



De menselijke maat

Hoe breng je meer menselijkheid in de jeugdhulp, in een tijd waarin tijd ontbreekt?

Opbrengsten praktijklijn Aanpak Wachttijden over 'De menselijke maat' in regio West-Brabant West | Juni 2025

Inleiding

In de regio West-Brabant West (WBW) is het streven naar de zogenaamde ‘menselijke maat’ in jeugdhulp een belangrijk onderdeel van de regiovisie. Dit houdt in dat de hulpverlening zich richt op het versterken van jongeren en gezinnen, met veel aandacht voor samenwerking, begrip en menselijk handelen. In de praktijk blijkt het echter vaak lastig deze visie uit te voeren. Problemen zoals te snelle doorverwijzingen, oplopende crisissituaties, meer uithuisplaatsingen en beleidskeuzes op basis van financiële druk, zetten die visie onder druk en maken de uitvoering complex.

Professionals, beleidsmakers en bestuurders worstelen met de vraag hoe de menselijke maat concreet en eenduidig toegepast kan worden, vooral in situaties van intensieve gezinsproblematiek, hoge werkdruk en ook financiële druk. Om meer inzicht te krijgen in deze uitdaging heeft Team Aanpak Wachtijden (TAW) vier casussen geanalyseerd om patronen, dilemma’s en mogelijke oplossingen te onderzoeken.

Dit rapport richt zich op de bevindingen uit deze analyses en bespreekt de dilemma’s die naar voren komen. We laten zien welke lessen er te leren zijn en wat de rol is van systemisch denken en ontschuldigen.

De centrale vraag van het rapport is hoe de menselijke maat in de jeugdhulp van West-Brabant West praktisch toegepast kan worden. Met als doel de visie te verankeren in het werkveld en in beleid.

Bestaat *de* menselijke maat? Of moeten we het hebben over *een* menselijke maat?

De menselijke maat gaat om hulpverlening die gericht is op de unieke en individuele situatie van mensen. Het draait om maatwerk en het aanpassen van de hulpverlening aan de specifieke behoeften van kinderen, jongeren en gezinnen. Het stoelt op het idee dat de jeugdhulp flexibel is en afgestemd is op de unieke omstandigheden van een gezin.

Hoewel in dit rapport gesproken wordt over de menselijke maat, is het belangrijk te benoemen dat er niet één vaste, universele ‘menselijke maat’ bestaat. De menselijke maat laat zich niet vangen in regels, formats of standaardoplossingen. Het gaat eerder om een wijze van kijken en handelen – een manier waarop wij ons tot onszelf en tot elkaar verhouden.

De menselijke maat is relationeel van aard, het ontstaat in het contact, in de kwaliteit van aanwezigheid, in houding en reflectie. Dat maakt het contextafhankelijk. Iets waaraan we steeds opnieuw vormgeven, in elke situatie, in elk gezin, in elke samenwerking.

Juist daarin zit de kracht van de menselijke maat, en direct ook haar complexiteit.

Waaruit bestond de Aanpak in de jeugdzorgregio West-Brabant West?

Voor elke retrospectieve sessie is een specifieke casus gekozen en de daarbij betrokken samenwerkingspartners uitgenodigd. Onder begeleiding van de leersessiebegeleider van de Landelijke Aanpak Wachtijden praktijklijn brachten zij in een dagdeel een gezin en de tijdlijn van hulpverlening in beeld. Op een beschouwende, kritische en oordeelloze manier keken alle betrokkenen terug naar de casus. Een werkwijze die ervoor zorgt dat je acties in kaart brengt, maar ook overtuigingen en aannames.

- Hoe kijken we naar hulpverlening/behandeling? Wat mag het opleveren en waartoe?
- Hoe doen we het met elkaar ten opzichte van de gezinnen (kinderen én volwassenen)?
- Welke (interactie) patronen zien we in het gezinssysteem? Wanneer en hoe hebben we daarop een analyse en aanpak gemaakt?
- Wat zijn onze patronen in het (samen)werken? Hoe hebben we daar zicht op?
- Wat kunnen we hiervan leren en wat is daarvoor nodig? Op het niveau van samenwerken, proces en afspraken en inhoud? Wat vraagt, in relatie tot het systeem, onze houding, bewustzijn, vaardigheden en menselijkheid van ons?

Het vaste format met vijf stappen van de sessies:

1. **Voorstellen en inchecken** Alle deelnemers stelden zich voor en vertelden hoe zij het vonden om deel te nemen aan de analyse. De incheck was essentieel voor een open en transparant sfeer.
2. **Reflectie op samenwerking** Aan de hand van de casus werd een dialoog gevoerd over de samenwerking tussen de betrokken professionals en het gezin. De focus: hoe goed had men elkaar weten te vinden en hoe was de communicatie verlopen?
3. **Analyse van de gezinsdynamiek** De tijdlijn van de hulpverlening en gezinsdynamiek werd op een groot vel getekend. Zo werden belangrijke gebeurtenissen, interventies en interacties visueel weergegeven, wat hielp bij het identificeren van patronen en knelpunten.
4. **Evaluatie van het proces** Met behulp van sticky notes gaven de deelnemers aan wat zij als krachtig of juist belemmerend hadden ervaren in het traject. Dit leidde tot open discussies over wat goed had gewerkt of wat verbetering behoefde.
5. **Conclusies en aanbevelingen** De belangrijkste inzichten werden besproken en er werden concrete aanbevelingen geformuleerd om toekomstige zorgtrajecten beter te kunnen afronden.

De opbrengsten: inzichten uit de casusanalyses

De retrospectieve casusanalyses gaven belangrijke inzichten en een beter begrip over waar de menselijke maat om draait, hoe het kan bijdragen aan betere jeugdhulp en waar obstakels liggen. Hieronder worden de belangrijkste thema's uit de vier casussen besproken.

1. Systeemdenken en ontschuldigen

In alle casussen bleek het essentieel te focussen op het individuele kind, de afzonderlijke ouder en ook het gezins- en familiesysteem als geheel. Verdieping in de gezinsleden én het gezinssysteem. Dit maakt het mogelijk de hulpverlening kwalitatief af te stemmen op de specifieke behoeften van het gezin en disfunctionele patronen te doorbreken in plaats van deze onbewust te versterken.

Het was belangrijk om te ontschuldigen. Dit betekent dat we niet zoeken naar de schuldige ouder of professional, maar erkennen dat bepaalde gezinsgewoonten, trauma's of interacties elkaar in stand houden. Dit besef dat iedereen naar beste weten handelt, helpt professionals om met compassie en zonder vingerwijzen te kijken naar zichzelf en naar elkaar. Het zorgt ervoor dat de menselijke maat niet slechts woorden zijn, maar daadwerkelijk in de praktijk kan worden toegepast door op een meer open, begripvolle en duurzame manier met gezinnen om te gaan.

Wat verstaan we onder systeemdenken?

Met systeemdenken, of systemisch denken, bedoelen we een manier van kijken waarbij het gezin als geheel centraal staat. Het helpt om met begrip en zonder schuld te zoeken naar duurzame oplossingen.

Bij deze benadering zijn niet het individu of losse problemen het uitgangspunt. Wel: Wat zijn de relaties, onderlinge patronen en de context? Zo kijk je voorbij symptomen en begrijp je onderliggende dynamieken beter. Het nodigt uit tot vertraging, reflectie en handelen zonder schuldtoewijzing – met oog voor het grotere geheel en de menselijke maat.

2. Vertragen in plaats van direct oplossen

Een veelvoorkomende reflex in de jeugdhulp is om bij onveiligheid of crisis direct in actie te komen met doorverwijzingen of opschalen van hulp. Hoewel die reflex logisch is, het komt voort uit zorg, werkdruk of protocollen, laten de casussen zien dat haast leidt tot meer haast. Regels, afspraken en protocollen komen voorop te staan en de mens waarom het gaat verdwijnt uit beeld.

‘Korte termijn fijn, is lange termijn pijn’, is een kreet die hierop van toestemming is. Snelle interventies die symptomen bestrijden, creëren op termijn nieuwe knelpunten of verlengen de afhankelijkheid van zorg. Op de lange termijn leiden ze tot nieuwe problemen of afhankelijkheid van zorg.

Vertragen en eerst grondig analyseren vanuit een intrinsieke nieuwsgierigheid is vaak effectiever, al oogt het in eerste instantie alsof er kostbare tijd wordt verloren. Toch is het belangrijk eerst goed te willen begrijpen wat er speelt, voordat er snel gehandeld wordt. Door te vertragen en de situatie grondig te analyseren, kunnen professionals duurzame, holistische oplossingen vinden die fundamenteel bijdragen aan het welzijn van het gezin.

3. Een menselijke maat is situatie- en contextafhankelijk

In de reflecties met de betrokken professionals kwam naar voren dat ‘de menselijke maat’ geen vaste, eenduidige definitie heeft. De menselijke maat wordt door gezinnen en professionals vooral ervaren, bijvoorbeeld in de samenwerking. Het is geen duidelijk begrip, maar draait om de dynamiek tussen betrokkenen. Wat draagt bij aan meer menselijkheid in jeugdzorg, welke factoren worden genoemd als het gaat om de menselijke maat in zorg?

- **Erkenning en respect**
Het is essentieel dat de persoon en zijn/haar achtergrond erkend en gerespecteerd worden. Dit betekent dat een professional kijkt naar het probleem en ook aandacht heeft voor de context en de geschiedenis van het gezin.
- **Wederkerigheid**
Wanneer professionals tijd, aandacht en hulp bieden, ontstaat vaak de wens bij de ander om iets terug te geven. Deze uitwisseling versterkt de samenwerking en bevordert een gevoel van gelijkwaardigheid.
- **Normaliseren en ontlasten**
In plaats van onmiddellijk over te gaan tot ingrijpende maatregelen, eerst kijken of lichtere, meer nabije vormen van ondersteuning kunnen helpen. Dit draagt bij aan het gevoel van veiligheid en geeft ruimte voor het gezin om zelf te bepalen wat ze nodig hebben.
- **Veiligheid en vertrouwen**
Het gezin moet kunnen vertrouwen op de stabiliteit van de hulpverlening. Ze moeten weten dat de professional niet zomaar uit beeld verdwijnt of hen veroordeelt. Tegelijk moet de professional zich veilig genoeg voelen om eerlijk en kwetsbaar te zijn in het contact zodat er een oprechte, vertrouwensvolle relatie kan ontstaan.

Deze vier elementen creëren samen een werkbare en menselijke relatie waarin gezinnen en professionals zich gezien, gehoord en ondersteund voelen. Het is om die reden van invloed op de effectiviteit van hulpverlening.

4. Organisatorische randvoorwaarden en professionaliteit

De professionals in de casussen benadrukten het belang van organisatorische steun om met een meer menselijke maat te kunnen werken. Dit betekent dat de organisatie hen de ruimte moet geven om op een genuanceerde en doordachte manier met gezinnen om te gaan. Deze aspecten kwamen naar voren:

- **Professionele autonomie¹**

Het is essentieel dat professionals de ruimte moeten krijgen om de unieke situatie van het gezin in kaart te brengen en daar naar te handelen qua werk, tempo en reflectie. Deze autonomie stelt ze in staat om de behoeften van elk gezin op een individuele manier te begrijpen en in te spelen op hun specifieke situatie, zonder belemmerd te worden door strikte richtlijnen of beperkingen.

- **Continuïteit in de begeleiding**

Voor gezinnen is het cruciaal dat ze kunnen rekenen op een consistente en stabiele begeleiding. Het vertrouwen dat ze opbouwen met de professionals raakt snel verloren als ze steeds met verschillende professionals te maken krijgen. Dit vraagt om een stabiele personeelsformatie en een redelijke werkdruk, zodat professionals voldoende tijd en energie hebben om langdurige relaties op te bouwen en het gezin goed te ondersteunen.

- **Continuïteit in de informatieverstrekking**

Bij sommige casussen misten er jaren van informatie, ook continuïteit in informatieverstrekking en –deling is van belang.

- **Intervisie en supervisie**

Om de complexiteit van de situatie goed te kunnen begrijpen, is het belangrijk dat professionals de mogelijkheid hebben om regelmatig intervisie of supervisie te volgen. Dit helpt hen om paralleldynamieken te herkennen – bijvoorbeeld patronen waarbij zowel het gezin als de professional in bepaalde rollen vervallen (zoals redder of slachtoffer) – en voorkomt dat deze onbewust versterkt worden. Het biedt professionals de kans om hun eigen gedrag en reacties kritisch te reflecteren en te verbeteren.

¹ Autonomie is een begrip dat door betrokkenen goed moet worden gedefinieerd en doorsproken. Wat moet je, bijvoorbeeld, kunnen om autonoom te werken? Het gesprek aangaan of je hier allemaal hetzelfde over denkt, is wezenlijk.

Aanbevelingen en vervolgstappen om de menselijke maat te verankeren

1. Structureel borgen van (systemische gezins-) analyse en vertraging

- **Van intake naar breed onderzoek**

Het is belangrijk om vanaf het eerste contact met een gezin een gedegen en breed onderzoek te starten. Dit betekent dat er gekeken wordt naar het kind en de directe klacht en ook naar de bredere gezinsdynamiek, de geschiedenis van trauma, de culturele achtergrond en de betrokken netwerken.

Door deze elementen vanaf het begin in kaart te brengen, ontstaat een dieper inzicht in de situatie en kunnen professionals beter begrijpen welke factoren het gedrag of de problematiek van het gezin beïnvloeden. Dit zorgt ervoor dat de hulpverlening niet alleen oppervlakkig is of gericht is op symptoombestrijding, maar dat er aandacht is voor de onderliggende oorzaken die moeten worden aangepakt voor duurzame verandering.

- **Werken met vaste contactpersonen**

In complexe gezinsdynamieken is het cruciaal dat er een of enkele professionals langdurig betrokken blijven. Dit biedt het gezin continuïteit en zorgt ervoor dat de professionals het gezin goed leren kennen, wat essentieel is voor het opbouwen van vertrouwen.

Continuïteit van professionals en informatie voorkomt dat het gezin telkens met nieuwe gezichten of inzichten te maken krijgt. Dit kan verwarrend zijn en het vertrouwen in de hulpverlening verminderen. Het biedt ook ruimte voor de professional om patronen en vooruitgang in de situatie van het gezin te zien, wat bijdraagt aan gerichte en effectieve hulpverlening.

- **Vertragen bij crisis**

In crisissituaties is vaak de reflex om snel te handelen en ingrijpende maatregelen te nemen. Toch is het belangrijk het principe 'eerst begrijpen, dan pas handelen' te omarmen. Dit kan ondersteund worden door methodieken zoals systemisch werken en verklarende analyses, die ruimte geven om de situatie grondig te begrijpen voordat er ingrijpende stappen worden gezet.

Zelfs wanneer snel ingrijpen nodig is, moet dit verbonden zijn met een breder toekomstperspectief. Zo is het geen tijdelijke oplossing, maar draagt het bij aan stabiliteit en verbetering voor het gezin. Vertragen betekent dus niet inactiviteit, maar het nemen van de tijd om weloverwogen keuzes te maken die de toekomstige situatie van het gezin ten goede komen.

2. Wederkerigheid en menselijkheid in alle lagen

- **Creëer ruimte voor persoonlijk contact**

De menselijke maat begint bij het daadwerkelijk maken van verbinding met het gezin. Dit betekent dat professionals niet een snel intakegesprekken voeren, maar dat er oprechte interesse tijd en aandacht wordt gegeven aan het verhaal van zowel de ouders als de kinderen.

Door te luisteren naar de ervaringen, zorgen en achtergronden van het gezin ontstaat er een gesprek. Dit stelt de professional in staat om de situatie beter te begrijpen en empathie te tonen, wat bijdraagt aan een vertrouwensvolle relatie. Het tonen van deze benadering maakt het verschil in het gevoel van de ouders en kinderen dat ze werkelijk worden gehoord en gezien.

- **Stimuleer en beloon samenwerking**

Voor een werkklimaat dat gericht is op de menselijke maat is samenwerking van essentieel belang. Het is cruciaal dat managers en beleidsmakers actief de samenwerking en onderlinge reflectie stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door proeftuinen op te zetten, waar professionals uit verschillende organisaties en disciplines samenkomen om kennis en ervaring te delen.

Het werken buiten de grenzen van eigen organisaties biedt nieuwe perspectieven waardoor professionals van elkaar leren en innovatieve oplossingen vinden voor de complexe vraagstukken van gezinnen. Deze werkgroepen bevorderen de samenwerking en zorgen ervoor dat het beleid aansluit bij de werkelijke behoeften van de professionals in het veld.

- **Maak kwetsbaarheid bespreekbaar**

Een belangrijk onderdeel van de menselijke maat is het creëren van een cultuur waarin kwetsbaarheid bespreekbaar is. Dit geldt voor ouders, die druk kunnen voelen, en voor de professionals die hen ondersteunen. Als beide partijen zich vrij voelen om toe te geven wanneer iets moeilijk is of wanneer ze bang zijn om te falen, ontstaat er een gevoel van gelijkwaardigheid en wederzijds begrip. Dit versterkt de relatie en bevordert de samenwerking.

Kwetsbaar kunnen zijn, vraagt om een veilige werkcultuur binnen teams, waarin deze openheid en kwetsbaarheid niet worden gezien als zwakte, maar als een kracht. Dit moet op teamniveau ontstaan en door bestuurlijk voorbeeldgedrag, waarin leidinggevenden het goede voorbeeld geven in het tonen van kwetsbaarheid en openheid.

3. 'Korte termijn fijn is lange termijn pijn': durf te kiezen voor kwaliteit

- **Stop stapeling van zorg**

Het is belangrijk kritisch te kijken naar de zorg die wordt geboden, vooral als het gaat om het stapelen van interventies, het inschakelen van steeds meer zorgprofessionals of snel wegwerken van wachtlijsten.

Het lijkt verleidelijk om snel extra hulp in te schakelen, maar dit kan de situatie juist verergeren. In plaats van steeds meer zorg toe te voegen, moet de focus liggen op minder zorg die beter gecoördineerd en duurzamer is. Dit betekent dat professionals en organisaties de tijd moeten nemen om zorgvuldig af te wegen welke interventies daadwerkelijk het verschil maken en deze effectief af te stemmen op de behoeften van het gezin. Kwaliteit van zorg (niet kwantiteit!) is essentieel voor het doorbreken van vicieuze cirkels en het creëren van duurzame verandering.

- **Organiseer casusregie als procesbegeleiding**

In complexe situaties, waar meerdere partijen betrokken zijn bij de zorg voor een gezin, is het cruciaal om een onafhankelijke procesbegeleider aan te stellen. Deze persoon fungeert als een regisseur van het proces, die ervoor zorgt dat het tempo, de doelen en de menselijke maat in balans blijven.

Deze regie is belangrijk om te voorkomen dat het gezin overweldigd raakt door te veel verschillende zorgverleners. Het zorgt ervoor dat alle betrokkenen effectief samenwerken en zich gezamenlijk inzetten voor het welzijn van het gezin. De procesbegeleider houdt het overzicht en zorgt ervoor dat de aanpak pragmatisch, empathisch en mensgericht is.

- **Investeren in de eerste fase loont**

De ervaring uit proeftuinen en de geanalyseerde casussen laat zien dat meer tijd besteden in de beginfase van het hulpverleningsproces, zoals het grondig in kaart brengen van de situatie en het opbouwen van een relatie, uiteindelijk leidt tot betere en duurzamere resultaten.

Wanneer er in de eerste fase voldoende aandacht wordt gegeven aan diepgaande analyse, het begrijpen van de gezinsdynamiek en het opbouwen van vertrouwen, vinden er minder escalaties plaats in latere fasen van de zorg. Het investeren in deze cruciale beginfase voorkomt overhaaste beslissingen of een vicieuze cirkel van crisisinterventies. Dit versterkt de effectiviteit van de zorg en ook de duurzame samenwerking tussen professionals en gezinnen.

4. Rol van bestuur, management en beleid

- **Faciliteer professionele autonomie en definieer samen wat dat betekent**

Het is essentieel dat jeugdprofessionals de ruimte krijgen in hun werk af te wijken van standaardprotocollen, te mogen vertragen en ruimte krijgen voor reflectie. Dit vraagt om een flexibele benadering van financiering, verantwoording en werkdruk.

Het is belangrijk dat beleidsmakers en bestuurders zien dat een rigide structuur niet altijd het beste resultaat oplevert. Door professionals meer autonomie te geven, kunnen ze op maat werken en sneller inspelen op de specifieke behoeften van het gezin. Dit bevordert de kwaliteit van de zorg en het welzijn van de professionals doordat ze niet constant onder druk staan om in een vast stramien te werken.

- **Bevorder kennisdeling, leren van casuïstiek en intervisie**

Het creëren van structurele platforms voor kennisdeling en intervisie, zowel regionaal als binnen organisaties, is cruciaal. Dit biedt professionals de gelegenheid casussen gezamenlijk te bespreken en van elkaar te leren.

Het delen van ervaringen helpt bij het vergroten van de expertise van professionals en stelt hen in staat om paralleldynamieken (onbewuste reacties en patronen) te herkennen en te bespreken. Intervisie biedt ruimte voor professionals hun gevoelens en reacties te onderzoeken, wat helpt om effectiever met gezinnen om te gaan en je eigen vooroordelen en gevoelens beter te begrijpen. Deze open uitwisseling draagt bij aan een professionele cultuur van reflectie en continue verbetering.

- **Bruggen slaan tussen domeinen**

Veel van de obstakels rondom de menselijke maat ontstaan door de scheiding tussen verschillende domeinen zoals WMO, Jeugdwet, gemeenten en zorgaanbieders die elk hun eigen regels en protocollen hanteren. Dit kan leiden tot versnipperde zorg en een gebrek aan samenhang. Het is van groot belang dat bestuurders en beleidsmakers de grenzen tussen deze domeinen doorbreken. Of in ieder geval flexibiliteit inbouwen in de manier waarop financiering en verwijzing worden geregeld.

Het wegnemen van deze 'schotten' maakt het mogelijk om zorg meer op maat te bieden en de samenwerking tussen verschillende zorgaanbieders te verbeteren, wat uiteindelijk ten goede komt aan het gezin. Bestuurlijke prioriteit zou moeten liggen in het verkennen van manieren om deze obstakels te overwinnen en een meer holistische benadering van zorg te faciliteren.

Tot slot

De retrospectieve casusanalyses onderstrepen de centrale vraag: hoe operationaliseren we de menselijke maat in de dagelijkse praktijk van de jeugdhulp? De casussen laten zien dat de menselijke maat geen pasklaar stramien is, maar een samenspel van:

- **Systemisch denken en ontschuldigen**
Door het gezin en diens bredere context als geheel te zien, zonder één partij tot schuldige te bestempelen.
- **Vertragen en diepgaand analyseren**
Pas wanneer we de onderliggende patronen, trauma's en dynamieken erkennen, komt er een duurzame beweging op gang.
- **Vertrouwensrelaties en gelijkwaardigheid**
Een menselijke maat ontstaat waar professionals en ouders zich in elkaars wereld durven te begeven, met openheid en respect.
- **Wederkerigheid**
Een gedeelde menselijkheid, waar geven en nemen in balans zijn en waar beide partijen zich medeverantwoordelijk voelen.
- **Organisatorische steun**
Zolang teams overvraagd zijn en protocollen star blijven, wordt de professional gedwongen te versnellen of te versnipperen. Pas als we de menselijke maat in alle lagen, van beleid tot uitvoering, serieus nemen, kan deze werkwijze beklijven.

Alleen zo maken we de stap van inspirerende begrippen en beleidsnotities naar een dagelijkse realiteit waarin gezinnen ervaren dat ze niet worden weggezet als nummer of probleem, maar dat men naast hen staat, samen zoekt naar werkelijke oorzaken en oplossingen en hen de regie teruggeeft waar dat kan. Dat is de kracht van een menselijke maat: het besef dat menselijkheid geen standaardrecept is, maar een dynamische, relationele kwaliteit die in elke situatie opnieuw vorm krijgt.

Meer weten?

Meer weten over regio West-Brabant West, de menselijke maat of retrospectieve casusanalyse?

- Mail Shirley Fransman, Adviseur en Begeleidingskundige Leersessies Aanpak Wachtijden, Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd shirley.fransman@vng.nl
- Kijk op voorjeugdenhetgezin.nl/aanpak-wachttijden