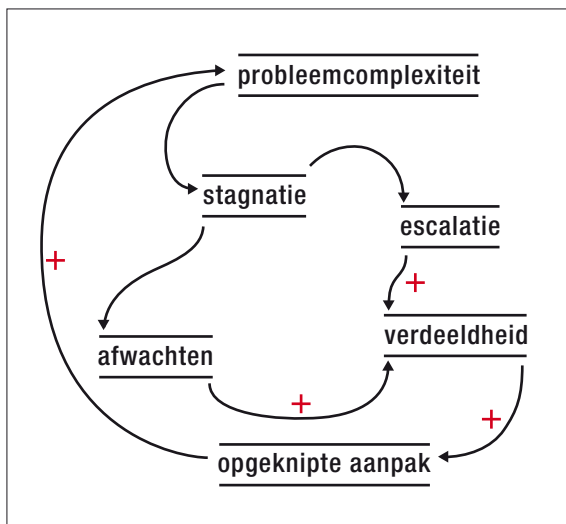


## VEREENVOUDIGEN HELPT NIET!

Leren omgaan met probleemcomplexiteit



### PRAKTIJK

#### Soms is de situatie zo complex dat niemand meer weet wat het beste is

Anja is voorpostfunctionaris. Anja werkt bij Bureau Jeugdzorg. Zij is casusmanager van Mira. Mira is een meisje van negen jaar, ze woont in een galerijflat. Het is zo vies bij Mira thuis dat het soms lijkt alsof er vuilniszakken leeggestort zijn in de kamer. Op de grond liggen oude matrassen. Er is geen beddengoed. De ramen zijn zo vet dat je niet naar binnen kunt kijken. Soms gaat het beter. Dan ligt er alleen wat stof op de televisie. Haar broers hebben OTS en een voogd. Moeder zet Mira soms naakt op de galerij. Moeder is een zorgmijdster. Soms is ze hysterisch en psychisch in de war. De voorpostfunctionaris is bezorgd. De situatie is zo complex dat niemand meer iets lijkt te doen. De leden van het Zorg Adviesteam zijn ook bezorgd. Die zeggen dat Anja moet regelen dat de voogd acties onderneemt. Ook de buurtagent is bezorgd. Hij meldt zijn zorgen met behulp van een zorgmeldformulier. De onderwijzer is bezorgd, maar durft niets te zeggen omdat moeder op school verhaal komt halen. De thuishulpzorg, de psycholoog, de gedragsdeskundige, de huisarts, de pedagogische hulpverlening, de sociaal werker, de Raad voor de Kinderbescherming: iedereen is bezorgd, iedereen voelt zich alleen staan en niemand weet meer wat het beste is.

## VRAAGSTUK

### Hoe krijgen we grip op de zaak?

Vraagstukken zoals hierboven omschreven zijn complex: er zijn veel partijen betrokken. De problemen zijn langdurig en taai. Er is geen kant en klare oplossing voorhanden. Omdat de problemen zowel individueel, als in het gezin, als in de lokale gemeenschap spelen, is er sprake van meerdere niveaus van communicatie die langs elkaar heen werken. Verschillende professionals met ieder hun eigen expertise houden zich met verschillende problemen in het gezin bezig. Niemand heeft overzicht van de situatie. Inzicht in de zorggeschiedenis ontbreekt. De situatie is ambigue, verkrampt, onoplosbaar en uitzichtloos. De vraagstukken laten zich niet vereenvoudigen omdat de verschillende problemen verweven zijn en er tegenstrijdige beelden van de situatie bestaan. Het is noodzakelijk grip op de zaak te krijgen. Hoe doen we dat?

## DE LES

### Omgaan met probleemcomplexiteit door naar het hele systeem te kijken

Bij complexe vraagstukken die zowel een individu, als de samenleving als geheel aangaan is het essentieel om alle factoren en hun onderlinge verbindingen en dynamieken in relatie tot elkaar te zien. Met complexiteit in taai vraagstukken kun je leren omgaan door naar het hele systeem te kijken en vervolgens interventies te doen op microniveau (small wins): schakelen tussen groot en klein. Wat helpt is:

- het systeem in beeld brengen
- snappen dat vereenvoudigen niet helpt: als je links trekt gaat het rechts fout
- het vraagstuk als een samenhangend systeem van problemen, interacties en incidenten te beschouwen
- professionele twijfel toelaten en weten dat andere het ook niet weten
- patronen leren herkennen in de interactie tussen cliënten en hulpverlening

## PRAKTISCHE TIPS

- Maak samen met andere professionals een causale diagram van actoren en hun versterkende en verzwakkende relaties;
- Verken waar je eigen zekerheid ophoudt en durf dat te bespreken;
- Wissel met elkaar uit wat je doet en hoe dat eruit ziet. Onderzoek met elkaar wat dat betekent en onderzoek hoe je elkaar kunt versterken;
- Zoek ruimte voor communicatie, interactie en informatie-uitwisseling;
- Laat privacy onder elkaar ondergeschikt zijn;
- Werk met kleine stappen: elke verbetering draagt bij.

## VERDER LEZEN?

- Pieter Tops, *Regime verandering in Rotterdam*, Uitgeverij Atlas, 2007
- Jaap Boonstra, *Lopen over water*, Vossiuspers, 2000
- Piet van Diepen, Erik Gerritsen, *Offensief besturen, remedie tegen onverschilligheid en onmacht*, 2007

## WAAROM VOGELS EN VARKENS ELKAAR NIET VERSTAAN



I read the Club's constitution and then realized I did fit the entry criteria, so I decided to join...



### PRAKTIJK

#### Er is een leefwereld en een dossierwereld: die zijn niet hetzelfde

Leo is een veelpleger. Leo is 32 jaar. Hij is dakloos. Hij gebruikt alles door elkaar: paddo's LSD, XTC. Van uit de geestelijke gezondheidszorg, de reclassering en een dagopvang voor daklozen zijn er meerdere hulpverleners met hem bezig. Zij zoeken hem op in het park waar hij meestal te vinden is. De veldwerkers praten met hem, proberen hem in hulpverleningsprogramma's te krijgen. Ook de buurtagent kent Leo wel. "Een aardige man, die hulp nodig heeft." Alle professionals die te maken hebben met zijn leefwereld zoals veldwerkers, rapporteurs, buurtagenten, de mensen van dagopvang, de maatschappelijk werker van de gevangenis, kennen Leo al jaren. Zij kennen ook de groep (van andere daklozen) waarin hij verblijft. Zij weten wie zijn hond is, waar zijn moeder woont en wie zijn vriendin is. Maar de professionals kennen elkaar niet of hooguit via mail of telefoon.

Dan is er nog die andere groep van professionals. Die kennen Leo alleen uit één van de minstens 8 dossiers die er over hem bestaan. Op basis van de dossiers, weten ze op te zoeken dat hij 568 politieverordeningen op zijn naam heeft staan. Dat hij een ISD maatregel (Inrichting Stelselmatige Dader) opgelegd heeft gekregen. Zij kunnen nalezen dat verplichte afkickprogramma's niet werden gevolgd. Zij lezen de psychiatrische rapporten, de uitspraak van de rechter, het rapport van de rapporteur die een samenhangend beeld schetst over Leo. Maar zij kennen elkaars dossiers niet.

**VRAAGSTUK****Hoe werken we samen voorbij de grenzen van onze eigen koker?**

De leefwereld die Leo helpt, is de wereld van de 'varkens'. Aardige, intelligente, nuttige dieren, die in de klei wroeten. Weten wat er in het hier en nu speelt. Die de directe omgeving kennen. Zij maken er van dag tot dag het beste van. Maar het overzicht hebben ze niet. Hoog in de lucht leven de vogels. Zij hebben het overzicht. Maar zij weten niet wat er op de grond gebeurt. Zij kennen de geur van de aarde niet.

In deze metafoor is de wereld van de varkens de wereld van professionals die dagelijks te maken hebben met Leo. De varkens zijn de veldwerkers die 'in het veld staan', de buurtagent, de maatschappelijk werker, de hulpverlener van de daklozenopvang. De vogels staan voor de dossierwereld: de managers, de gedragsdeskundigen, de teamleiders, de dossiermakers, de rechters. De dossierwereld en de leefwereld zijn verschillend. De leefwereld is de zintuiglijke wereld zonder overzicht. De dossierwereld is de kenniswereld zonder zintuiglijke ervaring. En dan zijn er binnen de afzonderlijke werelden vele perspectieven, vele dossiers. Soms zijn er varkens die uitvliegen en zijn er vogels die neerstrijken, maar dat is een uitzondering. Hoe kunnen de dossierwereld en de zintuiglijke wereld samenwerken voorbij de grenzen van hun eigen koker?

**DE LES****Ken, onderken en gebruik het verschil: er is niet één beste aanpak**

Grensoverschrijdend samenwerken begint met het onderkennen van elkaars wereld en het waarderen van verschil. Ontmoetingen van verschil zijn de bron voor vernieuwing. Verschil laat zich alleen onthullen in ontmoeting en uitwisseling. Anders ontstaan er slechts fantasieën over wat de ander is en wat de ander doet. Die fantasieën zijn doorgaans negatief omdat ze ingegeven worden door angst en onwetendheid. Ze creëren een eigen werkelijkheid waar niemand op zit te wachten.

**PRAKTISCHE TIPS**

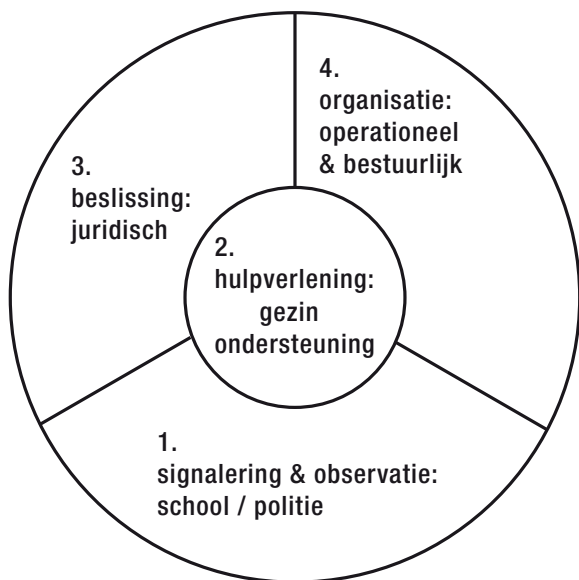
- Luister naar de ander en stel je oordeel uit;
- Onderzoek je eigen aannames;
- Maak werkendeweg je plannen en stel die voortdurend bij in gesprek met anderen;
- Ga conflicten niet uit de weg;
- Bewandel meerdere wegen tegelijkertijd: er is niet één beste aanpak;
- Ga niet uit van één waarheid: vogels hebben andere perspectieven dan varkens;
- Ga op zoek naar mogelijkheden in plaats van naar oplossingen.

**VERDER LEZEN?**

- Wim van Dinten, Imelda Schouten, *Zijn zij gek of ben ik het?*, Eburon, Delft, 2008
- Renate Werkman, *Werelden van verschil*, UvA, 2006
- Arienne van Staveren, *Zonder wrijving geen glans*, Van Gorcum, 2007

LES  
3

## PAK NU JE ROL! EN BELEG MET ELKAAR DE REGIE



## PRAKTIJK

## 10 instituten en 25 professionals is geen uitzondering...

In een 'modaal' probleem gezin zijn meer dan tien instituties en ruim vijftientig professionals bezig of bezig geweest. Soms zijn meer dan vier professionals van eenzelfde organisatie actief betrokken. Ieder vanuit een andere vraag of deelprobleem, of vanuit een andere coördinerende rol of verantwoordelijkheid. Het gezin krijgt al meer dan tien jaar meervoudige hulpverlening. Geen van de professionals zegt overzicht te hebben over het cluster van vraagstukken, de antwoorden daarop of de geschiedenis daarin. Er is geen zicht op verantwoordelijkheden en activiteiten van andere professionals. Verantwoordelijkheden zijn gedeeltelijk belegd bij een zorgadviesteam-coördinator, een teamleider, een dosa-regisseur, een voorpostfunctionaris, een voogd, een tweede voogd en een casusmanager. Vraagstukken in het gezin zijn psychosociaal (moeder psychotisch, vader alcoholist), maatschappelijk (werkloos, burenoverlast), pedagogisch (ontspoorde kinderen) en financieel van aard. In de rapporten en verslagen van betrokken is sprake van verwaarlozing, zorgmijding, vervuiling, onmacht en kindermishandeling.

## VRAAGSTUK

### Wie heeft de regie en wat is je rol?

We focussen in deze les in op de vraag: Wie heeft de regie? En wat is je rol? Professionals hebben verschillende opvattingen over wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. In bovenstaande casus zijn zeven professionals betrokken die allen de regierol (denken te) hebben, of hem toebedeeld krijgen door een andere professional. Dit leidt tot aannames die professionals hebben over zichzelf en over elkaar. Niemand heeft meer zicht op het geheel. Professionals werken langs elkaar heen en verwijten gaan over en weer. Resultaat is dat de professioneel alleen staat. De zorgen rondom het gezin worden groter. De eigen rol komt niet uit de verf, er is geen eenduidig beeld. Alleen staan, verwijten en bezorgdheid houden elkaar in de greep.

## DE LES

### Pak nu je rol! en beleg met elkaar de regie

Om je rol te kunnen pakken en regie te beleggen is overzicht van roleigenschappen gewenst. We onderscheiden vijf typen roleigenschappen:

1. **Signalering en observatie** (in directe buitenring): leerkracht, buurtagent, huisarts krijgen signalen door: “er is iets mis in dit gezin”
2. **Directe ondersteuning en hulpverlening** (binnenring: street level): voogd, ambulante gezinshulp, psycholoog komen in het gezin
3. **Beslissing** (directe buitenring, rechterlijk/ juridisch): Raad voor de Kinderbescherming, OM, Politie maakt dossier, rechter beslist (over OTS etc.)
4. **Organisatie en Besturing** (directe buitenring, intern): teamleider, gedragsdeskundige, directie ondersteunt professional
5. **Regie, coördinatie en samenwerken** (ring van de sluitende aanpak): betrekken van professionals op elkaar

Vaak lopen deze roleigenschappen door verschillende functies heen. In de praktijk sta je met een been in het ene en een been in het ander veld. Dat is niet te voorkomen en hoeft ook geen probleem te zijn. Als je maar zicht hebt op elkaars rol. Pak een rol die past bij je eigen kwaliteiten en kennis. Een rol is niet iets wat vaststaat maar invulling krijgt in de praktijk en de betekenis die je er (met elkaar) aan geeft. Een rol is niet alleen een taak maar ook een proces van betekenisgeving.

## PRAKTISCHE TIPS

- Maak kennis met elkaar en elkaars werkpraktijk. Dat kan door:
  - Bij elkaar te komen en elkaar te informeren: Wat doe je? Hoe vul je je rol in? Wat doet je organisatie?
  - Een kijkje in de keuken te nemen. Onderling af te spreken: kan ik eens een dag met je meelopen?;
- Spreek af wie de regie heeft voor deze specifieke casus, hoe je opschaaft en hoe je met elkaar met tijd omgaat. Per casus kan een ander de regie hebben;
- Ontmoet elkaar meerdere malen fysiek;
- Neem autonoom beslissingen maar blijf de anderen informeren;
- Bespreek welk probleem niet aangepakt kan worden en waar je dit probleem kunt opschalen of kenbaar kunt maken.

## VERDER LEZEN?

- Erik Gerritsen en Jeroen de Lange, *De slimme gemeente*, Overheidsmanagement, 2007
- Hans de Bruijn, *Managers en professionals*, Academic Service, 2008

LES  
4

## NABIJHEID ZOEKEN EN BIJ JEZELF BLIJVEN



## PRAKTIJK

## Alleen de loverboy kwam dichtbij...

Vanaf dat Sandra zes jaar was kwamen er al mensen bij haar thuis. Die mensen vertelden dat ze haar gingen helpen. Soms kwamen ze iedere dag een uurtje maar meestal één of twee keer in de maand. Eerst was er een mevrouw, daarna twee keer een meneer en toen verschillende meneren en mevrouwen. Sommigen zeiden dat ze voogd waren. Meestal spraken ze tegen moeder. Ze zeiden tegen Sandra dat ze dit wel moest en dat niet... Ze wilden van alles weten van Sandra. Sandra moest antwoorden geven op allerlei vragen. Soms kwam de politie. Haar moeder schreeuwde altijd tegen haar. Haar stiefvader schreeuwde ook. Ze waren tegen haar zusje veel aardiger dan tegen haar. En op school was het ook vervelend. Alles was moeilijk. Toen ze twaalf jaar was kwamen er aardige jongens naar haar toe. Die vonden haar mooi en leuk. Die gaven haar geld en cadeautjes. Dan moest ze wel wat terug doen natuurlijk, maar dat vond ze niet zo erg. Dan wachtte ze gewoon tot het weer voorbij was. Maar toen ze veertien was, werd ze verkracht door wel zeven jongens. Die zeiden dat ze niets mocht vertellen omdat ze haar anders dood zouden maken. Ze moest naar de politie, maar ze vertelde natuurlijk niets. En toen moest ze naar de gevangenis. Want nergens anders was plek voor haar.

## VRAAGSTUK

### Hoe kun je iets betekenen voor dat kind, dié mens of dát gezin?

In bovenstaande casus spreekt het gemis van het 'er zijn' nadrukkelijk. Hulpverleners waren er wel, maar zelden werd het gevoeld of ervaren door het meisje. Dat leidt tot de vraag of hulpverlening gericht moet zijn op de toekomst of op het hier en nu. De tweede vraag is : gaat het erom de samenleving te laten zien dat het effectief is, wat je doet als professionals, als organisatie als bestuurder? Of gaat erom verlichting te geven, beschikbaar te zijn en mee te bewegen? Gaat het erom iets te kunnen betekenen voor dát kind, dié mens of dát gezin?

## DE LES

### Aansluiten

Vaak kun je de problemen niet oplossen. Lang niet altijd kun je de situatie repareren of verbeteren. Als professional, maar ook als samenleving of bestuurder hebben we daar veel frustraties over. Wel kunnen we met elkaar ( wij als hulpverlenende professionals) zorgen dat we er zijn. We kunnen zorgen dat we de ander: dát kind, dié volwassene of dát gezin, het gevoel van een echt en volwaardig leven, van heelheid en van onbezorgdheid geven. Voor één enkel moment: in het hier en nu. Dat is de presentiebenadering van professor Andries Baart. Maar daarvoor is het nodig dat je jezelf in de eerste plaats als mens laat zien en pas in de tweede plaats als professional. Het gaat erom in nabijheid met jezelf te zijn. Om de ander er even helemaal te laten zijn. Bij jezelf blijven betekent dan: spelen met voor en achtergrond. Op de achtergrond de professional, op de voorgrond de medemens, de vriend, het maatje of de oom. Dat is wat de directeur van een jeugdzorgorganisatie bedoelde met de uitspraak: "konden we maar terug naar de tijd dat een voogd nog tijd had om samen met een jongen van elf jaar aan een brommertje te sleutelen." Wat hij eigenlijk vraagt, is: hoe kunnen we nabijheid organiseren?

## PRAKTISCHE TIPS

Om nabijheid te organiseren kun je de volgende dingen doen (Baart, 2004):

- in beweging, plaats en tijd (levensritme) afstemmen op de ander;
- breed inzetbaar zijn, samen dingen doen;
- onvoorwaardelijk aanwezig zijn;
- aansluiten bij de leefwereld van de hulpvrager;
- doelen niet vastleggen, maar wel benoemen;
- betekenisvol zijn voor mensen die uitgestoten zijn uit het sociaal netwerk;

Om daarin bij jezelf te blijven helpt het om:

- vast te houden aan wat je belangrijk vindt;
- niet blind te staren op succes en effectiviteit;
- geen haast te hebben;
- geloven in wat je doet;
- ruimte te vragen van managers.

## VERDER LEZEN?

- Andries Baart, *Een theorie van de presentatie*, Utrecht, Lemma, 2001, derde vermeerdeerde druk 2004
- Marianne van Hoorn, *Aandacht: bron van verbinding*, van Gorcum, 2007



LES  
5

## VERSTIKKING LEREN ONTSTIJGEN



## PRAKTIJK

## Bekneld tussen praktijk en protocol

Als veldwerker ziet Jacob met lede ogen aan hoe hij steeds meer formulieren moet invullen. Daarnaast moet hij van ieder bezoek verslag doen. Vandaag was hij bij Willy. Hij kan alleen maar iets voor Willy doen als alles netjes ingevuld is. Dan pas komt er geld. Dan pas mag hij hem opzoeken. Willy is dakloos, veelpleger en alcohol- en drugsverslaafd. In de *Richtlijn* staat precies aangeven hoeveel mensen als Willy hij *moet* hebben. Caseload noemen ze dat. Daarin staat ook hoelang hij Willy mag opzoeken. Er staat ook in wat je wel mag doen en wat niet. Vaak komt het voor dat Willy even in de gevangenis is. Dat hoort Jacob dan via via, meestal van de andere jongens op straat. Er zijn allemaal overleggen waarin ze over Willy praten. Soms is Jacob daarbij maar vaak ook niet. Soms hoort Jacob dat er andere hulpverleners zijn voor Willy. Wat die precies doen weet Jacob eigenlijk niet precies. Als het aan Jacob ligt zou hij het anders aanpakken. Hij kent Willy al zo lang. Maar dat kan niet volgens de regels. Jacob voelt zich verstikt in de regels: wat niet mag, wat wel mag, wat moet en wat niet moet...

## VRAAGSTUK

### Hoe kun je ruimte maken in je werk?

Veel professionals voelen zich bekneld tussen wat ze moeten doen en eigenlijk zouden willen doen. In de praktijk zijn ze bezorgd en voelen ze zich betrokken. Maar vanuit hun organisatie krijgen ze precies te horen wat ze wel en niet mogen doen. Ze voelen zich alleen staan. Ze worden niet serieus genomen. Ze hebben de bevoegdheid niet, de beslissingsmacht niet en het mandaat niet om het anders te doen. Met lede ogen zien ze aan dat er niets gebeurt. Dat er maar gewacht wordt op beslissingen en rapporten van anderen en op geld dat daar weer afhankelijk van is. Kan je dan helemaal niets doen? Moet je het maar allemaal laten gebeuren? Of ben je als je niets doet juist bezig mee te helpen aan de verstikking en de verlamming van de hele keten? Is het mogelijk om jezelf uit het moeras aan je eigen haren om hoog te trekken, zoals Baron van Münchhausen op het plaatje doet?

## DE LES

### Stijg uit boven regels door te kijken naar de praktijk

De les is hier: durf te doen wat je ervaring, kennis, inzicht en buikgevoel je ingeeft. Wees niet bang om fouten te maken. Het is beter een keer te veel je excuus aan te bieden dan lijdzaam toe te zien. Ken je de metafoor van de gekookte kikker? Een kikker laat zich langzaam gaar koken als hij in koud water op het vuur wordt gezet. Maar gooi je de kikker in een pan heet water, dan springt hij eruit. Laat je niet gaar koken! Vaak laten we ons leiden door wat de omgeving doet en wat anderen ervan zullen zeggen. Om in de jeugd en volwassenenzorg verandering te brengen is het belangrijk dat professionals, die ervaringsdeskundig zijn, opstaan en zich laten zien en horen. Laat je niet in de luren door wat anderen zeggen en opleggen. In je werk heb je vaak veel meer ruimte dan je denkt.

## PRAKTISCHE TIPS

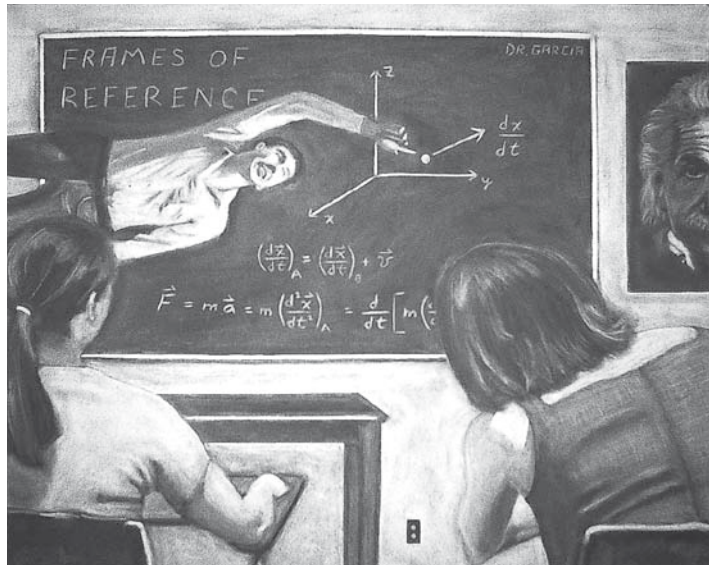
- Oefen in stretchen door kleine dingen anders te doen en regels niet te letterlijk te nemen;
- Zoek naar mogelijkheden voor verandering samen met andere 'casegenoten';
- Gebruik andere werkvormen bij overleg zoals collage, rollenspel, dialoog;
- Reflecteer op wat je doet en onderzoek het effect van je handelen;
- Vraag je af waar je het echt om te doen is en laat je daar door leiden;
- Durf te dromen en durf vragen te stellen;
- Laat je coachen en zoek maatjes;
- Vraag je af wat je weerhoudt om iets anders te doen;
- Leg contact met andere casegenoten.

## VERDER LEZEN?

- Philip Van den Driessche, *Leidinggeven zonder leider*, Scriptum, 2008
- Malcom Gladwell, *Intuïtie*, Uitgeverij Contact, 2005
- Tica Peeman, *Heb lef, durf te veranderen*, Uitgeverij Nelissen, 2005

# LES 6

## LEREN HOE ANDEREN KIJKEN



### PRAKTIJK

#### Wie is wie in de ogen van wie?

VOORBEELD 1 Volgens de politie is P. een crimineel: een veelpleger met een geweldsdelict op zijn naam. En nog katvanger ook. De veldwerker ziet hem als burger met zelfbeschikking. Met de nodig support kan het allemaal goed komen. Nee, zegt de GGZ hij is psychiatrisch patiënt. Was er niet ooit een psychologisch onderzoek gedaan ergens? Is het geen borderliner?

VOORBEELD 2 Moeder zegt: "ik ben slachtoffer van de situatie door alles wat mij door de samenleving is aangedaan." "Nee", zegt Jeugdzorg, "moeder is de maker van de problemen." "Ach", zegt de psychiater, "moeder kan er niets aan doen: moeder is patiënt." "Luister", zegt de kinderrechter, "hier hoor ik een toegewijde moeder, ik wijs haar de kinderen toe." "Ik kan het weten", zegt de juf van de basisschool, "moeder is de echte regisseur: zij trekt aan alle touwtjes en niemand heeft het door." "Moeder is een gevaarlijke gek", zegt de politie, "haal snel de kinderen weg."

**VRAAGSTUK****Wat te doen met al die verschillende perspectieven?**

Andere professionals kijken anders dan jij. Ze zien andere problemen, andere situaties en andere oplossingen. Te weinig realiseren we ons dat onze waarnemingen, duidingen en oplossingen maar één kant van de zaak belichten. Hoe we kijken heeft te maken met de rol en de ervaringen die we hebben. Maar ook opvoeding, opleiding en de omgeving waarin we acteren zijn mede bepalend voor ons kijk- en denkraam. Op basis van wat we zien, plakken we etiketten en beelden die we met ons meedragen. Vanuit die beelden bepalen we onze acties. Hieronder volgt een schematische weergave van hoe rollen, beelden en acties voor een veelpleger versleuteld zijn. Het vraagstuk is: wat te doen met al die perspectieven?

ROL	BEELD	ACTIE
hulpverlener	hulpvrager	nabijheid en zorg
behandelaar	patiënt	therapie
ordehandhaver	ordeverstoorder	regels opleggen
toezichthouder	dossiernummer	registratie
aanklager	crimineel	dwang en straf
begeleider	burger met zelfbeschikking	projecten

**DE LES****Leren hoe anderen kijken leidt tot meer begrip, samenhang en afstemming en daarmee tot betere samenwerking**

Oefen met elkaar in meervoudig kijken. Uitwisseling van beelden van de situatie helpt om een situatie beter te begrijpen. Het helpt om te snappen waarom oplossingen niet werken. Andere kijkwijzen bieden ruimte om buiten bestaande kaders te denken voor nieuwe ideeën en nieuwe oplossingsrichtingen. Inzichten zijn vaak het gevolg van denkbeelden en kijkwijzen die elkaar ontmoeten. In die ontmoeting wordt zichtbaar hoe sterk een rol leidt tot specifieke duidingen en specifieke oplossingen. Ontmoetingen met andere kijkwijzen kun jezelf organiseren.

**PRAKTISCHE TIPS**

- Kijk bij elkaar in de keuken door een dag mee te lopen;
- Laat een 'dwarskijker' meekijken;
- Maak gebruik van creatieve hulpmiddelen;
- Maak gebruik van beelden, metaforen en verhalen van verschillende betrokkenen;
- Vraag ook eens naar de beelden van een cliënt, een slachtoffer, een ander gezinslid, of een dader.

**VERDER LEZEN?**

- Gareth Morgan, *Beelden van organisaties*, Scriptum, 1986
- Rob van Es, *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*, Kluwer, 2008

## DEFENSIEVE PATRONEN DOORBREKEN



### PRAKTIJK

#### Als we ons laten tegenhouden door alles wat niet goed gaat, verandert er nooit iets

Heleen is gemeentelijk samenwerkingsregisseur en krijgt te maken met probleemgezinnen waarin de hulpverlening is vastgelopen. Nu werkt ze aan een casus van een multiprobleemgezin waarin ook nog sprake is van een zedendelict. Vanuit haar functie zoekt ze contact met de professionals die in het gezin komen. Er blijken al vier voogden geweest te zijn en daarnaast ook nog een gespecialiseerde gezinshulp, een ambulante pedagogische hulp, een systeemtherapeut en een maatschappelijk werker. Waar lopen ze tegen aan? Als Heleen er naar vraagt krijgt ze te horen: "Er zijn te veel regels." "Het ligt aan de instellingen die ons laten wachten." "Ik krijg het kind niet geplaatst." "De moeder frustreert het proces." "Morgen wordt het beter." "Er is geen geld." "Ik heb de bevoegdheid niet." "De ouders werken niet mee." "Anderen doen niet wat we zeggen." Of "Het ligt aan het beleid." Iedereen lijkt op iedereen te wachten en ondertussen verandert niets structureel.

## VRAAGSTUK

### Hoe kom je af van stagnaties in samenwerken?

Wanneer we vastlopen in onze samenwerking hebben we de neiging naar buiten te wijzen. We geven het systeem, het beleid of andere hulpverleners of instellingen de schuld. We hebben allerlei manieren ontwikkeld (games) om vast te houden aan onze eigen opvattingen, om te voorkomen dat we te maken krijgen met gezichtsverlies, schaamte of angst. In plaats van te laten zien dat je van het beleid af kunt wijken, het systeem kunt beïnvloeden of op zoek kunt gaan naar andere manieren om met elkaar samen te werken, houden we vast aan de manier waarop we het altijd al deden en blijven we achter met het gelijk aan onze zijde zonder dat er iets verandert. Zo ontstaan **defensieve patronen**. Defensieve patronen zijn ingesleten defensieve reacties waar we zó vaardig in zijn geworden dat ze deel gaan uitmaken van ons dagelijkse routine. Ze leiden tot stagnaties in ongewilde samenwerkingen. Hoe kom je af van die stagnaties?

## DE LES

### Benoem en herken defensieve reacties

Herkennen van defensieve reacties bij jezelf en anderen is vaak al genoeg om hiermee te breken en stagnaties vlot te trekken. Hieronder volgt de top 5 van defensieve reacties (Argyris 1990):

1. **Bottom up communicatie ontbreekt** (in het nemen van complexe beslissingen)
2. **Games:** mensen hebben allerlei 'spelletjes' om eigen opvattingen door te drijven
  - voet tussen de deur: verkoop iets wat je wilt eerst voorzichtig en onopvallend
  - verdeel (over verschillende leidinggevendenden) en heers
  - distractie: wek de schijn dat het succes gegarandeerd is en eerder is vertoond
  - informatieduizeling: overspoel met data zodat anderen het niet meer volgen
  - vertraging inbouwen: daar en daar om
  - excuus: het programma is niet in geld uit te drukken, alleen in kwaliteit
  - excuus: het effect is niet te meten bij dit soort zaken
  - morgen wordt het beter: stel resultaten steeds in het vooruitzicht
  - uitspelen van verschillende partijen
3. **Anderen of het systeem de schuld geven.** Anderen of de organisatie krijgen de schuld van slechte prestaties en armoedige beslissingen
4. **Organisationele inertie:** De bekende en bewezen aanpakken domineren de dagelijkse praktijk (idee killers: de baas wil het niet, het is nooit geprobeerd, ik heb de bevoegdheid niet, dat is het beleid niet, we hebben het altijd al zo gedaan).
5. **Het management team is vaak een mythe:** het is onduidelijk wie verantwoordelijk is.

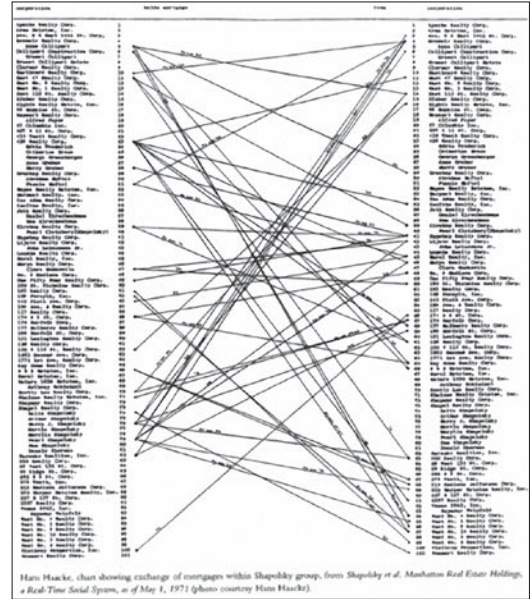
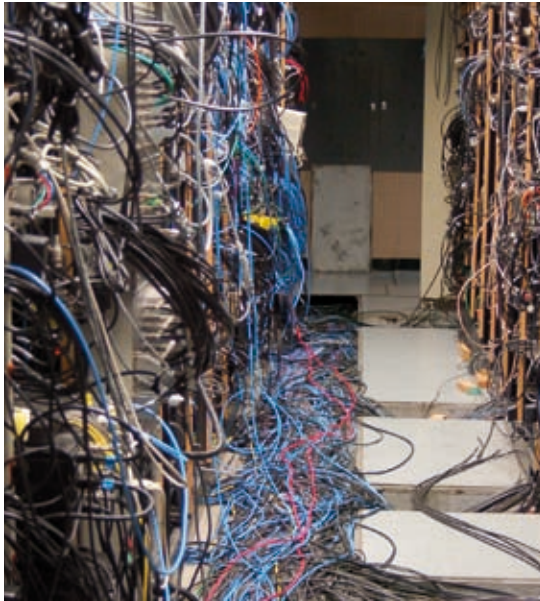
## PRAKTISCHE TIPS

- Oefen in het herkennen van defensieve reacties bij jezelf en anderen;
- Oefen met het nemen van acties in plaats van je defensief op te stellen;
- Laat een dwarskijker meekijken naar het vraagstuk en de samenwerking;
- Vraag anderen je te attenderen op je eigen defensieve reacties;
- Onderzoek waar defensieve reacties vandaan komen.

## VERDER LEZEN?

- Chris Argyris, *Overcoming Organisational Defences*, Blackwell Publishers, 1990
- Ap Dijksterhuis, *Het slimme onderbewuste*, Bert Bakker, 2007
- Hans Vermaak, *Plezier beleven aan weerbarstige vraagstukken*, Kluwer, 2009

## COMPLETE EN HELDERE INFORMATIEUITWISSELING



### PRAKTIJK

#### Geen overzicht, geen inzicht, geen communicatie

Teleurgesteld waren ze. Allemaal: de eerste en de tweede en de derde voogd, de systeemtherapeut, de gespecialiseerde gezinshulp, de trajectmanager, de leerkracht en de mentor, de buurtagent en die vijftien anderen hulpverleners. Allemaal hadden ze hun stinkende best gedaan om het zo goed mogelijk te doen. Het meisje werd alleen maar meer slachtoffer. Het leek wel of de jongens overal in de stad zaten. Zelfs in de jeugdgevangenis zaten de jongens. Of daar zaten ze juist. Net nu het meisje veilig opgeborgen was, weg van de samenleving, komt het meisje die jongens ook dáár weer tegen. In een leerbijeenkomst vertellen ze elkaar de verhalen. Wat weten ze weinig van elkaar: wat ze doen en wie ze zijn. Wat weten ze weinig van de zorggeschiedenis van het meisje. En als je alle dossiers bij elkaar legt is er geen overzicht. Wel zijn bepaalde passages steeds weer op nieuw overgenomen in weer nieuwe dossiers: *copy & paste* creëert een eigen werkelijkheid.

**VRAAGSTUK****Hoe kun je zorgen voor heldere informatie en goede communicatie, zonder de ruis van 'privacy'?**

Vaak komt het voor dat professionals te weinig weten wat er speelt en heeft gespeeld bij de cliënt en de hulpverlenende instanties. Het overzicht van wat er bekend is over een gezin of een cliënt ontbreekt. De hulpverleningshistorie is incompleet of ontbreekt helemaal. Professionals gaan te vaak angstvallig om met privacyregels, wisselen weinig tot niet uit, weten niet goed van elkaar wat ze doen en wat (andere) organisaties doen. Dossiers zijn onoverzichtelijk, zonder structuur of chronologie. Veel tijd gaat zitten in registratie en het invullen van formulieren, zonder dat er zicht op is wat dat betekent voor de cliënt en voor andere hulpverleners in de keten.

**DE LES****Heldere communicatie en complete informatie is meer dan een hulpmiddel: het is het fundament van goede samenwerking**

Heldere communicatie en goede informatie wordt vaak onderschat. Ze zijn meer dan een hulpmiddel omdat ze basis vormen voor de beelden die professionals van een situatie hebben. Omdat ze bepalend zijn voor keuzes en besluitvorming. Omdat ze de 'status' hebben van objectiviteit en waarheidsvinding. Wees daar bewust van. Verzamel de informatie die je nodig hebt en bedenk wat een ander met jouw informatie kan en doet. Wissel uit in direct contact met de ander. Grijs rapporten en vluchtige mail hebben veel ellende veroorzaakt.

**PRAKTISCHE TIPS**

- Neem kennis van de hulpverleningsgeschiedenis;
- Maak afspraken over uitwisseling van gegevens;
- Maak inzichtelijk welke dossiers er allemaal zijn;
- Maak werkendeweg een chronologie om het overzicht te houden;
- Pas op met kopiëren en plakken uit dossiers;
- Wissel met elkaar uit wat je doet en wat je taak inhoudt;
- Zoek de grenzen op van omgaan met gegevens;
- Leg geen overbodige dossiers aan;
- Zorg dat je weet wat instellingen zijn, wat ze doen en hoe ze werken door (fysiek) contact te zoeken;
- Vermijd email, pak liever de telefoon of maak afspraken;
- Laat je niet belemmeren door privacy in de zorg om een kind.

**VERDER LEZEN?**

- Douglas Stone e.a., *Moeilijke gesprekken*, Het Spectrum, 1999
- Mariëlle Bruning. *Over sommige kinderen moet je praten. Gegevensuitwisseling in de jeugdzorg*, oratie Universiteit Leiden, 2006



# LES 9

## GEBRUIK FRICTIES ALS KANS



### PRAKTIJK

#### Durf het conflict aan te gaan

De maat was vol. Hij was niet voor niets jeugdcoördinator geworden bij de politie. En als wijkagent had hij ook wel het nodige gezien en meegemaakt. Laurens besloot om zelf maar eens een kijkje te gaan nemen. Het werd hoog tijd voor actie. Dat moeder hem niet in huis wilde toelaten was geen reden om door te zetten. Voor je het weet heb je Maasmeisje 2. Laurens zag met eigen ogen dat het goed mis was: vervuiling, paniek, verwaarlozing. Het werd hem niet in dank afgenomen. De hele keten kreeg hij over zich heen. Maar er gebeurde toen wél wat. Misschien had hij beter kunnen communiceren, daar hadden ze wel gelijk in. Beter een keer teveel je excuses aanbieden dan dat je helemaal niets doet. Maar dat het daarna nog zolang moest duren voordat sommige professionals hem weer aankeken. Het hielp wel dat hij de gelegenheid kreeg om zijn verhaal te vertellen en hij ook naar de verhalen van anderen ging luisteren. Uiteindelijk hebben ze met elkaar een volledig beeld gekregen en zijn ze beter gaan samenwerken.

## VRAAGSTUK

### Hoe ga je om met conflicten, meningsverschillen en fricties?

Bij complexe vraagstukken in een multiprobleemgezin heb je te maken met veel professionals. Die kunnen van opvatting verschillen over de handelingsrichting, over wat te doen, over wat prioriteit heeft, over wat het probleem eigenlijk is, over taken, rollen en acties, over wie de regie heeft, over wie verantwoordelijk is, over wat de regels betekenen, en over wat het doel is van de samenwerking. Hoe ga je als professional om met fricties, meningsverschillen en conflicten die het gevolg kunnen zijn van al die verschillen? Ga je conflicten uit de weg of zoek je ze op?

## DE LES

### Zie fricties als mogelijkheden voor verbetering

Onderzoek waar verschillen vandaan komen en wat maakt dat ze in stand worden gehouden. Veel conflicten worden al opgelost als mensen van elkaar horen en begrijpen wat ze willen en waarom. Conflicten kunnen ook te maken hebben met sturende regels en protocollen. Soms is onwetendheid en onbekendheid de drager van conflicten. Vaak spelen ook belangen en afhankelijkheden een rol. De angst voor (te veel) macht, de situatie niet overzien of economische motieven: allemaal kunnen ze drager zijn van een conflict. Al deze dragers en onderstromen hebben echter ook de potentie om positief te worden aangewend. Door ze te zien als meerwaarde, variëteit en mogelijkheden kunnen zich perspectieven ontvouwen waardoor een win-win situatie ontstaat. Maar daarvoor moet wel het verschil zichtbaar gemaakt worden.

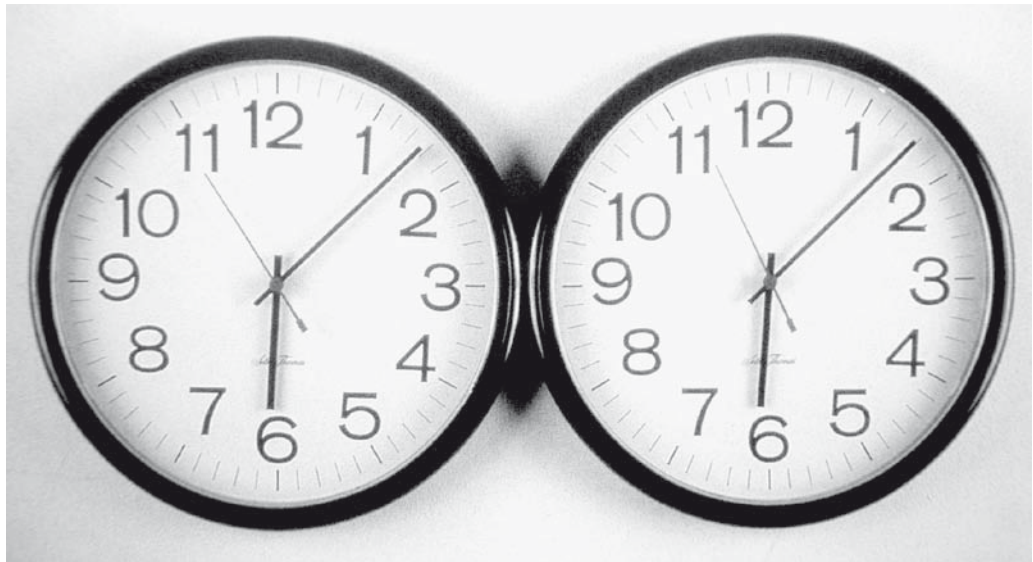
## PRAKTISCHE TIPS

- Ga er altijd van uit dat een ander iets bij te dragen heeft en zoek uit wat dat kan zijn;
- Houd rekening met macht en hiërarchie en laat jezelf niet weerhouden;
- Zie iedere aanvaring als een mogelijkheid voor meer contact;
- Realiseer je dat een frictie het gevolg is van een ontmoeting van verschil;
- Probeer waardierend te zijn: ga uit van wat wel goed gaat en benoem je inzichten;
- Laat je verrassen;
- Kijk niet alleen naar de inhoud, maar ook naar de processen, de interactie en de emoties die spelen;
- Vier altijd elk succes;
- Vermijd zwartepieten en het aanwijzen van zondebokken;
- Variëteit is altijd een meerwaarde;
- Probeer je te verplaatsen in de situatie van anderen.

## VERDER LEZEN?

- Eik van de Loo, *Bewuste en onbewuste processen van samenwerken*, M&O, 2007
- Arienne van Staveren, *Zonder wrijving geen glans*, van Gorcum, 2007

## DE FACTOR TIJD: VOORZORG, ZORG ÉN NAZORG



### PRAKTIJK

#### Naderhand leren van wat je achterliet

Acht jaar na haar vertrek uit het gezin krijgt de gezinshulp iets te horen over Marisja en haar familie. Marisja is nu achttien jaar geworden en heeft voor drie maanden een crisisbed. Haar stiefvader is inmiddels weg. Haar zus is nu ook onder toezicht gesteld. Marisja heeft in de afgelopen acht jaar onder meer te maken gekregen met loverboys en groepsverkrachting. Maar dat dossier is ook al weer gesloten. Alles is in die acht jaar erger geworden, maar de laatste ingreep -na zes keer tijdelijke opvang en acht maanden jeugdgevangenis- lijkt te helpen. Er is een veiligheidsnetwerk gesloten rondom Marisja. Alles wat ze doet wordt nu door iemand in de gaten gehouden. Zo is altijd bekend waar ze uithangt en hebben de jongens de greep op haar verloren. Dat is een hele winst. Het gezin heeft nu ook systeemtherapie. Daarin worden afspraken gemaakt met het hele gezin. Eigenlijk deed zij dat als gezinshulp acht jaar geleden ook. Maar niet vanuit een theorie. Het is teleurstellend om te zien dat de geschiedenis zich steeds lijkt te herhalen. Wat leert dat haar? Dat haar waarnemingen nu ook gedeeld worden met anderen. Dat sommige situaties zo hardnekkig zijn dat je er weinig kunt doen. Dat ze meer met anderen samen had kunnen doen. Dat ze vaker zou moeten teruggaan om te kijken wat er van een kind terecht is gekomen.

**VRAAGSTUK****Hoe kun je weten wat je doet voordat je gezien hebt wat je hebt gedaan?**

Hoe kun je weten wat het effect is van je handelen? Wanneer is een casus klaar? Vaak wordt een casus afgesloten omdat de cliënt wordt verplaatst naar een nieuwe instelling. Omdat gekozen wordt voor een andere aanpak, omdat de juridische status iets verandert of omdat een kind achttien jaar wordt. Als hulpverlener loop je maar een klein stukje mee in het leven van een cliënt. Daarentegen leer je door zicht te krijgen op wat jouw bijdrage in het groter geheel is geweest. Daarin zie je wat het perspectief van je handelen is en waar je samenwerking kunt zoeken. Want hoe kun je weten wat je doet als je niet kunt zien wat je hebt gedaan?

**DE LES****Voorwaarts leren, achterwaarts leren en leren in het hier en nu**

Voorwaarts leren, achterwaarts leren en leren in het hier en nu is nodig om er achter te komen hoe je voorzorgmaatregelen kunt nemen om er achter te komen hoe je zorg kunt verbeteren en om er achter te komen hoe je een verbetering kunt behouden (nazorg).

- Voorwaarts leren is: naderhand leren van wat je achterliet.
- Achterwaarts leren is: leren van wat anderen vóór je in de hulpverlening hebben gedaan.
- Leren in het hier en nu is: leren terwijl je handelt. Dat kun je doen door te reflecteren terwijl je bezig bent (reflectie in actie).

**PRAKTISCHE TIPS**

- Ga nog eens terug naar de casus, één jaar, drie jaar en acht jaar later en bedenk wat je nu anders en hetzelfde zou doen;
- Houd een logboekje bij van reflecties om naderhand nog eens na te lezen;
- Ga naderhand in gesprek met de hulpverleners van nu en deel je bevindingen;
- Zoek in je actuele werk de hulpverleners van destijds op. Waar zagen zij lichtpuntjes?;
- Waar liepen zij op vast? Maak samen een leergeschiedenis (learning history) en kijk daar met externe deskundigen naar;
- Kijk of er een hulpverleningsgeschiedenis van de ouders is. Vaak hebben ouders ook veelvuldig te maken gehad met de jeugdzorg. Welke hulpverlening kregen zij? Vaak zijn gedragspatronen te vinden die meegenomen zijn in de nieuwe generatie.

**VERDER LEZEN?**

- Donald Schön, *The reflective practitioner*, Jossey Bass, 1987
- Rita van Dijk en Jannie van Niet, *Werken met casusadoptie*, InAxis, 2007



## ESCALEREN WANNEER NODIG

les voor managers



### PRAKTIJK

#### Escaleren door los van bestaande afspraken maatregelen te treffen

Een gezin met zes jongens en twee meisjes staat al jaren onder toezicht van de Jeugdbescherming. De jongste twee jongens zijn uit huis geplaatst, de anderen jongens wonen weer tijdelijk thuis. De situatie lijkt uitzichtloos. Er zijn drie verschillende voogden in het gezin. Hulpverleners zijn het niet met elkaar eens over de aanpak. De oudste jongen is bekend bij de politie en terroriseert met zijn broertje en wat vriendjes de buurt. De kinderen komen vaak niet op school. De school durft moeder niet aan te spreken omdat moeder dan gaat gillen en slaan. De leerplichtambtenaar heeft geen grip op het gezin. De buurtagent vindt dat er ingegrepen moet worden en zoekt het hogerop. Hij neemt contact op met de jeugdcoördinator van de Politie. Die vreest dat er hele erge dingen kunnen gebeuren en gaat samen met de buurtagent een kijkje nemen. Moeder haalt alles uit de kast om de toegang te verhinderen. Toch gaan ze de woning binnen. Escaleren heet dat. Ze vinden de thuissituatie zorgelijker dan ze hadden verwacht. Het huis is totaal vervuild. Door de actie staat de hulpverlening op zijn kop. Dit had niet mogen gebeuren! Dit tart alle afspraken en regels! Het effect is wel dat de casus wordt opgeschaald tot het hoogste overleg: de directeur van Bureau Jeugdzorg, de plaatsvervangend hoofdofficier en de officier van justitie. Er worden los van bestaande afspraken en lopende acties maatregelen getroffen.

## VRAAGSTUK

Het gaat hier om een situatie waarin de hulpverlening machteloos is en bestaande oplossingen niet meer werken. De situatie is uitzichtloos en zit muurvast. Er is geen overleg meer mogelijk met het gezin en het contact tussen hulpverleners is belast met wantrouwen en onvermogen. De frustratie bij alle partijen is groot. De media rammelen aan de poorten.

## DE LES

### Durf te escaleren!

Soms zijn situaties zo vastgelopen dat overleg en samenwerken geen perspectief meer geeft. Dan zijn er andere scenario's nodig zoals bijvoorbeeld escaleren. Escaleren betekent: een paradoxale interventie doen, opschakelen, aan de regels durven sleutelen, op een hele andere manier gaan werken, de verschillende posities op scherp zetten, aan de bel trekken. Escaleren gaat gepaard met verwijten, boosheid, opluchting, ontladingen, soms ook met media-aandacht. Het is niet gemakkelijk om te kiezen voor escalatie, maar brengt wel beweging in de zaak. Durf te escaleren! Maar doe het met precisie en aandacht.

## PRAKTISCHE TIPS

- Vraag je af wat het ergste is wat er kan gebeuren als je niets doet en maak dan je afweging;
- Voer het gesprek met andere hulpverleners over de betekenis van escalatie op een moment dat het niet aan de orde is;
- Bewapen jezelf met kennis van interventie-aanpakken;
- Maak meerdere scenario's voor escalatie: overweeg alternatieven;
- Regel voor of achteraf de communicatie met de andere betrokkenen;
- Houd de focus scherp: realiseer je dat het gaat om de kinderen en het gezin;
- Maak excuses als dat achteraf terecht blijkt te zijn.

## VERDER LEZEN?

- Hans de Bruijn, Ernst ten Heuvelhof, Roel in 't Veld, *Procesmanagement: over procesontwerp en besluitvorming*, 3e druk 2008
- Jaap Boonstra (red.) *Ondernemen in allianties en netwerken, Een multidisciplinair perspectief*, Kluwer, 2007
- *De Kafkabrigade: eerste hulp bij bureaucratie*, [www.kafkabrigade.nl](http://www.kafkabrigade.nl)

# LES 12

## DURF EN STEUN VAN HET MANAGEMENT: les voor managers



### PRAKTIJK

Johannes is zeven jaar en heeft een pleeggezin nodig. Hij zit nu in een tehuis voor kinderen die daar tijdelijk kunnen verblijven. De wachtlijsten zijn lang. Het is lastig om pleegouders te vinden. De kans is groot dat Johannes niet op zijn eigen school kan blijven als hij in een pleeggezin geplaatst wordt. Hij heeft voor het eerst vriendjes die hij dan niet meer zal zien. Zijn klas is de plek waar Johannes zich het meest thuis voelt. De begeleider is begaan met het lot van Johannes. Hij is begaan met het lot van al de kinderen die hij begeleidt. Hij loopt aan tegen wachtlijsten en procedures en maar wil het hierbij niet laten zitten. Hij gaat naar de school van Johannes en deelt zijn zorg met alle leerkrachten. Hij doet een oproep aan alle ouders van de school. Binnen een week heeft hij vier aanbiedingen voor een pleeggezin voor Johannes. Johannes gaat wonen bij zijn vriendje. Het gaat, een jaar later, heel goed met Johannes.

**VRAAGSTUK****Hoe kom je tot verandering als reguliere denkwijzen niet werken?**

Hoe kom je tot verandering als reguliere werkwijzen niet meer lijken te werken? Wat kun je doen als je merkt dat regeldruk, caseload en procedures in de weg staan om tot betere oplossingen te komen? Veranderingen staan niet op zichzelf. Werkwijzen zijn verankerd in de systemen en structuren van organisaties. Regels zijn doorgaans centraal vastgelegd. Bovendien maakt een organisatie deel uit van een keten en een werkveld. Wat kun je wel doen?

**DE LES****Durf als manager of bestuurder je nek uit te steken en steun initiatieven voor vernieuwing**

Deze les is bedoeld voor managers en bestuurders. Medewerkers kunnen aangemoedigd worden om met initiatieven te komen. Managers en bestuurders kunnen steun geven aan medewerkers door vernieuwing te faciliteren met behulp van tijd, ruimte, geld en support. Dat betekent dat je als manager of bestuurder gaat staan voor je organisatie en je mensen. Dat je zelf je nek uitsteekt, proefprojecten aangaat en ruimte bovenover creëert om een initiatief mogelijk te maken. Dat betekent dat je andere managers en bestuurders van je eigen organisatie als van andere organisaties enthousiast maakt en uitdaagt om ook hun nek uit te steken. Soms is het nodig om regels te veranderen, om een zaak politiek aan de orde te stellen of om een discussie aan te gaan met het werkveld. Vernieuwen vertrekt vanuit eigen lef, geloof in verbetering en vertrouwen in professionals die vanuit het dagelijks contact met cliënten veel ervaringskennis hebben opgebouwd.

**PRAKTISCHE TIPS**

- Verken je eigen kaders en beperkingen en zorg dat je die niet aan een ander oplegt;
- Ga parels vissen: verzamel voorbeelden van hoe het anders kan;
- Zoek eerst naar mogelijkheden voordat je de bezwaren toelaat;
- Ga zelf het veld in en maak contact met de leerkracht, de voogd en de leerplichtambtenaar;
- Langzaam zo snel als we kunnen: vernieuwing heeft tijd nodig;
- Laat kritiek en commentaar op de plek waar het vandaan komt;
- Ga het offensief in en niet het defensief;
- Ga op zoek naar energie voor verandering;
- Zorg voor verlengde autoriteit;
- Maak constructief gebruik van macht;
- Zie de media als instrument voor verandering .

**VERDER LEZEN?**

- E. Cornelissen, Paul Frissen, Sandra Kensen (red.), *Betoverend bestuur, legitimatie, vitaliteit en meervoudigheid*, Lemma, 2007
- Adriaan Bekman, *De mens als bron van leiderschap*, Van Gorcum, 2007