarin begrip is voor elkaars perspectieven en iedereen aan bod kan komen. Een mogelijke onafhankelijke gespreksleider is iemand die in een andere regio bij het vraagstuk

²² Het Actieprogramma Verward Gedrag werd in 2016 opgezet door ZonMw in samenwerking met het landelijke Schakelteam personen met verward gedrag. In die periode werd – naar aanleiding van de E33 meldingen van de politie – gesproken over personen met verward gedrag. Vanwege kritiek op de term, de personen in kwestie zijn immers niet continue verward, werd de term 'personen met verward gedrag' geïntroduceerd. Ook deze term was aan discussie onderhevig: het gedrag is voor de personen in kwestie namelijk niet verwarrend maar op dat moment een logisch gevolg van hun situatie. Het gedrag wordt alleen niet begrepen door anderen. Momenteel is de term 'personen met onbegrepen gedrag' gangbaar en zal daarom ook in dit document worden gebruikt.

betrokken is en geen belang heeft bij het vraagstuk in deze regio. Een gespreksleider loodst de deelnemers door onderstaande stappen van het reflectie-instrument.

Het startpunt van het instrument vormt het kijken van een animatie. Klik hier voor [de link](#). De animatie duurt ongeveer 6 minuten en gaat in op het maatschappelijke vraagstuk personen met onbegrepen gedrag. In de animatie komt de taaiheid van het vraagstuk (de vele spelers, bestuursniveaus en ook de botsende probleemdefinities en oplossingsrichtingen) naar voren. In de wetenschap spreekt men bij dergelijke taai vraagstukken ook wel van een *wicked problems* (o.a. Alford and Head, 2017). De animatie dient als voorbeeld van een taai maatschappelijk vraagstuk en de mechanismen om dit type vraagstuk hanteerbaar te maken.

Na het kijken van de animatie, worden vier reflectiestappen doorlopen. De volgorde van de stappen ligt niet vast. Zo kan ook worden begonnen met stap 2 of 3 afhankelijk van de situatie en behoeften van de betrokkenen. Hoeveel tijd per stap nodig is hangt af van op welk moment het instrument wordt gebruikt en in hoeverre bepaalde informatie als eerder door betrokken actoren is uitgewisseld. Wanneer het instrument voor de eerste keer wordt gebruikt zal meer tijd nodig zijn om de stappen te doorlopen. Denk hierbij al gauw aan 45 minuten per stap. Er kan dan gekozen worden voor het verdelen van de stappen in twee sessies van ieder twee uur. Om de uitkomsten van de reflectiestappen inzichtelijk te maken kan een canvas worden gebruikt (deze canvas is momenteel nog in ontwikkeling). Wanneer het instrument een volgende keer wordt ingezet kan het eerder ingevulde canvas erbij worden gepakt en met het nieuwe canvas worden vergeleken. Hierdoor worden ontwikkelingen zichtbaar gemaakt.

Wanneer vooraf of tijdens het doorlopen van de stappen blijkt dat er een gebrek aan 'vertrouwen' is tussen de betrokken partijen, kan gewerkt worden met een systeemopstelling²³. Een systeemopstelling is een levend schilderij waarin verschillende betrokkenen of thema's vanuit een bepaald persoon worden gerepresenteerd. De opstelling geeft inzicht in verborgen en onbewuste informatie over hoe verschillende betrokkenen zich tot elkaar verhouden. Praktisch houdt het in dat één deelnemer de andere deelnemers (die verschillende betrokkenen representeren) gaat ordenen in een fysieke opstelling om de deelnemer heen. Deze opstelling wordt vervolgens plenair besproken. Vervolgens kan gekeken worden hoe deze opstelling verschilt met die van andere deelnemers. Het werken met dergelijke opstellingen kan helpen meer begrip te krijgen voor elkaars belangen en ambities.

Stap 1: Stilstaan bij potentieel goede praktijken

Tijdens de eerste stap van het instrument wordt ingegaan op het feit dat verschillende ideeën kunnen bestaan over wat *goed* is. Dat hangt immers van het perspectief van de betrokkene af. Het doel is daarnaast om te laten zien dat in een taai vraagstuk een oplossing al snel weer nieuwe problemen kan opleveren. Dat maakt bewust dat het bij dergelijke vraagstukken

²³ Systeemopstellingen zijn afkomstig vanuit de familierapie waarbij onderliggende dynamieken in familiesystemen inzichtelijk worden gemaakt (Blaser, 2001). Deze opstellingen kunnen echter ook gebruikt worden om organisatiesystemen en professionele netwerken te doorgronden (Stam, 2004). Systeemopstellingen kunnen helpen inzicht te krijgen in onderliggende dynamieken die nodig is om verandering te weeg te brengen.

eerder gaat om het beter hanteren dan het oplossen van het vraagstuk. De volgende vragen staan in deze stap centraal:

- o Welke potentieel goede praktijken zijn er (om het vraagstuk aan te pakken)?
- o Waarom zijn die praktijken 'goed'?
- o Wordt de 'goedheid' betwist?
- o Leiden de praktijken tot nieuwe problemen? En zo ja, hoe kunnen deze problemen worden aangepakt?

Praktisch houdt deze stap in dat deelnemers op memopapiertjes praktijken noteren waarvan zij vinden dat deze 'goed' zijn (vraag 1 hierboven). Vervolgens brengen de deelnemers de papiertjes samen en clusteren de papiertjes per onderwerp. Daarna gaan de deelnemers gezamenlijk na waarom die praktijken goed zijn (vraag 2), ook om na te denken welk onderliggend doel deze praktijken hebben. Een extra stap kan hierbij zijn om te kijken welke (deel)problemen door de goede praktijken worden gedekt. Daardoor komt in de volgende stap in beeld wat niet wordt aangepakt. Vanuit vraag 2 kan volgen dat niet alle deelnemers bepaalde praktijken als 'goed' definiëren. Bespreek in hoeverre de 'goedheid' van de verschillende praktijken wordt betwist en waarom (vraag 3)? Dat de 'goedheid' van een praktijk wordt betwist kan te maken hebben met het feit dat een bepaalde praktijk tot nieuwe problemen leidt. Voor welke praktijken is dat het geval en hoe kunnen deze problemen worden aangepakt (vraag 4)?

Een voorbeeld van een betwiste 'goede' praktijk in relatie tot personen met onbegrepen gedrag zijn de niet-acute meldpunten. Volgens verschillende betrokkenen hebben de niet-acute meldpunten geleid tot vroegtijdige signalering van problemen waardoor personen met (potentieel) onbegrepen gedrag eerder zichtbaar zijn en zorg geleverd kan worden. Echter kunnen de meldpunten er ook toe leiden dat burgers hun verantwoordelijkheid om met mensen met onbegrepen gedrag samen te leven uit de weg gaan. Ook de de 'goede' praktijk de psycholance stond ter discussie. Deze dienst werd vanuit zorgperspectief als positief ervaren omdat door meer passende bejegening cliënten rustiger aankwamen op de triage-locatie en hierdoor beter konden worden beoordeeld. Vanuit een economisch perspectief was de psycholance echter niet kostenbestendig.

Stap 2: De taaiheid van het probleem erkennen

De tweede stap is bedoeld om de taaiheid van het probleem in kaart te brengen, door elkaar te laten zien welke verschillende spelers betrokken zijn en hoe hun probleemanalyses en oplossingsrichtingen uiteenlopen. Sta daarbij ook stil bij hoe onduidelijk het probleem kan zijn. Denk bijvoorbeeld aan personen met onbegrepen gedrag. De zogeheten E33-meldingen²⁴ die gaan over onbegrepen gedrag bij de politie zijn een vergaarbak van allerlei problemen. Welzijnswerkers, buurtgenoten, zorgverleners, ambulancevervoerders, huismeesters, familie, vrienden en vooral mensen zelf over wie een melding is gedaan, kijken allemaal anders tegen deze problemen aan. Probleemdefinities varieerden bijvoorbeeld van 'een GGz-probleem' tot 'een gebrek aan maatschappelijke acceptatie van personen die anders zijn'.

²⁴ Registratiecode van de nationale politie voor 'overlast door een persoon met verward gedrag'

De verschillende probleemdefinities bij onbegrepen gedrag worden gedemonstreerd door de invulling die in de praktijk worden gegeven aan de term. Zo spreekt het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid over "burgers met psychische en/of verslavingsproblemen die overlast en (gevoelens van) onveiligheid veroorzaken".²⁵ terwijl de Rijksoverheid op haar website schrijft: "Het gaat om kwetsbare mensen die soms hulp nodig hebben om volwaardig aan de maatschappij te kunnen deelnemen".²⁶ Waar de eerste definitie onveiligheid of de nadelige gevolgen voor anderen benadrukt (gevaar en overlast), staan bij de tweede definitie de kwetsbaarheid en behoeften van mensen met verward gedrag centraal (zorg).

Tijdens deze stap wordt ingegaan op de volgende vragen:

- Welke problemen liggen ten grondslag aan het vraagstuk?
- Wordt verschillend tegen deze problemen aangekeken?
- Leiden verschillende probleemanalyses tot andere oplossingsrichtingen?

Als eerste benoemen deelnemers verschillende onderliggende problemen van het vraagstuk (vraag 1). De gespreksleider schrijft deze problemen op een schrijfbord of een flipover. Wanneer alle problemen zijn opgeschreven kan worden gekeken hoe deze problemen zich tot elkaar verhouden door het clusteren van de problemen en het verbinden van de problemen door middel van pijlen. Vervolgens kan worden besproken in hoeverre verschillend tegen deze problemen wordt aangekeken (vraag 2). Als laatste wordt gekeken of de verschillende probleemanalyses tot verschillende oplossingsrichtingen leiden door het opschrijven van deze oplossingsrichtingen bij de problemen die eerder zijn genoteerd (vraag 3).

Stap 3: Lerend samenwerken en continue aanpassen - de stand van zaken

Ook al kunnen taaie vraagstukken soms moedeloos maken, er zijn wel potentieel 'goede' praktijken aan te merken (zie stap 1). Bovendien zijn er vaak al allerlei initiatieven om het vraagstuk hanteerbaar te maken door te leren tussen verschillende niveaus en domeinen en ruimte te creëren om aan te passen aan steeds nieuwe problemen. Het doel van deze stap is om deze initiatieven in beeld te krijgen.

Lerend samenwerken houdt in dat professionals domein- en niveau-overstijgend leren door informatie te verzamelen en uit te wisselen en hierop te reflecteren. Gezamenlijk leren kan plaatsvinden met betrekking tot elkaars standpunten, belangen, afhankelijkheden, en mogelijkheden, maar ook over de inhoud van de problematiek. In relatie tot het vraagstuk van onbegrepen gedrag krijgt lerend samenwerken vorm door casuïstiekbesprekingen (tussen professionals op de werkvloer), uitwisseling van expertise (organisatieniveau) en leergemeenschappen (beleids- en bestuurlijk niveau). Het aanpassen aan nieuwe situaties en omstandigheden wordt door professionals gedaan om om formele structuren heen te werken. Voorbeelden daarvan in relatie tot onbegrepen gedrag zijn het informeel delen van informatie, het schuiven met geldpotjes of het handelen buiten werktijd of mandaat. Door

²⁵ Zie: <https://www.hetccv-woonoverlast.nl/documenten/politie-en-verwarde-personen-> (geraadpleegd op 5 juni 2021)

²⁶ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/geestelijke-gezondheidszorg/zorg-en-ondersteuning-voor-mensen-met-verward-gedrag> (geraadpleegd op 5 juni 2021)

het aanpassen aan specifieke omstandigheden wordt beter aangesloten aan de specifieke behoeften van de persoon met onbegrepen gedrag.

Om gezamenlijk inzicht te krijgen in hoe lerend wordt samengewerkt en continue wordt aangepast aan nieuwe omstandigheden, wordt ingegaan op de volgende vragen:

- Hoe krijgt lerend samenwerken vorm?
- Hoe krijgt het aanpassen aan specifieke (nieuwe) omstandigheden vorm?

Deze vragen worden achtereenvolgens besproken. Hierbij wordt aan de deelnemers gevraagd hun ideeën op te schrijven op een memobladje. Bij de eerste vraag denken alle aanwezigen na over momenten waarop ze met andere betrokkenen hebben samengewerkt én geleerd. Bij de tweede vraag wordt nagedacht over op welke momenten zij zelf of samen met anderen aanpaste aan specifieke (nieuwe) omstandigheden. Breng na iedere vraag alle memobladjes samen en cluster ze door na te denken over: (1) op welk niveau dat plaatsvond (bijvoorbeeld bestuurders, managers, of uitvoerders) en (2) in welke vorm dat plaatsvond (bijvoorbeeld in de vorm van een leerkring).

Stap 4: Lerend samenwerken en continue aanpassen – wensbeeld

Het doel van de laatste stap is om in beeld te krijgen hoe het lerend samenwerken en aanpassen kan worden bevorderd. De animatie over het vraagstuk van onbegrepen gedrag laat zien dat zowel domein- als niveau-overstijgende lerende samenwerkingsverbanden nodig zijn. Om het leerproces binnen deze samenwerkingsverbanden te vergroten was de inzet van personen die verbindingen kunnen leggen tussen verschillende perspectieven helpend. Specifiek kwam de inzet van grenswerkers en kwartiermakers naar voren om de verbinding te leggen tussen respectievelijk de verschillende domeinen en leef- en systeemwereld. Bij het continue aanpassen aan specifieke omstandigheden is het nodig om doelgericht te werken. Hierbij helpt creativiteit en moed om buiten de bestaande kaders te denken. Ook is ruimte nodig om aan te passen. Deze kan door bestuurders worden geboden door het tonen van adaptief of reflexief leiderschap en het geven van bestuurlijke dekking. Om inzicht te krijgen hoe het hanteerbaar maken van het vraagstuk kan worden verbeterd wordt nagedacht over een ideaalbeeld. Als eerste denken deelnemers na over hoe het lerend samenwerken er ideaal uit zou zien. Vervolgens beantwoorden zij de volgende vragen:

- Hoe kan lerend samenwerken worden bevorderd? (Welke lerende samenwerkingsverbanden zijn daarvoor nodig, hoe zouden deze vorm krijgen en hoe zouden leerprocessen plaatsvinden?)
- Wat is nodig om de verbeteringen te realiseren?
- Wie neemt hiervoor het voortouw? (Wat ga je zelf doen om deze verbeteringen te realiseren?)

Hetzelfde wordt gedaan voor het aanpassen aan specifieke (nieuwe) situaties en omstandigheden.

Meer weten?

Het reflectie-instrument is onderdeel van de centrale evaluatie van het Actieprogramma Verward Gedrag. Meer informatie over de centrale evaluatie kunt u vinden op de [projectpagina](#). De bevindingen van deze evaluatie zijn vastgelegd in een eindrapportage. Deze eindrapportage is te vinden via de projectpagina.

Erasmus University Rotterdam
Erasmus School of Health Policy & Management

Bayle Building

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam, The Netherlands

T +31 10 408 8555

E communicatie@eshpm.eur.nl

W www.eur.nl/eshpm