

# Professionele ruimte en autonomie in praktijk brengen

## Inleiding

In de Jeugdwet van 2015 is opgenomen dat er meer ruimte moet komen voor professionals<sup>1</sup> om de juiste hulp te kunnen bieden door vermindering van regeldruk. Deze ruimte moet ertoe leiden dat professionals bij hun werkzaamheden de zorg van een goede hulpverlener in acht kunnen nemen en in overeenstemming kunnen handelen met de op hem rustende verantwoordelijkheid, voortvloeiende uit de voor die hulpverlener geldende professionele standaard (Uit: BW 7:453). Dit gedeelte van de wet is verder uitgewerkt in de Norm van de Verantwoorde Werktoedeling (Besluit Jeugdwet, artikel 5.1.1.) en in het Kwaliteitskader Jeugd (NJI, 2016).

De invoering van de Jeugdwet leidde ertoe dat de autonomie en ook de verantwoordelijkheden van professionals groter en anders zijn geworden dan voorheen het geval was. Dit vraagt van Combinatie Jeugdzorg een aangepaste manier van werken en organiseren die van zowel professionals als hun werkgevers inspanning vergt.

Bij Combinatie Jeugdzorg wordt deze inspanning al op verschillende manieren geleverd. Met het oog op het kunnen onderzoeken en uitleggen van de keuzes die een professional maakt, is er bij Combinatie Jeugdzorg de mogelijkheid voor morele beraden, waar steeds meer gebruik van wordt gemaakt. De bedoeling hiervan is om het moreel bewustzijn te versterken, op alle niveaus van de organisatie. Met moreel bewustzijn wordt bedoeld dat medewerkers situaties gaan herkennen waarin morele vragen spelen, die niet slechts een praktische oplossing vragen, maar waar nood is aan bezinning en het expliciet maken van overwegingen. Het moreel beraad biedt professionals een hulpmiddel om tot deze bezinning en explicitering van de afweging te komen.

Combinatie Jeugdzorg heeft de Commissie Ethiek<sup>2</sup> in het leven geroepen om het moreel bewustzijn te vergroten en medewerkers, teams en organisatie te ondersteunen bij het her-er-en verkennen van (complexe) ethische thema's. Het is in samenwerking met deze commissie dat wij het onderzoek deden.

---

<sup>1</sup> Onder professionals wordt verstaan: jeugd- en gezinsprofessionals en gedragswetenschappers. In dit onderzoek hebben we alleen jeugd en gezinsprofessionals gesproken.

<sup>2</sup> Bron afkomstig van intranet van Combinatie Jeugdzorg. Deze informatie kan desgewenst opgevraagd worden bij de organisatie

De Commissie Ethiek heeft de volgende opdracht:

1. Stimuleren van normatieve professionalisering, autonomie en morele moed onder meer door middel van het organiseren van morele beraden en dialoogsessies.
2. Consulteren bij complexe ethische dilemma's binnen de organisatie.
3. Leren van morele beraden, dialoogsessies en andere vormen van consultatie zoals bv aansluiten bij een team. Welke rode draad is daarbij te ontdekken en op welke wijze kunnen we als organisatie hiervan leren? De Commissie Ethiek doet hierbij concrete aanbevelingen En geeft gevraagd en ongevraagd advies.

Vooruitlopend op de jeugdwet heeft Combinatie Jeugdzorg sinds 2014 een professioneel statuut dat als doel heeft “om de te onderscheiden verantwoordelijkheden van de professional<sup>3</sup> en Combinatie Jeugdzorg te beschrijven en de dialoog daarover te stimuleren. Met als basis een evenwichtige relatie tussen beiden en een gezamenlijke gerichtheid op een optimale hulpverlening”. (Professioneel Statuut, 2021, p. 1)<sup>4</sup>. Dit statuut formaliseert de mogelijkheid voor de jeugd- en gezinsprofessional om een signaal af te geven binnen de organisatie als het handelen volgens beroepsstandaarden in het dagelijks werk onder druk komt te staan. In de praktijk wordt hier door professionals nog nauwelijks gebruik van gemaakt. Combinatie Jeugdzorg maakt er momenteel werk van om dit statuut meer bekendheid te geven in de organisatie en het gebruik hiervan te stimuleren.

In de evaluatie van de jeugdwet (Schackmann, et al., 2020) komt naar voren dat het vergroten en benutten van de bewegingsruimte voor jeugd- en gezinsprofessionals nog niet goed lukt. Ook bij Combinatie Jeugdzorg is het nog geen vanzelfsprekendheid om gebruik te maken van professionele ruimte, ondanks de wil en de inspanningen om hier werk van te maken. Dit roept de vraag op waardoor het voor professionals een opgave blijft om deze professionele ruimte in te nemen en misschien nog wel interessanter, wat hen steunt om deze ruimte wél te nemen. In dit onderzoek komen daarom professionals aan het woord, zodat we op basis van hun ervaringen met het (niet) nemen van professionele ruimte, kunnen komen tot handelingsadviezen voor Combinatie Jeugdzorg. Zodat zij de verandering die ze hebben ingezet goed kunnen voortzetten.

---

<sup>3</sup> Het Professioneel Statuut heeft het over 'professional' als het gaat om pedagogisch medewerkers, ambulante hulpverleners, pleegzorgbegeleiders en gedragswetenschappers. Als het specifiek gaat over een in het Kwaliteitsregister opgenomen ambulante hulpverlener of pedagogisch medewerker, werkzaam in een hbo-functie, wordt de titel 'jeugd- en gezinsprofessional gehanteerd'.

<sup>4</sup> Bron afkomstig van intranet (opvraagbaar) van Combinatie Jeugdzorg

### *Collectieve strategie*

Combinatie Jeugdzorg wil professionals dus faciliteren in het nemen van de professionele ruimte. Omdat jeugd- en gezinsprofessionals in hun vak geregeld genoodzaakt zijn om besluiten te nemen die een moreel oordeel vragen, beoogt Combinatie Jeugdzorg de normatieve professionalisering van professionals te stimuleren. Zoals hierboven al benoemd, doen zij dit door bijvoorbeeld het faciliteren van morele beraden, maar ook de al veel langer bestaande intervisie en casuïstiekbesprekingen zijn middelen om collectief te leren expliciteren op grond waarvan de professionals tot hun oordelen en besluiten komen.

Van de Ende en Jacobs (2005) omschrijven normatieve professionalisering als een voortdurend leerproces, waarin de eigen professionele waarden en het professionele handelen bereflecteerd en gearticuleerd worden, tot onderwerp worden gemaakt van dialoog, en bijgesteld worden. Van Ewijk (2013) legt in zijn definitie meer de nadruk op zowel de individuele als de collectieve inspanning die normatieve professionalisering vraagt. “de individuele en collectieve ontwikkeling van de kwaliteit van het professioneel handelen verbonden met goed werk doen in de ethische, esthetische en instrumentele zin (p.60)”.

Uit eerder onderzoek dat we deden in samenwerking met Combinatie Jeugdzorg kwam naar voren dat professionals die gezamenlijk hun professionele waarden en visie expliciteren zich meer gesterkt voelen om in beroepsethische kwesties als individuele professional vaker hun professionele ruimte te benutten. Een verandering in de manier van werken van professionals is niet alléén een kwestie van die professionals. Zo'n verandering vindt plaats in de cultuur van de organisatie. Combinatie Jeugdzorg ziet de noodzaak om een cultuur te scheppen waarin het mogelijk wordt voor de professionals om hun professionele ruimte vaker te nemen. Een voorbeeld waarop Combinatie Jeugdzorg de context ook probeert te veranderen is het professioneel statuut dat eerder genoemd werd. Ook stimuleren zij de interactie tussen de professionals, door moreel beraad of intervisie, zodat er geleerd kan worden. Ruijters (2016), die veel onderzoek deed naar leren in organisaties, benadrukt dat leren in en tussen mensen gebeurt. De Caluwé (2009) stelt dat cultuur ook iets *tussen* mensen is. Voor cultuurverandering is collectief leren nodig waarin men van en met elkaar leert te kijken naar de eigen manieren van doen en denken.

We gaan er ook in dit onderzoek van uit dat *collectieve* normatieve professionalisering professionals steunt in het leren nemen van professionele ruimte, omdat zij steeds weer hun gedrag, opvattingen en oordelen leren te expliciteren met behulp en ten overstaan van elkaar.

Juist daarom maken we in dit onderzoek gebruik van dialoogsessies als methode van dataverzameling, waarover later meer.

## Doel- en vraagstelling

### Doelstelling

Combinatie Jeugdzorg wil haar professionals faciliteren hun professionele ruimte meer te benutten. Dit onderzoek heeft als doelstelling te achterhalen wat professionals hiertoe zou kunnen bewegen en wat dit van de organisatie vraagt in de manier van werken met elkaar. Ook wordt de aanname dat collectieve normatieve professionalisering de professionals steunt in het individueel nemen van professionele ruimte getoetst bij de professionals.

### Onderzoeksvragen

1. *Wat zijn de ervaringen van professionals met collectieve normatieve professionalisering en het nemen van professionele ruimte?*
2. *Wat ervaren professionals als steunend en belemmerend in relatie tot het nemen van hun professionele ruimte?*

## Opzet en uitvoering van het onderzoek

### Methode en procedure

Met zes teams van Combinatie Jeugdzorg zijn groepsgesprekken gevoerd. Twee pleegzorgteams, het team ambulante spoedhulp, twee teams bij echtscheidingshulpverlening en het team van de opnamegroep. Professionals in deze teams dragen veelal een individuele verantwoordelijkheid voor de casussen die zij begeleiden, maar delen samen de verantwoordelijkheid het werk te verdelen en gezamenlijk goede kwaliteit te bieden. Dit maakt deze teams geschikt voor dit onderzoek, omdat we erachter willen komen wanneer zij in de casussen die zij begeleiden hun professionele ruimte benutten en hoe het samenwerken en samen leren als groep hen hierin mogelijk steunt.

Ieder groepsgesprek werd begeleid door twee onderzoekers. De gesprekken hadden een open, dialogisch en verkennend karakter en vonden plaats tijdens een intervisiemoment. De structuur van de gesprekken was als volgt: Eerst werd gevraagd naar de kwestie van de

inbrenger in deze intervisie. Een kwestie waarin er professionele ruimte werd genomen of juist niet. Aan de andere deelnemers werd gevraagd hoe zij deze kwestie herkennen en ervaren. Na deze uitwisseling van ervaringen werd ingegaan op de vraag of het gebruikelijk is om een gedeelde visie te bespreken die helpend is in deze situaties. Het laatste onderwerp dat besproken werd was de mate van professionele ruimte die deelnemers uitoefenden en wat daarin belemmerend dan wel steunend was.

Van ieder gesprek is een video opname gemaakt. Alle deelnemers hebben toestemming gegeven voor het gebruik van deze opnames indien deze uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek. De opnames worden na analyse verwijderd.

## Analyse

We hebben een deductieve thematische analyse uitgevoerd. We legden onze werkwijze vast in het document: *protocol deductieve thematische analyse van dialoogsessies*, zodat alle onderzoekers deze richtlijn konden hanteren (bijlage 1). Ieder gesprek is door twee onderzoekers (één die aanwezig was bij het gesprek, de ander niet) geanalyseerd door betekenisvolle fragmenten te selecteren en te relateren aan de onderzoeksvragen. De analyses van beide onderzoekers werden vervolgens in dat tweetal besproken, waarvan een verslag gemaakt werd. Als laatste stap in het analyseproces hebben de onderzoekers de analyses van de analyses van de zes gesprekken samen vergeleken.

## Bevindingen

Tijdens de analyse hebben we geconstateerd dat de concepten die we hanteerden op basis van de uitspraken van de professionals moeilijk te onderscheiden waren. We zijn daarom in de analyse verdergegaan op de vraag wat steunend en belemmerend was in relatie tot het leren versterken van de professionele autonomie.

### Collectieve normatieve professionalisering

Alle teams die we spraken benadrukten de complexiteit van het krachtenveld waarbinnen zij hun werk zo goed mogelijk willen doen. Ze hebben zich allemaal te verhouden tot verschillende perspectieven op de situatie waarin zij hulpverleners. Enerzijds omdat verschillende betrokkenen verschillende belangen kunnen hebben, anderzijds omdat men geen overeenstemming heeft over wat de juiste koers is. Op momenten waarop zij met collega's samenwerken merken zij op dat ieders positie in die complexe situatie verschillend is. Hierdoor worden zij steeds aangeropen tot het met elkaar uitwisselen van perspectieven en reflectie. Een voedingsbodem voor collectieve normatieve professionalisering.

*“Zijn onze intenties beter dan die van een ander? Heeft te maken met verschil in belangen, visie. Iedereen komt op voor zijn eigen cliënten.”*

*“Op de vraag wanneer doe je het goed? Ook de vraag voor wie doe je het goed? Ik denk dat we allemaal ervaren dat we in een krachtenveld staan. uhm uhm. doe je goed voor een ouder, doe je soms niet goed voor het kind. Of ga je pal voor het kind staan, wat betekent dat dan voor de ouders? Of voor collega's die ook in die casus zitten?”*

Professionals geven in alle teams nadrukkelijk aan dat goede gesprekken over de moeilijkheden in hun werk hen goed doet. Het helpt hen te reflecteren en te expliciteren wat zij juist achten én het heeft een steunende functie omdat besluiten minder individueel gedragen worden. Dat wordt op verschillende manieren georganiseerd, waarbij te denken valt aan collegiale consultatie, intervisie en moreel beraad. Professionals geven aan dat deze momenten van afstemming nodig zijn om hun besluiten te toetsen. Dat sterkt hen in het nemen van professionele ruimte.

*“Dat is volgens mij steeds de uitkomst van zo'n moreel beraad; goed we hebben alles nu echt in kaart gebracht en nu kan ik erachter staan, of euh kan ik het loslaten [...] dan vind je dus meer rust daarna.”*

*“Leg ik me erbij neer? Of hameren? Daar heb je de ander [collega, IS] steeds voor nodig.”*

*“ Al die belangen die je steeds maar afweegt. In het team heb je daarvoor maatjes nodig. Je visie moet je steeds checken. Dat moet je blijven doen. Het is een risico om steeds je eigen padje te varen.”*

*“Met collega besproken [...]. Als een klankbord, toen heb ik een andere weg gevonden. Ik wil deze weg bewandelen. Houden bij wat ik vind en het daarbij laten. [...] Niet overtuigen, maar inbrengen vanuit mijn expertise.”*

Professionals vragen zich met regelmaat af welk besluit het juiste is. Ook de vraag of het besluit de juiste wás blijft bestaan. Deze twijfel en onzekerheid over dat wat het goede is om te doen wordt gevoed door druk van buitenaf. Zo merken professionals dat er in de maatschappij weinig tolerantie is voor ouders die moeite hebben met de rol als opvoeder en dat bemoeilijkt hun werk en lijkt zelfs druk op de besluiten te leggen. Het is daardoor bijvoorbeeld spannender om ouders kansen te bieden. Zo'n gevoel van spanning lijkt te resulteren in het gevoel je te moeten indekken met betrekking tot je handelen in plaats van het willen verantwoorden en uitleggen ervan. Dit lijkt het nemen van professionele ruimte in de weg te staan.

*“Je vindt dat je je bescheiden op moet stellen maar dat lijkt lastig te zijn omdat de buitenwereld dat niet lijkt te accepteren. Het lijkt wel alsof je niet mag zeggen dat je moeilijke beslissingen moet nemen en dat je het ook niet zo goed weet. “*

*“Kernvisie: het perspectief van ouders verbreden en hen helpen niet te blijven hangen in het elkaar beschuldigen. Als dit niet lukt, is er andere hulp nodig. Hierbij wordt het werk ook bemoeilijkt door maatschappelijke perspectieven: er is al snel het oordeel naar deze vader dat hij zijn ouderschap heeft verkwanseld. Dat geeft sociale druk op de werker.”*

*“Ons wordt ook een beetje geleerd om een aantal zaken goed in te dekken, af te schermen vanuit allerlei protocollen en veiligheidschecklists. Soms moet je ook een stap over die grens heen zetten om iets te bereiken of om in het belang van je cliënt wel te doen. “*

## Tijd nemen

Professionals ervaren druk om niet alleen *goed* werk te leveren, maar ook om *genoeg* werk te leveren. Er wordt gesproken over productie, genoeg casussen behandelen, tijdsdruk, de wachtlijsten en een sterk gevoeld gebrek aan tijd om samen met een of meer collega's stil te staan bij de moeilijke besluiten. Professionals lijken meer werk aan te nemen dan ze zelf

realistisch vinden. Dit wordt gevoed door verschillende drijfveren: de wil om de gezinnen tijdig te ondersteunen, de wil om collega's te ontlasten of de wil om als een goede werknemer gezien te worden.

*“De druk van de wachtlijsten bekijk ik ook vanuit de cliënt. Als het conflict voortduurt, hoe erger en het heeft gevolgen voor de manier waarop zij het hulpverlenerstraject ingaan. Dus ik denk ook dat het ons op een achterstand zet in de hulpverlening.”*

*“Als je zelf kiest om geen nieuwe zaak te nemen dan blijft die wachtlijst enorm. Dus dat valt op het team terug. En waar Combinatie Jeugdzorg er dan ook niet voor kiest om een stop te doen”*

*“Als de productie losgelaten zou kunnen worden en dat zou tellen dat je goed gewerkt hebt. En niet het aantal zaken dat je afsluit, want dat zegt niets over de inhoud van je werk. Dus dat het gaat over de bedoeling en de effecten. Als je veel zaken afsluit word je gezien als een goede werknemer, terwijl het niets zegt over de inhoud”*

De wil om tijd te nemen en met collega's te reflecteren komt hierdoor onder druk te staan. Tijd nemen voelt als tijd 'claimen', tijd die beleefd wordt als tijd die eigenlijk niet genomen mag worden. Terwijl de professionals dat samen nemen van tijd en samen optrekken juist zien als een steunende werkwijze bij het nemen van professionele ruimte.

*“Het [de ervaren druk van de wachtlijsten, IS] is er voortdurend en het maakt je werk ook lastig. Het staat in de weg om vrij te denken, terwijl je dat zo belangrijk vindt”*

*“Enerzijds moeten we genoeg uren maken, om het voor de organisatie ook rendabel te maken en anderzijds vraagt het werk ook om veel reflectie”*

*We willen weten hoe dat {productie, IS} nu in elkaar zit. De productie is deels persoonlijk ingevuld (bv door rekening te houden met extra taken), maar we weten eigenlijk niet hoe het werkt. Nu is er bijvoorbeeld extra formatie mogelijk, maar hoe dat dan komt? Er zit blijkbaar een heel verhaal omheen, maar we kennen het niet. Nu uiteindelijk is er gezegd dat we in juli (opname april) meer informatie krijgen hierover.*

*“Zou een spoed moreel beraad niet kunnen helpen? Dan start je samen, heb je samen een mandaat. Dat zou helpend zijn, omdat iedereen vanuit andere belangen met andere pet op werkt, dan blijf je daar vaak in hangen. Dat moet beter gestroomlijnd worden. Weet niet of dat te organiseren is”.*

### Onderlinge verhoudingen

In de teamgesprekken komt naar voren dat men probeert te werken vanuit een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie met de verschillende betrokkenen. De overtuiging heerst dat eenieder (ouders, collega's, managers, extern betrokkenen) een gelijkwaardige positie in die



samenwerking mag innemen. Tegelijkertijd is dat (nog) niet de realiteit van alledag. De beslissingsbevoegdheid is georganiseerd op een manier waarop *'iemand het voor het zeggen heeft'* en waarop *'iemand verantwoording moet afleggen'*. Deze spanning tussen de wens er in goed overleg gezamenlijk uit te komen en de verschillende posities die de betrokkenen hebben komt in allerlei samenwerkingen tot uiting. De betrokkenen hebben ten opzichte van elkaar verschillende verantwoordelijkheden en invloed cq macht. Het idee dat een leidinggevende de professional kan overrulen geeft de boodschap af dat de professionele ruimte beperkt is. Ook vragen medewerkers zich af in hoeverre zij gesteund zullen worden in besluiten die zij nemen, als ze nog niet hebben ervaren hoe managers denken over zaken.

*“Ik vind het opschalen grote onzin. Suggereert weer een hiërarchie terwijl we onze zaken altijd bespreken met de gedragswetenschapper. Ik vind dat we naar gedeelde verantwoordelijkheid moeten. Niet dat wij persoonlijk verantwoordelijk gesteld worden voor een zaak. Wel voor mijn eigen handelen en dat is prima.”*

*“Wij zijn eindverantwoordelijk maar ik word overruled. Daar moeten we het over hebben in de organisatie.”*

*“Ik ben op mijn hoede. Ook voor de organisatie. Alles vastleggen. Er komen wisselingen aan van gedragswetenschappers en managers. Vinden die dan hetzelfde? Zullen ze me steunen? Ook voor een klacht of tucht. Ik heb ook zaken waar ik wat minder nauwkeurig ben geweest [in administratie, IS] en ik denk dan, als daar iets gebeurt ben ik misschien wel de sjaak.”*

In de verhouding tussen manager en professional lijken nog twee zaken de ervaren ruimte van de professional in te perken. Ten eerste gesprekken waarin complexiteit ontkend wordt, en ten tweede als er een taal gebezigd wordt die ver af staat van de betekenisverlening die de professional aan haar werk geeft, zoals productie en ‘uitvoeren’. Dit geeft allebei een signaal af aan de werker dat ze meer werk zouden kunnen leveren, terwijl dat in gaat tegen de wens om juist meer tijd te mogen nemen voor het zorgvuldig nemen van besluiten.

*“Als je veel zaken draait wordt je gezien als een goede werknemer”.*

*“Een gesprek begint over de inhoud, maar het wordt teniet gedaan door het einde als een manager dan de cijfers erboven plaatst.”*

*“Dat [met meer mensen moeilijke casussen aangaan, IS] lukt niet want we moeten productie maken, caseload draaien. Met meer mensen een zaak pakken, dan heb je minder ruimte om een caseload op te pakken. Dat is onze realiteit en daar gaat het altijd fout op. Wat kunnen we daarmee doen?”*

Tijd mogen nemen om samen te werken en samen te leren is een terugkerend thema. De wens om gezamenlijk op te trekken is groot en het gevoel er alleen voor te staan wordt juist vaak

genoemd als belemmerend relatie tot het nemen van meer professionele ruimte. Dat gevoel van er alleen voor komen te staan kan ook ontstaan als men het niet met elkaar eens is. In die gevallen lijkt het gezamenlijke juist averechts te werken. Er is dan nog onvoldoende ruimte om samen te leren.

*“Op het moment dat je iets aankaart waar morele moed voor nodig is. Dan maken mensen een terugtrekkende beweging. Hoe krijg je nu iedereen mee? Durven mensen dat ook neer te zetten? Hoe krijg je zoiets gedragen door het hele team? Dat is nodig als je het neer wil leggen.”*

*“Ik zou het heel graag willen en uhh ik weet ook wel uhh, maar ik voel me dan echt een visje die tegen de stroom in aan het zwemmen is”*

*“Ja, Ik heb deze casus team besproken. Ingebracht niet als een intervisie casus, maar gewoon tijdens een casus bespreking. Nou, het voelde hier vaak goed dat je het kon delen met je team. Maar goed, zoals ik net ook vertelde zat de ene collega bij die met vader eerder samengewerkt had, zat in het team en op een moment maakt ze een opmerking die mij heel erg geraakt heeft. Waardoor ik me niet echt vrij voelde om mijn zorgen goed te kunnen delen.”*

*“Ik weet dat ik daar ook met de gedragswetenschapper discussie over heb gehad en ik zei van ik trek de conclusie dat deze moeder niet te begeleiden is na al die jaren en dat werd me niet in dank afgenomen: hoe kan ik zo denken? Met andere woorden: ik had het nog langer kunnen proberen of iemand anders op de casus laten zetten, terwijl ik er echt van overtuigd was dat deze moeder niet te helpen was.”*

## Conclusie, discussie en aanbevelingen

### Conclusie

*Wat ervaren professionals als steunend en belemmerend in relatie tot het nemen van hun professionele ruimte?*

Professionals voelen zich belemmerd in het nemen van professionele ruimte door ervaren onduidelijkheid in de structuur van de organisatie: wie mag wat besluiten? Ze zouden geholpen zijn als in de organisatie zou leven dat geregistreerde professionals met elkaar verantwoordelijk zijn voor het afwegen en nemen van de *belangrijke besluiten binnen de hulpverlening*. Dat is nu op papier al wel een uitgangspunt, maar dit komt in de interacties tussen de werknemers nog niet altijd tot uiting. Zo lijken er twee verhalen te ontstaan. Eén waarin de professionals met elkaar de verantwoordelijkheid hebben om besluiten te nemen en één waarin de professional altijd door de manager en gedragswetenschapper overruled kan worden. In de onderlinge verhoudingen zal steeds opnieuw de gewenste situatie benoemd moeten worden, zodat het beklijft en intersubjectieve betekenis krijgt en zo langzaamaan onderdeel van de cultuur kan worden.

Professionals voelen zich belemmerd door een gebrek aan tijd en bezinning. Ze ervaren druk van wachtlijsten en voelen zich verantwoordelijk voor het helpen van zoveel mogelijk gezinnen. Professionals zouden geholpen zijn als expliciet wordt aangegeven dat deze tijd tot reflectie onderdeel is van het werk en geen extraatje dat ten koste van het werk zou gaan. Eén van de teams maakt er werk van deze kwestie met het management te bespreken.

Professionals ervaren hun werk als zwaar werk waar veel vanaf hangt. Besluiten hebben gevolgen voor gezinnen. Dat nemen ze niet lichtzinnig. Wat juist is, is vrijwel nooit helemaal hard te maken en er bestaat ook altijd discussie over. Er is een angst voor media aandacht, die een versimpelde versie van het verhaal geven, en angst voor klachten. Dat maakt het nemen van besluiten nog zwaarder. Professionals zouden geholpen zijn als de complexiteit van hun werk erkend wordt en ze vertrouwen en steun krijgen vanuit hun organisatie. Dit komt onder andere in de taal die gebruikt wordt tot uiting: professionals voelen zich tegengewerkt als hun werk gezien wordt als 'product' in plaats van hun expertise. Wie bepaalt welke taal gangbaar is heeft zo gezien meer macht en een dergelijk signaal staat op gespannen voet met het idee dat de professionals met elkaar het mandaat hebben voor de pedagogische keuzes van het werk.

*Wat zijn de ervaringen van professionals met collectieve normatieve professionalisering en het nemen van professionele ruimte?*

Uit de gesprekken met de teams blijkt dat contact en overleg met de collega's en gedragswetenschappers heel belangrijk gevonden wordt. De meerwaarde van dit contact ligt vooral in de behoefte aan steun bij het komen tot een besluit en nu nog minder vanuit de noodzaak te leren van moeilijkheden. Een mogelijke verklaring kan hiervoor zijn dat er een idee heerst van jezelf moeten kunnen indekken voor een eventuele klacht. De insteek van het tuchtrecht en de beroepscode is juist dat er, ook bij fouten, collectief geleerd kan worden. Deze manier van collectief leren vraagt een psychologische veiligheid die nu onvoldoende aanwezig is, wat blijkt uit het idee dat een je 'de sjaak' kan zijn als er een andere manager komt of dat in de groep heerst dat er bepaalde dingen niet gezegd mogen worden.

In sommige situaties waarin meer professionele ruimte werd genomen werd door de professionals aangegeven dat dit mede door de ruggensteun was ingegeven. Dat kon door een overleg met één collega, of door als team iets te adresseren bij het management en gedragswetenschappers. Dit laat zien dat de professionele ruimte die een individu kan nemen door het collectief positief beïnvloed kan worden.

Samenvattend kunnen we stellen dat er behoefte is aan erkenning voor de complexiteit van het werk, dat er genoeg vertrouwen gegeven wordt en psychologische veiligheid ontstaat om samen tot leren te komen. Daarnaast is er behoefte aan duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Veel van deze behoeften vragen tijd en ruimte die daarom als voorwaarde voor verdere professionalisering genoemd kan worden. Het is daarnaast behulpzaam de dialoog te voeren over de complexiteit van het werk en wat het werk met de professionals doet. Het is ten slotte goed met elkaar te spreken over de normverantwoorde werktoedeling, opdat voor ieder duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe deze het beste met elkaar vorm te geven.

## Discussie

Gedurende het onderzoek merken we dat er sterke associaties zijn bij het woord autonomie, die volgens ons belemmerend werken in relatie tot het benutten van professionele ruimte. Deze associaties zijn 1) je bent autonoom of niet 2) als je autonoom handelt heb je regie en controle en 3) een autonoom persoon is een onafhankelijk individu.

Als we spreken over autonomie in absolute termen (1) dan werkt dit in de hand dat je denkt dat als je autonoom bent, je ook direct weet hoe je je autonoom moet gedragen. Dit roept ten onrechte de gedachte op dat de professional die twijfelt of zoekt naar het juiste midden niet autonoom is. Uit ons onderzoek blijkt dat juist het erkennen van de complexiteit van het werk en de twijfels die daaruit voortvloeien een steunende werking hebben voor de professionals. Deze erkenning biedt namelijk ruimte voor het mogen leren hoe je je autonomer kan gedragen. De ruimte krijgen om te mogen leren, schept meer vertrouwen en psychologische veiligheid dan de opdracht die gepaard gaat met het beeld van autonoom zijn (of niet).

De associatie dat een autonome professional regie en controle heeft (2), werkt het misverstand in de hand dat zij/hij ook regie zou hebben op de uitkomst van een begeleidings- of ondersteuningstraject. Dit veronderstelt ook dat je alle beslissingsbevoegdheid zou hebben, terwijl dat in de praktijk niet zo is en dat geeft verwarring over het mandaat. Door te denken dat er controle uitgeoefend kan worden, kan men gaan denken dat professionele autonomie een oplossing zou bieden voor de problemen in het werkveld, zoals lange wachtlijsten, problemen met doorverwijzen en moeilijke samenwerking met andere partners in het zorgproces.

De associatie dat autonomie doelt op een onafhankelijk individu en diens vrijheid en verantwoordelijkheid (3) kan professionals op het verkeerde been zetten dat professionele autonomie een individuele opgave is. Uit ons onderzoek blijkt juist dat het gezamenlijk benutten van hun professionele ruimte veel beter werkt. Vanuit de samenwerking benutten de professionals meer professionele ruimte.

Als we teruggaan naar de beoogde kwaliteitsverbetering die door meer professionele autonomie gerealiseerd zou worden, dan zien we dat de intentie toentertijd ook gericht was op *samen leren*. Zo wordt in het rapport 'Op het goede spoor' uit 2010 uiteengezet dat de toename van professionele ruimte en professionele autonomie zou leiden tot 1) ondersteuning van de professional bij het inschatten en afwegen van ingewikkelde kwesties om waar nodig beredeneerd af te wijken van de richtlijnen en protocollen, 2) minder knellende kaders die van

invloed zijn op de verantwoordelijke beroepshouding, het tonen van zelfstandig initiatief en werken vanuit intrinsieke motivatie en 3) gezamenlijk tot stand brengen van kaders waar de professional zich in herkent en ondersteuning door ervaart. Dit betekent dat professionele ruimte en autonomie niet alleen het professioneel handelen richting cliënten betreft, maar ook als doel heeft om gezamenlijk de kaders en benodigde randvoorwaarden te bepalen en te bewaken. Ook wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid benoemd:

*“Professionals kunnen cliënten alleen kwaliteit bieden als zij een eigen visie hebben op die kwaliteit en de verantwoordelijkheid voor goede zorg (kwaliteitsbeleid) niet overlaten aan overheid, organisaties en instellingen. Ze dienen die verantwoordelijkheid ook zelf te nemen, individueel, op de werkvloer met collega's en collectief in beroepsverenigingen (p.17) ”.*

Bovenstaande laat zien dat professionals elkaar nodig hebben en dat autonomie in deze zin niets te maken heeft met individualisme of te reduceren is tot individuele verantwoordelijkheid. Ook wordt zo duidelijk dat professionele autonomie draait om samen nastreven en bepalen wat in de beroepsgroep van belang is en hier regie op voeren.

We begonnen dit onderzoek met de vraag hoe de organisatie professionals kan steunen in het nemen van hun professionele ruimte. Nu zien we in dat het een belangrijkere vraag is hoe je als organisatie ruimte faciliteert voor de professionals, zodat zij het vertrouwen voelen, al lerende, samen steeds hun professionele autonomie vergroten.

## **Aanbevelingen**

De aanbevelingen zijn gericht op de vraag hoe de organisatie professionele ruimte als randvoorwaarde voor professionele autonomie kan faciliteren. Wij gaan er nadrukkelijk vanuit dat het creëren van professionele ruimte en tijd geen onderdeel is van de professionele autonomie maar een randvoorwaarde is daarvoor. Het invullen van deze professionele ruimte is aan de professionals zelf, waarbij onze aanbeveling daarin is deze ruimte niet alleen te benutten en niet slechts te gebruiken voor het bespreken van individuele gevallen, maar ook voor de vraag wat goede zorg is in de betreffende werkcontext en wat zou kunnen helpen daar recht aan te doen. Voor de organisatie hebben we drie suggesties.

1. Als we ervan uitgaan dat de professionele ruimte en de tijd die daarvoor nodig is niet door de professional gemaakt hoeft te worden maar dat deze er moet zijn als randvoorwaarde is onze suggesties het accent te leggen op het beschermen van tijd en de professionele ruimte door de organisatie. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door in overleg met de professionals te bepalen hoeveel tijd hiervoor gereserveerd moet worden per team of afdeling.
2. Het lijkt behulpzaam te zijn iemand van buiten het team of afdeling een rol te geven in de gesprekken over het hoe en waartoe de professionele ruimte benut kan worden. In het onderzoek kwam naar voren dat een relatieve buitenstaander professionals makkelijker tot denken en actie kan aanzetten over hoe de kwaliteit en werkwijze van de zorg verbeterd kan worden. Een gespreksleider kan met wat meer afstand verschillende standpunten bevragen, zodat ook collega's met andere ideeën voldoende ruimte krijgen. Dit zorgt voor een grotere psychologische veiligheid om een ander geluid in te brengen. Een dergelijke gespreksleider kan er ook voor waken dat het gesprek gericht blijft op de doelstelling ervan. Praktisch kan gedacht worden aan eens in een periode een door een relatieve buitenstaander een begeleide intervisie te doen. Daarnaast zou een teamcoach hierin ook een taak kunnen krijgen of het benutten van de professionele ruimte voor het vergroten van de professionele autonomie een vast onderdeel kunnen zijn van teamcoaching.
3. Dialogen en moreel beraad blijven stimuleren en in overleg met de commissie ethiek kijken naar manieren deze uit te bouwen en meer deel te laten zijn van de organisatie en overlegstructuur. Een moreel beraad maakt inzichtelijk dat de casuïstiek complex is, wat bijdraagt aan de erkenning daarvan door de betrokkenen. Voor de professionals is dat een belangrijke steunende factor. Er zijn ook ideeën om deze beraden te benutten: Zo wordt er bijvoorbeeld geopperd een moreel beraad al bij aanvang van een casus te introduceren. Ook

bij een moreel beraad wordt er meerwaarde gehecht aan een gespreksleider die geen onderdeel is van het eigen team.

#### Literatuur:

Caluwé, L. D. (2009). *Culturen veranderen*. M&O Tijdschrift voor management en organisatie (2009), 3, 113-123.

Ende, T. M. L. van den & G. C. Jacobs. (2005) *Waarde (n) vol onderzoek. Onderzoekers en hun dilemma's in een participatief onderzoeksproject*.

Ewijk, J. P. van, & Kunneman, H. P. J. M. (Eds.). (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.

Kwaliteitskader jeugd, 2016 Verkregen vanuit:

[www.professionaliseringjeugdhulp.nl/assets/brochures/kwaliteitskader-jeugd.pdf](http://www.professionaliseringjeugdhulp.nl/assets/brochures/kwaliteitskader-jeugd.pdf)

NIP-NVO (2010) *Op het goede spoor. Beroepsethiek, beroepscode en tuchtrecht in de jeugd*

Ruijters, M. (2016). *Liefde voor leren: over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*.

Schackmann, L. R., Sankatsing, V. D. V., Boer, R. D., Bruning, M. R., & Friele, R. D. (2020). *Evaluatie 5 jaar tuchtrecht in de jeugdzorg*. Nivel.6



## Bijlage I Protocol deductieve thematische analyse dialoogsessies

4. *Op welke manier zoeken de professionals samenwerking en dialoog met anderen over de knellende beroepsethische kwesties?*

5.a *Wat ervaren professionals als behulpzaam, steunend of belemmerend in relatie tot het aangaan van ethisch actorschap?*

5.b *Wat ervaren professionals als behulpzaam, steunend of belemmerend in relatie tot het tonen van morele moed?*

5.c *Wat ervaren professionals als behulpzaam, steunend of belemmerend in relatie tot het nemen van hun professionele ruimte?*

Onder professionele autonomie verstaan we het volgende:

De ruimte die professionals (nodig) hebben om hun beroep goed uit te kunnen oefenen in afstemming met de jeugdige en/of het gezin. Binnen die ruimte handelen zij en nemen zij besluiten, zelf en samen met de cliënt. Daarbij laten zij zich leiden door hun professionele standaarden en nemen zij de grenzen van wet en regelgeving in acht". (model professioneel statuut [www.professionaliseringjeugdzorg.nl](http://www.professionaliseringjeugdzorg.nl) )

Normatieve professionalisering kan worden omschreven als een voortdurend leerproces, waarin de eigen professionele waarden en het professionele handelen bereflecteerd en gearticuleerd worden, tot onderwerp worden gemaakt van dialoog, en bijgesteld worden (van der Ende & Jacobs, 2005, p.4)

We gebruiken de definitie van Miller (2005) om te beschrijven wat we verstaan onder morele moed. Morele moed is de aanwezigheid en herkenning van een ethische situatie waarin je betrokken bent, het maken van een morele keus daarin die leidt tot moreel gedrag, het individuele van de keuze en het overwinnen van de angst die met deze keus samenhangt (Miller, 2005).

Ethisch actorschap houdt in dat niet alleen gekeken wordt naar hoe de professional ethisch handelt in de alledaagse praktijk, maar ook of de professional hierover nadenkt, reflecteert en zijn visie op goed werk verder ontwikkelt (de Jonge, Kloppenburg & Keinemans, 2014). Ethisch actorschap verduidelijkt dat niet alleen gekeken moet worden naar het zichtbare

ethische handelen, maar ook naar alle kwaliteiten en eigenschappen van de professional die dat handelen richting geven. Daarnaast wijst het concept op de organisatorische, sociaal-maatschappelijke en cultuurhistorische context waarbinnen de professional functioneert (de Jonge, Kloppenburg & Keinemans, 2014). Bij ethisch actorschap van de autonome professional draait het om actieve regie op de eigen professionalisering, de afhandeling van de ethische kwestie en de dialoog die daarvoor nodig is.



Toetsende vragen: in hoeverre onderschrijven de professionals de hypothesen (als deze zijn voorgelegd) Zie vragen 6a en 6b

Team	Fragmen t:	Uitspraak:	Instemmend / afkeurend met argument

Pleegzorgteam 1	PZ1
Pleegzorgteam 2	PZ2
Team ambulante spoedhulp	AS1
Team echtscheidingshulpverlening 1	ES1
Team echtscheidingshulpverlening 2	ES2
Team dag- en nachtbehandeling	DN1
Team opnamegroep.	OP1

Stap 2: Deze stap doe je in tweetallen

Voeg beide overzichten samen. Vergelijk de geselecteerde fragmenten met elkaar. Haal dubbelingen weg door deze eenmalig dikgedrukt weer te geven. (zo zien we welke fragmenten beide onderzoekers hadden geselecteerd.

Noteer in kolom 'opmerkingen' in steekwoorden of er verschillen van inzicht zijn.

Noteer in de kolom 'elementen' elementen voor het beantwoorden van de deelvraag/vragen

In rij 3 een voorbeeld hiervan.

Team	Fragment:	Uitspraak:	Categorie/ categorieën	Opmerkingen:	Elementen:
Noteer code team	Noteer tijdstip opname van/ tot	Geef weer wat gezegd wordt. [Of wat je ziet]	Noteer concept en/of nr deelvraag bv		

PZ1	10.26- 11.00	<b>Ja, dat vond ik toen best moeilijk, maar gelukkig zei (naam) dat hij dat ook had en toen wilde ik er toch mee doorgaan [wordt instemmend geknikt door anderen].</b>	Morele moed / 5b	Ook teken van werkcultuur: gezamenlijkheid	5b. Steunend: (h)erkenning bij collega in soortgelijke situatie 4. zoeken ruggensteun door gevoel te delen.

Stap 3: Deze stap doen we met z'n vieren.

Op basis van de informatie die we hebben geanalyseerd geven we antwoord op de deelvragen.

De verschillen van inzicht formuleren we (indien relevant) als punten voor onze discussie.

*Toetsende vraag:*

6)

*In hoeverre onderschrijven professionals dat een gedeelde visie ondersteunend is bij het omgaan met beroepsethische kwesties?*

*In hoeverre onderschrijven professionals dat zij in gemeenschappelijkheid meer het gevoel hebben invloed uit te kunnen oefenen op dat wat zij belangrijk vinden (ethisch actorschap)?*