

De loskoppeling van vraag en aanbod in de jeugdzorg

Geert van der Laan

Inleiding

In deze bijdrage wordt gepoogd een karakteristiek te geven van het paradigma dat ten grondslag ligt aan de huidige reorganisatie van de jeugdzorg.

Net als in veel andere sectoren, zoals de zorg voor verstandelijk gehandicapten, de reclassering en de geestelijke gezondheidszorg, is er sinds het eind van de jaren tachtig in de jeugdzorg een proces van rationalisering op gang gekomen dat hybride kenmerken vertoont. Het gaat enerzijds om een nogal mechanistische benadering van het methodisch handelen en van de organisatie van de zorg. Kort gezegd: veel vernieuwingen vertonen kenmerken van de klassieke sociale technologie en van Tayloristische managementmodellen. Anderzijds wordt er veelvuldig gesproken van flexibiliteit, creativiteit en maatwerk. Ook worden de laatste tijd allerlei sympathiek aandoende concepten gebruikt, zoals bijvoorbeeld vraagsturing, die hierop aansluiten.

In vrijwel alle beleidsnota's wordt inmiddels dezelfde mantra herhaald: 'we waren altijd aanbodgericht en nu gaan we over naar een vraaggerichte organisatie van de hulpverlening'.

Deze 'Copernicaanse wending in het denken', zoals Voogt en Wiertsema (1991) het ooit noemden, getuigt echter niet altijd van alertheid voor de niet onderkende voorwaarden en de onbedoelde gevolgen van beleid. Vraagsturing en rationalisering dienen namelijk tegen de achtergrond van de introductie van marktwerking in de publieke sector te worden gezien. Dat geeft een specifieke kleur aan de pogingen de sector te vernieuwen. De kans is niet gering dat de vernieuwingen op de korte termijn vooral zullen leiden tot een overmaat aan bureaucratische procedures (De Bruijn, 2003). Op de lange termijn zal het van de durf van de betrokken uitvoerders, managers en bestuurders afhangen of men de bureaucratische zekerheden inwisselt voor risicovolle investeringen in menselijke mogelijkheden. Is daarvoor een alternatief paradigma voorhanden?

Rationalisering

Vanaf de eerste initiatieven voor een betere stroomlijning van de jeugdzorg aan het eind van de jaren tachtig is gewerkt aan het loslaten van de term 'instellingen' als organiserend principe, om deze te vervangen door de term 'functies'. Een functie betreft een bepaalde taak of fase in een hulpverlening. Denk bijvoorbeeld

Geert van der Laan is bijzonder hoogleraar maatschappelijk werk aan de Universiteit van Utrecht en lector aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven.

Correspondentieadres: Wim Sonneveldlaan 13, 3584 ZN Utrecht, e-mail: Geertvdl@wxs.nl

Forum

aan de diagnose of de uitvoering van de hulp. De gedachtegang bij het introduceren van functies was dat daarmee beter tegemoet gekomen zou kunnen worden aan de vraag. Niet het aanbod van de instellingen, maar de vraag van de cliënt zou bepalend moeten zijn voor de planning van de hulpverlening. Men behoorde vanuit de vraag naar het aanbod toe te werken en niet omgekeerd. Sinds Achterhuis aan het eind van de jaren zeventig beweerde dat het welzijnswerk zijn eigen markt in het leven riep door de vraag te plooiën naar het aanbod, lijkt er in het beleid een brede consensus te zijn ontstaan over de noodzaak het roer radicaal om te gooien ten faveure van vraagsturing. Hoewel Arend Jan Heerma van Voss ooit kribbig opmerkte dat hij zich niet kon voorstellen hoe je van een functie een salaris kan krijgen, zijn er sindsdien toch pogingen gedaan om functies tot financieringsgrondslag te bestemmen. Het functionele denken heeft onder andere geresulteerd in zorgprogramma's. Deze zouden moeten worden opgebouwd uit modules: standaardeenheden waar een prijs aan gekoppeld kan worden. Denk aan begeleid wonen, vaardigheidstraining, arbeidstoeleiding, et cetera.

Vanaf het midden van de jaren negentig is een en ander uitgewerkt in het kader van het traject Regie in de Jeugdzorg. Er is een sturingsfilosofie ontwikkeld waarin functies als: diagnostiek, indicatiestelling, zorgtoewijzing en zorguitvoering in principe onafhankelijk van elkaar en objectief zouden moeten worden uitgevoerd. Vermenging van belangen, waarbij de zorgaanbieders invloed zouden kunnen uitoefenen op bijvoorbeeld de zorgtoewijzing, is in deze filosofie uit den boze. In deze nieuwe filosofie zou het nieuw op te bouwen Bureau Jeugdzorg, in de vorm van een centraal loket, als toewijzingsorgaan moeten optreden. Steeds wordt er in de beleidsnota's op gehamerd dat het belang van de cliënt voorop moet staan en niet het belang van de voorziening. Het is daarom cruciaal dat de functies niet van elkaar afhankelijk zijn. De zorgtoewijzing is de noodzakelijke voorwaarde om een vraaggericht aanbod te realiseren, door een koppeling tot stand te brengen tussen vraag en aanbod. Een sterk punt van deze systematiek is dat het toewijzingsbesluit de aanbieders van zorg een acceptatieplicht moet geven. Op deze wijze zou de vraag op een verplichtende manier richtinggevend moeten zijn, in plaats van het aanbod.

Het curieuze is echter dat, in het kader van de rationalisering van de zorg, vraag (aanspraak op zorg) en aanbod eerst tegenover elkaar worden geplaatst en dus in feite worden ontkoppeld. In een later stadium moeten ze echter door aparte functionarissen onder centrale regie weer aan elkaar worden geschakeld. In de gehandicaptensector wordt deze loskoppeling als volgt gekarakteriseerd: 'Het functioneel omschrijven van de AWBZ-aanspraken moet leiden tot ontkoppeling van de aanspraak van het aanbod van een bepaalde instelling'. Dat betekent dat de leverancier geen invloed mag hebben op de vraagarticulatie. De verbinding met de financiering wordt als volgt gelegd: 'De wetgever zal de aanspraken in functionele termen formuleren. Deze worden vertaald in zorgvormen en zorgproducten waaraan maximum prijzen worden gekoppeld' (Schippers, Verbeek & Hermans, 1999, p. 9). Deze vertaling vindt, zoals gezegd, plaats in de functie 'zorgtoewijzing'. Zorgtoewijzing betekent: 'het koppelen van de indicatiestelling aan een concreet te leveren zorgpakket.' (a.w., p. 15).

Loskoppeling

Ook Van Yperen en Van Geffen (1997) hebben het in het kader van de regie in de jeugdzorg veelvuldig over zorgprogramma's. Dit is te beschouwen als een reactie op het denken in termen van sectoren (bijvoorbeeld jeugd GGZ), instellingen

(bijvoorbeeld het Jac) of locaties (bijvoorbeeld ambulante). Ze stellen dat de hulp daardoor niet zelden een 'verzuimd karakter' heeft: 'Het is vaak lastig om voor cliënten een samenhangend hulpverleningspakket te creëren dat bestaat uit onderdelen van verschillende 'zuilen'' (a.w., p. 22).

In het door de overheid ingezette traject Zorgprogrammering gaat het om het tot stand brengen van 'cliëntgerichte, samenhangende, doelgerichte pakketten van jeugdzorg'. Deze worden – zoals gezegd – modulen genoemd. Met modulen kunnen op een flexibele manier programma's gebouwd worden. Daarmee komt de financiering ook in beeld: 'Een module is een bepaald type hulp dat qua onderhoud en kosten relatief homogeen is' (a. w., p. 22). Hoe de plannen ook verder worden uitgewerkt, de basisgedachte van het scheiden van functies zal wel ongewijzigd blijven. In grote lijnen ontstaat er een situatie waarin zich aan de ene kant de trits diagnostiek, indicatiestelling en zorgtoewijzing bevindt en aan de andere kant de zorguitvoering. Daarmee zijn vraag en aanbod functioneel losgekoppeld.

Het idee van vraagsturing dwingt de regie in de jeugdzorg voorts tot het sturen vanuit de vraagkant. Op zich een voortreffelijke gedachte, ware het niet dat daardoor de regie vanuit de aanbodkant wordt bemoeilijkt. De sturing verloopt meer en meer lineair. Vanuit de vraagarticulatie wordt de planning gemaakt. De uitvoerders van de feitelijke hulpverlening kunnen alleen tegenstuur geven door middel van verzoeken tot herindicatie, wat ze in verband met allerlei praktische bezwaren niet makkelijk zullen doen. Deze filosofie van loskoppeling van vraag en aanbod past naadloos in het huidige productdenken. De term 'product' brengt immers met zich mee dat de geleverde waar los van de consument bestaat - hij kan het immers gewoon van de schappen halen - en zich tegelijkertijd ook losmaakt van de producent. Zoals bij een nieuwe TV de bemoeienis van de producent is beëindigd op het moment dat hij van de lopende band rolt. In een dienstverleningsmodel is de 'consument' daarentegen medeproducent. Een organisatieadviseur doorloopt een proces met zijn cliënt, waarin de cliënt in belangrijke mate bijdraagt aan het eindresultaat van de interventie. (Van IJzendoorn & Van der Laan, 1996). Productie en consumptie vinden hier dus tegelijkertijd plaats.

Volgens bedrijfskundigen als Mintzberg (1991/1999) zijn op productdenken geënte modellen historisch te beschouwen als de rationalisering van ambachtelijke werkwijzen. Dat heeft geleid tot een enorme verhoging van de productiviteit. In de dienstverleningssector is de vooruitgang echter twijfelachtig. Met name de voor een dienst noodzakelijke wisselwerking tussen planning en uitvoering wordt ernstig belemmerd ten faveure van de beheersbaarheid. Ook Prem (1997) wijst erop dat veel organisaties handelen volgens het SMPA-model (Sense - Map - Plan - Act). Dat wil zeggen dat handelingsstrategieën gefaseerd zijn opgezet, zodanig dat sensing (waarnemen) voorafgaat aan het in kaart brengen (mapping) van de situatie, de planning van de handeling en de uitvoering van de handeling (acting). Elke fase treedt slechts één keer gedurende een cyclus op. Het betekent tevens dat de planning geheel losgekoppeld is van de werkelijke wereld (waarin gehandeld wordt). Deze baseert zich immers op een symbolisch model van de wereld. Theoretisch gezegd: de dynamiek van de control-cyclus is losgekoppeld van de feitelijke dynamiek van de interactie tussen systeem en omgeving. De tijd binnen het systeem is gescheiden van de tijd buiten het systeem (off line). Uiteindelijk impliceert dat een scheiding tussen denken en doen. Prem wijst erop dat dit model inmiddels in sectoren waar het gaat om complexe taken al weer grotendeels is verlaten, zoals bijvoorbeeld op het gebied van de kunstmatige intelligentie (Van der Laan, 2002).

Mintzberg (1991/1999) is over het algemeen nogal kritisch over allerlei model-

len van strategische planning en rationele beheersing: 'Feitelijk is rationaliseren voor de huidige manager wat aderlaten was voor de middeleeuwse chirurgijn' (a.w., p. 345). Hij gebruikt daarom termen als 'ambachtelijk kunstenaarschap' als metafoer en analogie '... om de moeilijkheden bij het ontwikkelen van een strategie in een dynamische organisatie weer te geven' (a.w., p. 36). De sleutel tot vakmanschap ziet hij in de nauwe relatie tussen denken en doen. Echter: 'In vrijwel alle publicaties over strategieontwikkeling wordt een opzettelijk proces afgeschilderd. Eerst denken, dan doen. Eerst formuleren, dan implementeren' (a.w., p. 39). De innovatieve organisatie kan volgens hem niet terugvallen op de een of andere vorm van standaardisatie: 'Met andere woorden, ze moet alle valkuilen van de bureaucratische structuur, en met name de strikte scheiding van werkzaamheden, ver doorgevoerde differentiatie van bedrijfseenheden, sterk geformaliseerd gedrag en nadruk op plannings- en beheersingssystemen vermijden. Ze moet vooral flexibel blijven' (a.w., p. 205).

Mintzberg pleit in feite voor circulaire sturing, voor iteratieve zoekprocessen, zoals Doerbecker (1979) het ooit noemde. In een iteratief proces zijn vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld, doordat er een pendelverkeer ontstaat waarin voortdurend feedback optreedt. Daarin kan bijvoorbeeld een bepaalde (voorlopige en beperkte) interventie een grote diagnostische waarde hebben. Door te doen kan men vaak beter denken. Door, bij wijze van spreken, eerst te beginnen met implementeren kan men het proces van 'productontwikkeling' in hoge mate verbeteren. Deze inzichten vertonen sterke analogie met het werk van psychologen en pedagogen als Vygotsky en Dewey, waarin denken dikwijls wordt voorgesteld als een functie van handelen (Van der Laan, 2002).

Taylorisme

In vrijwel alle literatuur over vraagsturing ontbreekt een analyse van de organisatiefilosofie die in het kielzog van de pleidooien voor vraagsturing is ontstaan. De vraag hoe greep te krijgen op de processen in de jeugdzorg houdt de sector nu al zo'n vijftien jaar bezig. 'Greep krijgen op' betekent enerzijds 'beheersen', anderzijds 'verhogen van kwaliteit'. Deze twee aspecten vertonen in deze context sterke samenhang. De beheersingsbehoefte geeft een specifieke invulling aan kwaliteit. Kwaliteit betekent hier vooral rationalisering, volgens de klassieke traditie in de organisatiewereld: taakdifferentiatie, standaardisering, centrale regie, uitschakeling van subjectiviteit en het loskoppelen van denken en doen. Regie in de jeugdzorg veronderstelt een instantie die regisseert. Een centrale processor die garandeert dat er op een rationele manier besluiten worden genomen, die vervolgens in de vorm van instructies aan de uitvoerders kunnen worden doorgegeven. Deze rationele instantie mag echter niet samenvallen met de uitvoerende instellingen. Rationaliteit is niet ingebed in het dagelijkse uitvoerende werk met jongeren, maar vooral gebonden aan cognitieve activiteiten van beslissers die juist niet geïdentificeerd mogen worden met de gewone jongerenwerkers.

In de praktijk ontstaat er dus een frappante tegenstrijdigheid. Vraagsturing behoort eigenlijk de organisatie op zijn kop te zetten. Echt vraaggericht werken betekent immers: de cliënt volgen, improviseren, permanent bijsturen. Men kan het vergelijken met een paar op de dansvloer, waarin men wederzijds stuurt en volgt. Als een professional de cliënt 'volgt', soms ook hinderlijk volgt, zou de manager de professional moeten volgen en de beleidsmaker de manager. Maar dat is voor de meeste organisaties te riskant. Managers hebben over het algemeen behoefte aan beheersbaarheid, planmatigheid, zekerheid en continuïteit. Vraaggericht werken in methodische zin staat dus meestal haaks op de feitelijke

cultuur in organisaties die gedomineerd wordt door planning en control cycli. In een dergelijke cultuur zijn de steeds wisselende behoeften van cliënten een verstoring van de orde in de organisatie. Als een professional echt vraaggericht werkt en consequent zijn handelen afstemt op de behoeften van de cliënt, wordt hij al gauw beschouwd als een anarchistisch element, een professional die 'niet aan te sturen is'.

Dat wordt versterkt door de context waarin veel welzijnsorganisaties moeten overleven. Vraagsturing wordt over het algemeen in verband gebracht met marktwerking. Een van de grote problemen in de zorgsector is echter dat er geen sprake is van een echte markt. Er is een pseudo markt. Het gaat om gemeenschaps-geld waarmee men 'het spel van de markt' speelt (Van der Laan, 2000). Dat betekent onder andere dat de voormalige bureaucraten gestimuleerd worden zich te transformeren tot ondernemer waarbij ze hun bureaucratistische mentaliteit onder andere vlag kunnen blijven koesteren. Deze nieuwe kleren van de keizer zitten als gegoten, omdat de echte markt geen vrij spel heeft. De afreksystematiek heeft dan ook meestal geen betrekking op de werkelijke kosten. De symbolische wereld van de formulieren en procedures is losgekoppeld van de werkelijke wereld.

De bureaucratische invulling van sociaal ondernemerschap uit zich vooral in de ver doorgevoerde taakdifferentiatie en rationalisatie van het productieproces (Van Houten, 1999; Van der Laan, 2000). Men ziet het binnen instellingen, maar ook tussen organisaties. Opvallend bij de jeugdzorg is bijvoorbeeld dat men er als vanzelfsprekend van uitgaat dat het hulpverleningsproces lineair verloopt en dat men het geheel in plakjes kan snijden: aanmelding, intake, diagnose, indicatiestelling, zorgtoewijzing, zorguitvoering, evaluatie. Deze fasen (inmiddels functies genoemd) worden in de praktijk ter wille van de onafhankelijkheid veelal aan verschillende functionarissen (vaak van verschillende instellingen) toegewezen (zoveel functies, zoveel functionarissen). Die moeten vervolgens de uitgedifferentieerde taken (modulen) weer met elkaar verbinden door onder een centrale regie te gaan samenwerken. Dit wordt onder andere vormgegeven door casemanagement, waarbij er overigens meestal minder aandacht is voor de case dan voor het management. Het doel van het geheel is het proces beheersbaar te maken. Maar het zal duidelijk zijn dat de uitvoering van het gehele hulpverleningsproces in dit model 'over zeer veel schijven' gaat, hetgeen de complexiteit vergroot en de bestuurbaarheid weer ondergraaft.

Dat produceert in ieder geval twee knelpunten. Ten eerste is het model weinig gevoelig voor de praktische noodzaak om tijdens het proces bij te kunnen sturen. Immers, dikwijls komt men er tijdens de behandeling achter dat de diagnose of de indicatiestelling niet juist is geweest. Er moet dan weer worden teruggekoppeld om de afstemming tussen vraag en aanbod te optimaliseren. Als de functies van elkaar zijn losgekoppeld, in het kader van het streven naar onafhankelijkheid en objectivering, is het heel moeilijk om dit lineaire proces weer om te keren en er een circulair proces van te maken. Het is in de praktijk altijd lastig om de tandpasta weer in de tube terug te duwen. Ten tweede worden sommige schijven in het proces overbelast. Een indicatiecommissie die te veel indicaties te verwerken krijgt wordt al snel een flessenhals in het netwerk van instituties. Er ontstaan in sommige sectoren inmiddels zelfs wachtlijsten voor de indicatie. Door te improviseren en gebruik te maken van informele relaties weten veel instellingen de 'systeemfricties' nog te beperken, maar dat pleegt wel roofofbouw op de leefwereld binnen organisaties.

Bovenbeschreven processen van taakdifferentiatie en rationalisatie hebben hun wortels in het Taylorisme. Een belangrijk kenmerk van dit Taylorisme is dat de sub-

jectiviteit van werknemers zoveel mogelijk wordt geneutraliseerd en vervangen door wetenschappelijk gefundeerde arbeidsprocessen (Veendrick, 1993). Frederick Taylor – die met zijn scientific management Ford inspireerde tot de invoering van de lopende band - wilde door een gedetailleerde analyse en codificatie van arbeidsprocessen het mogelijk maken de productie uit zijn ambachtelijkheid te bevrijden. In ambachtelijke arbeidsorganisaties ligt de kennis, ervaring en vaardigheid besloten in de menselijke arbeid zelf. In Tayloristische organisaties kan dit geobjectiveerd en beschreven worden om vervolgens te worden vastgelegd in programma's voor opeenvolgende bewegingen en handelingen (lopende band). Op deze manier kunnen opgebouwde kennis en ervaring worden losgekoppeld van de persoon. Een ander rationaliseringsprincipe is de methode van de systematische opsplitsing van uitvoerende arbeidsfasen in homogene, veelal kortcyclische herhaalarbeid. Binnen de zorg zijn deze principes onder andere in de thuiszorg voor iedereen zichtbaar. Degene die helpt met de steunkousen is de deur nog niet uit of de collega die de medicatie mag verstrekken komt al weer binnen.

Bestaan hiervoor alternatieven? In de moderne bedrijfskunde is inmiddels een waaier van alternatieven ontwikkeld voor de klassieke Tayloristische organisatie. Prem (1997) noemt de volgende kenmerken van adequaat organiseren. Moderne dienstverlenende organisaties zorgen ervoor dat er een directe koppeling is tussen de vraag uit de omgeving en de organisatieprocessen. Deze organisaties zijn permanent on line met de cliënt. Individuen en afdelingen hebben alleen die informatie nodig die onontbeerlijk is voor hun taak. De permanente actualisering van deze beperkte informatie is echter van het grootste belang. Deze informatie wordt niet gefilterd door hogere managementniveaus. De organisatie heeft een platte structuur en kleine productie-eenheden (teams). Subsystemen van de organisatie handelen relatief autonoom. Ze kunnen worden gecorrigeerd door andere substructuren, maar dat is eerder uitzondering dan regel. Er is een intensieve interactie tussen de subsystemen. Subsystemen mogen hun eigen doelen nastreven met eigen gekozen middelen. Medewerkers worden niet aangestuurd door middel van nauwkeurige voorschriften en stappenplannen. Arbeidsdeling binnen teams wordt tot het minimum gereduceerd. Teams worden zoveel mogelijk in staat gesteld de gehele productiecycclus af te werken. Teamleden zijn geen specialisten, maar generalisten met speciale vaardigheden.

In dit verband is een recente publicatie van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling van belang. (RMO, 2000). De RMO constateert in haar advies aan de regering dat in de manier waarop de publieke sector op dit moment is georganiseerd, de menselijke maat zoek is. De processen zijn er gemodelleerd naar de groot-schalige industriële productielijn. Deze processen leiden volgens de RMO tot onoverzichtelijkheid, onvrijwilligheid, een gebrek aan fysiek overzicht, een sterke formalisering van interne relaties en het verdwijnen van morele betrokkenheid, gelijkwaardigheid en klantvriendelijkheid. Dit wordt nog eens versterkt door gedetailleerde functieomschrijvingen en minutieuze procedurevoorschriften. Dit past volgens de RMO niet in een sector waarin mensenwerk centraal staat. De RMO wil naar een ander paradigma: 'De zorg, het onderwijs, de zakelijke en financiële dienstverlening, het zijn allemaal sectoren waarin producten ook het stempel (zouden kunnen) dragen van de individuele producent, of het nu de verpleger is, de onderwijzer of de consultant.'

Objectiviteit

Deze, door de RMO in meerdere publicaties gekritiseerde organisatie- en beleidscontext beïnvloedt het traject Regie in de Jeugdzorg in de manier waarop bijvoor-

beeld de term objectiviteit wordt gehanteerd. In organisaties die worden gekenmerkt door een machinebureaucratie, zoals Mintzberg het noemt, zit de rationaliteit en de objectiviteit in de procedures en de instrumenten. Mintzberg waarschuwt: 'Worden de bureaucratische instellingen van ons tijdperk juist niet gekenmerkt door eliminatie van het subjectieve oordeel? (...) Jammer alleen dat daarmee ook de effectiviteit van een organisatie de nek om wordt gedraaid' (Mintzberg, 1991, p. 349). Het zal de komende jaren van de organisatiecultuur in de jeugdzorg afhangen in hoeverre men kan ontsnappen aan dergelijke kritiek vanuit de moderne bedrijfskunde.

Van Yperen en Van Geffen (1997) bieden daarvoor ten dele een uitkomst. Zij verbinden hun opvatting van objectiviteit aan professionaliteit en professionele distantie. Objectief betekent in dat kader: '... op expliciete argumenten gebaseerd, navolgbaar, intersubjectief getoetst' (a.w., p. 15). De subjectiviteit is hier dus niet uitgeschakeld, maar onder controle gebracht. Zij waarschuwen tevens voor te veel optimisme over allerlei instrumenten die als waarborg voor objectiviteit moeten dienen: 'Besef bovenal dat de screeningsfunctie om deskundigheid vraagt. Men kan deze deskundigheid niet vervangen door een dichtgetimmerde procedure met protocollen en instrumenten' (a.w., p. 113). Behartenswaardig is ook hun opmerking over de persoon van de professional: 'Ook bij de indicatiestelling geldt dat zaken als intuïtie, ervaringskennis en persoonlijke opvattingen een rol spelen. Deze zijn niet uit te schakelen, maar dienen wel zoveel mogelijk expliciet te zijn en kritisch te worden benaderd' (a.w., p. 85). Van Yperen en Van Geffen wensen zelfs vast te houden aan het belang van een 'klinische blik'.

Hun denkwijze blijft echter hybride. Hun kritische distantie ten opzichte van het platte objectiveringstreven van achterhaalde managementstrategieën blijft beperkt tot de professionele rol van de diagnosticus, de indicatiesteller of zorgtoewijzer. De discretionaire ruimte van de behandelaar, de (veld)werker in de jeugdzorg, blijft begrensd binnen de kaders die door de 'beslissers' worden aangegeven. Daarmee worden denken en doen uiteindelijk toch weer uit elkaar gespeeld. Dat belemmert de ontwikkeling van lerende organisaties in de jeugdzorg. Hoe groot de negatieve effecten daarvan zullen zijn is afhankelijk van de manier waarop cliëntenvertegenwoordigers, professionals, managers en beleidsmakers het spel de komende jaren verder zullen spelen.

Literatuur

- Bruijn, J.A. de (2003, 3 januari). Afrekenen op prestatie leidt tot bureaucratie. *NRC Handelsblad*.
- Doerbecker, C.L., (1979). Het iteratieve zoekproces en het cognitieve kader van de cliënt. *Tijdschrift voor Agologie*, 8, 125-137.
- Houten, D. van (1999). *De standaardmens voorbij*. Maarssen: Elsevier.
- Ijzendoorn, M. van, & Laan, G. van der (1996). Welzijnswerkers leveren geen hondebrokken. *Sociale Interventie*, 5, 131-139.
- Laan, G. van der (2000). Handlungsspielräume von Sozialarbeitern unter Marktbedingungen. In H.-U. Otto, & S. Schnurr (Hrsg.), *Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe*, (pp. 87– 110). Neuwied: Leuchterhand,
- Laan, G. van der (2002). *Moderne technologie als metafoor*. Oratie lectoraat Sociale infrastructuur en technologie. Eindhoven: Fontys Hogescholen. Deze tekst is te downloaden via: <http://www.fontys.nl/sociaalplatform/lectoraat/>
- Mintzberg, H., (1991/1999). *Mintzberg over management*. Amsterdam: Contact.
- Prem, E., (1997). The behavior-based firm: application of recent Artificial Intelligence concepts to company management. *Applied Artificial Intelligence* 11, 173-195.

- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2000). *Ongekende aanknopingspunten*. Advies no. 11. 's-Gravenhage: R.M.O.
- Schippers, A., Beek, H. van & Hermans, E. (1999). *Protocol geïntegreerde indicatiestelling gehandicaptenzorg*. Utrecht: NIZW Uitgeverij.
- Veendrick, L. (1993). *Het loon van de last*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Voogt, P., & Wiertsema, W. (1991). *Sociale vernieuwing: een Copernicaanse wending in het denken*. Den Haag: SDU.
- Yperen, T.A., van, & Geffen, L. van, (1997). *Screening, diagnostiek en indicatiestelling; toegang tot de jeugdzorg*. Utrecht: NIZW.