

# Reflectie- instrument

Omgaan met taaie  
maatschappelijke  
vraagstukken

# Inhoudsopgave



<b>Reflectie-instrument</b> .....	<b>4</b>
<b>Wat is het doel van het reflectie-instrument?</b> .....	<b>5</b>
<b>Wanneer gebruik je het reflectie-instrument?</b> .....	<b>5</b>
<b>Wie gebruikt het reflectie-instrument?</b> .....	<b>6</b>
<b>Hoe gebruik je het reflectie-instrument?</b> .....	<b>6</b>
Stap 1: De taaheid van het vraagstuk erkennen .....	7
Stap 2: Stilstaan bij potentieel goede praktijken .....	8
Stap 3: Inzicht in het hanteren van problemen .....	9
Stap 4: Lerend spelen stimuleren.....	10
<b>Meer weten?</b> .....	<b>11</b>
<b>Referenties</b> .....	<b>11</b>
<b>Bijlage: canvas reflectie-instrument</b> .....	<b>12</b>

# Reflectie-instrument

## Omgaan met taaie maatschappelijke vraagstukken

1

### De taaieheid van het vraagstuk erkennen

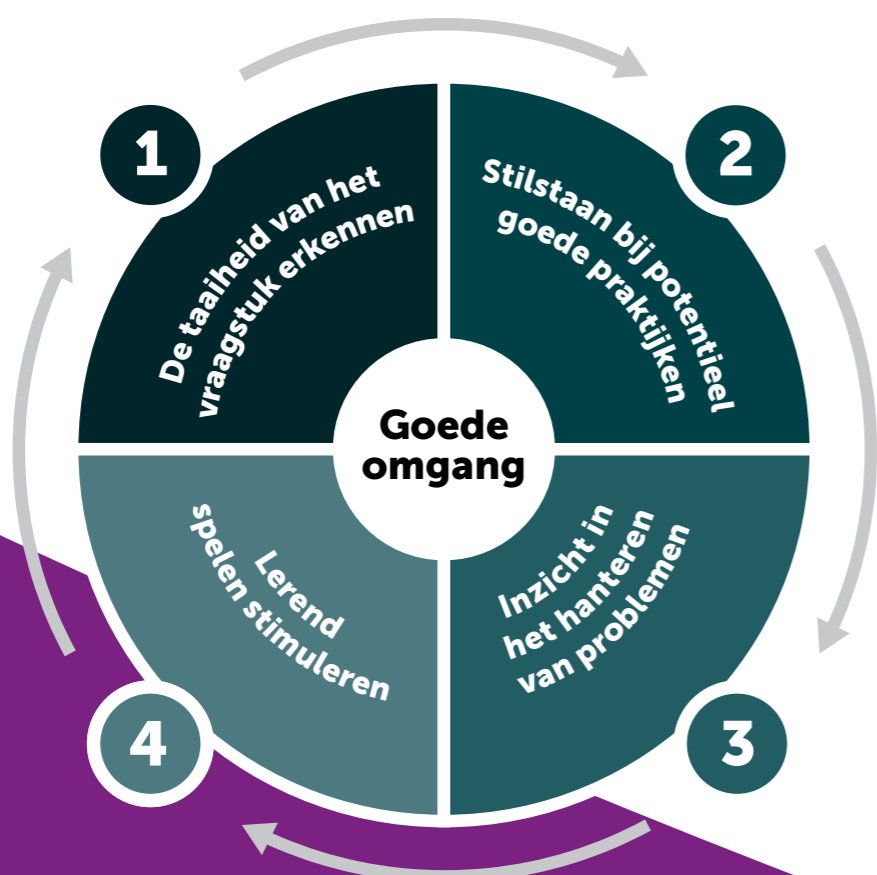
- Welke problemen liggen ten grondslag aan het vraagstuk?
- Wordt verschillend tegen deze problemen aangekeken?
- Leiden verschillende probleemanalyses tot verschillende oplossingsrichtingen?



2

### Stilstaan bij potentieel goede praktijken

- Welke potentieel goede praktijken zijn er?
- Waarom zijn die praktijken 'goed'?
- Wordt de 'goedheid' betwist?
- Leiden de praktijken tot nieuwe problemen? En zo ja, hoe kunnen deze problemen worden aangepakt?



4

### Lerend spelen stimuleren

- Op welke manier kunnen grenswerkers en kwartiermakers worden ingezet?
- Hoe kan buiten de bestaande kaders denken worden gestimuleerd?
- Op welke manier kan de speelruimte worden vergroot?



3

### Inzicht in het hanteren van problemen

- Krijgen lerende samenwerkingen vorm en zo ja op welke manier?
- Wordt aangepast aan (nieuwe) omstandigheden en zo ja, op welke manier?



## 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 een derde zich op de weerbaarheid van de samenleving. De betrokkenheid van een groot scala aan personen en organisaties met verschillende belangen en visies maakt de aanpak van dit type maatschappelijke vraagstukken taaie. Deze taaieheid 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.

Het doel van dit reflectie-instrument is om betrokkenen te leren om gezamenlijk taaie maatschappelijke vraagstukken te hanteren. Door lerend te spelen, kunnen betrokkenen gezamenlijk een flexibele aanpak ontwikkelen. Dit instrument vloeit voort uit de centrale evaluatie van het ZonMw Actieprogramma Verward Gedrag<sup>1</sup>. De aanpak van verward of onbegrepen gedrag is bij uitstek een voorbeeld van een taaie maatschappelijk vraagstuk.

## Wanneer gebruik je het reflectie-instrument?

Zoals hierboven is aangegeven zijn bij taaie maatschappelijke vraagstukken 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 taaie 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 taaie vraagstuk steeds weer nieuwe vragen oproept.**

<sup>1</sup> Het Actieprogramma Verward Gedrag werd in 2016 opgezet door ZonMw in samenwerking met het landelijke Schakelteam verwarde personen. In die periode werd – naar aanleiding van de E33 meldingen van de politie – gesproken over verwarde personen. 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.

## Wie gebruikt het reflectie-instrument?

Wie nodig je 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 het vraagstuk 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 aan te raden. 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 betrokken is en geen belang heeft bij het vraagstuk in deze regio. Een gespreksleider loodst de deelnemers door de vier 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 taaheid van het vraagstuk (de vele spelers, bestuursniveaus en ook de botsende probleemdefinities en oplossingsrichtingen) naar voren. In de wetenschap spreekt men bij dergelijke taaie vraagstukken ook wel van een *wicked probleem* (o.a. Alford and Head, 2017). De animatie dient als voorbeeld van een taaie 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 al 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 bijgevoegde canvas ([zie bijlage](#)) worden gebruikt. 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 systeemopstelling<sup>2</sup>. 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

### De taaheid van het vraagstuk erkennen

De eerste stap is bedoeld om de taaheid van het vraagstuk 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-meldingen<sup>3</sup>, waarbij de politie de tijd registreert die zij bezig is met personen met onbegrepen gedrag, 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'.

*De verschillende probleemdefinities bij onbegrepen gedrag worden gedemonstreerd door de verschillende invullingen die 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",<sup>4</sup> 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".<sup>5</sup> 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).*

<sup>2</sup> Systeemopstellingen zijn afkomstig vanuit de familie therapie 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.

<sup>3</sup> Registratiecode van de nationale politie voor 'overlast door een persoon met verward gedrag'.

<sup>4</sup> Zie: <https://www.hetccv-woonoverlast.nl/documenten/politie-en-verwarde-personen-> (geraadpleegd op 5 juni 2021).

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

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 bij vraag 1 (vraag 3).



## STAP 2 Stilstaan bij potentieel goede praktijken

Tijdens de tweede 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. Hierdoor worden deelnemers zich er van bewust dat het bij dergelijke vraagstukken eerder gaat om het beter hanteren dan het oplossen van het vraagstuk. De volgende vragen staan in deze stap centraal:

- Welke potentieel goede praktijken zijn er (om het vraagstuk aan te pakken)?
- Waarom zijn die praktijken 'goed'?
- Wordt de 'goedheid' betwist?
- 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 uit de vorige stap 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 psycholance in Amsterdam stond ter discussie. Deze vervoersdienst voor personen met onbegrepen gedrag 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 3 Inzicht in het hanteren van problemen

Ook al kunnen taai vraagstukken soms moedeloos maken, er zijn wel potentieel 'goede' praktijken aan te merken (zie stap 2). Bovendien zijn er vaak al allerlei initiatieven om het vraagstuk hanteerbaar te maken door samen lerend te spelen. Dit lerend spelen krijgt vorm door gelaagd werken waarbij steeds naar speelruimte wordt gezocht om verbindingen tussen de verschillende lagen, professionele domeinen, organisatie- en financieringsstructuren mogelijk te maken. Deze verbindingen worden gelegd door lerend samen te werken en continue aan te passen aan veranderende of nieuwe omstandigheden. 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 bijvoorbeeld 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 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:

- Krijgen lerende samenwerkingen vorm en zo ja, op welke manier?
- Wordt aangepast aan (nieuwe) omstandigheden en zo ja, op welke manier?

Deze vragen worden achtereenvolgens besproken. Hierbij wordt aan de deelnemers gevraagd hun ideeën op te schrijven op een memoblaadje. 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 memoblaadjes 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 spelen stimuleren

Het doel van de laatste stap is om in beeld te krijgen hoe het lerend spelen kan worden versterkt. 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 lerend spelen met het vraagstuk kan worden verbeterd, wordt nagedacht over de volgende vragen:

- Op welke manier kunnen grenswerkers en kwartiermakers worden ingezet?
- Hoe kan het denken buiten de bestaande kaders worden gestimuleerd?
- Op welke manier kan de speelruimte worden vergroot?

Vervolgens wordt per vraag gekeken wat nodig is om de verbeteringen te realiseren en wie daarin het voortouw neemt. Iedere deelnemer gaat daarbij bij zichzelf te rade wat de deelnemer zelf kan doen om deze verbeteringen te realiseren.

## Meer weten?

Het reflectie-instrument is ontwikkeld vanuit de centrale evaluatie van het Actieprogramma Verward Gedrag. Meer informatie over de centrale evaluatie kunt u vinden op de [projectpagina](#) van de website van Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM). De bevindingen van deze evaluatie zijn vastgelegd in een eindrapportage. Deze eindrapportage is ook te vinden op de [projectpagina](#).

## Referenties

Alford J and Head BW. (2017) Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society* 36: 397-413.

Blaser, N. (2001) Familieopstellingen: Bert Hellingers systemische familiotherapie. De driehoek, 1e editie.

Stam J.J. (2004) Het Verbindende Veld - Organisatieopstellingen in de praktijk, Uitgeverij Het Noorderlicht, Groningen.

# Bijlage: canvas reflectie-instrument



## STAP 1

## De taaigheid van het vraagstuk erkennen



Welke problemen liggen ten grondslag aan het vraagstuk?



Wordt verschillend tegen deze problemen aangekeken?





Leiden verschillende probleemanalyses tot verschillende oplossingsrichtingen?



A large, empty purple speech bubble shape intended for writing an answer to the question above.

Welke potentieel goede praktijken zijn er?



A large, empty purple speech bubble shape intended for writing an answer to the question above.

Waarom zijn die praktijken 'goed'?



A large, empty purple speech bubble shape intended for writing an answer to the question above.





Wordt de 'goedheid' betwist?



Empty purple text box for reflection on the question: "Wordt de 'goedheid' betwist?"

Leiden de praktijken tot nieuwe problemen?  
En zo ja, hoe kunnen deze problemen worden aangepakt?



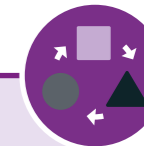
Empty purple text box for reflection on the question: "Leiden de praktijken tot nieuwe problemen? En zo ja, hoe kunnen deze problemen worden aangepakt?"

Hoe krijgen lerende samenwerkingen vorm en zo ja, op welke manier?



Empty purple text box for reflection on the question: "Hoe krijgen lerende samenwerkingen vorm en zo ja, op welke manier?"

Wordt aangepast aan (nieuwe) omstandigheden en zo ja, op welke manier?

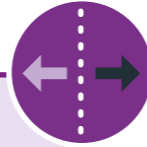


Empty purple text box for reflection on the question: "Wordt aangepast aan (nieuwe) omstandigheden en zo ja, op welke manier?"

## STAP 4 Lerend spelen stimuleren



Op welke manier kunnen grenswerkers en kwartiermakers worden ingezet?



Empty purple speech bubble for notes.

Hoe kan het denken buiten de bestaande kaders worden gestimuleerd?



Empty purple speech bubble for notes.

Op welke manier kan de speelruimte worden vergroot?



Empty purple speech bubble for notes.

**Erasmus University Rotterdam**  
**Erasmus School of Health Policy & Management**  
T +31 10 408 8855  
E [research@eshpm.eur.nl](mailto:research@eshpm.eur.nl)  
W [www.eur.nl/eshpm](http://www.eur.nl/eshpm)