

# Leidinggeven in crisistijd

## 5 in de jeugdhulp

Op een grijze winterdag begin december 2020 stap ik in de auto voor mijn afspraak met Stefanie Hoeks. Het voelt erg fijn om weer eens op pad te gaan. Sinds het begin van de crisis werk ik vrijwel volledig thuis. Ik begrijp uiteraard waarom dat nodig is, en de vrijheid en flexibiliteit van thuiswerken vind ik best fijn. Maar ik mis collega's, de energie van de 'live' ontmoeting, en de spontaniteit van het ongeplande. En autorijden, dat mis ik ook! Tijdens de rit over de A50 mijmer ik over de aankomende ontmoeting. Stefanie werkt als teamleider ambulante hulpverlening bij Pandor Jeugdzorg. Een sector actief 'achter de voordeur', zoals dat heet, en daardoor per definitie weinig zichtbaar. Ik ben benieuwd wat deze crisis betekent voor hun werk, en hoe het met Stefanie en haar team gaat. Onze afspraak vindt plaats op hun locatie in Eindhoven, waar Stefanie mij na binnenkomst hartelijk welkom heet. We vinden een geschikte ruimte, en voorzien van een kop thee beginnen we het interview.

'Als we inzoomen op de afgelopen periode,' vraag ik Stefanie, 'welk woord of beeld komt dan in je op?' 'Stap voor stap,' zegt ze meteen. 'We kijken steeds welke stap we nu kunnen zetten. We onderzoeken dus wat er wel mogelijk is, en nemen alle betrokkenen daar zo goed mogelijk in mee. En het zijn vaak kleine stapjes. Het vraagt veel flexibiliteit, die er ook blijkt te zijn. En we doen het samen. Samen is ook een belangrijk woord.'

Wat mij nu zo opvalt is, dat juist deze situatie waar we met elkaar in zitten, voor een ander soort verbondenheid zorgt in de organisatie. Dat vind ik ook heel gaaf om te merken! We zijn alleen maar meer gaan

We kijken steeds samen welke stap we nu kunnen zetten.

beseffen dat we elkaar nodig hebben om te kunnen doen wat we doen, en we zijn echt een team.'

### Stefanie als leidinggevende

'Vertel eens iets over Pandor en hoe je dit werk bent gaan doen,' nodig ik Stefanie uit. 'Onze organisatie is in 2015 gestart met als werkgebied Brabant en Zeeland,' vertelt ze. 'Wij spannen ons ervoor in om binnen alle regelgeving zo goed mogelijk, en vaak anders-dan-anders, maatwerk te bieden. Hulpverlening aan Roma-gezinnen is een van onze specialismen, en zo'n voorbeeld van waar dat maatwerk echt nodig is. Ik had daar ook al ervaring mee vanuit mijn werk bij de gemeente.'

'Dat ik in de hulpverlening terecht ben gekomen, was trouwens voor niemand een verrassing,' vertelt ze verder. 'Toen ik een jaar of acht was, begon ik een inzamelingsactie voor zwerfjongeren die ik op televisie had gezien. Van de opbrengsten kocht ik kaartjes voor de Efteling, zodat ze iets leukers konden doen. En als ik voor mijn moeder boodschappen ging doen, zat er altijd een dakloze man bij de supermarkt. Ik vroeg dan of ik iets voor hem mee kon nemen, en dan kocht ik iets kleins te eten. Ik gaf hem nooit geld, omdat ik niet wilde dat hij er iets voor zou kopen wat niet goed voor hem was. Het zat er dus al vroeg in,' lacht Stefanie. 'Het is eigenlijk wat ik nu ook nog doe,' vult ze aan. 'Ik wil graag iets voor anderen betekenen en, hoe klein ook, verschil maken.' 'Wat mooi,' reageer ik, en ik voel een mengeling van ontroering en bewondering bij het beeld van de kleine Stefanie, zo verstandig aan het zorgen voor mensen die het moeilijk hebben.

‘En het leidinggeven, hoe kwam dat op je pad?’ ‘Leuke vraag,’ vindt Stefanie. ‘In mijn vorige baan kwam ik erachter dat ik coachen heel leuk vind. Het ging mij goed af, ook in combinatie met regie over complexe casussen. Peter Fluiters, die Pandor is gestart, kende ik al en toen ik mij ging oriënteren op een nieuwe loopbaanstap, ontdekten we samen dat de rol van teamleider mij goed zou passen. En dat blijkt zo te zijn.’ ‘Hoe ben jij als leidinggevende?’ ga ik verder. Het antwoord van Stefanie komt snel. ‘Ik denk, als je het aan collega’s zou vragen, dat ze zeggen betrokken. En ook flexibel. Ik probeer echt aan te sluiten bij wat mensen nodig hebben. Doordat de teams erg divers zijn, en we inzicht hebben in elkaars kwaliteiten, kunnen we veel werk samen aan. De een is erg goed in veiligheidsinschattingen bijvoorbeeld, maar heeft meer moeite met rapporteren, waar de ander zijn kracht weer ligt. Dan kun je elkaar helpen en aanvullen. En we proberen steeds te kijken wat mensen nodig hebben om optimaal hun werk te kunnen doen. Zodat mensen blij zijn en blijven in hun werk. Dat vinden we superbelangrijk!’

### Hulpverlening in tijden van corona

‘Het lijkt mij dat jullie werk er in deze tijd een stuk ingewikkelder op is geworden,’ leid ik in, ‘klopt dat?’ ‘We hadden en hebben zeker veel nieuwe uitdagingen,’ bevestigt Stefanie en ze vertelt verder. Over de extra spanning die corona met zich meebrengt, waardoor problematiek die speelt bij cliënten groter of urgenter wordt... Over de talloze situaties die om nabijheid vragen, terwijl er toch zoveel mogelijk op afstand gewerkt moet worden... Over jongeren die op afstand onderwijs moeten volgen en niemand meer zien... Over het effect op hulpverlening aan gezinnen waar de ouders verschillend met corona-maatregelen omgaan... Over noodzakelijke huisbezoeken afleggen in woningen waar niet geventileerd wordt... Over in het begin geen persoonlijke beschermingsmiddelen hebben, wat later gelukkig wel was geregeld... Over maatregelen moeten doorvoeren op de locaties voor

**Ik ben betrokken en probeer echt aan te sluiten bij wat mensen nodig hebben.**

dagbegeleiding en woongroepen... Over corona-proof neutrale locaties vinden voor cruciale gesprekken in complexe echtscheidingszaken... Dat zijn zo een aantal voorbeelden van wat er moest en moet gebeuren.

‘Het feit dat we nu verder in de crisis zijn, maakt het wel wat gemakkelijker,’ zegt Stefanie. ‘De eerste periode van de crisis was het meest intens. En we prijzen ons gelukkig dat wij als organisatie zelf relatief weinig met ziekte en verzuim door corona te maken hebben gehad. We bleven en blijven op de been. Ik weet dat dit bij collega-organisaties anders is geweest. Zeker tijdens de eerste golf waar het

zuiden van Nederland hard werd geraakt.’

### Opladen en terugveren

‘Hoe zorg je in deze periode voor jezelf,’ vraag ik Stefanie. ‘Nou,’ zegt ze, ‘ik kwam er al na een aantal weken achter dat ik met dat thuiswerken vrijwel niet ophield. Er zat geen begin of einde meer aan mijn dag, en dat werkte niet voor mij. Ik ben toen meer structuur gaan creëren, en ben nog bewuster ontspanning op gaan zoeken. Voor mij zijn paarden daarin heel belangrijk. Paarden gaan over gevoel en halen mij uit mijn hoofd. Dat helpt mij ontzettend om echt even los te komen van werk en een punt te zetten achter de werkdag. De foto op locatie van mijn oplaadplek waar je om hebt gevraagd, sta ik dus niet alleen op!’ ‘Hoe heet je paard,’ vraag ik. ‘Kay,’ zegt Stefanie, en de stralende lach die ook op de foto te zien is, komt meteen weer tevoorschijn.

‘Wie of wat helpt jou nog meer in deze tijd?’ vervolg ik. ‘We hebben het sowieso binnen Pandor echt samengedaan, dus dat helpt enorm,’ deelt Stefanie. ‘In ons netwerk zitten ook mensen die bij ons betrokken zijn en meehelpen, zoals een jurist en een intervisor. Ik zoek soms contact met een voormalig teamleider van mij die veel ervaring heeft, ook met grotere crisissituaties. En in mijn persoonlijke omgeving mijn vriend die nu ook thuiswerkt. Het is echt prettig om elkaar tussen afspraken door tijdens de werkdag even te spreken en te kunnen sparren. En een goede vriendin die ik vaak bij de paarden zie, andere vrienden waarmee ik ga wandelen... In contact blijven met hen is voor mij heel belangrijk.’



Ik licht het model van de vier effectieve copingstijlen toe, en ik vraag Stefanie welke van de vier haar handelen tijdens en na crisis en stress het meest kenmerken. Na enig nadenken benoemt ze Actief aanpakken en Er anders naar kijken. 'Ja,' legt ze uit, 'ook in een bepaalde volgorde. Ik ga altijd eerst naar de situatie kijken en onderzoeken hoe het anders benaderd kan worden, en dan ga ik aan de slag.'

### Copingstijlen Stefanie



### Anders verbonden

'Wat is het effect van de crisis op hoe je samenwerkt?' vraag ik. 'Daar waar we elkaar normaal gesproken regelmatig op locatie treffen, gaat dat in tijden van lockdown niet,' vertelt Stefanie. 'Wij werken dus veel thuis, en overleggen zoveel als mogelijk telefonisch of online. In het samenwerken met gemeenten en andere betrokken organisaties, was het ook zoeken. In het begin was dat aardig chaotisch, en was elke organisatie vooral bezig met de eigen interne aanpassingen. Maar al snel kwam ook dat weer op de rit, en wisten we elkaar op nieuwe manieren te vinden.'

'Dat anders werken vraagt ook wel iets van mij als leidinggevende,' reflecteert ze. 'Om verbonden te blijven met iedereen, en ook in praktische zin, te zorgen voor de juiste faciliteiten. Dat is overwegend goed gegaan. Maar ik heb wel geleerd dat ik ook moet kijken naar wat iemand in deze situatie nodig heeft. En dat dit anders kan zijn dan wat mijn behoefte is. Het was sowieso wennen voor iedereen, en er waren ook verschillen. De een pakte het online werken meteen op, anderen hadden er meer moeite mee. Maar iedereen heeft zich aangepast, en we hebben net zelfs Sinterklaas online gevierd. En dat was heel fijn. Dan merk je dat je online die verbondenheid met elkaar kunt ervaren. Ook al blijft het anders dan elkaar echt zien. Sinterklaas 2021 wel weer graag 'live' dus!'

### Terugkijken en reflecteren

We praten verder en ik vraag wat de meeste indruk op Stefanie gemaakt heeft tijdens deze crisis. 'Toch wel de invloed die zo'n virus heeft,' zegt ze. 'Op alles eigenlijk, en ik denk dan ook aan de korte en lange termijn. De effecten op het welbevinden van mensen, op sociale contacten, op hoe we werken en op de economie. Ik vind het nog steeds ergens ongelooflijk, die impact die het heeft. Dat vind ik echt heel heftig.' En ze is even stil. 'Wat is vooral zo heftig?' vraag ik. 'Ja, ik heb daar best veel over nagedacht,' zegt Stefanie, 'en dat zit 'm toch vooral in controle. We denken als mens dat we veel controle hebben. En meestal is dat ook wel zo, en bepalen we best een hoop. Maar dit virus is dus in staat om alles plat te leggen. En daar hebben we heel weinig over te zeggen, maar wel heel veel mee te maken. Het heeft overal zijn weerslag op. En we zitten allemaal in dit schuitje.'

Ik vind het nog steeds ergens ongelooflijk, de impact die het virus heeft.

'Het doet ook wel iets anders en daar zit een positieve kant aan,' vertelt ze. 'Ik heb normaal gesproken een druk sociaal leven. Door corona richt ik dat nu anders in, en ik ben erachter gekomen dat dit voordelen heeft. Ik ervaar meer rust, en dat wil ik wel vasthouden en ook meenemen naar de tijd, waarin we niet meer met deze beperkingen te maken hebben.'

‘Heb je nog een nieuwe eigenschap van jezelf ontdekt in deze tijd?’ vraag ik. ‘Ja,’ zegt Stefanie. ‘Ik vond mijzelf nooit zo creatief. Ik associeer dat ook met handig zijn, surprises maken bijvoorbeeld,’ en ze lacht erbij. ‘Maar creativiteit gaat ook over out-of-the-box denken, en kijken naar wat wel kan. Dat heb ik mijzelf veel zien doen. Als het niet linksom kan, dan rechtsom iets verzinnen. En dan tot werkbare oplossingen komen. Dat is echt wel heel gaaf!’

### Vooruitkijken en dromen

Ik vraag Stefanie om eens vooruit te kijken en – los van deze crisis – te delen wat ze graag zou willen bereiken in haar werk. ‘Wat ik graag in het groot zou willen,’ zegt ze, ‘is dat we teruggaan naar de bedoeling binnen de jeugdhulp. Dat we echt kunnen doen wat nodig is, los van alle rompslomp, systemen en bureaucratie. Dat we niet meer vanuit verschillende instanties onnodig met dezelfde casus bezig zijn bijvoorbeeld. Hulpverlening kan volgens mij vaak simpeler, praktischer en effectiever. Want naast dat ik mij betrokken voel als hulpverlener, ben ik mij ook zeer bewust van wat het allemaal kost. En de regelgeving duwt je soms een bepaalde kant op, richting een werkwijze die duur is.

Terwijl er veel situaties zijn waarbij je de budgetten ook anders, praktischer, zou kunnen inzetten met, zoals ik het zie, een beter en duurzamer resultaat. Dat gaat dus ook weer over hoe het wel of anders zou kunnen. Dat zou ik heel graag willen uitproberen, en mij voor in willen zetten.’

Hulpverlening kan volgens mij simpeler, praktischer en effectiever.

### Afronden en vraag doorgeven

We bedanken elkaar voor het gesprek, en ronden af met de “vraagstafette” uit deze reeks. Namens Willem Velthoven van Mediamatic, die in het vorige portret centraal stond, stel ik Stefanie de volgende vraag:

Wat heb je zien gebeuren met het gevoel van zingeving en betrokkenheid in jouw team in deze tijd van regels en maatregelen?

‘Ik zie dat mensen in mijn team er verschillend, maar allemaal bewust mee omgaan,’ vertelt Stefanie. ‘De regels en maatregelen worden gevoelsmatig zeker als beperkend ervaren. We zijn daarom op allerlei manieren bezig om ervoor te zorgen dat we verbonden blijven. De casussen waarin mensen werken geven gelukkig een hoop voldoening.’

De vraag van Stefanie voor de volgende leidinggevende is: Waar heb je je over verwonderd de afgelopen periode?

Het antwoord op deze vraag is te lezen in het slotdeel van de reeks dat binnenkort verschijnt.



Instituut Fysieke Veiligheid  
Decanaat Leiderschap & Organisatie  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
www.ifv.nl  
leiderschaporganisatie@ifv.nl