

‘Van handelingsverlegen naar handelingsbekwaam’

Leestekst ter voorbereiding op studiedag Eleos, De Hoop, RefSVO

21 december 2020



Van handelingsverlegen naar handelingsbekwaam

Context

Soms zijn situaties erg complex, is het krachtenveld waarin men handelt vol tegenstrijdigheden en zijn bij het thuiszittersprobleem en voortijdig schoolverlaten (te) veel actoren betrokken. Hierdoor kan het zicht op openingen / oplossingen voor het kind ontbreken zodat men met de handen in het haar zit. Wat nu? Scholen noemen zich 'handelingsverlegen' indien zij geen handelingsalternatieven binnen de school zien om bij bijvoorbeeld (dreigend) thuiszitten het kind goed te bedienen. Naast scholen kunnen ook LPA's, RMC-ers, zorgprofessionals, gezinscoaches (en ook ouders) handelingsverlegen zijn.

Openen

In observaties herkennen wij een aantal handelingswijzen:

1. De professional kan het alleen in relatie tot/met de cliënt wel/niet oplossen.
2. De professional kan het met de mogelijkheden binnen de organisatie in relatie tot/met de cliënt wel/niet oplossen.
3. De professional kan het met de mogelijkheden van een andere professional uit een andere organisatie in relatie tot/met de cliënt wel/niet oplossen (bilateraal).
4. De professional kan het met de mogelijkheden van een breder interorganisatorisch netwerk van professional in relatie tot/met de cliënt wel/niet oplossen.

De casuïstiek van thuiszitters en schooluitval kent verschillende complexiteiten die daardoor verschillende aanpakken behoeven. De vier hiervoor genoemde mogelijkheden geven een hogere kans tot *handelingsbekwaamheid* in elke vorm van complexiteit. Dat inzicht lichten we als volgt toe:

- In de eerste optie werkt men individueel met eigen kennis en vaardigheden (komt veel voor).
- In de tweede optie gebruikt men de gecombineerde kennis en vaardigheden die binnen de organisatie aanwezig is (b.v. netwerk LPA en RMC).
- In de derde optie combineert men de kennis/vaardigheden met die van een andere actor in het veld (bilateraal).
- Bij optie vier combineert men kennis en vaardigheden die in interorganisatorisch verband ingezet kunnen worden (multilateraal).

Multidisciplinariteit

Een multidisciplinaire aanpak, waarbij dus meerdere professionals vanuit verschillende disciplines samenwerken, garandeert meer ontwikkelkracht voor creëren van oplossingen. Analoog daaraan wordt in *multidisciplinaire overleggen* (MDO's) tot een zekere aanpak besloten (soms wordt voor deze MDO's in het werkveld betreffende thuiszitters/v.s.v. de term 'doorzettafels', of 'thuiszittafels' gebruikt). De ontwikkelkracht kan toenemen doordat men

weet heeft van wat iedere partij doet en van plan is. Er bestaan ook argumenten om de verwachtingen van deze MDO's niet te groot te maken. Een multidisciplinaire samenstelling leidt niet vanzelfsprekend tot de 'hoogst haalbare oplossing'. De multidisciplinaire samenstelling op zich garandeert geenszins het uitblijven van verkokerde belangen, -waarnemingen, -wegingen, -oordelen, waardoor in complexe problematiek zoals die van veel thuiszitasussen en v.s.v. toch eendimensionaal tegemoet wordt getreden. 'Jumping to conclusions or solutions' zien wij niet als voldoende werkwijze om de hoogst haalbare oplossing te bereiken.

Interdisciplinariteit

Vanuit een *'interdisciplinair perspectief* - in tegenstelling tot een multidisciplinair perspectief - gaat het om de *toegevoegde waarde* van elke discipline t.b.v. één casus. Hier probeert men met elkaar geïntegreerd tot oplossing en een passend aanbod voor het kind/student te komen. Deze optie leidt tot kwalitatieve scenario's op basis van een rijker palet van waarnemingen, afwegingen, oordelen en besluiten; er is mogelijkheid tot samenleren en synergeren. ACT! heeft daartoe het instrument en de dienst 'Krachtplan' ontwikkeld. Het geïntegreerde collectief (inclusief de educatieve-/zorgpartners - waaronder ouders/kind) heeft zodoende het grootste potentieel om tot passende handelingsbekwaamheid te komen, en dus de mogelijkheden om aan 'handelingsverlegenheid voorbij' te komen en de hoogst haalbare oplossing (wenselijk, haalbaar, houdbaar) wel te bereiken. Op basis hiervan introduceren we daarom de term:

Inter Disciplinaire Overleggen (IDO's)

Die samengestelde kracht en handelingsbekwaamheid is ook hard nodig. Niet alleen zijn er nog steeds teveel uitvallende leerlingen, een groot deel daarvan blijkt een harde kern te zijn. Casussen ontstaan makkelijker dan ze worden opgelost. Samengestelde kracht en handelingsbekwaamheid verkrijgt men, zoals uit de casussen blijkt, niet door eenvoudige handelingstruiks of nieuwe protocollen. *Het bereiken van verfijnde interdisciplinaire afstemming van diverse shareholders heeft de meeste kans tot resultaten te komen die groter zijn dan een ieder afzonderlijk ooit zou kunnen bereiken.*

Rol ouder en kind in IDO's

In bovenstaande is tussen haakjes de rol van ouders en kind al een aantal keren gesuggereerd. In onze waarneming blijkt dat die rol diffuus wordt gehanteerd. Soms worden ouders in passend onderwijs casussen (waaronder thuiszitten) van begin af aan en in het gehele proces 'meegenomen'. En dat er daarmee een aanvullend beeld over het thuiszittend kind wordt geschapen. Soms worden ouders alleen in de MDO's betrokken - een moment invloed. Dat betekent dat de ketenpartners de voorbereiding op- en het nawerk n.a.v. het overleg zonder betrokkenheid van de ouders verzorgen: kans op trappen in de valkuil van schijn-commitment. Soms zien we zelfs MDO's en bilaterale afstemming waarin ouders/kind geheel niet worden betrokken, en vragen ons af of dit scenario wel serieus moet worden genomen, nog afgezien van allerlei privacy-kwesties die dan gelden.

De vraag die gesteld moet worden is, wie hebben nou eigenlijk het eigenaarschap, de zeggenschap over een casus? We neigen hier te zeggen: gedeeld eigenaarschap en zeggenschap door alle shareholders - zij die bijdragen aan het proces richting (her)intrede in (o.a.) school. *M.a.w. ouder / kind inclus!*

In de praktijk van v.s.v. en 16-plus leerlingen is de betrokkenheid van de leerling verplicht. Wordt het kind dan mede-constituant van het scenario met hoogst haalbare oplossing?

Verstrikkingen kind, ouder, gezin versus professional

Verstrikkingen binnen het gezin, tussen ouder en kind kunnen leiden tot verstrikkingen met professionals. Sociaal-emotionele belemmeringen binnen het gezin kunnen het leren van het kind in de weg staan.

De invloed van professionals op het functioneren van gezin, ouder en kind kan tevens leiden tot verstrikkingen en communicatieve strijd. Het voorkomen van verstrikkingen en het openen van mogelijkheden is een professionele verantwoordelijkheid. Daarmee is ook het [Legal Abuse Syndrome](#) (LAS) te voorkomen.

Normatieve professionaliteit

Op zoek naar 'hoe' bovenstaande te bereiken komen we met het inzicht dat *normatieve professionaliteit* van waarde is. Het gaat bij thuiszitten / v.s.v. en arrangementen passend onderwijs om *professionele beslissingen die verregaande consequenties hebben* voor het leven van deze kinderen. In het kader van thuiszitten en schooluitval hebben we het zelfs over zwaarwegende beslissingen die de levensloop van een kind beïnvloeden. Vanuit het kind bezien: het perspectief waarheen ik me wil ontwikkelen, mijn afstemming op leeftijdsgenoten, weten waartoe ik behoor, zinvolle tijdsbesteding, het gevoel hebben dat waar ik ben en wat ik doe ertoe doet, het kunnen voeden van mijn leerbehoefte.

Normatieve professionaliteit gaat over het kunnen maken van situationele professionele keuzes waar meerdere belangen spelen en normatieve keuzes gemaakt moeten worden. Normatieve professionaliteit drukt zich uit in, dat hierbij de persoon van de professional zelf van belang is, net als diens communicatieve vaardigheden, zijn/haar sensitiviteit voor bestaansvragen en normatief-reflexieve competenties en diens invloed op het leven van een kind. M.a.w.: in deze complexe en vaak (bijna)gestagneerde casussen is een vorm van '*radicale menselijkheid*' in combinatie met situationele professionaliteit van groot belang.

Competenties

Wij zien hieraan ondersteunend voor thuiszitters en schooluitval in willekeurige volgorde het belang van:

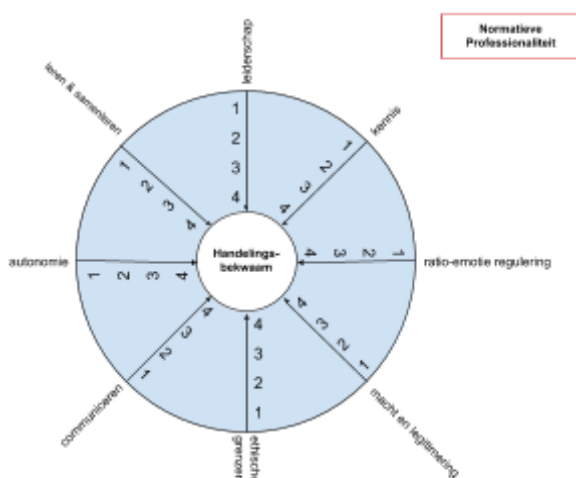
1. Persoonlijk leiderschap en tegelijkertijd het kunnen en durven voeren van gedeeld leiderschap t.b.v. contextueel innoveren
2. Kennis, interpretaties, ervaringen en werktheorieën over leren en doceren, zorgen en ondersteunen, en uiteindelijk: kennis hebben waardoor je weet wat een passend aanbod is; diepgaande kennis van de casus

3. Het kunnen hanteren van een 'weerstandstaxonomie', waarin een onderscheidend vermogen en regulering tussen *ratio en emotie* noodzakelijk is. Weten dat je handelen in de situatie niet alleen voortkomt uit je ratio, maar dat je handelen bovendien ook door emoties wordt ingegeven. Kan je hierin sturen?
4. Het weten om te gaan met macht(stapeling) en legitimeringen daarvan; op het juiste moment de juiste (machts)handeling verrichten
5. Horizontaal weten te communiceren: weten te luisteren en dialogisch kunnen handelen waarin wederkerigheid centraal staat
6. Het kunnen omgaan met 'eigen' ethische grenzen die zich verhouden tot de situatie
7. Het kunnen balanceren tussen persoonlijke autonomie versus normen die men van bovenaf (verticaal) en/of vanuit de groep (horizontaal) verkrijgt
8. Kunnen en weten te leren in samenleren verband

Wij noemen deze de competenties voor de normatief competente professional bij thuiszitscasussen '*Relevante Competenties van Normatieve Professionaliteit*'. Met deze competenties kunnen groepen en daarbinnen personen - in interdisciplinaire overleggen - zowel aan zelfreflectie als aan groepsreflectie doen, en tot andere en betere uitkomsten komen: handelingsbekwaam. Nogmaals: handelingsbekwaamheid leidt tot betere oplossingsscenario's.

Handelingsbekwaamheid gaat *niet* over handelingsbevoegd zijn (juridisch). Het gaat om het kunnen verrichten van passende handelingen in een context met een probleem, waardoor het probleem wordt opgelost, of waarvoor een oplossingsrichting wordt ontwikkeld.

Hiertoe hebben wij een *self-assessment-instrument* ontwikkeld in de vorm van een 'spinnenweb-meting' op ordinaal niveau. De vier aangegeven 'niveaus' aan het begin van dit



paper komen overeen met de vier eerder genoemde escalatie-treden. In een afzonderlijke bijdrage zullen wij dit spinnenweb nader toelichten, hier voegen we het ter illustratie als *handelingsverruimend* hulpmiddel toe (zie ook de bijlage).

Van overleg naar (tijdelijke) teams

Anders en met verruimde mogelijkheden kunnen handelen in complexe casuïstiek is waarom we deze bijdrage hebben geschreven. Wij vinden dat dit niet voor één professionele groep telt, maar voor alle. We zoomden vooral in op de momenten

waarop binnen casussen overleggen met verschillende kwaliteiten kunnen worden uitgevoerd. In interdisciplinaire overleggen is de kans om samen handelingsbekwaam te zijn

het grootst. Daar worden na deliberatie op basis van commitment besluiten genomen over scenario's voor (her)intrede van thuiszitters en vsv-ers. Die scenario's moeten worden uitgewerkt. Met een overleg is het nog niet klaar. Indien IDO's resulteren in IDT's - *Interdisciplinaire Teams* - worden op basis van de overeengekomen afspraken alle voorwaarden gecreëerd en wordt het scenario uitgewerkt waardoor het kind weer kan participeren (bijvoorbeeld weer naar school). Tijdens dit uitwerken is de kans groot dat een ieder weer terugvalt op oude kaders, aannames en werkprotocollen (professionals en ouders). En dat zou jammer voor het kind zijn!

Procescoördinatie

Ofwel: bovenstaand proces moet worden begeleid en behoeft *procescoördinatie*. Over die procescoördinatie moet ook weer expliciet gesproken worden en afspraken worden gemaakt. Indien 'doorzettingsmacht' bij één positie wordt belegd, gaat dit ten koste van de kracht van processturing om het gemeenschappelijk overeengekomen scenario tot operationalisering te brengen: kind zit langer thuis en het volgend overleg gaat over wat er is misgegaan...! Kort gezegd: met de acht competenties gaat het niet alleen om de momenten van overleg, ze dienen zelfreflectieve sturing als werktheorie van handelen van elk moment van alle professionals binnen een (tijdelijk) team dat:

- procesmatig richt (scenario)
- inricht (voorwaarden regelen voor het scenario) en
- verricht (uitvoeren van het scenario).

'Zes niveaus' van besluitvorming binnen groepsprocessen

MDO's en IDO's kenmerken zich door deliberatie en besluitvorming. Doorzettingsmacht kan een bedreiging zijn voor de kwaliteit van die besluitvorming. Op basis van casuïstiek heeft ACT! de volgende niveaus van besluitvorming waargenomen. ACT! heeft de verschillende niveaus gelabeld in de categorieën 'niet acceptabel' versus 'acceptabel':

Niet acceptabel

1. Doordrukken: stemmen met voorkennis op gewenste uitkomst, macht, ongelegitimeerd gezag (autoritair)
2. Co-existentie: we hebben overlegd, en nu ga ik weer verder met mijn eigen werk (onverschilligheid)
3. Compromis: 2x half vol + 2x half leeg = 2x niks :) (even er van af zijn)
4. Consensus: minderheid accepteert wat meerderheid wenst (aantal en macht afhankelijk)

Acceptabel

5. Consent: op zoek naar grenzen - ik ben er niet op tegen wat er nu ligt, maar weet mijn toegevoegde waarde er inhoudelijk nu nog niet aan te verbinden (Socratisch democratisch)
6. Synergie: de hoogst haalbare oplossing wordt geformuleerd en geeft richting aan het scenario van oplossen (vraagt heel veel van betrokkenen)

Bijlage

Aspecten van acht relevante normatief professionele competenties

Hieronder staan belangrijke 'associaties' ter uitleg van de 8 relevante competenties van normatieve professionaliteit.

De normatieve competenties

1. Leiderschap vertonen
 - a. Leiden doet volgen? Lineair?
 - b. Persoonlijk leiderschap: Hoe anderen jou ervaren (360-graden benadering)
 - c. Effectief leiderschap: 'hoe' doe je het? (slecht - goed - excellent)
 - d. Via de band (3-hoek)
 - e. Leren stellen van stuurvragen
2. Kennis hebben
 - a. Kennis van de casus: weet ik/weten we samen alles wat van belang is?
 - b. Kennis van de sectoren:
 - i. Onderwijs
 1. POC
 2. Leerproblemen en/of gedragsproblemen?
 3. Leeropvattingen en doceeropvattingen
 4. Stelsel leidend of (kind)persoon leidend
 - ii. Zorg
 1. Diagnose - ziektebeeld - behandelplan-paradigma
 2. Ziektebeelden en bewijsvoering
 3. Aanleidingen van 'gedrag'
 4. Externalisering en internalisering
 5. Financiering gemeente (zorgovereenkomsten en PGB)
 - iii. Leerplicht
 1. Handhaven
 2. Kind/ouder gericht versus school/stelselgericht
 3. 'School heilig' versus 'ontwikkeling heilig' (bv niet terug naar school)
 4. Vergelijk MAS
 - iv. RMC
 1. Snelle signaleringen
 2. Meldingen
 3. Vangnetwerken en begeleiden
 4. Sanctioneren
 5. Scenario-ontwikkeling?
3. Ratio-emotie reguleren

- a. Wat zijn feiten, wat zijn persoonlijke gevoeligheden
- b. Onzekerheidsreductie (sluiten) versus nieuwsgierigheid (openen)
- c. Mindsets - 'bewust er van zijn' versus 'slachtoffer ervan zijn'
 - i. Beheren of beheersen?
 - ii. Growth mindset ontwikkelen¹
 - iii. 'Ist' - 'Soll' en maakbaarheid
 - iv. Processturing (op basis van behoefte) versus Doelsturing (op basis van opdracht)
 - v. Nogmaals Processturing: Definitieve vaststelling versus via terugkoppeling tijdelijke vaststelling
4. Macht hanteren en legitimeren
 - a. Mensenmacht versus Systeemmacht
 - b. Allerlei vormen van macht (b.v. voorkennis, fysiek, afhankelijkheid creatie)
 - c. Waarop macht zich baseert: legitimering (LPA versus RMC?)
 - d. Macht en onderdrukking
 - e. Macht versus gezag
 - f. Doorzettingsmacht leidt tot beroepsprocedures (kind gediend?)
5. Ethische grenzen hanteren
 - a. Weten welke zwaarwegende gevolgen mijn interventie heeft voor kind
 - b. Wat ik van een ander verwacht... voor mijzelf
 - c. Dilemma's: er is niet één oplossing; en hoe je hiermee omgaat
 - d. Praktijkoplossing haaks op 'bedoeling' organisatie/wetgeving
 - e. Weten dat mijn perspectief niet de enige is
6. Communiceren
 - a. Eén-, twee-, meerzijdigheid (voorbij aan zender-ontvanger-beeld)
 - b. Vraagsturing, processturing
 - c. Inhoudsvol versus protocol volgend
 - d. 'Mimes' (boodschappen die blijven hangen en rondzingen)
 - e. Concluderen en besluiten macht, (ieder voor zich, compromis, consent, synergie)
7. Autonomie gebruiken
 - a. Individueel - groep
 - b. Eigen handelingsruimte: naar binnen gekeerd
 - c. Verbonden handelingsruimte: naar buiten gekeerd
 - d. Autonomie als gemeenschappelijk perspectief - team
8. Leren en samenleren
 - a. Eigen leren, ervaringen, opvattingen
 - b. Wat zijn voorwaarden om te leren?
 - c. 3 ordes van leren
 - d. Teamleren: wat hebben we van deze casus geleerd?
 - e. Geleerde als nieuwe waarheid? Of als hoogst haalbare tijdelijkheid?

¹ Het is Carol Dweck ondanks intensieve pogingen nog niet gelukt om het begrip 'mindset' wetenschappelijk te onderbouwen.

Valkuilen

- Uitkomstgericht versus procesgericht of een combi?
 - Jumping to conclusions
 - Jumping to solutions
 - Stemmen (en de minderheidsstandpunten dan?)
- Onvoldoende kwaliteit van besluitvorming
 - Onvoldoende start van 'probleem' geanalyseerd
 - Geen gemeenschappelijk onderbouwd standpunt: wat is passend voor dit kind?
- Ontbrekende ouderbetrokkenheid
- Ontbrekende betrokkenheid van het kind
- Ontbrekende collegiale professionele betrokkenheid
- Overleg zonder opvolging en reageren/interveniëren op onverwachte verstoringen
- Ontbreken van procescoördinatie
- Overleggen i.p.v. werken
- Onvoldoende ingericht:
 - onvoldoende aanbod in de regio
 - onvoldoende of niet meewerkende financiële factoren
 - rechtmatigheid van handelen
 - privacy waarborg

ACT! balanceert, interenieert en professionaliseert

*Als deelnemer van de training 'Aan handelingsverlegenheid voorbij' krijgt u
10% korting voor een eerstvolgende dienst van ACT!, geldig voor 1 jaar*

Vind ons op www.adviescentrumthuiszitters.nl