

Een ecosystemische netwerkbenadering

Voorkoming van intergenerationele overdracht van criminaliteits- en geweldsdynamieken

Robert van Hennik, Meike Lommers & Dity Mudde

Een pilot ‘samen veilig interveniëren’ door het Landelijk Outreachend Team van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Samenvatting

Dit artikel beschrijft de resultaten van een pilotstudie waarin een werkwijze ontwikkeld en uitgetoet is die als doel heeft de intergenerationele overdracht van criminaliteit en geweld te doorbreken. De werkwijze werd ontwikkeld door het Landelijk Outreachend Team (LOT), dat onderdeel is van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV), in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het LOT streeft ernaar professionals te helpen ‘in afgestemde samenwerking veilig te interveniëren’ om, zo mogelijk, uitbuiting van minderjarigen in ‘criminele familienetwerken’ te voorkomen, hun criminele activiteiten terug te dringen, en daarmee de kans op een veilige toekomst voor hen te vergroten.

Safety and security don't just happen, they are the results of collective consensus and public investment [...] We owe our children, the most vulnerable citizens in our society, a life free of violence and fear.
(Mandela, 2002, p. ix)

Het CCV, Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, heeft als doelstelling de samenleving tegen criminaliteit weerbaar te maken. Het CCV beoogt veiligheidsbeleid (mee) te ontwikkelen en effectiever te maken door kennis, instrumenten, keurmerken, voorlichtingsmateriaal

en advies te bieden gericht op veilig wonen, veilig werken en veilig leven. 'Preventie' is het uitgangspunt. 'Veiligheid maken we samen' is het motto. Het CCV ontwierp een integrale werkwijze (CCV, z.d.) waarmee effectieve samenwerking tussen veiligheidsprofessionals, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven bevorderd wordt. Binnen het CCV-cluster 'Georganiseerde criminaliteit en ondermijning' is er specifieke aandacht voor het bevorderen van het welzijn en toekomstperspectief voor minderjarigen die opgroeien in familienetwerken waarin er sprake is van een intergenerationele overdracht van gewelds- en criminaliteitsdynamieken.

Georganiseerde criminaliteit in familienetwerken kan van generatie op generatie overgedragen worden. Er is dan een cultuur ontstaan waarin 'overschrijding van maatschappelijk aanvaarde normen' consequent gelegitimeerd of aangemoedigd wordt. De familienetwerken zijn gesloten van aard en niet of nauwelijks toegankelijk voor buitenstaanders. Dienst- en hulpverleners en andere professionals komen moeilijk of niet binnen. Ze kunnen door dreiging en intimidatie handelingsverlegenheid ervaren bij de uitvoer van hun dagelijkse werkzaamheden.

Het vraagt kennis, inzet en tijd om problemen goed in beeld te krijgen en tot veilige samenwerkingsrelaties te komen. Het Landelijk Outreachend Team (LOT) is op initiatief van het CCV opgericht om professionals die bij deze familienetwerken betrokken raken te ondersteunen. Het LOT kan worden ingezet bij gemeenten die een veilige en effectieve samenwerking willen organiseren.

De afgelopen jaren ondersteunden LOT-medewerkers lokale en multidisciplinaire teams en ze ontwikkelden, al lerend in de praktijk, in de werkwijze Ongestructureerde Problematiek, een toegepaste ecosystemische netwerkbenadering. De focus in deze ecosystemische benadering is gericht op het bevorderen van veilige en effectieve samenwerking tussen professionals onderling, en waar mogelijk met familieleden. Er is aandacht voor randvoorwaarden die veiligheid helpen waarborgen. Er is ook oog voor veerkracht, tegenkracht en familie- en netwerkleden die een positieve bijdrage kunnen leveren aan behoud van veiligheid en ontwikkelingskansen.

In dit artikel beschrijven we wat een ecosystemische visie behelst en wat de visie mogelijk maakt voor zorg, handhaving en de samenwerking tussen professioneel en sociaal betrokkenen. Professioneel en sociaal betrokkenen vormen samen een 'collaboratieve leergemeenschap' (Anderson, 2014; Van Hennik, 2021). Samen evalueren en leren ze om als effectief team een verschil te kunnen maken dat verschil maakt in de gegeven context ('informatie is het verschil dat verschil maakt', Bateson, 1972, p. 423).

De intergenerationale overdracht van criminaliteits- en geweldsdynamieken in familienetwerken

Wat kenmerkt deze familienetwerken en wat maakt dat de criminaliteits- en geweldsdynamieken in de tijd, door meerdere generaties heen, blijven voortbestaan en worden overgedragen? Moors en Spapens (2017) onderzochten de intergenerationale overdracht van delinquent gedrag in zeven families in Noord-Brabant. Onder een 'familie' verstaan ze in dit onderzoek 'de brede kern van (groot)ouders, kinderen, ooms en tantes, neven en nichten (*extended family*) en hun partners' (Moors & Spapens, 2017, p. 14). Bij de onderzochte families was het plegen van strafbare feiten bij de mannelijke meerderjarige leden, maar ook bij de meeste vrouwen, een constante factor. Het ging dan om delicten als drugscriminaliteit, (huiselijk) geweld, verslaving, buurtoverlast en soms mensenhandel. De intergenerationale overdracht van criminaliteits- en geweldsdynamieken gaat soms lang terug. Rechercheurs in Noord-Brabant zien de namen van bendeleden uit de zeventiende eeuw soms nu nog terug in hun politiedossiers. Netwerken komen op, groeien verder uit, ondervinden tegenslag, worden de ene keer succesvol bestreden door justitie of door andere criminele groepen, en verdwijnen weer. Andere netwerken blijven in wisselende samenstellingen honderden jaren actief.

Wat maakt nu dat criminaliteits- en geweldsdynamieken door generaties heen doorgegeven worden? 'In zware criminaliteit moet je opgevoed worden, je moet het leren als een ambacht', stellen Moors en Spapens (2017, p. 4). Het risico dat agressief gedrag wordt overgedragen van de ene op de andere generatie is groot. Enerzijds doordat kinderen die met (huiselijk) geweld worden geconfronteerd daardoor getraumatiseerd kunnen raken, en anderzijds doordat kinderen meemaken dat hun ouders (zowel vader als moeder) met (dreiging met) geweld op de korte termijn inderdaad zaken voor elkaar krijgen in hun netwerken en bij instanties.

De familienetwerken zijn zoals gezegd gesloten van aard en niet of nauwelijks toegankelijk voor buitenstaanders. Familiebanden, vertrouwensrelaties en loyaliteiten spelen hierbij een belangrijke rol. Er is een subcultuur van 'wij tegen de rest van de wereld' die familieleden identiteit geeft, die wordt onderhouden en doorgegeven. Ervaringen van uitsluiting en isolement versterken identificatie met de subcultuur van 'ons soort mensen'. Deze subcultuur kan leiden tot enerzijds insluiting, hetgeen invloed geeft, en anderzijds uitsluiting, hetgeen afscherming biedt. Moors en Spapens spreken van de *in-group* en de *outgroup*. 'Wie tot de *in-group* behoort, beroept zich op een vergelijkbare traditie, deelt vergelijkbare normen en waarden over hoe je met elkaar omgaat, wat in eigen kring wel en niet kan of getolereerd wordt' (Moors & Spapens, 2017, p. 4).

Vrijwel niemand van de *outgroup* komt ertussen. Een reputatie van gewelddadig zijn en een cultuur van zwijgen dragen daartoe bij. De dynamiek van in- en uitsluiten is van invloed op keuzes in alle leefgebieden, die van partners, werk, vrije tijd, vrienden en het vormen van criminele netwerken.

Hoe is er bij familienetwerken die gesloten en wantrouwend naar instanties en overheid zijn, een ingang te vinden om tot samenwerking te kunnen komen ten behoeve van de veiligheid en ontwikkelkansen van kinderen? Als zware misdaad van ouder op kind wordt doorgegeven, werkt een repressieve aanpak om dit patroon te doorbreken onvolgende, stellen onderzoekers Boer en collega's (2020). Op grond van hun onderzoek naar de generatie-effecten in de georganiseerde misdaad, stellen zij voor om in te zetten op preventie en om daarbij actief de leefomgeving te betrekken. Repressie en hulpverlening moeten niet los van elkaar werken, maar in een domeinoverstijgende aanpak geïntegreerd worden. In deze integrale benadering past een zachte benadering met aandacht voor preventie, hulpverlening, scholing, maatschappelijk werk en zorg waar dat mogelijk is, en repressie waar het noodzakelijk is. Boer en collega's (2020) stellen een systemische familieaanpak voor. Uit oogpunt van preventie is het zinvoller te onderzoeken hoe sommige familieleden erin slagen uit de misdaad weg te blijven, dan om de aandacht consequent te richten op degenen die hardnekkig crimineel gedrag blijven vertonen. Focus op de vrouwen en de kinderen, stellen zij. Voor de vader die al decennia een crimineel netwerk leidt en verschillende keren heeft gezeten, is er waarschijnlijk niet meer zoveel te doen.

De complexiteit die professionals ervaren

De inzet op het doorbreken van intergenerationele criminaliteits- en geweldsdynamieken binnen beschreven familienetwerken wordt door betrokken professionals (bestuurders, beleidsmakers, het operationele veld) als uiterst complex ervaren. Het CCV-team/LOT leerde uit interviews met professionals welke factoren de ervaring van complexiteit doen toenemen:

- ▶ Het profiel van de doelgroep, de gesloten cultuur, de zorg over de intergenerationele overdracht van criminaliteits- en geweldsdynamieken.
- ▶ Een nauwelijks overbrugbaar verschil in opvattingen over wat wel en niet sociaal-maatschappelijk aanvaardbare gedragingen zijn. We spreken hier van 'normcomplexiteit'.

- ▶ Vanwege deze 'normcomplexiteit' is er veelal geen intrinsieke hulpvraag of meldingsbereidheid vanuit de familienetwerken zelf.
- ▶ Geen zicht op de omvang van zowel het familienetwerk als het netwerk van betrokken professionals. Er is fragmentatie, een versnipperde inzet. Er zijn deelopdrachten voor subsystemen zonder dat het geheel en de samenhang worden overzien.
- ▶ De fragmentatie, die versnipperde inzet van professionals, leidt tot gebrekkige informatie-uitwisseling. Er is geen gedeeld verhaal over de ernst van problematiek, de risico's en de gevaren voor familieleden, kinderen, betrokkenen en professionals. Dat is er evenmin over effectieve inzet, veerkracht en verandermogelijkheden.
- ▶ Professionals maken dreiging en intimidatie mee en ervaren dat hun veiligheid onvoldoende gewaarborgd is bij de uitvoering van hun werk.
- ▶ In heel de keten van justitie en zorg is er op alle niveaus sprake van handelingsverlegenheid in het omgaan met druk en dreiging vanuit de familienetwerken. Dit maakt dat noodzakelijke interventies stagneren of niet uitgevoerd worden, hetgeen de handelingsverlegenheid verder doet toenemen.

Het maken van veiligheidsinschattingen en het vormgeven van een passende integrale aanpak (met oog voor veiligheid en zorg) wordt bemoeilijkt door toenemende complexiteit (door een veelheid van actoren, stressoren, interpretaties, onveiligheid en inefficiënte responsen) in en tussen de volgende systemen: (1) het familienetwerk waartoe de minderjarige behoort, (2) de samenhang tussen de verschillende familienetwerken die actief zijn in de criminaliteit, (3) het netwerk van de betrokken professionals, en (4) het netwerk dat professionals en familieleden samen vormen.

Bij het ontwikkelen van een integrale systemische benadering maken wij onderscheid tussen:

- ▶ Enkelvoudige problematiek. Er is een aanwijsbare oorzaak. Hierbij past een aanpak van analyse, planning, uitvoering en monitoring.
- ▶ Gecompliceerde problematiek die ontstaat doordat veel verschillende actoren in een netwerk gelijktijdig invloed hebben, situaties verschillend interpreteren en zonder uitwisseling en overzicht handelen. Hierbij past een aanpak waarbij de samenwerking gecoördineerd en de inzet onderling afgestemd wordt.
- ▶ Complexiteit en *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973). Complexiteit ontstaat wanneer interacties tussen deelnemers bemoeilijkt worden door meerdere, elkaar versterkende invloeden. Het ontbreken van een

duidelijk verband tussen oorzaak en gevolg verwacht en het maakt dat eenduidige, voor de hand liggende, gegeneraliseerde oplossingen tekortschieten. Bij wicked problems zijn er verschillende interpretaties van wat het vraagstuk is, is niet duidelijk wanneer problemen opgelost zijn en zijn er doelen-, waarde- en belangenconflicten. Het vraagstuk is zo vervlochten met de maatschappij dat elke oplossing nieuwe onvoorziene problemen en vraagstukken tot gevolg heeft. Hierbij past een aanpak waarin er met het collectief adaptief, stapje voor stapje, feedbackgestuurd geleerd wordt.

Vanwege complexiteit en wicked problems is er vraag naar kennis, naar tijd om diverse zorgen en problemen goed in beeld te krijgen, naar coördinatie om samenwerkingsrelaties met ketenpartners en familieleden veilig en effectief te organiseren en naar bereidheid om adaptief, stap voor stap, feedbackgestuurd te leren navigeren in onvoorziene omstandigheden. Het LOT ontwikkelde een integrale systemische werkwijze voor het werken met deze familienetwerken.

Een ecosystemische visie op netwerken

Het werken met systemen is wat anders dan ‘systemisch’ werken met systemen. Bij het werken met systemen worden professionele, familiale en andere sociaal betrokkenen uit het netwerk uitgenodigd om voorlichting te krijgen en mee te denken over de als probleem geïdentificeerde persoon of personen. De focus blijft dan gericht op individuele problematiek, oorzakelijkheid en lineaire probleem- en oplossingsdefinities. Bij het ‘systemisch’ werken met systemen is de focus gericht op wat er zich in het netwerk tussen de actoren afspeelt; de relaties, patronen, structuren, het klimaat, de betekenissen. Gedrag is niet te herleiden tot slechts een actor in het netwerk. Het geheel is meer dan de som der delen. Tussen de actoren die in talloze relaties, via interacties en feedbackloops verbonden zijn, vloeit iets nieuws, vaak iets onvoorspelbaars voort. We noemen dat wel emergentie.

Ecosystemen (leefgemeenschappen) worden bestudeerd in de ecologie. Ecologie betekent leer (*logos*) van de huishouding (*oikos*) van de natuur. Bateson (1972) sprak in zijn werk over drie niet te scheiden ecologieën: het mentale, het sociale en de leefomgeving. In een ecosystemische benadering is er bijzondere aandacht voor de wisselwerking tussen leefgemeenschappen, zoals gezinnen, en de directe leefomgeving: woonomgeving, leefbaarheid, toegang tot sociale, culturele, recreatieve en natuurlijke voorzieningen. De Vries (2016) deed onderzoek naar de

invloed van de aanwezigheid van groen (bomen en planten) op de mentale gezondheid van kinderen die opgroeien in hun woonwijk. De aanwezigheid van groen in woonwijken met eenzelfde bevolkingssamenstelling gaat samen met een lagere prevalentie van stressklachten, gedragsproblematiek en ADHD-medicatiegebruik. Zou het helpen vergroenen van buurten onderdeel moeten zijn van de behandeling van jongeren met gedragsproblemen, kun je je dus vanuit een ecosystemisch perspectief afvragen.

Bij deze ecosystemische benadering is de focus niet zozeer gericht op individu, eigen verantwoordelijkheid en genezing van gediagnosticeerde pathologie, maar eerder op relationele verantwoordelijkheid, collectieve actie en betekenisvolle verbindingen in sociale en maatschappelijke netwerken. De professional werkt samen met sociaal betrokkenen en samen onderzoeken zij hoe betekenisvolle verbindingen tot stand gebracht kunnen worden. Erik Dannenberg gaf in een lezing een voorbeeld van een eenzame gepensioneerde leraar Nederlands en een Syrische vluchtelingenfamilie die de taal wil leren in dezelfde woonwijk (E. Dannenberg, persoonlijke communicatie, juni 2023). Hoe creëren we een context waarin er onvoorziene verbindingen kunnen ontstaan waaruit iets nieuws kan ontstaan? Hoe ontwikkelen we systemen, als multi-actor-netwerken met daarin humane actoren (professioneel en sociaal betrokkenen) en ook non-humane actoren (huisvesting, spullen, huisdieren, tuin), die samen, mits er verbinding en toegang is, ontwikkeling mogelijk helpen maken?

Collaboratieve leergemeenschappen

Daar waar complexe problemen zijn, mogen we niet een individu alleen verantwoordelijk maken voor of de oorzaak of de oplossing ervan. Alleen samen maken we kans duurzaam verschil te maken. De metafoor van een vlot op een wilde rivier helpt om 'systemische verandering' uit te leggen. Als er acht personen op een vlot op een wilde rivier zitten en één persoon verandert van plek, dan zijn er op voorhand drie responsen denkbaar: (1) het vlot raakt uit evenwicht en slaat om, (2) de persoon in kwestie moet, om omslaan te voorkomen, terug naar zijn of haar oude plek, (3) iedereen zoekt in afstemming een nieuwe plek om het vlot terug in evenwicht te krijgen. Voor dat laatste is er dat gezamenlijke 'ja' over afgestemd bewegen nodig. Dat is in de praktijk niet zo gemakkelijk. Er zijn verschillende, vaak conflicterende ideeën over de interpuncties. Het is nodig om de verschillende perspectieven op een metaniveau met elkaar te verbinden. Systeemtherapeuten zoeken dan vaak naar een gemeen-

schappelijk belang. Michael White (2007) interpreteerde psychisch lijden als daad van verzet. Men komt ermee op voor 'waarden onder druk'. Geïnspireerd door White zoeken we een gezamenlijke 'ja-respons' op een uitspraak als: 'Er gebeurt iets waar iedereen zorg over heeft, wat ingaat tegen dat wat we in ons leven belangrijk vinden.'

Van Hennik (2021) ontwikkelde een aanpak voor systemische consultatie bij samenwerkingsvraagstukken in complexe systemen, waarbij professioneel en sociaal betrokkenen samen collaboratieve leergemeenschappen vormen rondom een overeengekomen betekenis en focus. Bij deze aanpak brengen deelnemers in eerste instantie het netwerk in kaart, onderzoeken ze hoe de relaties zijn en stellen ze een 'collaboratieve leergemeenschap' of 'puzzelteam' samen. De collaboratieve leergemeenschap stemt samenwerking af aan de hand van drie toekomstscenario's. Samen evalueren zij de afspraken, de samenwerking en de ontwikkelingen om te leren hoe zij leren navigeren in complexiteit.

Het organiseren van een collaboratieve leergemeenschap gaat uit van vier principes:

1. Bij complexe problematiek kan niemand alleen het verschil maken. We kunnen het alleen als we goed samenwerken, een effectief team worden.
2. Een kenmerk van complexe systemen is dat er veel verschillende actoren en subgroepen van actoren actief zijn, die ieder eigen belangen hebben en nastreven. Fragmentatie tussen actoren leidt tot inefficiëntie en/of tegenwerking in en tussen subsystemen. Om samen te willen en kunnen werken is het van belang dat de verschillende actoren een gedeeld en overstijgend belang ervaren, een gedeelde betekenis toekennen en een gemeenschappelijke focus overeenkomen.
3. Bij complexe problematiek is er te vaak focus op louter moeilijkheden, conflict en gevaar. Het is van belang gebleken om de focus ook te richten op uitzonderingen, positieve ontwikkelingen en constructieve relaties in het netwerk. Om dat te inventariseren stellen we de vraag: 'Wie is betrokken en kan van positieve invloed zijn?'
4. Ontwikkelingen verlopen onvoorspelbaar. De leergemeenschap leert adaptief, stapje voor stapje, op basis van feedback en evaluatie.

De huidige werkwijze van het LOT

Het LOT ontwikkelde de ecosystemische werkwijze mede om samen met anderen voor minderjarigen binnen criminele familienetwerken ontwikkelkansen te creëren, zodat zij op kunnen groeien zonder uitbuiting,

geweld en afhankelijkheid van criminaliteit. Jeugdbescherming is heden ten dage minder geneigd kinderen in risicosituaties om reden van veiligheid uit het leefsysteem te halen (Nji, z.d.). En dat geldt dus ook voor de kinderen in de familienetwerken waarover we schrijven. De loyaliteit van kinderen naar de eigen, vaak gesloten, familiesystemen is immers groot en de kans op differentiatie en zelfstandige groei buiten dit systeem zeer klein. Het is voor professionals de uitdaging om met betrokkenen samen te werken in de leefsysteem, waarbinnen enerzijds de gevaren huizen, maar waarbinnen anderzijds ook de kansen en mogelijkheden zijn om in verbondenheid te differentiëren.

Het werken met deze familienetwerken is uiterst complex. De samenwerking met familieleden, maar ook die tussen betrokken ketenpartners, kan gemakkelijk verstoord raken, door bijvoorbeeld misverstanden, 'normcomplexiteit', marginalisatie, tegenwerking, agressie of het onvermogen elkaar goed te verstaan. Het LOT biedt consultatie en coaching bij stagnatie, een impasse of escalatie in de samenwerkingsrelaties. De LOT-consulent brengt de problematiek en mogelijkheden in kaart en agendeert dit op regionaal en landelijk niveau.

De LOT-methodiek kent zes opeenvolgende fasen waarbinnen de LOT-consulent samen met betrokken professionals een casusregisseur aanwijst, de veiligheidsrisico's inschat, netwerken in kaart brengt, en een gedeeld verhaal maakt om tot een gezamenlijk gedragen opdracht en een integrale aanpak te kunnen komen. De LOT-consulent en de casusregisseur kunnen een tijdelijke leergemeenschap samenstellen, bestaande uit professioneel en (waar mogelijk) sociaal betrokkenen. LOT-medewerkers noemen de leergemeenschap 'puzzelteam'. Collectief leren betrokkenen navigeren bij complexe vragen om verkregen inzichten vervolgens organisatorisch te kunnen borgen.

De fasen zijn:

- ▶ Fase I: Eerste veiligheids- en netwerkanalyse.
- ▶ Fase II: Gedeeld verhaal maken.
- ▶ Fase III: Rechtvaardiging van de inzet.
- ▶ Fase IV: Collaboratieve leergemeenschap.
- ▶ Fase V: Leren leren.
- ▶ Fase VI: Organisatorische borging.

Fase I: Eerste veiligheids- en netwerkanalyse Gedurende fase I wordt er, nadat gemeenten en/of betrokken hulpverleners complexe casuïstiek aanmelden, een veiligheids- en netwerkanalyse uitgevoerd. De LOT-consulent en de aanmelder(s) wijzen een casusregisseur aan en maken op basis van beschikbare feitelijke informatie en geformuleerde gevaars-

criteria een eerste veiligheidsanalyse. Vervolgens brengen wij samen in kaart welke (professionele) partijen betrokken zijn, en zijn geweest, in de casus. Er worden hiervoor een netwerktekening en een tijdslijn gemaakt. Het gaat vaak om politie (wijkagenten, rechercheurs, afdeling analyse en onderzoek), hulpverleners, wijkmedewerkers en gemeenteambtenaren. Deze relevante professioneel betrokkenen worden geïnterviewd over de casus, hun verhaal, de gekozen werkwijze, de beleving van veiligheid en samenwerking met elkaar.

In dit interview worden onder meer de volgende vragen gesteld:

- ▶ Wie (sociaal en professioneel) zijn er in de casus van invloed en betrokken?
- ▶ Hoe is de samenwerking tussen de partijen?
- ▶ Welke inschatting maken we over risico's en mogelijke gevaren voor de minderjarigen en andere familieleden?
- ▶ Welke inschatting wordt er gemaakt over risico's en mogelijke gevaren die betrokken professionals lopen?
- ▶ Op basis van welke gebeurtenissen maken we deze inschatting?
- ▶ Wat is er (met of zonder resultaat) gebeurd?
- ▶ Wat is er nodig voor herstel van werkzaamheden?

Na de veiligheids- en netwerkanalyse vindt er een weging plaats aan de hand van een door het LOT ontwikkeld triagedocument. Afhankelijk van de inschatting over risico's, onveiligheid en gevaar volgt er advies en informatie op maat en/of doorgang naar fase II van de LOT-aanpak.

Fase II: Gedeeld verhaal maken Het grote risico bij complexiteit is het ontstaan van fragmentatie. Het ontbreekt dan bij betrokkenen aan een gedeeld verhaal zowel over de ernst van de problematiek en de risico's en gevaren voor familieleden, kinderen, betrokkenen en professionals, als over constructieve samenwerking, effectieve inzet, veerkracht en verandermogelijkheden. Het LOT besteedt op veel verschillende manieren aandacht aan het onderzoeken en maken van een gedeeld en valide verhaal. Samen met professioneel betrokkenen kunnen er op basis van de veiligheids- en netwerkanalyse, opgedane kennis en ervaring een kennisworkshop, een signalensessie, een ketenopstelling, moreel beraad en een systemische netwerkanalyse plaatsvinden.

De kennisworkshop Bij een kennisworkshop wordt er educatie gegeven over wat LOT-medewerkers geleerd hebben over familienetwerken waarbij er sprake is van intergenerationele overdracht van criminaliteits- en geweldsdynamieken. Kennis helpt ketenpartners bij 'niet pluis gevoe-

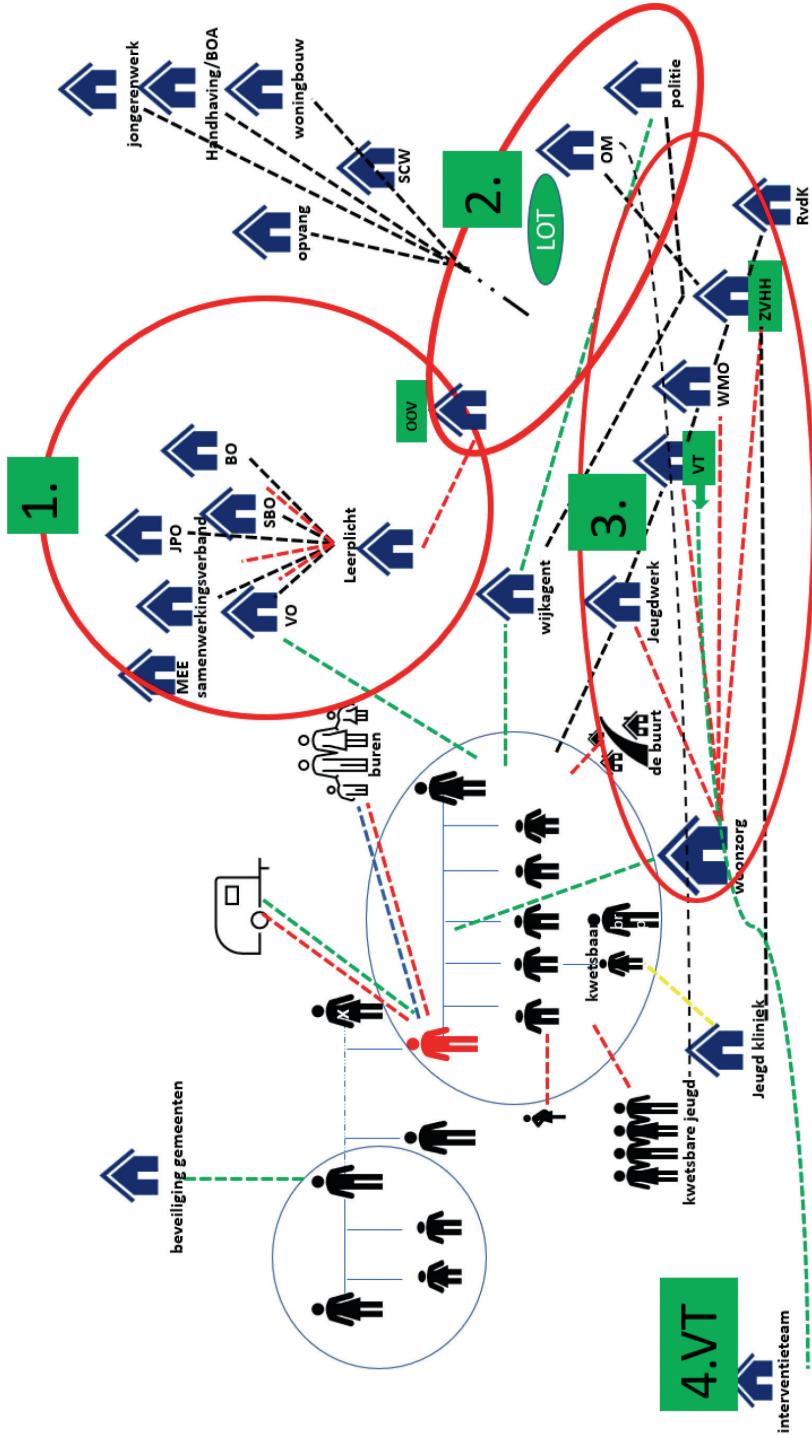
lens' signalen te herkennen die op hoog risico wijzen. Tijdens deze workshop spreken ketenpartners over 'de beren' die een integrale samenwerking belemmeren. 'Beren' zijn de factoren die de complexiteit doen toenemen (stressoren, probleemverzadigde verhalen en inefficiënte responsen die elkaar escalerend versterken). In een volgende fase vertalen we 'beren' naar noodzakelijke doelen in het integrale plan van aanpak.

De signalensessie Bij een signalensessie worden gebeurtenissen, ervaringen en aannames onderzocht om tot een meer feitelijke inschatting van veiligheid en risico's te komen. LOT-consulenten spreken met betrokken professionals over signalen van gevaar, criminaliteit en de consequenties ervan op lange termijn. Er wordt op basis van alle signalen onderscheid gemaakt tussen contextinformatie, aannames (zachte informatie) en evidente feiten (harde informatie). In de signalensessie voeren professionals een dialoog om te komen tot een gezamenlijk gedragen inschatting van gevaar, een probleemdefinitie, en zicht op 'noodzakelijke' opdracht(en) in de casus.

De ketenopstelling In deze sessie maken LOT-medewerkers met professionals een ketenopstelling. In een daadwerkelijke opstelling met symbolische objecten brengen we het netwerk van de betrokken partijen in beeld. We bespreken met wie we kunnen, mogen en moeten samenwerken. Wie heeft de beste kaarten in handen en welke randvoorwaarden moeten worden georganiseerd om een integraal afgestemd antwoord te kunnen geven op de verschillende opdrachten die er zijn? We maken zichtbaar welk plan van aanpak er is en hoe er beter afgestemd samengewerkt kan worden om dit veilig en uitvoerbaar te laten zijn.

Het moreel beraad Bij het moreel beraad spreken professioneel betrokkenen over morele en ethische kwesties in het werken met de genoemde familienetwerken. Morele afwegingen gaan veelal over in hoeverre geconstateerde gedragingen acceptabel en toelaatbaar zijn en in hoeverre erop ingegrepen moet worden.

Een systemische netwerkanalyse Met een systemische netwerkanalyse brengen we samen met ketenpartners en daar waar het kan ook met familieleden zelf het netwerk van professioneel en sociaal betrokkenen in kaart. We kijken daarbij naar zowel de kwantiteit van het netwerk (wie zijn er betrokken en van invloed) als de kwaliteit van het netwerk (hoe ervaren betrokkenen de onderlinge samenwerkingsrelaties). We onderzoeken wie welke rol, taak, positie heeft, en wie waarvoor nodig is.



Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ Wie zijn er in deze casus van invloed en betrokken?
- ▶ Wie zijn van invloed en op de achtergrond betrokken?
- ▶ Wie zijn van invloed en nog niet betrokken?
- ▶ Wie kunnen van (positieve) invloed zijn als wij hen betrekken?

In figuur 1 staat een voorbeeld van een netwerkanalyse. Bij weergave in kleur (zie www.tijdschriftsysteemtherapie.nl) staat een groene lijn voor een positief ervaren samenwerkingsrelatie, een zwarte lijn voor afstand, een blauwe lijn voor dichtbij of verweven en een rode lijn voor spanning in de relatie.

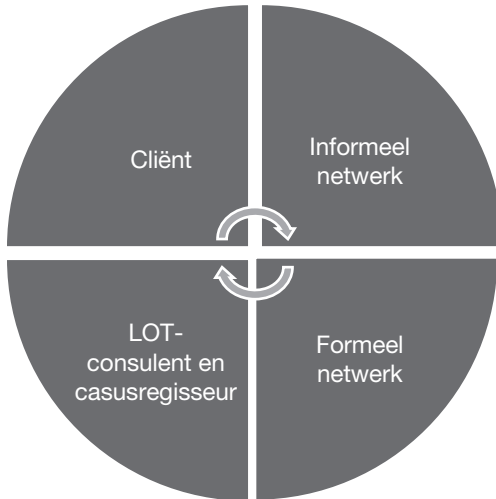
Fase III: Rechtvaardiging van de inzet Op basis van de informatie (signalen, dilemma's, 'beren') die voortkomt uit de veiligheidsanalyse, signalensessie en netwerkanalyse, onderzoeken we samen rechtvaardiging voor inzet van de volgende stap in de LOT-werkwijze. LOT-medewerkers adviseren bestuurders en beleidsmakers over noodzakelijke randvoorwaarden die een lokaal 'interventieveld' mogelijk en veilig maken. We initiëren een organisatieoverstijgende, integrale aanpak die op maat, veilig en lokaal uitvoerbaar is.

Fase IV: Collaboratieve leergemeenschap Bedachtzaam stellen de LOT-consulent en de casusregisseur een collaboratieve leergemeenschap of (in de volksmond) puzzelteam samen. De leergemeenschap is een kleinere groep, die bestaat uit professionals, zo mogelijk familieleden en andere sociaal betrokkenen die zich willen committeren om met elkaar een effectief team te worden dat samenwerkt om gewenste ontwikkelingen te bevorderen (zie figuur 2). De leergemeenschap of het puzzelteam, voorgezeten door de casusregisseur, werkt langere tijd samen. Het puzzelteam bespreekt motieven om tot verandering te komen, maakt op

◀ *Figuur 1. Systemische netwerkanalyse. Deze geeft de veelheid van actoren en verbindingen aan. Op www.tijdschriftsysteemtherapie.nl staat een versie van deze figuur in kleur.*

Noot. BO = basisonderwijs, BOA = buitengewoon opsporingsambtenaar, JPO = jeugdprofessionals op school, LOT = Landelijk Outreachend Team, OM = Openbaar Ministerie, OOV = Openbare Orde en Veiligheid, RvdK = Raad voor de Kinderbescherming, SCW = sociaal-cultureel werk, SBO = speciaal basisonderwijs, VO = voortgezet onderwijs, VT = Veilig Thuis, WMO = Wet maatschappelijke ondersteuning, ZVHH = Zorg- en Veiligheidshuis Haaglanden.

basis van de veiligheidsanalyse, de signalensessie en de systemische netwerkanalyse een gedeeld verhaal 'waarom het gaat zoals het gaat' en bespreekt een plan van aanpak op basis van drie toekomstscenario's.



Figuur 2. Leergemeenschap

Het puzzelteam evalueert de samenwerking en de ontwikkelingen met als doel te leren in complexiteit. LOT-medewerkers organiseren netwerkgesprekken en gebruiken daarbij het systemisch kader (Olthof, 2012) als houvast bij het maken van een gedeeld verhaal en een integraal plan van aanpak. Ook gebruiken we het systemisch kompas (Van Hennik et al., 2021) als oriëntatie bij het uitvoeren daarvan.

Het systemisch kompas onderscheidt vier overeen te komen stappen (motief, verhaal, plan en samenwerking) in een collectief leerproces (zie figuur 3). Allereerst bespreken we de motieven om tot verandering te komen.

Vragen zijn:

- ▶ Wat geeft vertrouwen dat we in de samenwerking een stap vooruit kunnen zetten?
- ▶ Wie maakt zich waarover zorgen?
- ▶ Wat is de inschatting van de risico's en gevaren en welke maatregelen moeten we nemen om risico's te beperken?
- ▶ Wat zijn de veranderwensen?
- ▶ Wat zeggen de zorgen en wensen over belangrijke waarden?
- ▶ Waarover is consensus met elkaar?

Ja-respons	2. Gedeeld verhaal - Verhaal. Waarom gaat het zoals het gaat? - Context, patronen - Risicofactoren - Steunbronnen/veerkracht	Ja-respons
1. Motief - Vertrouwen - Zorgen - Risicofactoren - Veranderwensen - Waarden		3. Plan - Wie (professionals, betrokkenen en cliënten) doen wat? - Drie scenario's
Ingang/uitgang	4. Samenwerking, feedback en evaluatie - Afspraken - Samenwerking - Vooruitgang - Evaluatie	Ja-respons

Figuur 3. Systemisch kompas (Van Hennik et al., 2021)

Nadat er een ja-respons van deelnemers is over het motief tot samenwerking maken we op basis van signalen en ervaringen een gedeeld verhaal. We kunnen alleen maar werken met de betekenissen die bij de leden van het puzzelteam overeenkomen.

Daaropvolgende vragen zijn:

- ▶ Hoe kunnen we destructieve interacties begrijpen in de context?
- ▶ In welke interactiepatronen blijft dit bestaan of escaleert het?
- ▶ Wat zijn de risicofactoren die criminaliteit en geweld uitlokken?
- ▶ Wat zijn risicofactoren en te nemen maatregelen voor de professional?
- ▶ Wat zijn steunbronnen, wat geeft veerkracht om verschil te maken, weg van criminaliteit en geweld, op weg naar betekenisvolle relaties en acties in de leefwereld?

Pas als er een 'ja-respons' van alle deelnemers is op een overeengekomen verhaal, bespreekt het puzzelteam wat er op basis van de nieuwe betekenisgeving veranderd zou kunnen worden met betrekking tot de samenwerking of de aanpak. Deelnemers maken een plan waarin ze het eens zijn geworden over de gewenste ontwikkelingen, doelen en taakverdeling.

Een plan van aanpak in drie scenario's We proberen bij het maken van het plan van aanpak niet te veel terug te kijken, maar in plaats daarvan vooruit te kijken. Wij maken onderscheid tussen drie scenario's. Scenario 1: Wat als de problematiek verder escaleert en de criminaliteit en het geweld toenemen? Wat zijn daarvan de consequenties, voor de professional, voor familieleden en voor andere betrokkenen (wijkbewoners)? Scenario 2: Wat als we allemaal inzet plegen, maar er verandert niets. Stabiliseert de situatie? Scenario 3: Wat als het langzaam beter gaat. Waar merken we dat aan? Wat is daarvoor nodig? De daarbij behorende vragen zijn:

- ▶ Wat zijn de signalen dat we in scenario 1, 2 of 3 zitten?
- ▶ Wat geeft vertrouwen dat het beter kan gaan?
- ▶ Wat zijn de zorgen als er niets verandert?
- ▶ Wat zijn de risico's en gevaren en te nemen maatregelen?
- ▶ Wat zijn haalbare wensen?
- ▶ Wie in het netwerk kan wat doen om in het volgende scenario te geraken?



Figuur 4. Scenario's

Samenwerking, feedback en evaluatie De voorgaande sessies zijn gericht geweest op veiligheidsanalyse, rechtvaardiging van de inzet, het samenstellen van een puzzelteam, het maken van een gedeeld verhaal en vragen van commitment voor een afgestemd plan van aanpak. Ketenpartners

ervaren een gezamenlijk probleemeigenaarschap, verdelen taken en rollen en stemmen verantwoordelijkheden af. Het plan van aanpak wordt ten uitvoer gebracht, gevolgd, geëvalueerd en al lerende bijgesteld.

Interventies die nu gedaan kunnen worden, zijn:

- ▶ Het coachen van lokale professionals op basis van opgedane kennis en ervaring.
- ▶ Soms adviseren we, bij grote handelingsverlegenheid, andere professionals in te zetten die beter uitgerust zijn om met de complexe problematiek te werken.
- ▶ Het versterken van aanwezige positieve relaties en initiatieven.
- ▶ Het bieden van hulpverlening in respons op hulpvragen.
- ▶ Veiligheidsafspraken maken en volgen op basis van signalen.
- ▶ Drang-en-dwangmaatregelen nemen daar waar dat noodzakelijk geacht wordt.
- ▶ Bestuurlijk ruimte organiseren voor veilig, domeinoverstijgend samenwerken tussen organisaties en lokaal bestuur.

Fase V Leren leren In deze fase evalueert de LOT-consulent samen met de aanmelder(s) en de casusregisseur het proces van samenwerken, de veiligheid en de ontwikkelingen. Op basis van een structurele evaluatie (annex praktijkonderzoek) wordt het plan van aanpak uitgevoerd, gemonitord en waar nodig bijgesteld. We onderzoeken intenties, interacties en responsen, sturen bij en leren hoe verder te gaan.

We maken onderscheid tussen verschillende vormen van veranderen en leren. Een eerste-orde verandering is een aanpassing binnen de (leef)regels en de verwachtingen van de netwerken van professionals en van familieleden. Een tweede-orde verandering betreft een systeemverandering waarbij de (leef)regels en de verwachtingen zelf veranderen. Een derde-orde verandering (Visser, 2007) betreft onderzoek, metaleren, terugkijken en onderzoeken hoe het gelukt is om verschil te maken om daarvan te leren. Dit feedbackgestuurde leren noemen we 'leren leren'.

Vragen die wij stellen zijn:

- ▶ Lukt het om afspraken na te leven?
- ▶ Wat zijn de ontwikkelingen in de casus?
- ▶ Hoe wordt de samenwerking ervaren?
- ▶ Hoe lukt het om veiligheid voor betrokkenen te waarborgen?
- ▶ Welke bijstelling is nodig met betrekking tot het integrale plan van aanpak?
- ▶ Is er nog steeds commitment op samenwerking en het plan?
- ▶ Welke kennis en/of competenties komen we tekort?

Fase VI: Organisatorische borging Op basis van monitoren, evalueren en 'leren leren' wordt inzichtelijk wat noodzakelijk is om professionals veilig en effectief te laten samenwerken, om te kunnen verduurzamen wat in diverse cases veranderd en verbeterd is. Ten behoeve van duurzame borging worden geleerde lessen over effecten gebundeld en gepresenteerd. Op ieder niveau worden betrokkenen (bestuurders, beleidsmakers, uitvoerders) geadviseerd om eigenaarschap, rollen, taken en verantwoordelijkheden op te pakken. We adviseren op lokaal, regionaal en landelijk niveau over borging van de opgedane inzichten, de implementatie ervan, en de ruimte en voorwaarden om veilig en effectief te kunnen samenwerken. We hopen daarmee de opgedane kennis en ervaring duurzaam in te bedden in de dynamiek van een verantwoord interventieveld, in organisatie en samenwerkingsstructuren.

Interventies zijn:

- ▶ Op basis van leerervaringen adviseert het LOT bestuurders en beleidsmakers te investeren in een verantwoord interventieveld, waarin met noodzakelijke randvoorwaarden en professionele ruimte een veilige, organisatieoverstijgende samenwerking mogelijk gemaakt wordt.
- ▶ Dit vraagt bestuurlijk commitment, kordate actie waar nodig en het sluiten van convenanten ten behoeve van samenwerking.

Praktijkvoorbeelden van LOT-consultaties

Aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden schetsen we wat deze aanpak heeft kunnen bijdragen bij het maken van enig verschil in de complexiteit waarmee wij werken.

Het belang van bestuurlijk commitment en kordate actie bij de beleving van onveiligheid Een geplande integrale en organisatieoverstijgende aanpak loopt vast. Betrokken hulpverleners gaan niet meer, zoals afgesproken is, op huisbezoek. Er is geen zicht meer op de leefomstandigheden van de kinderen in de betreffende familie. Bij evaluatie blijkt dat hulpverleners zich geïntimideerd en bedreigd voelen. Het LOT adviseert managers de beleving van de hulpverleners uiterst serieus te nemen. Een van de hulpverleners wordt op eigen verzoek vervangen. In het netwerk wordt afgesproken dat huisbezoeken vaker en onaangekondigd plaatsvinden in aanwezigheid van de wijkagent. De familie wordt hierover door bestuurders van betrokken organisaties op de hoogte gesteld.

Het reorganiseren van het professionele systeem Bij het bespreken van de samenwerkingsrelatie in het professionele netwerk valt op dat professionals elkaar kwijtraken, onder druk van onveiligheid of in parallelprocessen. Hulpverleners verwijten elkaar te veel (ingezogen) of te weinig betrokken (op afstand) te zijn. Ook is er verschil met betrekking tot de inschatting van gevaar. Sommigen vinden dat er repressief opgetreden moet worden. Anderen stellen dat uit omdat het systeem zich vervolgens verder zal sluiten. We hebben geleerd dat het belangrijk is dat deze verschillen besproken worden, maar dat deze niet opgeheven hoeven te worden. Als er vertrouwen is in elkaar, kan de samenwerkingsrelatie sterk genoeg zijn om verschil of zelfs conflict te dragen. Zowel repressie als zorgzaamheid is nodig om verschil te maken en beide benaderingen kunnen aanvullend op elkaar zijn.

Herzien van het verhaal en daarmee de inschatting van gevaar

Bij het maken van een verhaal op basis van interviews en het bespreken ervan in een netwerkbijeenkomst, verandert soms het verhaal. Er is een risico dat vooral de bedreigende verhalen uitgewisseld worden en dat deze verhalen een eigen leven gaan leiden. Wij maakten mee dat met het baseren van verhalen op feiten en reële waarnemingen het risicogevaar beperkter bleek. Ook is het belangrijk de focus te blijven houden op intenties, uitzonderingen en gebeurtenissen die vertrouwen geven in verandermogelijkheden, zonder risico en gevaar te bagatelliseren.

Domeinoverstijgend afstemmen van hulpverlening en van preventieve en repressieve maatregelen

Een domeinoverstijgende integrale aanpak, waarin gemeente, hulpverlening, justitie en soms woningcorporaties inzet afstemmen, is noodzakelijk. Hulpverlening in deze cases is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Terwijl een gezinslid voor een vergrijp wordt vastgezet, wordt een inwonend minderjarig meisje, van wie vermoed wordt dat ze gedwongen in de prostitutie werkt, opgevangen en in een veilige voorziening geplaatst. Op verzoek van een gezinscoach pakt de politie een jongere nog niet op, omdat hij net twee weken trouw het dagbestedingsproject bezoekt. De woningbouwcorporatie herstelt eenzelfde dag nog vernielingen en gebroken ramen om verloedering in de wijk te voorkomen.

Vergroten van weerbaarheid en veerkracht in kansrijke relaties

Het is van belang om focus te houden op de relaties en samenwerkingen die kansrijk zijn, waar openheid voor verandering is. We kunnen bijvoorbeeld de weerbaarheid en veerkracht helpen vergroten van vrouwen en kinderen in het familienetwerk. We kunnen ook de buurtbewoners, die

onder druk gezet worden door een familie, helpen zich te organiseren om zich gezamenlijk sterker teweer te kunnen stellen tegen deze invloeden.

Praktische maatregelen maken soms een groot verschil We zien het leefsysteem als een geheel van humane en niet-humane actoren. Soms maken kleine praktische interventies een groot verschil. Het helpen met het opruimen van een tuin waarin spullen opgeslagen liggen en waarover strijd met de buurt is, bijvoorbeeld. Of een wijkagent die spullen terugbrengt van de ene familie naar een rivaliserende andere familie nadat gespreksbemiddeling op niks is uitgelopen. Ook hielp het regelen van opvang voor drie honden omdat de zorg voor vijf honden te veel was geworden voor moeder in het gezin.

Onverwacht gedeelde waarden met betrekking tot het toekomstplan Tot verrassing van deelnemers aan het netwerkoverleg bleek er overeenstemming te zijn over het gewenste scenario 3 (wat als het beter gaat). Ook ouders wensten hun kinderen een ander leven toe dan zij nu zelf hadden. Ze geloofden er alleen niet in dat dit haalbaar voor de kinderen was en waren bezorgd dat opleiding, dagbesteding en het accepteren van hulpverlening tot verwijdering in het contact zou leiden.

Nabeschouwing

In dit artikel bespraken we de ecosystemische aanpak die door het LOT ontwikkeld is in de praktijk van het werken met familienetwerken, waarbij er sprake is van een intergenerationele overdracht van criminele en geweldsdynamieken. Opgemerkt moet worden dat dit *work in progress* is. Wij onderzoeken nog of het op deze wijze lukt verschil te maken in een weerbarstige praktijk. Veranderprocessen in deze complexe situaties verlopen traag en onvoorspelbaar. We werken met gesloten systemen. Er is wantrouwen naar de buitenwereld en naar instellingen. Enkelvoudige oplossingen houden geen stand. Het coördineren van zorg en aanpak is van belang, maar vaak niet afdoende. We werken met complexe, wicked problems, waarbij we adaptief, stapsgewijs soms verschil kunnen maken. Het is van belang om mogelijkheden en kansen tot veranderen te blijven zien, zonder de ernst en het gevaar van geweld en criminaliteit te bagateliseren. Dat vraagt om stevig investeren in samenwerkingsrelaties, geduld en doorzettingsvermogen. Eind 2023 is de pilot positief geëvalueerd door de opdrachtgever, het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het project zal een vervolg krijgen.

Robert van Hennik is gepromoveerd aan de Universiteit van Bedfordshire in Luton, UK. Hij is systeemtherapeut, consultant en trainer bij het Lorentzhuis, Haarlem. E-mail: rovhennik@planet.nl

Meike Lommers is senior adviseur aanpak criminaliteit en uitbuiting binnen familienetwerken, bij het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid in Utrecht. E-mail: meike.lommers@hetccv.nl

Dity Mudde is directeur opleidingscentrum MB-ALL, Mensen voor Veiligheid en Leefbaarheid bij de Overheid in Utrecht. E-mail: dity@mball.nl

Referenties

- Anderson, H. (2014). Collaborative-dialogue research as everyday practice. In G. Simon & A. Chard (Eds.), *Systemic inquiry, Innovations in reflexive practice research* (pp. 60-73). Everything is Connected Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Jason Aronson, Inc.
- Boer, A., Ceulen, R., Moors, H., & Spapens, T. (2020). *Interveniëren in criminele families*. SDU Uitgevers.
- CCV. (z.d.). *Veiligheid maken we al 20 jaar samen*. Geraadpleegd 10 juli 2024 op <https://hetccv.nl>
- Hennik, R. van (2021). Co-creating 'fluid manuals' for feedback-informed systemic therapy and collaborative research. In M. Marrioti, G. Saba, & P. Straton (Eds.), *Handbook of systemic approaches to psychotherapy manuals* (pp. 63-78). Springer.
- Hennik, R. van, Limpens, V., & Römer, M. (2021). Het systemisch kompas. *Systeemtherapie*, 33(1), 101-117.
- Mandela, N. (2002). Foreword. In E.G. Krug, L.L. Dahlberg, J.A. Mercy, A.B. Zwi, & R. Lozano (Eds.), *World report on violence and health* (p. ix). World Health Organisation.
- Moors, H., & Spapens, T. (2017). *Criminele families in Noord-Brabant – Een verkenning van generatie-effecten in de georganiseerde misdaad*. Reeds Business.
- Nji. (z.d.). *Richtlijn Uithuisplaatsing en terugplaatsing voor jeugdhulp en jeugdbescherming*. Geraadpleegd 10 juli 2024 op www.nji.nl/richtlijnen/richtlijn-uthuisplaatsing-en-terugplaatsing-voor-jeugdhulp-en-jeugdbescherming
- Olthof, J. (2012). *Handboek narratieve psychotherapie*. De Tijdstroom.
- Rittel, W.J., & Webber, M. (1973). Dilemma's in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations – A review and reformulation. *The Academy of Management Review*, 32, 659-667.
- Vries, S. de (2016). *Van groen naar gezond – mechanismen achter de relatie groen-welbevinden – Stand van zaken en kennis-agenda*. Alterra Wageningen UR.
- White, M. (2007). *Maps of narrative practice*. Norton.