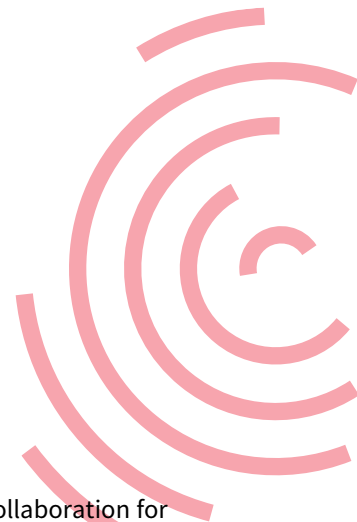


Participatie van jonge kinderen in jeugdhulp: Tools voor beleidsmakers, managers en praktijkwerkers

In de context van welzijn en bescherming van kinderen hebben professionals moeite om jonge kinderen echt te betrekken. Hoe gebeurt dit in jouw organisatie? Is er behoefte aan transformatie in het dagelijkse werk met jonge kinderen van 12 jaar en jonger? Beleidsmakers, managers en praktijkwerkers zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van actieplannen in een organisatie. Om deze verandering in de organisatie te vergemakkelijken, biedt het PANDA-project deze gids voor implementatie.

Dit document maakt deel uit van het Europese Erasmus+ KA202 Project, "Participation and Collaboration for Action", acroniem PANDA, sept. 2020 – aug. 2023. Het project omvat 4 Europese universiteiten: Artevelde University of Applied Sciences (België), Norwegian University of Science and Technology (Noorwegen), Queen's University Belfast (Noord-Ierland) en Universidad Complutense de Madrid (Spanje). Er zijn ook 4 organisaties bij betrokken : Agentschap (België); Trondheim Kommune (Noorwegen); Voice of Young People in Care, VOYPIC (Noord-Ierland) en Fundación Secretariado Gitano, FSG (Spanje).

De tekst is i.s.m. de 4 landen geschreven, met als hoofdauteurs: Inger Sofie Dahlø Husby, Noorwegen; Wendy Eerdeken, Eva Heirbaut, België; Linda Aerts, Nele Haedens, Lisselotte Lowagie, Virna Saenen, België; Alicia Toal, Noord-Ierland; Carmen Maria Roncal Vargas, Spanje en Karen Winter, Noord-Ierland.



Inhoud

Inleiding	3
1 De Golden Circle -theorie.....	4
2 Het 'WAAROM'	6
3 Het 'HOE '	7
4 De 'WAT '	8
5 Principes ter bevordering van de participatie van jonge kinderen en het belang van het kind. 9	
6 Wijzigingen invoeren - enkele praktische adviezen.....	14
7 Leren en ontwikkelen in je organisatie	15
8 Epiloog.....	18
Bijlage 1: Vragen om het 'Waarom' van je organisatie te verkennen	19
Bijlage 2: Vragen om het 'Hoe' van je organisatie te verkennen.....	20
Bijlage 3: Vragen om het 'Wat' van je organisatie te verkennen.....	21
Bijlage 4: Belangrijke competenties om de participatie van jonge kinderen tot een samenwerkingsproces te maken	22
9 Referenties	23

Inleiding

Het PANDA-project heeft als doel de participatie van jonge kinderen (-12 jaar) aan de besluitvorming in een transnationale context te bevorderen; dit via het versterken van de samenwerking tussen sociale professionals die met jonge kinderen werken binnen de sector van jeugdhulp en -bescherming.

Onder leiding van acht partnerorganisaties bestaande uit sociaal werkers, managers, beleidsmedewerkers, academici en trainers afkomstig uit vier landen (België, Spanje, Noorwegen en Noord-Ierland), heeft het project drie doelstellingen:

- vaardigheden en kennis bij praktijkwerkers vergroten door het creëren van een mediatheek;
- organisaties ondersteunen bij het scheppen van noodzakelijke voorwaarden voor participatief werken met jonge kinderen door beleidsmedewerkers een kader aan te bieden dat de uitvoering van participatief werken helpt realiseren;
- trainers voorzien van nieuwe tools en methoden op dit vlak.



Figuur 1 PANDA concept (2022)

Zoals hierboven vermeld, beoogt het PANDA-project te komen tot handvaten voor beleidsmedewerkers en managers. In dit document schetsen we wat volgens ons nuttig kan zijn om verandering in organisaties en diensten te faciliteren. Het begint met de 'The Golden Circle'-theorie (Simon Sinek, 2009,2019) die 'het waarom', 'het hoe' en 'het wat' als uitgangspunten ziet om veranderingen door te voeren in organisaties en op beleidsniveau. Het wordt uitgebreid met een reeks vragen om 'het waarom', 'het hoe' en 'het wat' in je organisatie te onderzoeken en gaat verder met een reeks principes om de participatie van jonge kinderen en het belang van elk kind te

bevorderen. In het verlengde hiervan wordt in een apart hoofdstuk nagedacht over hoe de veranderingen in de praktijk kunnen worden doorgevoerd. Tenslotte sluiten we af met een lijst met stellingen om specifiek leren en ontwikkelen in het aanwervings- en VTO-beleid van je organisatie te faciliteren.

De handvaten kunnen nuttig zijn in een organisaties, zowel overheids- als private sectoren, die werken met jonge kinderen en gezinnen die in contact komen met diensten binnen de jeugdhulp en jeugdbescherming. De handvaten zijn eveneens geschikt voor organisaties die de rechten van jonge kinderen en de maatschappelijke participatie in de samenleving in het algemeen bevorderen en zijn bedoeld om bij te dragen aan veranderingen in het beleid, het onderwijs en de kinderopvang. De handvaten zijn niet bedoeld als een gebruikershandleiding die strikt naar de letter moet worden gevolgd; ze zijn eerder bedoeld als inspiratie en om doelen te bepalen die in verschillende landen en culturen nagestreefd moeten worden.

1 De Golden Circle -theorie

De Golden Circle-theorie (Sinek, 2009; 2019) is nuttig als veranderingsmodel en als essentiële voorbereidende oefening. Het verankeren en behouden van een cultuur van participatieve praktijk in een team of organisatie is niet eenvoudig. Het is tijdrovend, arbeidsintensief en vereist sterk en standvastig leiderschap. Sinek is de auteur van verschillende boeken over leiderschap, waaronder 'Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action', waarin de Golden Circle-theorie voor het eerst werd gepopulariseerd (Sinek, 2009; 2019, p. 37) (zie afbeelding 2).

De Golden Circle-theorie legt uit hoe leidinggevendens participatie, vertrouwen en verandering kunnen versterken als ze beginnen met het 'Waarom', voordat ze ingaan op het 'Hoe' en het 'Wat' van hun organisatie.

WAAROM?

Sinek legt uit dat 'waarom', ofwel de motivatie voor een activiteit, waarschijnlijk de belangrijkste boodschap is die een organisatie of individu kan communiceren, aangezien dit is wat anderen inspireert tot actie. Het succesvol verwoorden van je 'waarom' is een impactvolle manier om met anderen te communiceren. Het model suggereert dat het maar al te evident is dat maar heel weinig mensen in een organisatie kunnen verwoorden 'waarom' ze doen wat ze doen, hun aanleiding of doel – waarom hun organisatie bestaat. De theorie van Sinek is dat het communiceren van 'Waarom' het deel van het brein aanboort dat gedrag beïnvloedt, vandaar dat de Golden Circle wordt beschouwd als een invloedrijke theorie van leiderschap. Op organisatorisch niveau is het communiceren van je 'waarom' de basis van een sterke waardenpropositie – het directe voordeel of de waarde voor een cliënt of klant – of in dit geval voor een jong kind dat betrokken is bij welzijnsorganisaties.

HOE?

Het volgende deel van de Golden Circle-theorie behandelt 'Hoe' je dienst zijn 'Waarom'-doelstelling bereikt. Dit kunnen de processen of systemen zijn die je organisatie onderscheiden van andere organisaties. Er zijn echter maar weinig mensen binnen een organisatie die kunnen beschrijven hoe ze doen wat ze doen of wat hen onderscheidt van anderen, of wat hen speciaal maakt. Dit kan het raamwerk zijn dat je gaat gebruiken, of het theoretische model dat je organisatie gebruikt om hun doel te bereiken.

WAT ?

Het laatste aspect van de Golden Circle is het 'Wat' - wat je organisatie daadwerkelijk doet; wat je organisatie dagelijks doet, bijvoorbeeld welke diensten je levert. De meeste, zo niet alle individuen binnen een organisatie zullen het 'Wat' kennen. Het is belangrijk om na te gaan hoe je werk, de praktijk, overeenkomt met het 'waarom' en 'hoe' je organisatie dat definieert. Wat gaan we doen om jouw missie (waarom en hoe) waar te maken?

Voor elke leidinggevende of manager die een participatieve praktijk met jonge kinderen wil ontwikkelen en verankeren, is het belangrijk dat de mensen binnen de organisatie kunnen beschrijven wat ze doen, hoe ze het doen en vooral waarom ze het doen.

Door deze oefening te doen, kunnen beleidsmakers, managers en praktijkwerkers zich richten op wat belangrijk en mogelijk is voor hun situatie. Het kan hen helpen kiezen welk framework ze zullen gebruiken om hun 'Waarom' mogelijk te maken. Het Panda-project propageert niet één bepaalde benadering of model als een specifieke manier van werken. Er zijn verschillende manieren waarop een manager deze organisatorische kennis kan ontwikkelen om het 'Wat' te bereiken, bijvoorbeeld door kwaliteitsintroducties voor nieuwe medewerkers, regelmatige training en vorming voor personeel en vrijwilligers, organisatorische communicatie (waaronder nieuwsbrieven, teamvergaderingen, strategische en operationele planning- en beoordelingsprocessen, gebruik van toezicht- en beoordelingsprocessen, enzovoort).

Als eerste stap kan het nuttig zijn om enkele sleutelvragen te stellen om het 'waarom', het 'hoe' en het 'wat' van je organisatie te verkennen, om je uitgangspunt te bepalen en om een actieprogramma te ontwikkelen om participatief te werken met jonge kinderen. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 vind je een reeks reflectieve vragen om je op weg te helpen.

The Golden Circle

WHAT

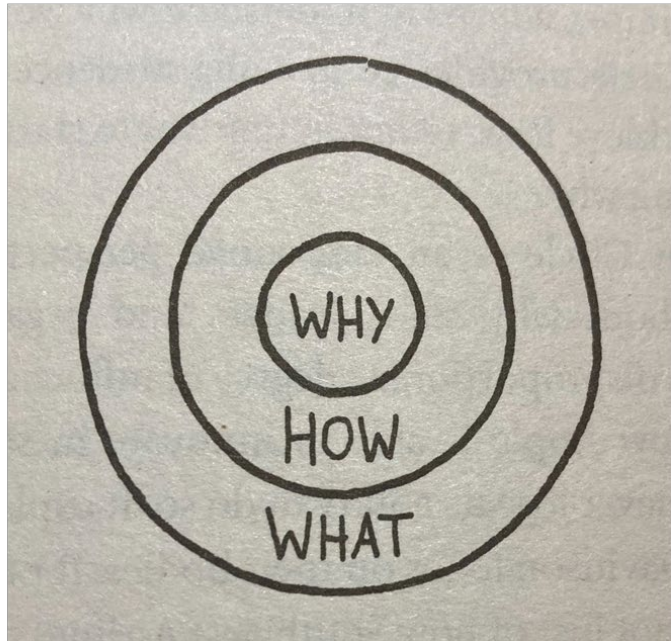
Every single company and organization on the planet knows WHAT they do. Everyone is easily able to describe the products or services a company sells or the job function they have within that system (Sinek 2009, page 39)

HOW

Some companies and people know HOW they do WHAT they do. HOWs are often given to explain how something is different or better (Sinek 2009, page 39)

WHY

Very few companies can clearly articulate WHY they do WHAT they do. By WHY I mean what is your purpose, cause or belief? WHY does your company exist? (Sinek 2009, page 39)



Figuur 2: The Golden Circle (overgenomen van Sinek 2009)

2 Het 'WAAROM'

Zoals eerder vermeld, worstelen professionals om jonge kinderen echt te betrekken bij hulpverlening, daarom kan er in je organisatie een transformatie nodig zijn. Om dit hervormingsproces te ondersteunen, stellen we hieronder enkele tips voor om na te denken over de missieverklaring in je organisatie. Misschien wil je ook met je team nadenken over het 'waarom'. Hierbij moet rekening worden gehouden met de rechten van kinderen (zoals gedefinieerd in het VRK) en in het bijzonder hun participatierechten (artikelen 2, 3, 5, 6, 12, 13).

Vragen om het 'waarom' van je organisatie te verkennen :

- **Wat is het doel van je organisatie ?**
- Wat is de bestaande missie en visie van je organisatie ?
- Bevat het een verwijzing naar jonge kinderen, hun rechten en/of hun participatierechten?
- Zijn alle mensen in je organisatie op de hoogte van de missie, hebben ze allemaal dezelfde mindset?
- Hebben zij een gedeeld beeld van de visie van de organisatie? Zo niet, kan er dan een consensus worden bereikt?
- Als je spreekt over participatie in je organisatie, wat bedoel je dan?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen in je culturele context met betrekking tot participatie van jonge kinderen?

- Wat zijn belangrijke waarden met betrekking tot jonge kinderen in een risicosituatie?
- Welke voordelen denk je dat samenwerking tussen kinderen en professionals je organisatie kan opleveren?
- **Waarom is de stem van jonge kinderen nuttig?**
- Waarom heb je ervoor gekozen, of zou je ervoor kunnen kiezen, om een participatieve organisatie te zijn en/of een participatief beleid te voeren?
- Kies je ervoor om een participatieve organisatie te zijn omdat het moet, het is de wet?
- Wat is je eigen motivatie om een participatieve organisatie en/of beleid te onderschrijven?
 - Ben je klaar om naar (jonge) kinderen te luisteren (Shier, 2001) ?
 - Ben je bereid om (jonge) kinderen te ondersteunen bij het uiten van hun mening (Shier, 2001) ?
 - Ben je klaar om rekening te houden met de mening van (jonge) kinderen (Shier, 2001) ?
 - Ben je bereid om (jonge) kinderen te betrekken in je besluitvormingsprocessen (Shier, 2001) ?
 - Ben je klaar om een deel van je macht als volwassene te delen met (jonge) kinderen (Shier, 2001) ?

3 Het 'HOE'

Beleidsmakers, -medewerkers en managers moeten zich meer bewust worden van hoe ze zich organiseren en ervoor zorgen dat de missie in hun organisaties actief wordt onderschreven. Ter ondersteuning van het bewustwordingsproces over lopende implementaties die een participatieve manier van werken met jonge kinderen in je organisatie bevorderen of belemmeren, stellen we hieronder enkele vragen voor om over te reflecteren.

Voordat we echter ingaan op deze specifieke vragen, willen we benadrukken dat jonge kinderen kunnen participeren en invloed hebben op individueel niveau, zoals participatie bij hun eigen jeugdhulp- en bescherming (wat de belangrijkste focus is van het PANDA-project), of ze kunnen een stem krijgen om de organisatie van de dienst te beïnvloeden, zoals gebeurt bij sociale, groeps- en gemeenschapsparticipatie.

Vragen om het 'Hoe' in je organisatie te verkennen :

- Hoe werkt je organisatie?
- Welk theoretisch model of kader gebruikt je organisatie om haar doel (de missie) te bereiken?
- Dragen de manieren waarop je participatie bij kinderen bevordert bij aan je strategische doelen en voldoen ze aan je missieverklaring?
- Welke principes heeft je organisatie met betrekking tot de participatie van jonge kinderen in jeugdhulp en jeugdbescherming?

- Ondersteunt je beleid/management het Universeel Verdrag van de Rechten van het Kind (UNCRC, 1989)?
- Is het een beleidsvereiste dat er naar (jonge) kinderen geluisterd wordt (Shier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat (jonge) kinderen ondersteund moeten worden bij het geven van hun mening (Shier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat de mening van (jonge) kinderen voldoende meeweegt in de besluitvorming (Schier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat (jonge) kinderen betrokken moeten worden bij de besluitvorming (Schier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat (jonge) kinderen en volwassenen de macht en verantwoordelijkheid voor beslissingen met elkaar delen (Shier, 2001) ?
- Is er een procedure die (jonge) kinderen in staat stelt om te participeren aan besluitvormingsprocessen (Shier, 2001) ?
- Is er een procedure die (jonge) kinderen en volwassenen in staat stelt om de macht en verantwoordelijkheid voor beslissingen te delen (Shier, 2001) ?
- Waarin kan het kind meebeslissen en is dit transparant?

4 De 'WAT '

Praktijkwerkers hebben dagelijks veel taken, er is een grote caseload. De tijd die we op een werkdag in de jeugdhulp tot onze beschikking hebben, wordt snel opgevuld met gesprekken met gezinnen en collega's, vergaderingen, intakes en telefoongesprekken. Het is alsof de taken nooit eindigen. Het is gemakkelijk om ondergedompeld te zijn in taken zonder er verder over na te denken of de activiteiten in lijn zijn met de missie van je organisatie (het 'waarom' van je organisatie) of net niet.

Om meer bewust te worden van wat je organisatie dagelijks doet, en om hier analytischer naar te kijken, geven we enkele vragen om te reflecteren of de activiteiten de missie van je organisatie ten goede komen of niet.

Vragen om het 'Wat' van je organisatie te verkennen :

- Ben je benieuwd wat er in de praktijk gebeurt?
- Wat doet je organisatie om de participatie van jonge kinderen in jeugdhulp te bevorderen?
- Ben je je ervan bewust dat je in de dagdagelijkse praktijk antwoorden kunt vinden?
- Raadpleeg je sociaal werkers/professionals?
- Hoe beoordeel je het vertrouwen tussen overheid, organisatie en sociaal werkers/professionals?
- Wat zijn complicerende factoren? Hoe ga je ermee om?
- Wat is de taak/rol van de professionals met betrekking tot de participatie van jonge kinderen?

- Werk je op een manier die hen in staat stelt om naar (jonge) kinderen te luisteren (Shier, 2001) ?
- Heeft je team een scala aan ideeën en activiteiten om (jonge) kinderen te ondersteunen in het geven van hun mening (Shier, 2001) ?
 - 'Vertrouw' je op de competentie van de professionals/sociaal werkers?
 - Welke competenties verwacht je van je medewerkers?
 - Welke methoden en hulpmiddelen gebruiken de professionals bij de communicatie met jonge kinderen?
 - Zijn de professionals voldoende competent om met jonge kinderen te communiceren?
 - Hoeveel tijd brengen professionals gemiddeld door met jonge kinderen en hun ouders samen?
 - Hoeveel tijd besteden professionals aan individuele jonge kinderen?
- Nemen jonge kinderen deel aan de besluitvorming over hun traject?
 - Stelt het besluitvormingsproces je personeel in staat om rekening te houden met de mening van (jonge) kinderen (Shier, 2001) ?
- Gaan professionals die met de jonge kinderen werken als teamlid mee of niet?
- Werk je volgens principe 'practice what you preach' (= organisatiecultuur) ?

Je context en meer specifiek kinderrechtenprincipes en werkwijzen gerelateerd aan het 'Hoe', bepalen wat je organisatie kan en wil doen om de missie waar te maken.

5 Principes ter bevordering van de participatie van jonge kinderen en het belang van het kind

Kinderrechten zijn een specifiek onderdeel van de context van jeugdhulp en -bescherming. Het VRK (1989) bestaat uit *onderling verbonden en ondeelbare artikelen* die de participatierechten van jonge kinderen definiëren. Dit zijn onder meer de artikelen 2, 3, 5, 6, 12, 13, 19 en meer. Bovendien gaat het VRK vergezeld van algemene opmerkingen die gedetailleerde handvaten geven (meer hierover, https://reacch.eu/wp-content/uploads/2023/06/Achtergrond-Wettelijk-kader_NL.pdf)

Volgens Lansdown (2018) kunnen kinderen op drie manieren deelnemen aan de besluitvorming: adviserend, samenwerkend en door het kind geleid. Al deze manieren kunnen geschikt zijn; het hangt af van de context. De ontmoeting tussen jonge kinderen en professionals kan beginnen met het raadplegen van het kind en later, indien bekwaam, overgaan in gezamenlijke en door het kind geleide activiteiten.

Er is veel schijnparticipatie van jonge kinderen in de jeugdhulp. Om dit probleem op te lossen promoot het PANDA-project het concept van samenwerking of partnerschap, om ervoor te zorgen dat zelfs jonge kinderen betrokken worden als samenwerkingspartners. Dit betekent dat beide partijen (het kind en de professional) een proces van co-creatie aangaan en samen de vragen doornemen.

In de praktijk zijn er echter een aantal drempels.

- Angst met betrekking tot jonge kinderen die deelnemen aan besluitvormingsprocessen - het kan hen schaden, hen teleurstellen, niet aan hun verwachtingen voldoen.
- Kunnen we dit doen met jonge (hoe jonge?) kinderen?
- Zijn jonge kinderen bekwaam en capabel?
- Hoe betrekken we jonge kinderen?
- Hoe respecteren we de terughoudendheid of weigering van jonge kinderen om deel te nemen (deelname is een recht, geen verplichting)?
- Wat zijn de beste manieren om dit te doen?

In gesprekken met sociaal werkers vond Winter, (2009; 2011) gemeenschappelijke barrières, aangeduid als 'de 7 'T's' zoals hieronder afgebeeld:



Figuur 3: De zeven 'T's'; overgenomen uit Winter (2009, 2011)

Om dergelijke drempels zoals hierboven aangegeven te helpen overwinnen en de participatie van jonge kinderen te bevorderen, steunen we op:

- de VRK (1989) die een wereldwijde leidende reeks principes biedt;
- de specifieke lijsten van praktijkprincipes uiteengezet in Algemeen Commentaar nr. 12 (VN-Comité voor de Rechten van het Kind (CRC), 2009, pp. 29-31, paragraaf 134);
- het Algemeen Commentaar nr. 14 (VN-Comité voor de Rechten van het Kind (CRC), 2013, pp. 13-17, paragraaf 53-79).

Deze worden weergegeven in Figuur 4 - Praktijkprincipes om de participatierechten van jonge kinderen te bevorderen en Figuur 5 - Praktijkprincipes om het belang van het kind te bevorderen. Het VN-Verdrag en de praktijkprincipes vormen de handvaten voor beleidsmakers, -medewerkers, managers en praktijkwerkers, en informeren de dagelijkse praktijk van professionals om ervoor te zorgen dat ze participatief met kinderen werken. De combinatie van participatierechten en het belang van het kind moet altijd samengaan.

Figuur Praktijkprincipes om de participatierechten van jonge kinderen te bevorderen (overgenomen uit UNCRC GC NO. 12)

Wees transparant en informatief	<ul style="list-style-type: none">• Geef leeftijdsaangepaste informatie• Informeer dat het recht om zijn mening te geven verplicht is
Vrijwillig	<ul style="list-style-type: none">• Wees zeker dat het kind zich niet verplicht voelt om zijn mening te geven
Wees respectvol	<ul style="list-style-type: none">• Wees je bewust van het kind zijn socio-economische situatie en culturele context
Relevant	<ul style="list-style-type: none">• De thema's waarover het kind zijn mening wordt gevraagd moeten relevant zijn in zijn leven• Zij moeten de mogelijkheid krijgen om zelf thema's aan te geven
Kindvriendelijke benadering	<ul style="list-style-type: none">• Omgeving, methodes en tools moeten aangepast zijn aan de competenties en mogelijkheden van het kind
Inclusief voor alle kinderen	<ul style="list-style-type: none">• Wees inclusief voor alle kinderen in het bijzonder voor wie gemarginaliseerd worden
Ondersteund door training	<ul style="list-style-type: none">• Volwassenen moeten communicatievaardigheden hebben en bereid zijn om in partnerschap met kinderen te werken
Veilig en gevoelig voor risico's	<ul style="list-style-type: none">• Volwassenen hebben de verantwoordelijkheid om de risico's op geweld op kinderen of elk ander mogelijk negatief gevolg van de participatie te voorkomen
Betrouwbaar	<ul style="list-style-type: none">• Kinderen moeten geïnformeerd worden over hoe hun mening wordt begrepen en gebruikt• Kinderen moeten duidelijke feedback krijgen over de impact van hun participatie op de beslissingen

Figuur 5: Praktijkprincipes om het belang van het kind te behartigen (overgenomen uit UNCRC GC NO. 14)

<ul style="list-style-type: none">• Het kind moet de kans krijgen om zijn mening te geven en er moet rekening mee gehouden worden bij de evaluatie van zijn belang• Het recht om te spreken is van toepassing ongeacht de leeftijd, achtergrond of enig ander uniek kenmerk (zoals een beperking of andere kenmerken – zie hieronder)	De mening van het kind is van belang
<ul style="list-style-type: none">• Kenmerken zoals gender, seksuele geaardheid, beperking, nationaliteit, godsdienst en overtuiging, culturele identiteit en persoonlijkheid moeten in rekening worden genomen	Elk kind is uniek
<ul style="list-style-type: none">• Het begrip familie moet breed worden geïnterpreteerd (zoals biologisch, adoptief, pleeggezin en zo meer)• Verwijdering van de familie is de laatste oplossing en enkel bij grote schade, wanneer het nodig is om het kind te beschermen tegen alle vormen van mishandeling	Behoud van de familie
<ul style="list-style-type: none">• Kinderen thuis ondersteunen betekent aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van het kind• Kinderen thuis ondersteunen betekent aandacht voor het materiaal van het kind, de fysieke, opvoedings- en emotionele noden	Zorg, bescherming en veiligheid voor het kind
<ul style="list-style-type: none">• Elk kind is uniek, er zijn verschillende vormen en graden van kwetsbaarheid• Elke situatie moet geëvalueerd worden overeenkomstig de unieke kenmerken van het kind	Wees bewust van kinderen in kwetsbare situaties
<ul style="list-style-type: none">• Wanneer mogelijk, moet het kind de mogelijkheid krijgen om zijn toestemming te geven voor iedere interventie en behandeling• Wanneer een plaatsing wordt overwogen, moet de wens van het kind als eerste worden gerespecteerd bij het nemen van de beslissing	De gezondheid van het kind
<ul style="list-style-type: none">• Elk kind moet toegang hebben tot opvoeding, zowel formeel als niet-formeel en aan aanverwachte activiteiten• Opvoeding is niet enkel een investering in de toekomst, het is eveneens aangenaam voor het kind en het geeft de mogelijkheid te leren over respect en participatie	Kwaliteitsvolle opvoeding

6 Wijzigingen invoeren - enkele praktische adviezen¹

Het implementeren van een nieuwe aanpak vereist reflectie en leren op alle niveaus in een organisatie. Met andere woorden, het is een dynamisch proces of een leertraject². Bij de start bepalen we wat we veranderd willen zien (gewenste toekomst) en stellen we plannen en doelstellingen op, die regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld worden. We willen vooral een realistisch en haalbaar implementatieplan.

De uitvoering staat echter niet op zichzelf. Een van de grootste leerpunten van het PANDA-project is het belang van geschiedenis, context en cultuur en dat we allemaal deel uitmaken van een groter systeem. Organisaties zijn als levende systemen, werkend met specifieke waarden in een bepaalde cultuur. Het kiezen van een theorie, model, raamwerk of benadering, vooral wanneer deze in een andere cultuur of context is geworteld, moet zeer zorgvuldig en bewust worden gedaan.

Als we echt willen dat kinderen en gezinnen in de jeugdhulp participeren en een stem hebben en partners worden in co-creatie, vereist dit een paradigmaverschuiving. De manier waarop mensen worden betrokken bij diensten verandert naar een oplossingsgerichte en op sterktes gerichte houding. Kiezen voor participatie is als het kiezen van een visie en deze kan al dan niet congruent zijn met de bestaande paradigma's in de samenleving, organisatie of jeugdhulpsysteem. Hetzelfde geldt voor de keuze voor een paradigmaverschuiving.

Bij elke implementatie is het belangrijk om de gewenste praktijk mogelijk te maken, te ondersteunen en te borgen. Er moet een implementatieproces rond de praktijk worden gebouwd; het is de praktijk die de implementatie stuurt. Bij de implementatie is het doel om de praktijk mogelijk te maken, te ondersteunen en te borgen.

Sterk leiderschap en duidelijk commitment van de leiders is vereist. Beleidsmakers moeten visie en richting geven, maar ze hoeven niet alle antwoorden of oplossingen te hebben. We houden van de uitdrukking '*Wees de wind onder de vleugels van de praktijkwerker*', om weer te geven hoe dit eruit zou moeten zien. Om nieuwe vaardigheden en nieuwe manieren van werken te kunnen aanleren, is een omgeving nodig die de medewerkers de nodige ruimte en mogelijkheden biedt om te vallen en op te staan.

Beleidsmedewerkers en -leiders moeten '*walk the talk*' of '*practice what you preach*' zijn. Als we vinden dat participatie moet gebeuren door samenwerking tussen de betrokken partijen, moeten we de sterke invloed begrijpen van de parallelle processen tussen medewerkers op verschillende niveaus in een organisatie. We moeten samenwerkende manieren van werken modelleren en omdat dit tijd kost, moeten we vertragen. We moeten het proces onder de praktijkwerkers laten

¹De tekst in dit hoofdstuk is gebaseerd op de getuigenis van Nele Haedens over het implementeren van Sign of Safety in het Agentschap Opgroeien, Vlaanderen, België. Je kunt het hele verhaal lezen, Haedens, N. (2023). *Implementatie van Signs of Safety als leertraject*, <https://reacch.eu/wp-content/uploads/2023/05/Implementatie-van-Signs-of-Safety-als-eeen-leerweg.pdf>

² Implementeren is reflecteren. Evidence-based werken en de uitvoering van interventies in de jeugdzorg. Openbare les 18/05/2011 door dr. L. Boendermaker, lector Implementatie in de Jeugdzorg aan de Hogeschool van Amsterdam

plaatsvinden en hen de problemen laten overdenken, hen leiden door vragen te stellen, hen in staat stellen tot oplossingen te komen voordat wij de onze opleggen. Onthoud: *'Alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je veel verder'*.

7 Leren en ontwikkelen in je organisatie

Het PANDA-project legt geen vaststaand actieplan op voor de implementatie van participatief werken met jonge kinderen, maar we benadrukken tegenover beleidsmedewerkers en managers het belang van het onderzoeken van hun 'waarom', 'hoe' en 'wat', om tot een gemeenschappelijk begrip te komen.

Daarom kan het nuttig zijn voor beleidsmedewerkers en managers om zich te laten informeren over de competenties - attitudes, kennis en vaardigheden - die aansluiten bij een collaboratieve aanpak als het gaat om participatie van jonge kinderen.

In figuur 6 en 7 zijn stellingen weergegeven die kunnen helpen bij het ondersteunen van het aanwervingsbeleid en bij het in kaart brengen van de opleidingsbehoefte van medewerkers. De vraag is of deze attitudes, kennis en vaardigheden deel uitmaken van de aanwervingscriteria in je organisatie/dienst. Zijn deze attitudes, kennis en vaardigheden bovendien aanwezig bij het personeel?

Houd er rekening mee dat de participatierechten van kinderen niet alleen artikel 12 zijn, maar om artikel 12 van kracht te laten zijn, moeten ook de artikelen 2,3,5,6 en 13 worden gebruikt. Figuren 6 en 7 beginnen beide met verwijzingen naar deze onderling gerelateerde artikelen en met verwijzing naar de belangrijkste UNCRC General Comments No. 7, 12 en 14 (VN-Comité voor de Rechten van het Kind (CRC), 2005, 2009, 2013) .

Het personeel in elke organisatie is de belangrijkste bron voor het bereiken van participatie door samenwerking met jonge kinderen. Praktijkwerkers zijn degenen die nieuwe manieren kunnen leren om met kinderen te werken, dus het is essentieel om bekwame professionals te hebben, evenals voortdurende training en supervisie te voorzien. Dit helpt bij het opbouwen van een complementaire en vertrouwensrelatie waarin het kind zich op zijn gemak voelt om zijn zorgen, interesses te tonen en over zijn leefomstandigheden te vertellen. Deze manier van werken kan bovendien synergiën van samenwerking en participatie in teams creëren die ongetwijfeld een impact zullen hebben op de hulpverlening aan gezinnen. Organisaties moeten de intelligentie van teams bevorderen (Cembranos & Medina, 2003) zodat ze hun 'knowhow' opbouwen door gebruik te maken van de collectieve kennis en interactie van degenen die verantwoordelijk zijn voor de integratie van nieuw leren. Het werken in deze context kan ook een grote invloed hebben op de cultuur van de organisatie .

Figuur 6: Reflectiethema's voor aanwervingsbeleid en opleidingsbehoeften in lijn met de participatierechten van kinderen.

Houding	Kennis	Vaardigheden
Artikelen 2, 3, 5, 6, 12 en 13 van het UNCRC en de General Comments No. 7, No. 12, No. 14 kunnen onderschrijven	Gedetailleerde kennis UNCRC artikelen 2, 3, 5, 6, 12 en 13 en de General Comments No. 7, No. 12, No. 14	Het kunnen uitvoeren van de verschillende onderdelen van UNCRC artikelen 2, 3, 5, 6, 12 en 13 en de General Comments No. 7, No. 12, No. 14
Een informatieve en open houding naar zeer jonge kinderen (0-3 jaar) en (4-6 jaar)	Kennis over de sociale en cognitieve ontwikkeling van jonge kinderen	Vaardigheden in het geven van leeftijdsgeschikte informatie aan zeer jonge kinderen
Het kind zien als een vrij mens en het recht van het kind op privacy onderschrijven	Kennis van de vrijwilligheid van het uiten van standpunten	Vaardigheden om te voorkomen dat jonge kinderen gedwongen worden hun mening te uiten
Respect voor alle kinderen, vooral minderheidsgroepen	Kennis over culturele diversiteit bij kinderen	Vaardigheden om respectvol te handelen tegenover alle kinderen, ook minderheidsgroepen
Houding om de problemen op tafel te krijgen	Kennis van de nieuwste theorie over jonge kinderen in risicosituaties	Vaardigheden om zorgvragen begrijpelijk te maken voor jonge kinderen
Houding om contact te maken met en om te gaan met baby's en peuters	Kennis over de capaciteiten en diversiteit van jonge kinderen	Vaardigheden in spel, activiteiten en het gebruik van verschillende hulpmiddelen om kinderen te ondersteunen bij het uiten van hun mening
Niet-discriminerende houding op grond van handicap, seksualiteit, religie, etniciteit, taal, cultuur en erfgoed	Kennis over de rechten van kinderen met een beperking. Culturele kennis over minderheidsgroepen van risico.	Vaardigheden in lichaamstaal en het gebruik van communicatiemiddelen
Jonge kinderen zien als partners om mee te communiceren en samen te creëren	Kennis over het vermogen van jonge kinderen om te communiceren en samen te werken	Vaardigheden in communicatie met jonge kinderen en in partnerschap met jonge kinderen.
Erkennen dat participatie ook jonge kinderen in gevaar kan brengen	Kennis over de mogelijke negatieve gevolgen voor kinderen in jeugdhulp bij beschermingsmaatregelen	Vaardigheden in het maken van veiligheidsplannen om schade te voorkomen, telkens wanneer het kind zijn mening uit
Houding waarbij feedback wordt gegeven over de manier waarop rekening is gehouden met de mening van het kind	Kennis van participatiemodellen die participatie definiëren als een proces, meer dan een eenmalige gebeurtenis	Vaardigheden in het interpreteren van meningen, gebaren en kindertaal bij jonge kinderen.

Figuur 7: Reflectiethema's voor aanwervingsbeleid en opleidingsnoden in overeenstemming met het belang van het kind

Houding	Kennis	Vaardigheden
Artikelen 2, 3, 5, 6, 12 en 13 en General Comments van het UNCRC kunnen onderschrijven Nr. 7, nr. 12, nr. 14	Gedetailleerde kennis UNCRC artikelen 2, 3, 5, 6, 12 en 13 en de General Comments No. 7, No. 12, No. 14	In staat zijn om UNCRC artikels 2, 3, 5, 6, 12 and 13 en de General Comments i i nr. 7, nr. 12, nr. 14 op een bewame, genuanceerde en discrete manier uit te voeren
Overtuiging dat de mening van het jonge kind van groot belang is, ook die van iemand met een beperking of die tot een minderheidsgroep behoort	Kennis over minderheidsgroepen en kinderen met een beperking	Vaardigheden in het horen en beoordelen van de mening van kinderen in relatie tot het beginsel van het belang van het kind
Erkenning dat de identiteit van elk kind uniek is	Kennis van marginalisatie vanwege geslacht, seksuele geaardheid, beperking, nationaliteit, religie en levensovertuiging en culturele identiteit	Vaardigheden in het maken van verbinding en interactie met kinderen met verschillende achtergronden
Overtuigingen volgens de gezinsleden Erkenning van de waarde van gezinsbehoud	Kennis van de specifieke methoden in de dienst die dienen als theoretische referentie voor professionals die met kinderen werken	Vaardigheden om de waarde van het gezin te behouden in geval van onveiligheid.
Vermogen om bescherming en zorg voor het welzijn van het kind te waarborgen	Kennis van de beschermings- en hulpverleningsmogelijkheden voor het welzijn van het kind	Vaardigheden in het beschermen en verzorgen van het welzijn van het kind
Vermogen om rekening te houden met de kwetsbare leefsituatie van het kind	Kennis van mogelijke situaties van kwetsbaarheid van kinderen	Vaardigheden in het handelen bij mogelijke kwetsbare leefsituaties van kinderen
Attent zijn voor de gezondheid van het kind	Kennis van de gezondheidsbehoeften van kinderen	Vaardigheden in het zorgen voor de gezondheid van kinderen
Mogelijkheid om toegang te geven tot kwaliteitsvol onderwijs	Kennis van de onderwijssystemen en toegankelijkheid	Vaardig in het bieden van kwalitatief goed onderwijs voor het kind

In deze twee figuren (6 en 7) die gedetailleerd onderscheid maken tussen houding, kennis en vaardigheden, hebben we in het kort uitgewerkt wat de belangrijkste competenties van medewerkers zijn om de participatie van jonge kinderen als een samenwerkingsproces te kaderen (zie bijlage 4).

8 Epiloog

De handvaten die in dit document worden gepresenteerd, moeten worden aangepast aan je organisatorische context en aan de groep kinderen waarmee je werkt, bijvoorbeeld peuters, kinderen met een beperking, kinderen uit minderheidsgroepen, kinderen die in contact komen met sociale diensten zoals jeugdhulp, jeugdbescherming en andere organisaties. De verschillende onderdelen ervan kunnen flexibel worden toegepast. Je organisatie kan alle onderdelen doorlopen of alleen specifieke onderdelen gebruiken, zoals de vragen, om het 'waarom' van je organisatie te verkennen (zie bijlage 1).

Tot slot willen we benadrukken dat de implementatie van participatief werk met jonge kinderen een proces is; het is doorlopend werk en geen eenmalige gebeurtenis. Organisaties veranderen altijd; sommige collega's beëindigen hun werk en nieuwe solliciteren naar de vacante posten. De belangrijkste taak voor leidinggevendenden moet altijd zijn om het verhaal, de 'journey', te vertellen over waarom je organisatie bestaat. Haar visie en missieverklaring (de 'Waarom') moeten regelmatig aan het personeel worden gecommuniceerd en de richting van het proces moet worden besproken en bepaald (de 'Hoe'). Als het 'waarom' en 'hoe' expliciet worden gemaakt in je organisatie, figuurlijk gesproken, kan het personeel de 'journey' herkennen en zichzelf tools toe-eigenen om veilig op reis te gaan. Het team zal zich gemotiveerd voelen om nieuwe vaardigheden te leren, ervaringen met elkaar te delen en samen te werken aan de collectieve missie en de organisatiecultuur van participatie en de samenwerking met kinderen en binnen organisaties te bevorderen .

Bijlage 1: Vragen om het 'Waarom' van je organisatie te verkennen

- **Wat is het doel van je organisatie ?**
- Wat is de bestaande missie en visie van je organisatie ?
- Bevat het een verwijzing naar jonge kinderen, hun rechten en/of hun participatierechten?
- Zijn alle mensen in je organisatie op de hoogte van de missie, hebben ze allemaal dezelfde mindset?
- Hebben zij een gedeeld beeld van de visie van de organisatie? Zo niet, kan er dan een consensus worden bereikt?
- Als je spreekt over participatie in je organisatie, wat bedoel je dan?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen in je culturele context met betrekking tot participatie van jonge kinderen?
- Wat zijn belangrijke waarden met betrekking tot jonge kinderen in een risicosituatie?
- Welke voordelen denk je dat samenwerking tussen kinderen en professionals je organisatie kan opleveren?
- **Waarom is de stem van jonge kinderen nuttig?**
- Waarom heb je ervoor gekozen, of zou je ervoor kunnen kiezen, om een participatieve organisatie te zijn en/of een participatief beleid te voeren?
- Kies je ervoor om een participatieve organisatie te zijn omdat het moet, het is de wet?
- Wat is je eigen motivatie om een participatieve organisatie en/of beleid te onderschrijven?
 - Ben je klaar om naar (jonge) kinderen te luisteren (Shier, 2001) ?
 - Ben je bereid om (jonge) kinderen te ondersteunen bij het uiten van hun mening (Shier, 2001) ?
 - Ben je klaar om rekening te houden met de mening van (jonge) kinderen (Shier, 2001) ?
 - Ben je bereid om (jonge) kinderen te betrekken in je besluitvormingsprocessen (Shier, 2001) ?
 - Ben je klaar om een deel van je macht als volwassene te delen met (jonge) kinderen (Shier, 2001) ?

Bijlage 2: Vragen om het 'Hoe' van je organisatie te verkennen

- Hoe werkt je organisatie?
- Welk theoretisch model of kader gebruikt je organisatie om haar doel (de missie) te bereiken?
- Dragen de manieren waarop je participatie bij kinderen bevordert bij aan je strategische doelen en voldoen ze aan je missieverklaring?
- Welke principes heeft je organisatie met betrekking tot de participatie van jonge kinderen in jeugdhulp en jeugdbescherming?
- Ondersteunt je beleid/management het Universeel Verdrag van de Rechten van het Kind (UNCRC, 1989)?
- Is het een beleidsvereiste dat er naar (jonge) kinderen geluisterd wordt (Shier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat (jonge) kinderen ondersteund moeten worden bij het geven van hun mening (Shier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat de mening van (jonge) kinderen voldoende meeweegt in de besluitvorming (Schier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat (jonge) kinderen betrokken moeten worden bij de besluitvorming (Schier, 2001) ?
- Is het een beleidsvereiste dat (jonge) kinderen en volwassenen de macht en verantwoordelijkheid voor beslissingen met elkaar delen (Shier, 2001) ?
- Is er een procedure die (jonge) kinderen in staat stelt om te participeren aan besluitvormingsprocessen (Shier, 2001) ?
- Is er een procedure die (jonge) kinderen en volwassenen in staat stelt om de macht en verantwoordelijkheid voor beslissingen te delen (Shier, 2001) ?
- Waarin kan het kind meebeslissen en is dit transparant?

Bijlage 3: Vragen om het 'Wat' van je organisatie te verkennen

- Ben je benieuwd wat er in de praktijk gebeurt?
- Wat doet je organisatie om de participatie van jonge kinderen in jeugdhulp te bevorderen?
- Ben je je ervan bewust dat je in de dagdagelijkse praktijk antwoorden kunt vinden?
- Raadpleeg je sociaal werkers/professionals?
- Hoe beoordeel je het vertrouwen tussen overheid, organisatie en sociaal werkers/professionals?
- Wat zijn complicerende factoren? Hoe ga je ermee om?
- Wat is de taak/rol van de professionals met betrekking tot de participatie van jonge kinderen?
- Werk je op een manier die hen in staat stelt om naar (jonge) kinderen te luisteren (Shier, 2001) ?
- Heeft je team een scala aan ideeën en activiteiten om (jonge) kinderen te ondersteunen in het geven van hun mening (Shier, 2001) ?
 - 'Vertrouw' je op de competentie van de professionals/sociaal werkers?
 - Welke competenties verwacht je van je medewerkers?
 - Welke methoden en hulpmiddelen gebruiken de professionals bij de communicatie met jonge kinderen?
 - Zijn de professionals voldoende competent om met jonge kinderen te communiceren?
 - Hoeveel tijd brengen professionals gemiddeld door met jonge kinderen en hun ouders samen?
 - Hoeveel tijd besteden professionals aan individuele jonge kinderen?
- Nemen jonge kinderen deel aan de besluitvorming over hun traject?
 - Stelt het besluitvormingsproces je personeel in staat om rekening te houden met de mening van (jonge) kinderen (Shier, 2001) ?
- Gaan professionals die met de jonge kinderen werken als teamlid mee of niet?
- Werk je volgens principe 'practice what you preach' (= organisatiecultuur)?

Bijlage 4: Belangrijke competenties om de participatie van jonge kinderen tot een samenwerkingsproces te maken

Competenties volgens UNCRC artikelen 2, 3, 5, 6, 12 en 13 (participatierechten)

- Jonge kinderen op een open en bij hun leeftijd passende manier kunnen informeren.
- Kinderen hun mening kunnen laten uiten op een niet-dwingende manier en met respect voor hun privacy.
- Respectvol kunnen omgaan met kinderen, ook kinderen uit minderheidsgroepen.
- Participerend kunnen optreden in zorgwekkende situaties.
- Met aangepaste hulpmiddelen kunnen omgaan met baby's en peuters.
- Op een niet-discriminerende manier met jonge kinderen kunnen omgaan.
- Participatief kunnen werken met jonge kinderen.
- Op een participatieve manier veiligheidsplannen kunnen maken met kinderen in verontrustende situatie.
- Met kinderen een participatief proces kunnen doorlopen.

Competenties volgens UNCRC artikel 2, 3, 5, 6, 12 en 13 (Belang van het kind)

- In staat zijn om de mening van kinderen te horen en te beoordelen in relatie tot het belang van het kind.
- Verbinding kunnen maken en omgaan met kinderen uit verschillende contexten.
- In staat zijn om te handelen in het belang van het kind in relatie tot de behoeften van het gezin.
- Het kind kunnen beschermen en verzorgen met betrekking tot zijn welzijn.
- In staat zijn te handelen in mogelijke situaties van kwetsbaarheid.
- In staat zijn om voor de gezondheid van het kind te zorgen.
- Kwalitatief onderwijs kunnen geven.

9 Referenties

- Cembranos, F., & Medina, J. A. (2003). *Group of intelligences. Teoría y practica del trabajo en equipo* . Madrid, Spain: Editorial Popular.
- Lansdown, G. (2018). *Conceptual Framework for Measuring Outcomes of Adolescent Participation* . New York: UNICEF.
- Shier, H. (2001). Pathways to participation: openings, opportunities and obligations. *Children & society*, 15 (2), 107-117. doi:10.1002/chi.617
- Sinek, S. (2009,2019). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action* . Great Britain: Penguin Random House UK.
- UN Committee on the Rights of the Child (CRC). (2005). general comment no. 7 (2005): Implementing Child Rights in Early Childhood, 20 September 2006, CRC/C/GC/7/Rev.1. Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/460bc5a62.html>
- UN Committee on the Rights of the Child (CRC). (2009). General CommentNo. 12 (2009): The right of the child to be heard, CRC/C/GC/12. Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/4ae562c52.html>
- UN Committee on the Rights of the Child (CRC). (2013). general comment no. 14 (2013) on the right of the child to have his or her best interests taken as a primary consideration (art. 3, para. 1). Retrieved from <https://www.refworld.org/docid/51a84b5e4.html>
- UNCRC. (1989). The United Nations Convention on the Rights of the Child. Retrieved from http://353ld710iigr2n4po7k4kgvv-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2010/05/UNCRC_PRESS200910web.pdf
- Winter, K. (2009). Relationships matter: the problems and prospects for social workers' relationships with young children in care. *Child & Family Social Work*, 14 (4), 450-460. doi:10.1111/j.1365-2206.2009.00628.x
- Winter, K. (2011). *Building relationships and communicating with young children: a practical guide for social workers* . London: Routledge.