

## Programma studiedag



We begonnen de dag met een inleiding van Jos van der Lans, auteur van o.a. het boekje 'Koning Burger' en toen nog net lid van de Eerste Kamer voor Groen Links. Hij gaf een scherpe analyse van wat er mis gaat in de zorg en de maatschappelijke dienstverlening vandaag de dag.

Vervolgens bekeken we video-opnamen van mensen die verhalen over hun passie voor hun taak en de vervreemdende omgeving waarin zij deze taak tot een goed einde moeten zien te brengen.

Daarop reageerde *Nenita la Rose*, voormalig Sector Hoofd Algemene Zaken bij Stadsdeel Zuid Oost en momenteel directeur van Child Help Line International met een persoonlijk verhaal, waarin zij vertelde over een aantal cruciale momenten in haar loopbaan en hoe zij zich daarin liet leiden door het thema 'Laat ik eens wat anders doen'.

De rest van de ochtend wisselden de deelnemers in drietallen hun eigen ervaringen met het thema inspiratie en vervreemding uit en gaven elkaar daarbij raad en feedback door middel van tekeningen.

's Middags konden de deelnemers kiezen tussen twee workshops:

### **Thema 1 "creëren van levende netwerken"**

Ingeleid door *Eelke Wielinga*, onderzoeker, die vertelt over zijn onderzoek naar levende netwerken van gelijkgestemden binnen een organisatie of sector en hoe die een bron van inspiratie en vernieuwing kunnen zijn.

### **Thema 2 "systemisch kijken naar jezelf en je klantsysteem"**

Ingeleid door *Michael Heil*, die vertelt over zijn ervaringen als interim-manager in de gehandicaptenzorg en hoe systemisch kijken naar problemen oplossing kan bieden voor jarenlang slepende conflicten.

Na een plenaire slotronde waarin mensen hun persoonlijke lessen en conclusies met elkaar deelden, werd de dag afgesloten met een ontspannende klank- en gongmeditatie verzorgd door het duo Felix Erkelens en Paul van Olffen.

# Kleine geschiedenis van de professional in het Nederland van na de oorlog

samenvatting van de voordracht van *Jos van der Lans*

1. De professionele mens kenmerkt zich door Beroepseer, Trots en Plezier in haar/zijn werk.
2. De laatste tijd is er een toenemende spanning tussen persoon en organisatie; de professionele autonomie wordt steeds verder ingeperkt door procedures en protocollen. Conclusie: de organisatie is de professionele mens de baas geworden. Dit noemen we vervreemding.
3. Ik zelf ben iemand die erg nieuwsgierig is en als ik iets wil dan doe ik het meteen. In een grote organisatie werken is dus niks voor mij. Daarom ben ik ook journalist geworden; dat waarnemen, kijken, proeven, zodra er iets is, er op af en er bij zijn. Dat spreekt me aan. Ik noem dat front-professionaliteit.
4. Front-professionaliteit is volgens mij wel wat we nodig hebben in onze professionele publieke organisaties, maar het is iets dat we kwijt zijn geraakt. Veel dienstverlenende organisaties zijn juist de laatste jaren steeds meer in zichzelf gekeerd geraakt. Dat is een historisch proces.
5. In Nederland kan je de na-oorlogse ontwikkeling van de professionele mentaliteit beschrijven in vier perioden:
  - a. tot 1960/65 ER BOVEN OP
  - b. tot 1980/85 ER NAAST
  - c. tot 2005 ER VANDAAN
  - d. na 2005 .....
6. 1945 – 1965 ER BOVENOP. Deze periode wordt gekenmerkt door:
  - beschavingsoffensief / verstedelijking
  - onmaatschappelijkheidsbestrijding
  - verzuiling
  - wederopbouw/ ontluikende verzorgingsstaatProfessionele stijkenmerken: regentesk/ hiërarchisch, paternalistisch en op zoek naar methodieken.
7. DOORBRAAK JAREN 60: DE WERELD OP ZIJN KOP
  - Welvaartsexplosie, doorbraak nieuwe generatie
  - Grensverleggend, geestverruimend
  - Lof der onaangepastheid (1961 + 1967)
  - normalisering van het abnormale
  - romantisering van de afwijking
8. 1965-1985 ER NAAST. De professionele stijkenmerken van deze periode:
  - horizontaal/ gelijkheid/ gelijkwaardigheid, (je/jij-en)
  - anti-autoritair/ anti-paternalistisch, solidariserend
  - vermaatschappelijking/ normalisering.
9. In 1980 schreef Hans Achterhuis het boek 'De markt van welzijn en geluk'. Hierin stelde hij dat professionals hun eigen werk scheppen door hun solidariserende opstelling, die ontmaskerd werd als eigenlijk heel paternalistisch (het geiten-wollensokken-syndroom)

10. Er kwam een nieuw paradigma op voor de moderne professional:

- Van bemoeizuchtig naar afwachtend
- Van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd
- Van dwingend naar privacy-respecterend
- Van outreachend naar officebased
- Van leefwereld-georiënteerd naar systeemwereld
- Van intuïtiegestuurd naar protocol/productgestuurd
- Van persoonlijke passie naar organisatorische professionaliteit

11. Ook de overheid moest verzakelijken en de nieuwe beleidswoorden werden:

- Decentralisatie
- Overheid op afstand
- Kerntaken – uitbesteden – marktwerking
- Van aanbodsturing naar vraagsturing
- Efficiency (opschaling) – prestatieafspraken
- Burgers centraal

12. 1985-2005 ER VANDAAN. De professionele stijlkenmerken van deze periode zijn:

- de professional trekt zich terug in zijn organisatie
- het initiatief ligt bij de (gemotiveerde) klant
- verzakelijking van het management, de professional wordt ondergeschikt aan de bureaucratisch-bedrijfsmatige logica
- dit leidt tot een gemankeerd professioneel zelfbewustzijn

13. Bovenstaande ontwikkeling leidt tot frontverwaarlozing waarop in toenemende mate kritiek komt, wat blijkt uit opduikende thema's als:

- Meer blauw op straat
- Huur ophalen corporaties
- Huisbezoek jeugdzorg
- Verpleegwerk / Thuiszorg
- Veldwerk / onderzoekswerk
- Junioren-senioren systemen

14. In 2005 komt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid met de nota "Bewijzen van goede dienstverlening". Deze nota markeert de volgende kentering. In de nota wordt kritiek geleverd op de te ver doorgesloten beheersingsdrang, het cijferfetishisme, de verantwoordingsoverdaad en de cultuur van wantrouwen gevoed door schaalvergroting en marktwerking. Er wordt gepleit voor meer aandacht voor de professionals en een herwaardering van frontprofessionaliteit.

2005-2025: NIEUWE FASE: ER OP AF! De nieuwe professionals zijn:

- Trots op hun vak
- Bureaucratiebestendig
- Leefwereld georiënteerd
- Kunnen differentiëren/ improviseren (*one size does not fit all*)
- Vragen ruimte/ zijn zelfbewust
- Zoeken naar functionele en actieve verantwoording
- Vinden hun professie belangrijker dan hun CAO

15. Samenvattend:

- tot 1960/65 ER BOVEN OP: vertrouwen verplicht
- tot 1980/85 ER NAAST: vertrouwen vanzelfsprekend
- tot 2005 ER VANDAAN: vertrouwen verondersteld
- na 2005 ER OP AF: vertrouwen verwerven / winnen

16. Het oude bureauratische paradigma wordt gekenmerkt door:

- Statische kennis
- Administratieve uniformering
- Formaliteiten eerst – brieven in plaats van telefoontje
- Wachten op zelfredzaamheid
- Geen plek voor kleine kennis (onderhoudswerk/buurtconciërge uitbested, geen front)
- Vrees voor frontprofessionaliteit

17. Het nieuwe paradigma wordt gekenmerkt door:

- Van problemen naar potenties / mogelijkheden
- Van groot(schalig) naar klein(schalig)
- Van uniforme onverschilligheid naar betrokken wederkerigheid
- Van administratieve (afstandelijke) naar persoonlijke (directe) omgangsvormen
- Van statistisch kennismanagement naar levend kennismanagement

18. Wat kun je als professional doen?

- Word zzp'er,
- Gebruik andere termen, andere ordening
- Zoek functionele verantwoording
- Straal een aantrekkelijk enthousiasme uit
- Denk dubbel, zowel persoonsgericht als organisatiegericht
- Neem initiatief, doe wat!

EN NATUURLIJK kijk op: [www.josvdlans.nl](http://www.josvdlans.nl)



Woensdag 6 juni 2007 Maarn

**StudieDag**  
inspiratie  
en vervreemding  
op het werk

## Vitale ruimte, een ecologisch verhaal

### Zoektocht naar mechanismen voor samenwerking

Bijdrage van Eelke Wielinga  
Maarn, 6 juni 2007

Eerst een sprookje: in het dierenbos begon opeens de rivier droog te vallen. Dat was een groot probleem. Wat bleek? Bovenstrooms hadden bevers een dam gebouwd die al het water tegenhield. Koning Leeuw riep zijn adviseurs bij zich om te vragen hoe nu te reageren.

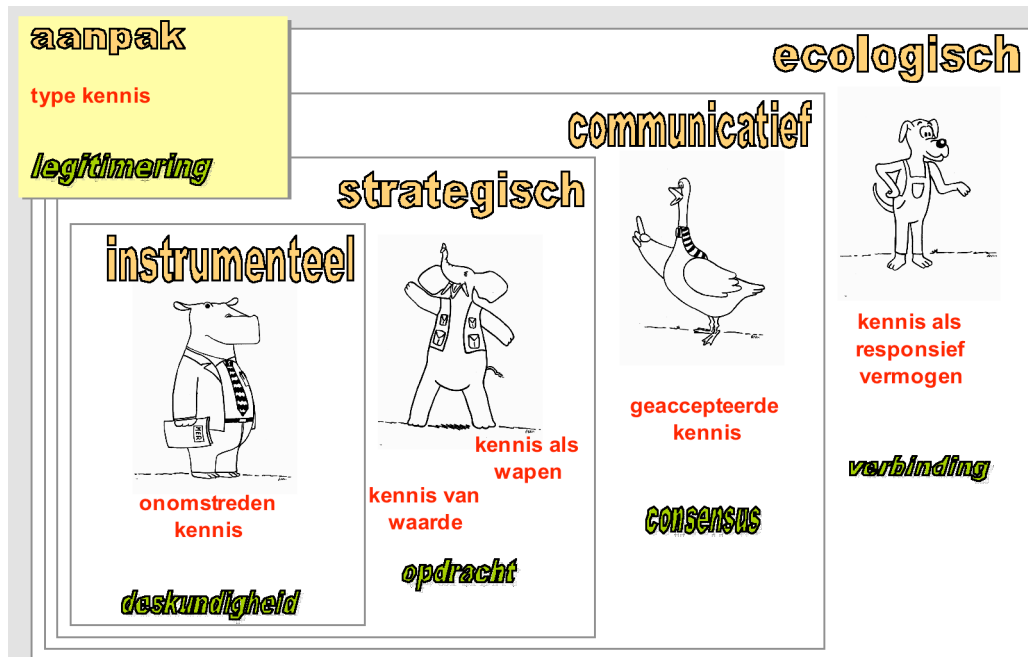


Eerst kwam **Nijlpaard**, de waterbouwkundige. Hij begon uit te leggen dat deze situatie veel technisch onderzoek vereiste, maar dat dan zeker een technische oplossing tot de mogelijkheden behoorde. De dam zou misschien kunnen worden verplaatst naar een plek benedenstrooms.

Toen kwam de **Olifant**. Hij vond dat koning Leeuw niet met zich moest laten sollen en dat deze provocatie van de Bevers om een krachtig antwoord vroeg. Hij stelde voor om er het leger op af te sturen.

Nummer drie, de **Gans**, suggereerde dat het wellicht een misverstand betrof en dat de communicatie met de Bever-autoriteiten verbeterd diende te worden. Onderhandelen dus. En toen kwam nummer 4 en dat was de **jonge Hond**. De jonge hond zei: "die Beverhoofdman is een brutoot, daar valt weinig mee te onderhandelen ben ik bang. Laat mij contact leggen met de jonge bevers, als wij samen spelen ontdekken we wellicht wat er in die Bever-maatschappij aan de hand is en waar de handvatten zitten in hun eigen maatschappij om deze zaak op te lossen zonder ruzie."

Koning Leeuw dacht na en besloot toen eerst Nijlpaard te sturen, maar die kwam onverrichter zake terug, omdat hij een toestemming kreeg om op Bever-gebied onderzoek te doen. Vervolgens stuurde hij Olifant, maar dat escaleerde al snel en toen er een heuse oorlog dreigde, stuurde hij Gans. Gans deed er weken over om tot overleg te komen en toen ging het nog alleen maar over details. Intussen lag die dam er maar.... Toen gaf de koning ook de jonge Hond toestemming om zijn gang te gaan.

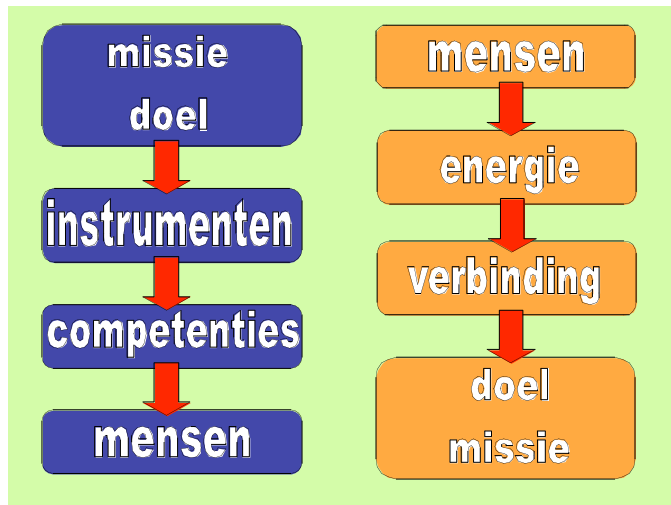


Vier verhalen met vier werkelijkheden. Wat zou u doen als u koning Leeuw was?

De jonge Hond mengde zich onopvallend tussen de Bevers, hij werd uitgenodigd door een aardige familie thuis. Daar hoorde hij dat de dam voor veel wateroverlast zorgde bovenstrooms in Beverland, maar dat in de hiërarchische Bever-samenleving de autoriteiten geen oog hadden voor de noden van gewone Bevers. De jonge hond voerde die informatie aan de Gans, die met deze informatie de Bevers ervan wist te overtuigen Nijlpaard wat meer onderzoek te laten doen. Nijlpaard ontdekte een eindje verderop een prima locatie om een afvoer te maken voor het te hoog stijgende water in het Bever-meer en dit via een waterval benedenstrooms van de dam weer in de oude bedding te laten lopen. Zo kwam er een win-win oplossing tot stand en leefden ze nog lang en gelukkig!

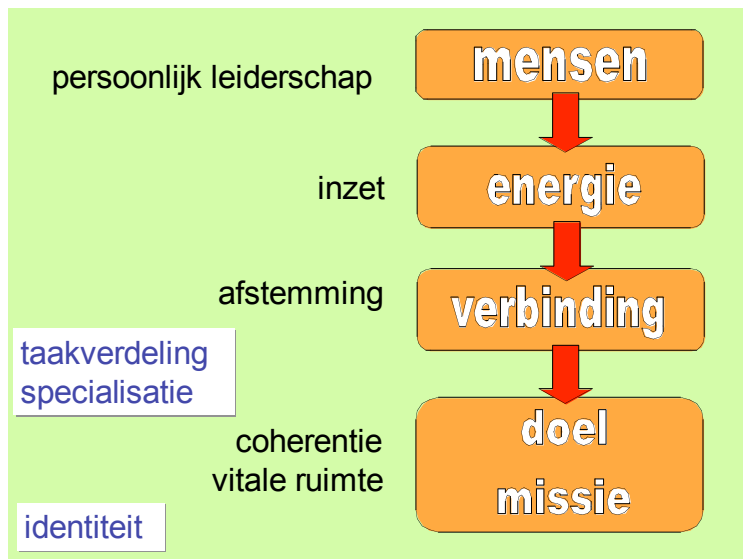
Wat wil dit sprookje vertellen? Dat complexe problemen waar veel factoren onzeker zijn, niet opgelost kunnen worden als je van tevoren al weet welke oplossing je voor staat.  
**Sturen vanuit beheersing en controle is dan minder effectief dan sturen vanuit verbinding.**

Formele organisaties zijn erop gericht doelen te realiseren. Daartoe wordt de missie vertaald in meetbare doelen en bij ieder doel worden de passende instrumenten en competenties gekozen. In dit 'blauwe' beheersings-paradigma zijn mensen productiemiddelen, die op prestatie-indicatoren worden afgerekend. In netwerken kun je met deze werkwijze moeilijk uit de voeten. Je kunt wel een doel voor ogen hebben, maar omdat je afhankelijk bent van anderen die ook iets willen kun je vooraf niet precies weten waar je uitkomt. Gezonde organisaties kun je zien als netwerken van mensen die samen ergens enthousiast over zijn: hun vak, hun doelgroep, de problematiek. Wie zo'n netwerk gezond wil krijgen en houden moet kunnen navigeren in onbekend gebied. De werkelijkheid verandert immers voortdurend. Als je de creatieve kracht van die netwerken wilt aanboren is het essentieel dat de leden met elkaar in verbinding zijn. Hun betrokkenheid en inzet voor de zaak in combinatie met een open en krachtige verbinding leidt automatisch tot ideeën voor oplossingen, doelen en vernieuwing van de missie.



Beide aspecten zijn belangrijk en in een gezonde organisatie zijn ze in evenwicht. In de praktijk overheerst vaak het blauwe, 'koude' paradigma en komt het oranje 'warme' paradigma in de verdrinking. Dat leidt dan tot formalistische en ineffectieve organisaties waar weinig vernieuwing plaatsvindt.

De reden dat het 'oranje' paradigma vaak in de verdrinking komt is dat het door een 'blauwe' bril gezien erg moeilijk te beheersen lijkt en gepaard gaat met veel onzekerheden. Het warme proces kent geen formele rollen en weinig grenzen. Warme netwerken vallen niet noodzakelijkerwijs samen met de koude grenzen van een organisatie of afdeling.



Toch gehoorzaamt ook het warme proces aan bepaalde wetten en je kunt leren langs de 'oranje' lijn bij te sturen. Cruciaal hierbij is het faciliteren en in stand houden van een 'vitale ruimte' tussen de deelnemers.

Het begrip 'Vitale Ruimte' heb ik ontwikkeld in mijn proefschrift over netwerken en is verder gevalideerd door een grootschalig meerjarig onderzoek/ begeleidingsproject vanuit het ministerie van Landbouw en Visserij voor innovatieve netwerken van veehouders. Deze netwerken worden 'oranje' gefaciliteerd en blijken erg succesvol in het ontwikkelen van

vernieuwingen die de Nederlandse veehouders in staat moeten stellen in de 21<sup>e</sup> eeuw te overleven.



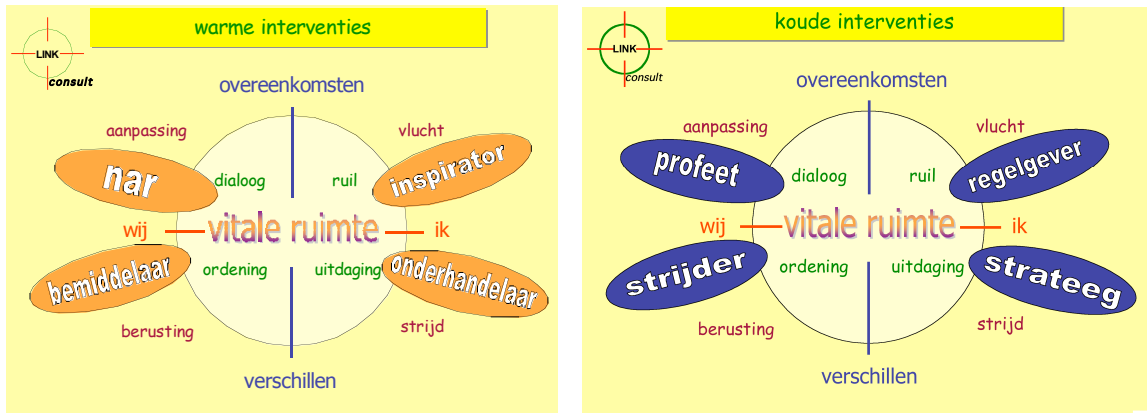
Er is vitale ruimte in een netwerk als een als de deelnemers voldoende verbinding met elkaar hebben en bereid zijn zich voor het netwerk in te zetten. In die ruimte ervaren mensen een creatieve spanning tussen verschillen en overeenkomsten in wat zij begrijpen en willen, en is er ook voldoende balans tussen wat de deelnemers zelf in willen zetten en wat het netwerk aan afstemming vraagt. Worden de verschillen te groot dan ontstaat strijd of berusting, zijn er te weinig verschillen dan is er te weinig uitdaging en vermindert de inzet wat leidt tot terugtrekken (vlucht) of zouteloze compromissen (aanpassing). Het managen van een

vitale ruimte is als het koken van een gerecht: de kunst is om de juiste ingrediënten op het juiste moment toe te voegen of te verwijderen en het vuur niet te hoog en niet te laag te stoken. Als dat lukt, ontstaat vanzelf het heerlijk eindproduct. Managen van een vitale ruimte doe je dus niet vanuit controle. In een gezond netwerk ontstaat vitale ruimte vanzelf. De stuurmechanismen daarvoor zijn in de menselijke natuur ingebakken. Maar het gaat niet altijd vanzelf goed: soms escaleren negatieve patronen. Daarom heeft elk netwerk minstens één vrije actor nodig. Dat is iemand die de positie en de capaciteit heeft om te doen wat nodig is om verbinding te creëren of te herstellen. Dat kan iemand in het netwerk zelf zijn, hij of zij kan ook aan het netwerk worden toegevoegd om dit te faciliteren, zonder zelf een belang te hebben in wat het netwerk wil realiseren.

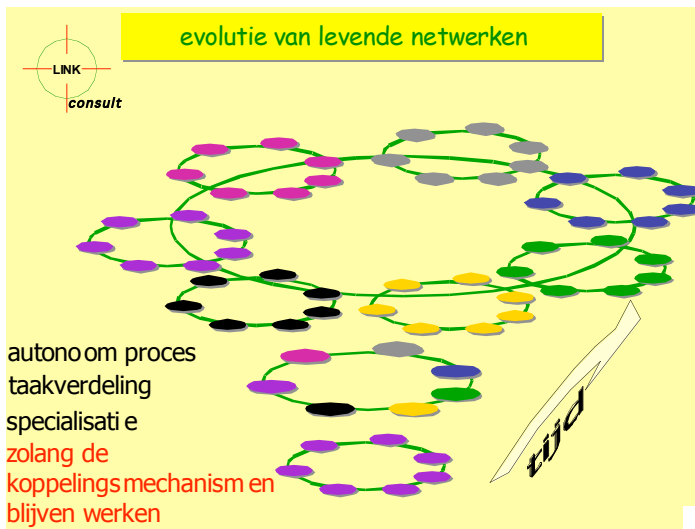
Een lijnmanager is daar vaak niet de aangewezen persoon voor. Deze heeft een 'koude' rol van ordebewaarder, die de grenzen aangeeft waarbinnen een netwerk van 'veranderaars' kan opereren. Hij of zij kan deuren dicht houden of open zetten. Er komt pas iets in beweging als er veranderaars in de organisatie zijn die van die opening gebruik maken. In veranderingsprocessen moet je dan ook nog rekening houden met de overlevers, die pas mee zullen gaan, als de risico's voor hen zijn afgedekt.



Het is overigens een misverstand om te menen dat de vitale ruimte alleen met 'warme' op communicatie gerichte interventies gemanaged moet worden. Het fundamenteel ecologische karakter van het model houdt in, dat het aangeven van grenzen of het keihard verkondigen van je eigen waarheid soms ook nodig kan zijn om verder te komen. 'Koude interventies' zetten in op positie spel. Dat gaat echter niet over winnen of verliezen, maar over het herstel van posities waarin mensen met elkaar in verbinding zijn op basis van wederzijds respect.



Tot slot iets wat we kunnen leren van de evolutie: levende netwerken ontwikkelen zich voortdurend verder via een autonoom proces van specialisatie en taakverdeling **zolang de koppelingsmechanismen blijven werken**. Innovatie en ontwikkeling is dus een natuurlijk proces, wat alleen stagneert als de verbinding tussen mensen stagneert en de vitale ruimte verdwijnt.



Maarn, 6 juni 2007  
 Verslag: Jan Willem Eggink, Eelke Wielinga, Link-consult

Voor meer informatie: [www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl)

Wielinga, H.E. (2001): Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

## Systemisch kijken naar jezelf en je klantsysteem

*Michael Heil, is locatie manager a.i. in een instelling die diverse vormen van hulp biedt aan gehandicapten. Het nu volgende voorbeeld is illustratief voor de sector van de lichamelijke gehandicaptenzorg.*

*Michael Heil tel. 06 - 12300121,  
e-mail: mheil@healthwork.nl*

### **De driehoek: hulpverlener-cliënt-familie**

Deze workshop gaat over een fenomeen dat speelt bij iedere hulpverlener die met cliënten werkt in een afhankelijke positie; het gegeven dat er altijd nog een systeem is waar de cliënt aan is gebonden en vaak met nog sterkere afhankelijkheidsrelaties dan die ten opzichte van jou als hulpverlener, namelijk zijn/haar familie. Waar we het vanmiddag over willen hebben is hoe je meer recht kunt doen aan de cliënt en tegelijk effectiever kunt zijn als hulpverlener door de driehoek: hulpverlener, cliënt en familie als één systeem te bekijken, waarin alle drie de partijen eigen belangen hebben en tegelijk afhankelijk zijn van elkaar om die belangen te realiseren.

### **De casus van ernstig lichamenlijk gehandicapten:**

*Michael Heil:* "Bovengenoemde belangendriehoek speelt heel sterk in de sector van de zorg voor ernstig lichamenlijk gehandicapten. Binnen deze sector zijn de laatste jaren verschuivingen ontstaan in de doelgroep. Steeds meer cliënten hebben een relatie met hun ouders waarbij levensonzekerheid vanaf de geboorte dan wel vanaf de vroege jeugd aan de orde is. Zo wonen er in de woonvorm waar ik werk een aantal jong volwassen met ziekte van Duchenne. Voor sommige cliënten geldt dat zij volgens de prognose van hun behandelend specialisten eigenlijk allang dood zouden zijn geweest. De levensverwachting die is uitgesproken door behandelende specialisten uit die tijd spreekt over 12 tot hooguit 15 jaar. Door de opkomst van de medische techniek zijn deze cliënten inmiddels volwassen en nog steeds in leven. Daarmee zijn zij ook de eerste generatie van cliënten met deze ziekte die zo oud aan het worden zijn. Ze hebben ademhalingsondersteuning, worden gevoed met een slangetje in de buik, of hun hoofd wordt ondersteund in een soort hangmatje wat aan een bewegende arm hangt zodat met het optillen van het hoofd de longen zich ontvouwen.

De ouders van deze cliënten gingen ervan uit dat hun kind nooit de volwassen leeftijd zou bereiken en dat ze altijd een zorgende rol zouden moeten innemen. Ze besluiten hun leven voor de duur van die levensverwachting in het teken te stellen van hun kind. De kinderen hebben nooit het perspectief gehad dat ze ooit zonder hun ouders een leven zouden kunnen opbouwen. Hierdoor zijn bepaalde patronen ontstaan in de verhouding tot elkaar die niet meer passen bij de situatie zoals die is. De kinderen zijn inmiddels volwassen, maar hebben nooit geleerd hun eigen leven te leiden. Ze zijn dus niet gewend om de zeggenschap over hun eigen leven te hebben. De patronen zijn vaak niet zichtbaar voor ouders en cliënt. Zo hebben wij in de instelling een meisje wat doelen formuleerde op het gebied van zelfstandig wonen. Ze wilde graag leren koken. In praktijk kwam hier echter niets van terecht. Ieder keer had ze wel een reden (dopje stuk aan haar rolstoel) waardoor er niet gekookt werd. Haar moeder werd erg boos op ons omdat wij de gestelde doelen niet haalden. Na lang praten kwam de aap uit de mouw. Het meisje was bang dat als ze zelfstandig zou worden ze haar moeder alleen zou gaan zien met kerstmis.

In de instelling waar ik werk ben ik de 6de manager in 5 jaar. Dit komt onder andere doordat ouders van deze cliënten meer klachten hebben over de zorg en dienstverlening dan ouders van andere cliënten. Zorgverleners bestempelen de relatie met de ouders als onveilig en zelfs bedreigend. Ouders ervaren de relatie met de zorgverleners als onbetrouwbaar. Ouders van deze cliënten hebben de behoefte om controle uit te oefenen en te bepalen wat de zorgverleners doen met hun kinderen. De zorgverleners gaan vervolgens vechten om onder deze controle en sturing van de ouders uit te komen. Er ontstaat een sfeer van winnaars en verliezers met de cliënt als onderwerp van het gevecht. Ouders kennen goed de weg. Indien zij hun zin niet krijgen gaan zij naar de raad van bestuur of naar de pers.

Medewerkers in deze sector zijn opgeleid om te verzorgen. Zij zijn vooral gericht op lichamelijke verzorging (billen wassen) en niet toegerust om met deze complexe doelgroep te werken. Ze hebben veel moeite met grenzen stellen. Zij hebben dit beroep gekozen om te zorgen en hebben moeite om te systemische patronen en verknoppingen te doorzien. In de hele lichamelijke gehandicapten sector wordt gesproken over "zeggenschap", "de cliënt centraal" en "vraaggestuurd werken" zonder dat goed gezien wordt hoe het systeem in elkaar zit.

We zijn inmiddels bezig met een programma om een aantal zaken aan te pakken: Zo hebben Gerry van der Hulst en Jan Willem Eggink van De Professionele Mens in het kader van een verbetertraject een aantal trainingen gegeven aan medewerkers over gespreksvoering tussen medewerkers en ouders. De bedoeling is om ouders met nadruk te betrekken en ook te vragen: Hoe gaat het nu met U? Dit zijn geen eenvoudige gesprekken omdat het in feite gaat om het aankijken van de levenspijn van ouders. Ouders vertellen vaak hartverscheurende verhalen. Zij hebben bijvoorbeeld een lakentje over de wandelwagen van hun kind gelegd, zodat anderen niet zouden zien hoe gehandicapt hun kind is. Vervolgens hebben zij hun leven in dienst gesteld van hun kind. Medewerkers zelf hebben natuurlijk ook de nodige gevoelens en angsten in het omgaan met de bewoners.

In de indicatie systematiek blijkt het moeilijk om geld te krijgen voor dit soort begeleiding aan ouders. Het zit niet in de systematiek. Zo hebben we via een speciale geldstroom extra geld aangevraagd voor een van onze bewoners. Dan blijkt de vader weer een moeilijke rol te spelen. Hij vindt dat zijn zoon niet voldoet aan de term extreme zorgzwaarte, en wil de papieren niet ondertekenen. Terwijl het wel gaat om geld waarmee we zijn zoon beter kunnen begeleiden.

In de instelling hebben we inmiddels een beleidsdocument waarin de rol van de ouders beter erkend wordt. Er wordt nu meer systemisch gekeken en de acties zijn hierop aangepast."

Na deze inleiding van Michael vertelden andere deelnemers iets over hun cliëntsystemen en de invloed die deze hebben op hun werk.

### **IND:**

Vroeger waren asielzoekers gezichtsloos en werd een dossier alleen administratief afgehandeld. Medewerkers konden lang doen over de dossiers. Nu moet het veel sneller en komen de asielzoekers op spreekuur. Medewerkers moeten nu beslissen over mensen die ze kennen. Dit levert een hoop spanning op bij medewerkers, die zich soms vertaalt in onwillig en dwars gedrag van medewerkers. Volgens de deelnemers zou het helpen om hierover met medewerkers te praten.

### **De politie:**

Bij het werk in de wijk worden hele andere eisen gesteld aan agenten dan traditioneel. Ze hebben vaak te maken met complexe systemen van families, burens, vrienden groepen, dealers en gebruikers en soms bendes. Hoe de wederzijdse afhankelijkheden lopen die het gedrag van iemand bepalen is vaak onduidelijk. Alleen door er dicht bovenop te zitten kom je er langzamerhand een beetje achter hoe het systeem werkt in een wijk en aan welke knoppen je kan draaien om de boel in de hand te houden of leefbaarder te maken.

### **De psychiatrie**

Het systemisch werken is in de psychiatrie bekender. Toch is het daar ook vaak moeilijk om familie en de omgeving goed te betrekken bij de behandeling. In de algemene gezondheidszorg is bijvoorbeeld op het gebied van dementie wel al aandacht voor het betrekken van de familie en het omgaan met hun levenspijn. De geriatrie is bij uitstek een plek waar dit speelt.

### **Personeelsfunctionaris**

Bij het ontwikkelen van personeels instrumenten in een creatieve chaotische organisatie is het in eerste instantie niet zo duidelijk wat hier het systeem is. Misschien zou je kunnen zeggen dat het erg moeilijk is om mensen in hokjes en systemen te dwingen.

DEZE STUDIEDAG WAS EEN ACTIVITEIT VAN:



Van Rijckevorselstraat 34 - 3972 ER Driebergen-Rijsenburg  
Tel: 0343-456498