

Handreiking 'Reflecteren is leren'

Marianne Berger (NJI) & Karin Kleine (HAKA Nederland)
In samenwerking met Jeugdzorg Nederland
en de deelnemers van de kenniskring Reflecteren is leren

© 2013 Nederlands Jeugdinstituut

Openbaarmaking of verspreiding van deze uitgave staat vrij, mits daarbij duidelijk de bron wordt vermeld.

Auteur(s)

Marianne Berger

Karin Kleine

Nederlands Jeugdinstituut

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon 030 - 230 63 44

Website www.nji.nl

E-mail info@nji.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
Reflectie op de werkvloer	5
Aandacht voor reflectie	5
Vragen	6
Kenniskring.....	6
Cliëntgebonden taken	6
Resultaat	7
2. Reflecterende professionals	8
Praktijkkennis en reflectie	8
De reflective practitioner	8
3. Reflectiemethoden	10
Supervisie.....	10
Intervisie	10
Coaching en werkbegeleiding	11
Overzicht	12
Coaching on the job	13
Reflectieproces.....	13
Reflecteren en piekeren.....	14
Begeleiding bij het reflecteren	14
Inbreng van wetenschappelijke en beroepsinhoudelijke kennis	14
4. Focus van reflectie	16
Reflecteren op competenties.....	16
Reflecteren op dimensies van handelen.....	16
Reflecteren op de uitvoering van de stappen in van het werkproces	17
Monitoring en feedback	18
Reflectie bij het borgen van interventies.....	18
5. De reflectieve organisatie	19
Aspecten reflectiecultuur	19
Leiderschap.....	19
De ‘nieuwe professional’ in een reflectieve organisatie.....	20
6. Praktijkaanbevelingen en praktijkvoorbeelden	21
Aanbevelingen uit de praktijk.....	21
Praktijkvoorbeelden	23
7. Kwaliteitskader reflectie	24
Kwaliteitskader reflectie	24
Tot slot	24

<i>Literatuur</i>	26
<i>Bijlage 1. Deelnemers aan de kenniskring</i>	28
<i>Bijlage 2. Praktijkvoorbeelden reflectie</i>	29
<i>Het Nederlands Jeugdinstituut: hét expertisecentrum over jeugd en opvoeding</i>	55

1. Inleiding

Reflectie op de werkvloer

Professionele en effectieve jeugdzorg vraagt om professionals die in staat zijn om algemeen werkzame factoren (zoals bevorderen motivatie, gestructureerd en planmatig werken, reflectie op het werken) in het werken met jeugdigen en gezinnen te integreren.

Het is al langer bekend: reflectie op het werk is een algemeen werkzame factor die een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van de hulp aan jeugdigen en gezinnen. Reflecteren is nadenken over het eigen functioneren om dit te verbeteren (Luken, 2010). Door te reflecteren ontwikkelen professionals zich van 'onbewust onbekwaam' (ik weet niet dat ik het niet weet) naar 'bewust onbekwaam' (ik weet dat ik het niet weet). Dit is een belangrijke voorwaarde voor leren en ontwikkelen en opereren op het niveau 'bewust bekwaam' (Weggeman, 2007). Reflectie op de werkvloer wordt in allerlei vormen gepraktiseerd: werkbegeleiding, intervisie, supervisie, casuïstiekbespreking, collegiale consultatie en wandelganggesprekken. Het zijn allemaal manieren van formeel en informeel leren waarmee de professional op de werkvloer reflecteert op zijn handelen en zo nodig probeert dit te verbeteren.

Aandacht voor reflectie

Een intensivering van de aandacht voor reflectie op de werkvloer is om meerdere redenen van belang. Er is in de jeugdzorg een groot professionaliseringstraject gaande, waarbij leven lang leren centraal staat, het Implementatieplan Professionalisering Jeugdzorg. Het doel van deze professionaliseringsslag is om van beroepskrachten in de jeugdzorg (jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers) zelfstandige professionals te maken en hun vakmanschap en autonomie te bevorderen. Dit betekent ook een intensivering en structurering van de reflectie, onder meer middels werkbegeleiding, intervisie en supervisie.

Doeltreffende en doelmatige reflectie op het handelen is van groot belang om een resultaatgerichte werkwijze te bevorderen en te ondersteunen. Uitgangspunt hiervoor vormen de competentieprofielen voor jeugdzorgwerker (Zwikker e.a., 2009) en gedragswetenschapper in de jeugdzorg (Van de Haterd e.d., 2009). Actueel hierbij is ook het project Richtlijnontwikkeling Jeugdzorg. Het hanteren van de richtlijnen die uit dit project naar voren komen, vraagt om nieuwe competenties van jeugdzorgprofessionals.

Los van de inhoudelijke noodzaak van reflectie, zal dit de komende tijd ook vanuit formeel oogpunt aan gewicht winnen. In het kader van de op handen zijnde wettelijke verplichting tot het werken met geregistreerde professionals wordt van jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers verwacht dat ze met het oog op hun registratie een aantal reflectieactiviteiten uitvoeren, bijvoorbeeld via werkbegeleiding, supervisie en intervisie (per beroepsgroep gelden andere voorwaarden, zie www.professionaliseringjeugdzorg.nl). Het is van belang dat hiervoor concrete handvatten aanwezig zijn.

Professionals die zich registreren, onderschrijven hiermee ook de beroepscode van hun beroepsgroep. Eén van de artikelen uit de beroepscode voor jeugdzorgwerkers van de NVMW luidt bijvoorbeeld: *Collegiale en beroepsethische reflectie. De jeugdzorgwerker toetst zijn beroepsmatig handelen aan het professioneel en beroepsethisch oordeel van collega's* (Buitink & Ebskamp, 2012). Ook hiermee wordt de actualiteit van reflectie onderstreept.

Vragen

Het thema reflecteren roept ook een aantal vragen op. Dit blijkt uit contacten met het werkveld. Actuele vragen zijn: Wat is 'effectieve reflectie'? Hoe kan deze zo efficiënt mogelijk worden ingezet? Wat zijn goede vormen van reflectie? Hoe kan reflectie als integraal onderdeel van een lerende organisatie worden vormgegeven? Hoe kan de autonomie van professionals door reflectie worden versterkt? Wat zegt 'de literatuur' over deze vragen? En wat zijn goede voorbeelden uit de praktijk?

Kenniskring

Om een antwoord op deze vragen te formuleren heeft het Nederlands Jeugdinstituut in samenwerking met Jeugdzorg Nederland en HAKA Nederland een kenniskring georganiseerd. Een kenniskring richt zich op het delen, expliciteren en ontwikkelen van (nieuwe) kennis door de leden. Deelnemers aan een kenniskring delen naast expliciete kennis ook impliciete kennis. Deze kennis levert een bijdrage aan de beantwoording van de vragen die centraal staan.

De kenniskring Reflecteren is Leren bestond uit deelnemers uit de praktijk van de jeugdzorg, werkzaam bij Bureaus Jeugdzorg en instellingen voor Jeugd & Opvoedhulp, die rond dit thema kennis wilden delen en van elkaar wilden leren. Het betrof kwaliteitsfunctionarissen, werkbegeleiders en gedragswetenschappers die een begeleidende taak hebben.

Omdat de leden van de kenniskring met name betrokken zijn bij het organiseren van reflectie door hbo-professionals in de jeugdzorg, bijvoorbeeld in de vorm van werkbegeleiding, casuïstiekbespreking en intervisie, ligt in de handreiking de focus op reflectie door *jeugdzorgwerkers*.

Cliëntgebonden taken

Het competentieprofiel jeugdzorgwerker (Zwikker e.a., 2009) biedt een uitgebreide beschrijving van de kerntaken die deze beroepsgroep in allerlei verschillende functies en voorzieningen in de jeugdzorg nodig heeft. Deze kerntaken bestaan uit cliëntgebonden, organisatie gebonden en professie gebonden taken.

- *Cliëntgebonden taken:* taken die te maken hebben met het werken met jeugdigen, opvoeders of andere cliënten. Bijvoorbeeld het opbouwen van contacten, het opstellen van een plan van aanpak en het uitvoeren van interventies.
- *Organisatie gebonden taken:* taken die te maken hebben met het functioneren binnen een organisatie, zoals het meedenken over beleid.
- *Professie gebonden taken:* taken die te maken hebben met de ontwikkeling van de jeugdzorgwerker in zijn beroep. Denk aan het zelfstandig werken aan deskundigheidsbevordering en het profileren van het vak.

De focus van deze handreiking ligt bij de reflectie door jeugdzorgwerkers op hun cliëntgebonden taken. Met reflectie wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de vraaggerichtheid, effectiviteit, doelgerichtheid en het handelen conform de beroepscode. Het is van belang dat de jeugdzorgwerker middels reflectie zicht krijgt op zijn persoonlijk en beroepsmatig functioneren met betrekking tot deze taken.

De leden van de kenniskring zijn zich ervan bewust dat tegelijkertijd de reflectie op organisatie gebonden en professie gebonden taken aan de orde is. Hiermee wordt beoogd de reflectiepraktijk dienend te laten zijn aan het primaire proces. Toenemende autonomie van professionals in de jeugdzorg vraagt ook om een actieve reflectie op deze aspecten.

De mate waarin dit mogelijk is, staat in verband met de mate van vakvolwassenheid van de professional. De leden van de kenniskring gaan er vanuit dat bij de reflectie in eerdere stadia van vakbekwaamheid de cliëntgebonden taken voorop staan.

Resultaat

De kenniskring heeft naast een verzameling praktijkvoorbeelden een (beginnend) antwoord op bovenstaande vragen opgeleverd. De opbrengst is in deze handreiking beschreven. Deze handreiking is verspreid via de websites van het NJi (www.nji.nl), Jeugdzorg Nederland (www.jeugdzorgnederland.nl), HaKA (www.hakanederland.nl) en de toolkit die is samengesteld in het kader van het Implementatieplan Professionalisering Jeugdzorg (www.professionaliseringjeugdzorg.nl).

2. Reflecterende professionals

De focus van deze handreiking ligt bij de reflectie door jeugdzorgwerkers op cliëntgebonden taken. Bij het reflecteren op deze cliëntgebonden taken gaat het om het vinden van de juiste combinatie tussen professionele en persoonlijke ontwikkeling in de beroepspraktijk.

Praktijkkennis en reflectie

Van jeugdzorgwerkers wordt verwacht dat ze deze cliëntgebonden taken op professionele wijze vorm geven. Hun expertise bestaat hierbij enerzijds uit het deskundig inzetten van interventies. Maar zeker even belangrijk zijn de kennis en ervaring van de professional om samen met ouders en jeugdigen te zoeken naar een passend hulpaanbod dat *evidence based* is, realistisch is en aansluit bij hun hulpvraag. Hun praktijkkennis biedt hen de handvatten om in onduidelijke en lastige situaties met een passend hulpaanbod te komen. Praktijkkennis wordt hierbij gezien als het geheel van kennis, opvattingen en waarden met betrekking tot de beroepsbeoefening die een professional opbouwt op basis van persoonlijke en professionele ervaring (Hutschemaekers, 2010). Deze vorm van kennis vormt een schakel tussen formele wetenschappelijke kennis en de praktijk van alledag. Praktijkkennis wordt niet vanzelf opgebouwd. Reflectie speelt hierbij een belangrijke rol. Reflecteren is het terugkijken, bespiegelen overdenken en zoeken naar betekenis van wat men heeft gezien, ervaren, gedacht of gedaan en daaruit lering trekken (Voogden & Kuyvenhoven, 2010). Bij reflectie onderzoekt de professional zijn werkervaringen en gaat het niet om het oordelen over het handelen. De professional kan zich door middel van reflectie bewust worden van zijn impliciete praktijkkennis, waarbij hij zich voortdurend de vraag stelt waarom doe ik wat ik doe, leidt mijn aanpak tot het gewenste doel en zijn er mogelijk effectievere manieren om dat doel te realiseren? Reflectie vindt plaats voor, tijdens en na het handelen. Vooraf expliciteren van doelen en middelen, tijdens het handelen zoeken naar oplossingen en na het handelen als explicitering, verdieping, systematisering en toetsing. Als reflectie op deze manier wordt ingezet ontstaat systematische feedback op de resultaten van het eigen handelen. Dit is een belangrijke vorm van leren op de werkvloer.

De reflective practitioner

Professionals die regelmatig reflecteren op hun beroepsmatig handelen worden ook wel aangeduid als *reflective practitioners* (Schön, 1983) oftewel reflectief praktiserende hulpverleners.

Kenmerken van de *reflective practitioner* zijn:

- Reflecteert actief op en expliciteert het handelen en de motieven die hierbij een rol hebben gespeeld.
- Maakt impliciete kennis expliciet.
- Toetst of de onderliggende veronderstellingen juist waren en of de interventie effectief was.
- Gaat ook in de leer bij collega's en laat zich bevragen op het handelen.

Hij onderscheidt zich hiermee van de intuïtief praktiserende hulpverlener bij wie praktijkkennis vaak impliciet blijft.

De scientist practitioner

Van hulpverleners in de jeugdzorg verwachten we dus dat ze optimaal gebruik maken van hun praktijkkennis en deze expliciteren. Een stap verder is als ze daarnaast de kennis uit nieuwe inzichten uit de wetenschap integreren in het handelen. We hebben het dan over *scientist practitioners*.

Hierbij is sprake van tweerichtingsverkeer: wetenschappelijke kennis is noodzakelijk om de praktijk input te geven en praktijkkennis van professionals is nodig om beschikbare wetenschappelijke kennis te implementeren in de praktijk.

De practicus-onderzoeker / *scientist practitioner*:

- Is voortdurend bezig met het expliciteren, systematiseren en toetsen van praktijkkennis.
- Vraagt zich voortdurend af of wat hij doet de meest effectieve interventie is, daarbij gebruik makend van de meest recente wetenschappelijke inzichten.
- Gedraagt zich als een toegepast onderzoeker die op systematische wijze de praktijk bevraagt.

Door middel van reflectie op hun handelen worden hulpverleners in de jeugdzorg dus steeds meer reflectieve practitioners. Als hierbij ook nog wetenschappelijke inzichten in hun handelen integreren, gedragen ze zich als *scientist practitioner*. Ook hiervoor vormt reflectie de basis.

Jeugdzorgorganisaties zetten ter ondersteuning van de reflectie door hun professionals allerlei reflectiemethoden in de vorm van intervisie, supervisie en werkbegeleiding in.

Jeugdzorgprofessionals nemen op hun beurt steeds meer verantwoordelijkheid voor het zelf organiseren van reflectie.

Werken en deskundigheidsbevordering worden hierbij steeds meer geïntegreerd. We spreken dan van *learning- on- the- job*.

De vraag is hierbij *hoe* het reflectieve vermogen zoveel mogelijk bevorderd kan worden. In eerste instantie vindt dit plaats met de hulp van collega's, leidinggevenden of externe deskundigen. De volgende stap is het ontwikkelen van zelfstandige systematische reflectie, waarmee jeugdzorgwerkers hun eigen ontwikkeling doelgericht kunnen sturen. Hierbij is verschil tussen de reflectie door beginnende en ervaren beroepskrachten. In de volgende paragraaf worden diverse reflectiebevorderende methoden toegelicht.

3. Reflectiemethoden

Supervisie, intervisie, coaching, collegiale consultatie en werkbegeleiding zijn reflectievormen die het leren op de werkplek ondersteunen. In deze paragraaf volgt een overzicht van deze diverse reflectievormen, waarbij ook ingegaan wordt op de effecten.

Supervisie

Bij supervisie reflecteren professionals op het eigen functioneren in de beroepsrol. De professional onderzoekt zijn werkervaringen onder begeleiding van een supervisor. Hij wordt zich hierdoor meer bewust van zijn eigen gedachten, gevoelens, verwachtingen, normen en waarden en van de wijze waarop deze zijn handelen bepalen. Hij leert hoe hij als persoon in het betreffende beroep in een concrete werksituatie te werk wil gaan. Dit leidt tot inzicht in en verbeteren van beroepsmatig handelen. Supervisie wordt zowel één-op-één gegeven als in een kleine groep. Volgens de LVSC is supervisie het onder begeleiding leren door reflectie op eigen werkervaringen. De supervisor verwerft hierdoor inzicht in het eigen handelen en kan dit duurzaam verbeteren. Hierbij gaat het om twee niveaus waarbij de supervisor leert functioneren vanuit de samenhang tussen denken, voelen, willen en handelen (integratie op het 1^e niveau) en persoon, beroep en concrete werksituatie (integratie op het 2^e niveau).

Bij integratie op het 1^e niveau gaat het erom dat de supervisor al reflecterend op zijn werk kan samenbrengen wat hij wilde, wat zijn zicht op de situatie was, wat hij deed en wat hij eraan beleefde. Wanneer bijvoorbeeld de supervisor al pratend over zijn werk alleen feiten weergeeft zal de supervisor hem vragen hoe hij zelf tegen de situatie aankijkt en hoe hij het beleefde. Bij de integratie op het 2^e niveau leert de supervisor hoe hij als persoon in een concrete werksituatie te werk moet gaan. Het gaat om wat en hoe er gewerkt moet worden. Hierbij is soms sprake van overlap met werkbegeleiding, die zich vooral richt op het praktisch en beroepsmatig handelen.

Effecten

Uit effectonderzoek blijkt dat supervisie werkt. Supervisie vergroot de tevredenheid met het werk, leidt tot een groter zelfinzicht, een toename van persoonlijke effectiviteit van de professional en betrokkenheid met de organisatie. Bovendien gaat supervisie negatieve uitkomsten tegen, zoals stress, angst, en personeelsverloop binnen een organisatie. Het lijkt vooral van belang dat een supervisor:

- een supervisor helpt zijn taken goed uit te voeren;
- aansluit bij de emotionele behoefte van de supervisor;
- aandacht heeft voor de relatie en de kwaliteit van samenwerking met zijn of haar supervisor.

Bij dit laatste punt is het van belang dat de supervisor de relatie bekijkt vanuit het oogpunt van de supervisor en regelmatig om feedback vraagt.

Intervisie

Intervisie is een leermethode waarbij een groep professionals met een overeenkomstig beroep werkproblemen bespreekt en elkaar helpt het persoonlijk functioneren in de beroepsrol te verbeteren. Intervisie wordt soms (tijdelijk) begeleid, maar kan ook zelfsturend zijn. Afhankelijk van de gekozen werkvorm ligt het accent op reflectie, het analyseren van problemen, het vinden van oplossingen of het geven van adviezen. Deelname is vaak vrijwillig. De groep bestaat uit drie tot zes

deelnemers. In plaats van intervisie wordt ook de term intercollegiale consultatie gebruikt. Intervisie wordt gezien als een vorm van 'peer- coaching', wat letterlijk coaching door gelijken betekent. Het gaat om collegiale ondersteuning met betrekking tot onderlinge advisering bij werkproblemen in een leergroep bestaande uit gelijken die binnen een gezamenlijk vastgestelde structuur tot oplossingen en inzichten tracht te komen in een zelfsturend en op reflectie gericht leerproces. Intervisie heeft betrekking op werkproblemen, werkvragen, opgaven of casuïstiek.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen probleemgerichte intervisie en oplossingsgerichte intervisie. Bij probleemgerichte intervisie brengt de professional een hulpvraag in, wordt het probleem geanalyseerd en worden de oorzaken grondig onderzocht. Vervolgens opperen collega's mogelijke oplossingen. De oplossingsgerichte intervisie is onder andere gebaseerd op korte oplossingsgerichte therapie. Oplossingsgerichte intervisie onderscheidt zich niet alleen door de gerichtheid op oplossingen van problemen, maar ook door het feit dat collega's van de vraagbrenner niet het probleem analyseren en geen ongevraagde adviezen geven. De oplossingsgerichte procedure van probleeminventarisatie bestaat uit de volgende fasen (Neeleman, 2008):

- Appreciating: Wat gaat goed, wat is al geprobeerd, wat hielp?;
- Envisioning: Doelformulering en voorbeelden van hoe het kan worden;
- Dialoging: Vragen naar momenten waarop het probleem zich niet voordoet (uitzonderingen). Het stellen van schaalvragen, zodat de deelnemer zijn eigen situatie kan schatten, meten en evalueren;
- Innovating: Wat is er nodig om een stap vooruit te komen op de schaal?;
- Evaluation: Feedback geven en afspraken maken voor de volgende keer.

Effecten

Uit onderzoek naar de effecten van intervisie blijkt intervisie door professionals als leerzaam ervaren wordt en leidt tot inzicht in het eigen handelen. Het draagt met name bij aan kennisvermeerdering. Gedragsverandering kan niet direct worden aangetoond.

Coaching en werkbegeleiding

Coaching is het resultaatgericht begeleiden van professionals in een één-op-één situatie zodat zij hun werk beter leren uitvoeren. Het is gericht op het verbeteren van prestaties in de uitvoering van het beroep of de functie. Bij coaching staan door de organisatie gestelde doelen centraal. Coach, werknemer en leidinggevende stellen voorafgaand aan de coaching specifieke doelen vast en evalueren de coaching na afloop gezamenlijk. Coaching kan gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers of op het aanleren van kennis en vaardigheden die bij het beroep horen. Deze tweede vorm van coaching, waarbij de taakuitvoering en de verbetering van het praktisch, beroepsmatig handelen centraal staat, heeft meer het karakter van werkbegeleiding. Het uiteindelijke doel van coaching is het verbeteren van het door de organisatie gewenste functioneren. Het accent kan daarbij gelegd worden op persoonlijke of vakmatige doelen, of een combinatie van beide. Coachen kan zich richten op het oplossen van problemen binnen de organisatie (basiscoaching) of op het vergroten van de zelfsturende vermogens van individuen (ontwikkelingscoaching).

Effecten

Uit onderzoek komt naar voren dat coaching de werktevredenheid vergroot, leidt tot een verbetering in vaardigheden en effectiviteit van de professional, het bereiken van doelen met betrekking tot effectief leidinggeven en het maken van weloverwogen beslissingen. Bovendien heeft coaching een positieve invloed op het tegengaan van stress en burn-out. Op basis van onderzoek naar werkzame ingrediënten in de psychotherapie kan worden geconcludeerd dat de volgende aspecten van invloed zijn op de effectiviteit van coaching:

- de kwaliteit van de relatie tussen gecoachte en coach: samenwerking, betrokkenheid, overdracht;
- de persoon van de coach: persoonlijke kenmerken, cultivering van positieve verwachtingen, warmte, waardering, aandacht;
- de gecoachte: hoop op verandering, motivatie, probleemdruk.

Overzicht

In onderstaand schema (Ruud Jansen, CNA/IRIS) staan de diverse vormen reflectie op een rij: Meer informatie over werkzame principes van supervisie, intervisie en coaching is te vinden in het overzicht 'Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching', op de website van het NJi (Rietveld & Van Rooijen, 2011).

Schema leren en begeleiden

Leer- en begeleidingsmethoden voor competentieontwikkeling

STUREN: focus op INHOUD/ TAAK ← → VOLGEN: focus op PROCES/ PERSOON

	Werkbegeleiding	Coaching te orde	Collegiale Consultatie	Cursus	Training	Intervisie	Loopbaan Begeleiding Coaching 2 ^e orde	Supervisie
Doel	Taakuitvoering en praktisch, beroepsmatig handelen verbeteren	Taakuitvoering en beroepsmatig handelen verbeteren	Verbeteren beroepsmatig handelen; oplossingsgericht	Inhoudelijke kennis en vaardigheden uitbreiden	Gedragsvaardigheden en (communicatief) functioneren verbeteren	Inzicht in persoonlijk functioneren in de beroepsrol; reflectiegericht	Verkennen loopbaan wensen en –mogelijk heden	Leren hanteren van persoonlijk functioneren in de beroepsrol; actiegericht
Inhoud	Begeleiding van alle voorkomende problemen bij de praktische uitvoering van het werk; advisering en modeling (voordoen)	Begeleiding gericht op het zelfstandig leren oplossen van werkproblemen; advisering; soms op de werkplek, vaak op afstand	Leren van en met elkaar; over inhoudelijke thema's die actueel zijn in de organisatie	Alle mogelijke thema's; gericht op inhoud en vaardigheden	Alle mogelijke thema's; gericht op gedragsverandering	Leren van en met elkaar; reflecteren op eigen functioneren; advisering; casuïstiek	Reflectie op loop baanfase, beroepsmatig en persoonlijk functioneren	(Leren) reflecteren op eigen functioneren; integratie van persoon, beroep en werk en van denken, voelen en handelen
Wie	Ervaren collega begeleidt werk of stage	Ervaren collega (vaak inhoudsdeskundige) of externe coach (expert)	Groep collega's; 5-10 deelnemers; ook wel in collegiale duo's	Cursusdocent of opleider schoolt deelnemers	Trainer/ opleider (expert) traint deelnemers	Groep collega's; 5-10 deelnemers; vaak deels begeleid (expert)	Loopbaanadviseur (expert)	Supervisor (expert) met 1 tot 3 supervisanten
Werkmateriaal	Observaties in de werkpraktijk; casuïstiek; werkproblemen	Praktijksituaties; observatiegegevens; casuïstiek	casussen uit de praktijk; afgesproken thema's of werksituaties	Cursusmateriaal; literatuur; oefeningen; opdrachten	Systematisch oefenen o.a. m.b.v. simulatie; opdrachten oefenen in praktijk	casussen uit de praktijk; intervisiewerkvormen	Praktijksituaties; beroepentest, Loopbaananalyses	Inbreng uit Reflectieverlagen; casuïstiek vaste methodiek;
Involed organisatie op inhoud	Ja, vaak verbonden aan beoordeling/aanstelling	Ja; Vaak op initiatief organisatie	Ja; meestal organisatie gestuurd	vaak doelgericht geadviseerd of georganiseerd	vaak doelgericht geadviseerd of georganiseerd	Nee; vaak wel in overleg met organisatie	Meestal wel; vaak op advies van organisatie	Nee; vaak wel in overleg met organisatie
Duur	Regelmatig, soms een jaar	Kort of langlopend traject; 5-10 keer	Meestal incidenteel	Beperkt aantal bijeenkomsten	Beperkt aantal trainingsbijeenkomsten	Periodiek (om de 4-6 weken), vaak gedurende minimaal 1 jaar	Gedurende afgesproken traject; vaak enkele maanden	In principe twee-wekelijks 10 –15 keer

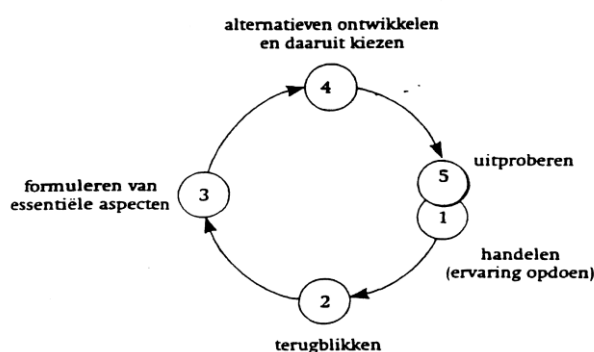
Ruud Jansen
CNA/IRIS

Coaching on the job

De deelnemers aan de kenniskring benoemen ook het belang van 'coaching on the job'. Zo zijn bij de Combinatie Jeugdzorg alle pedagogisch medewerkers hierin getraind en is het een onderdeel van hun takenpakket dat ze hun collega's hiermee ondersteunen. Bij startende medewerkers wordt een periode extra ingeroosterd waardoor coaching on the job mogelijk wordt.

Reflectieproces

Het doel van de diverse reflectievormen is dat er reflectieprocessen tot stand komen die het leren bevorderen. Om het leerproces te bevorderen kunnen begeleiders gebruik maken van diverse modellen. Een bekend model is het spiraalmodel voor reflectie (Korthagen, 1999). Dit spiraalmodel wordt door de deelnemers aan de kenniskring gezien als een bruikbaar model dat in alle vormen van reflectie inzetbaar is.



Figuur 1. Het spiraalmodel voor reflectie

Kernvragen in het model zijn:

- Wat is er gebeurd? (fase 2)
- Wat vond ik daarin belangrijk / wat is de essentie voor mij? (fase 3)
- Tot welke voornemens of leervragen leidt dit? (fase 4)

Aan de hand hiervan worden oorzaak-gevolg relaties in kaart gebracht en de essentiële aspecten verduidelijkt.

Deze drie reflectievragen kunnen worden uitgebreid met een aantal vragen, waarmee de professional zijn ervaringen kan concretiseren:

Fase 1.

- Wat wilde ik bereiken?
- Waar wilde ik op letten?
- Wat wilde ik proberen?

Fase 2 (terugblikken)

- Wat gebeurde er concreet?
 - Wat deed ik, dacht ik, voelde ik, denk ik dat anderen wilden, deden en dachten?

Fase 3 (bewustwording van essentiële aspecten):

- Hoe hangen de antwoorden op de vorige vragen met elkaar samen?

6. Wat is daarbij de invloed van de context?
7. Wat betekent dit voor mij?
8. Wat is dus het probleem (of de positieve ontdekking)?

Fase 4 (alternatieven)

9. Welke alternatieven zie ik?
10. Welke voor- en nadelen hebben die?
11. Wat neem ik me voor de volgende keer voor?

Reflecteren en piekeren

Reflecteren is een actieve bezigheid die om vaardigheden vraagt. Het komt nogal eens voor dat professionals denken dat ze reflecteren, terwijl ze feitelijk aan het piekeren zijn (Luken, 2010).

In onderstaand schema zijn de belangrijkste verschillen op een rijtje gezet.

<i>Piekeren</i>	<i>Reflecteren</i>
Betrokken op zichzelf, kijken vanuit eigen perspectief, alleen	Betrokken op het probleem, ook kijken naar een perspectief buiten zichzelf, in contact met anderen
Gericht op fouten en vergissingen	Gericht op oplossingen
Gericht op beoordelen en veroordelen	Gericht op begrijpen
Globale benadering	Analytische benadering
Monocausale benadering	Multicausale benadering

Begeleiding bij het reflecteren

De begeleider heeft tot taak om de beroepsbeoefenaar te helpen om de fasen van het reflectieproces op een goede manier te doorlopen. Elke fase vraagt hierbij om een aantal begeleidingsvaardigheden van de begeleider. Het uiteindelijke doel van goede begeleiding is het vermogen om zelfstandig te reflecteren. Essentiële elementen hierbij zijn acceptatie, empathie en concreetheid. Daarnaast wordt van de begeleider verwacht dat hij zo nodig kan confronteren, kan generaliseren, helpt expliciteren, helpt bedenken van oplossingen en helpt bij het maken van een keuze.

Bij collegiale consultatie of intervisie worden deze vaardigheden van collega's verwacht. Om deze reden wordt bij intervisie vaak eerst gestart met intervisie onder begeleiding. Wanneer de deelnemers zich de vaardigheden eigen hebben gemaakt, kan de intervisiegroep zelfstandig verder.

Inbreng van wetenschappelijke en beroepsinhoudelijke kennis

Vanuit de NVMW is bij lezing van het concept naar voren gebracht dat deze reflectiemethoden vooral de focus hebben op persoonsgerichte reflectie. Expliciete aandacht voor of en hoe daarin wetenschappelijke of beroepsinhoudelijke kennis wordt ingebracht en gebruikt om de eigen praktijkkennis kritisch te toetsen wordt hierin gemist (vgl. scientist practitioner, hfdst. 2). Volgens de NVMW moet de inbreng van wetenschappelijke kennis in reflectie gestuurd worden. Dit stimuleert dat ook echt nieuwe inzichten worden ingebracht en meegewogen en voorkomt blinde vlekken. Dit vraagt om verbinding van de genoemde reflectiemethoden met onderzoek en

bronnenraadpleging. Het gaat hierbij om 'transfer methoden': methoden die een verbinding leggen tussen wetenschappelijke en beroepsinhoudelijke kennis en praktijkkennis. Voor meer informatie wordt verwezen naar de dissertatie van Schilder (2013).

4. Focus van reflectie

Naast het hanteren van goede reflectievormen is het van belang dat reflectie een duidelijke focus heeft. In deze paragraaf komen enkele thema's aan bod die hiervoor een aangrijpingspunt vormen. Het gaat om de competenties voor de jeugdzorgwerker, de dimensies van hulp en de stappen in het werkproces. Bij alle invalshoeken wordt het *cliëntperspectief* in de reflectie te betrekken door als het ware 'door de ogen van de cliënt (ouder of jeugdige)' te kijken.

Reflecteren op competenties

De competenties voor de jeugdzorgwerker vormen een belangrijke focus voor reflectie door jeugdzorgprofessionals.

Om te beginnen gaat het hierbij om generieke competenties, zoals de hulpvraag vaststellen en aanscherpen, informatie en advies begrijpelijk overbrengen, een passende interventie kiezen en samenwerken.

Daarnaast zijn vakspecifieke competenties uitgewerkt, zoals:

- Werken vanuit een visie op opvoeding en ontwikkeling.
- Contact leggen met jeugdigen en opvoeders.
- Uitvoeren van passende interventies.
- Outreachend werken om cliënten goed te bereiken.
- Coördineren van zorg waarbij meerdere hulpverleners betrokken zijn.
- Creëren van een veilige omgeving binnen een residentiële setting.

Hiernaast zijn er ook nog competenties waarmee beroepskrachten in de jeugdzorg belangrijke thema's binnen hun werk kunnen aanpakken. Bijvoorbeeld het omgaan met cliënten in een gedwongen kader, het rekening houden met culturele diversiteit of het inspringen op verschillende opvattingen over opvoeding. Maar ook het verantwoord omgaan met vermoedens van kindermishandeling, seksueel misbruik of ander geweld in de huiselijke kring en voor het waarborgen van de eigen veiligheid als je wordt geconfronteerd met verbaal geweld en agressief gedrag.

Al deze competenties vormen belangrijke aanknopingspunten voor de reflectie door jeugdzorgwerkers en bieden een kader om het professioneel omgaan met cliënten te optimaliseren.

Reflecteren op dimensies van handelen

Een andere indeling die handvatten geeft voor reflectie wordt geboden door Van Montfoort (2010). Hij onderscheidt drie dimensies voor het handelen van jeugdzorgprofessionals:

- *Vraaggestuurd*: jeugdzorgprofessionals sluiten aan bij de vraag van ouders en jeugdigen. Hierbij is het aangaan van een dialoog van belang: de doelen en in te zetten interventies zijn als het ware het resultaat van onderhandelingen tussen hulpverlener en ouders/jeugdige.
- *Effectief*: jeugdzorgprofessionals werken zoveel mogelijk met methoden waarvan de effectiviteit wetenschappelijk is vastgesteld. In relatie tot vraagsturing is het soms nodig om van de methode af te wijken.

- *Normatief*: jeugdzorgprofessionals werken ook vanuit een normatief, beroepsethisch kader. Dit is gebaseerd op wat acceptabel is in de opvoeding van kinderen. Dit is vaak gebaseerd op een maatschappelijke norm. Voor jeugdzorgwerkers biedt de beroepscode voor jeugdzorgwerkers (Buitink & Ebskamp, 2012) hiervoor een belangrijk kader. Zie ook van Doorn & Kanne (2012) over ethische kwesties en morele oordeelsvorming in de jeugdzorg.

De juiste mix tussen deze drie dimensies leidt tot goede professionele jeugdzorg en is afhankelijk van de setting waarin de professional werkt en van het specifieke gezin. In elke situatie moet de professional in overleg met anderen bepalen welke stappen genomen worden. Dit stelt hoge eisen aan de professional: het is soms heel moeilijk om steeds de juiste mix te vinden, steeds de dialoog te zoeken en hierbij ook de grenzen van de eigen mogelijkheden in de gaten te houden. Bij reflectie door jeugdzorgwerkers is het van belang dat de drie dimensies allemaal aan bod komen.

Reflecteren op de uitvoering van de stappen in van het werkproces

Het functioneren van de jeugdzorgwerker rond het verloop van het werkproces, vormt eveneens een focus voor reflectie. In het werkproces zijn de volgende stappen te onderscheiden (Hutschemaekers, 2010):

Analyse en doelen stellen

1. Aanleiding
 - a. Wat is de aanleiding tot een verzoek om hulp, wat is er veranderd, sinds wanneer?
 - b. Wat is de aard van het probleem waarvoor hulp wordt gezocht?
2. Beïnvloedende factoren
 - a. Waarom ging het tot nu toe goed, waarin zit de kracht van de ouders/jeugdige ?
 - b. Wat zijn de meest voor de hand liggende factoren die het probleem in stand houden?
3. Wat is de hulpvraag van de ouders/jeugdige?
4. Wat is de meest eenvoudige probleemdefinitie en doel van de hulp?

Empowerment

5. Wat is de meest empowerende doelstelling van een eventuele interventie? Of: waarin is de ouder of jeugdige versterkt als het doel is gerealiseerd?

Evidence based werken

6. Welke bewezen effectieve meest eenvoudige interventie sluit aan bij de belevingswereld van de ouder of jeugdige en is geschikt om het doel te bereiken en op welke termijn moet het doel dan bereikt zijn?

Monitoring

7. Evaluatie: is het doel bereikt of komt het doel in zicht?

Het eerder beschreven spiraalmodel helpt om de uitvoering van deze stappen in het werkproces door de jeugdzorgwerker te verhelderen: wat wilde ik bereiken, wat gebeurde er, wat ging er goed, wat kan er beter etc. Bij reflectie op deze stappen vormt de casus het aangrijpingspunt, en staat het functioneren van de professional rond deze stappen centraal.

Monitoring en feedback

In het kader van de laatste stap uit het hiervoor beschreven werkproces gaat het om feedback op de resultaten van de hulp. Onderzoek in de psychotherapie laat zien dat het geven van feedback aan behandelaars over de resultaten bij cliënten bijdraagt aan de effectiviteit van hun werk (Lambert, 2010). De diverse varianten van tussentijdse feedback, bijvoorbeeld over de mate van vooruitgang van de cliënt, de relatie hulpverlener-cliënt of de motivatie van de cliënt, dragen bij aan positieve uitkomsten voor cliënten. Volgens Miller en Hubble (2007) onderscheidt de effectieve therapeut zich van zijn minder effectieve collega's door het feit dat hij voortdurend en systematisch zijn eigen feedback organiseert. De effectieve professional trekt zijn eigen functioneren bewust, openlijk en regelmatig in twijfel. Hij is steeds op zoek naar feedback en staat hier ook open voor. Ook in de jeugdzorg is gebleken dat het geven en vragen van feedback effect heeft op de resultaten. Bij de Drentse jeugdzorginstelling Yorneo leidde een regelmatige terugkoppeling van uitkomsten bij cliënten in teams van uitvoerenden en middenkader tot een vergroting van de effecten bij de jeugdigen van de intensieve orthopedagogische gezinsbegeleiding (Veerman, Roosma & Ooms, 2008). Dit vindt plaats aan de hand van een zgn. 'kwaliteitsgesprek'. Vragen hierin zijn: zijn de cijfers herkenbaar, kunnen we ze verklaren, zijn we tevreden en zijn er verbeteracties nodig. Een soortgelijke manier van werken wordt gebruikt door de organisatie Spirit onder de naam 'methoden-evaluatie' (Boendermaker, 2011).

Een specifieke methode waarin feedback op de resultaten van de hulp wordt toegepast is *Feedback Informed Treatment*. Deze methode wordt onder meer gebruikt bij Trias Jeugdhulp. Het gaat om een methode waarbij een vragenlijst (de ORS-SRS) wordt benut om feedback op het hulpproces te krijgen en hiermee het klantgerichte en effectieve behandeling te bevorderen.

Reflectie bij het borgen van interventies

De eerder genoemde reflectiemethoden kunnen ook specifiek worden benut bij het borgen van interventies, aanvullend op de fase van invoering. Vanuit diverse interventies zijn specifieke instrumenten ontwikkeld die kunnen worden benut binnen deze reflectiemethoden. Voorbeelden:

- De groepsproces-checklist (Incredible Years).
- Barriers for change (MST).
- Therapist Adherence Measure (TAM) en Supervisor Adherence Measure (SAM).

Op basis van het belang van reflectie bij het borgen van interventies stelt Boendermaker (2011): implementeren is reflecteren.

5. De reflectieve organisatie

De borging van de reflectiepraktijk binnen de organisatie is van essentieel belang om medewerkers blijvend in de gelegenheid te stellen met elkaar te reflecteren op hun eigen praktijk (Korthagen, 1999).

Om te kunnen reflecteren moet er binnen de organisatie een cultuur heersen waarin reflecteren wordt gestimuleerd en het tot de normale werkprocessen behoort. Cultuur is de voedingsbodem voor reflectie.

Aspecten reflectiecultuur

Om een cultuur te realiseren waarin reflectie een belangrijk onderdeel van het werk is, zijn de volgende aspecten van belang:

1. De organisatie is zich bewust van de waarde van waaruit wordt gewerkt. Dit betekent dat de organisatie kernwaarden formuleert en deze vertaalt naar competenties en gedragskenmerken.
2. De organisatie draagt uit dat het leren en ontwikkelen van medewerkers centraal staat om kwalitatieve zorg te kunnen bieden.
3. Het middenkader kan de missie, visie en waarden van de organisatie vertalen naar doelen voor de afdeling.
4. Teams geven gezamenlijk betekenis aan het beleid. Zij weten wat er van hun verwacht wordt en op welke manier. Pas dan is het mogelijk om reflectie een bijdrage te laten leveren aan de te realiseren doelstellingen van de organisatie.

Bij het vormgeven van het beleid moet voor alle betrokkenen het doel van de reflectie praktijk helder zijn. Als de reflectie goed wordt vormgegeven zal het zelfsturend vermogen van het individu, de teams en de organisatie vergroten. Dit levert een kader voor professionele autonomie en het benutten van discretionaire ruimte.

Leiderschap

Leiderschap van het middenkader en het bestuur is bepalend voor de cultuur binnen een organisatie. Verdiepend reflecteren vereist een veilige leeromgeving, er mogen fouten gemaakt worden om iets te kunnen uitproberen. De manager kan een belangrijke rol spelen in het creëren van deze veilige leeromgeving.

Het management zal zelf een voorbeeld moeten zijn en zelf ook systematisch moeten reflecteren. Dit kan onder andere vorm gegeven worden door intervisie voor het management. Op het moment dat het management zelf de meerwaarde van reflecteren ervaart, zal het management in staat zijn om anderen te stimuleren tot reflecteren.

Van belang is dat er vooral aandacht uitgaat naar de bewustwording van essentiële aspecten binnen het spiraalmodel van reflectie. Vragen die daar bij horen zijn:

- Hoe hangen antwoorden op de vorige vragen (vraag 1 tot en met 6, zie par. 3) met elkaar samen?
- Wat is de invloed van de context?
- Wat betekent dat voor mij?
- Wat is dus het probleem?

Het zal in de eerste fase een investering van het management vragen maar later zal het tijd opleveren omdat teams en personen in staat zijn zelfstandiger te werken. Zeker in een situatie waarin veel ambulante medewerkers gedetacheerd zijn, is deze vaardigheid van belang. Als een medewerker weet wat de organisatie van hem/haar verwacht en werkt volgens de beroepscode zal hij/zij in staat zijn om zelfstandig besluiten te nemen. Van het management wordt hiervoor vertrouwen in het eigen personeel gevraagd en de durf om los te laten.

De ‘nieuwe professional’ in een reflectieve organisatie

De transitie van de jeugdzorg brengt veel organisaties ertoe om de rol van de professional opnieuw te doordenken en in het verlengde hiervan de werkprocessen anders te definiëren. Het versterken van de eigen kracht van ouders, kind en netwerk vraagt om een andere stijl en positie van de professional. Om dit goed aan te pakken is een doorlopend leerproces nodig waarin reflectie essentieel is.

Een voorbeeld waarin dit is doorgevoerd is jeugdzorgorganisatie Lindenhout, waar een leeromgeving is ingericht als een ‘reflectieve praktijk’, waarin medewerkers bevraagd, gecoacht en gevolgd worden bij de toepassing van de werkwijze (Jongepier & Schoonderwoerd, 2012). Centraal hierbij staan methodische casuïstiekbesprekingen waar werkers, begeleid door een *practice leader*, elkaar bevragen over hun handelen in praktijksituaties en de resultaten daarvan. De *practice leader* richt zich op *leading from behind*, waarbij *empowerment* en het zelf vinden van oplossingen centraal staat. De kennis die zo ontstaat, wordt door de *practice leaders* geëxpliciteerd en vastgelegd. Door de professional op een empowerende wijze te ondersteunen en te bevragen, geeft deze zelf aan wat er verbeterd moet worden. Professionals krijgen hierbij *the lead* en vragen vanuit die positie de organisatie om hen te faciliteren.

6. Praktijkaanbevelingen en praktijkvoorbeelden

Aanbevelingen uit de praktijk

De deelnemers aan de kenniskring hebben allen veel ervaring met het organiseren en begeleiden van diverse vormen van reflectie. Deze ervaring hebben zij ingebracht in de kenniskring op basis waarvan verdere uitwisseling plaats heeft gevonden. Om deze ervaringen ook met andere collega's in het werkveld te kunnen delen, zijn ze hieronder aan de hand van een aantal aanbevelingen gesystematiseerd weergegeven. De ervaringen gelden zowel voor intervisie, supervisie, werkbegeleiding als voor coaching.

Inbedding in leven lang leren

- Pas de inhoud van de reflectie aan op het ontwikkelingsstadium van de professional, dit betekent maatwerk en flexibiliteit.
- Sluit aan op het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en laat de reflectie aansluiten bij een permanent leerplan.
- Laat professionals zelf de voortgang bijhouden in hun ontwikkeling die mede aan de hand van reflectie plaatsvindt.
- Zet de reflectievormen in als vervolgstap op training, in het kader van transfer naar de werkplek .
- Sluit bij de reflectie inhoudelijk aan op de uitgangspunten van het pedagogisch klimaat binnen de organisatie.
- Maak een duidelijke koppeling tussen reflectie en de herregistratie van jeugdzorgwerkers.

Vorbereiding en start

- Werk vraaggericht, zowel individueel als vanuit een team: dus start met een goede inventarisatie van de leervragen.
- Expliciteer een gezamenlijk doel.
- Breng een combinatie aan van verleiding en verplichting

Werkproces

- De reflectievorm moet iets concreets opleveren, gebruik hiervoor een duidelijke werkvorm.
- Wees flexibel bij de keuze werkvormen, passend bij situatie en persoon, zorg voor overzicht van reflectievormen waaruit te kiezen valt.

- Bouw structuur en een standaard werkwijze in, maar werk ook weer niet té sturend, professionals moeten het zelf kunnen invullen. Structuur kan ook de valkuil voorkomen dat je vooral de waan van de dag bespreekt. Een spel kan hierbij ondersteunend zijn.
- Waarborg de veiligheid van deelnemers, bijvoorbeeld door zoveel mogelijk met een vaste groep te werken, door de bijeenkomst/afpraak in een andere omgeving dan op eigen werkplek te laten plaatsvinden en te zorgen voor een onbevooroordeeld persoon, die zonder belangen het gesprek met de professional kan voeren.
- Laat deelnemers leren van elkaars succeservaringen.
- Geef de gedragswetenschapper een duidelijke rol in het proces.
- Probeer aan de hand van casuïstiek een combinatie aan bod te krijgen van methodische competenties en persoonlijk functioneren in de beroepspraktijk.
- Voer bij het bespreken van casuïstiek een goede incidentanalyse uit en probeer vervolgens overstijgende consequenties te trekken voor de praktijk.
- Geef aandacht aan methodische competenties, bijvoorbeeld planmatig werken.
- Leg de verantwoordelijkheid om te komen tot oplossingen / beslissingen bij het team / individu neer.

Reflectie in groepen

- Werk in kleine teams.
- Zorg indien nodig voor gemengde groepen van verschillende locaties.

Rol begeleider

- Zorg voor een goede kwaliteit van de begeleider van de reflectievorm, zorg hiertoe voor interne scholing voor werkbegeleiders.
- Geef aandacht aan een goede relatie tussen supervisor en supervisant.

Randvoorwaarden en draagvlak

- Maak de omgeving bewust van de positieve effecten van reflectie en voorkom hiermee mogelijke beeldvorming dat supervisie of coaching alleen ingezet wordt wanneer je niet goed functioneert.
- Zorg voor intern draagvlak en goede randvoorwaarden, dat je tijd maakt en krijgt voor reflectie, maak ieder bewust van het belang ervan, in alle lagen van de organisatie.

- Neem reflectie op in bestaande processen binnen de organisatie, het moet normaal zijn dat er aandacht is voor reflectie. Het moet in het hoofd, het hart en in de handen van de professionals en organisaties (komen te) zitten.
- Probeer door middel van reflectie de trots en erkenning van het eigen vakmanschap te vergroten.

Praktijkvoorbeelden

De deelnemers hebben behalve hun ervaringen ook een aantal praktijkvoorbeelden van reflectiemethoden ingebracht waarin deze aanbevelingen en tips zoveel mogelijk verwerkt zijn. Een korte beschrijving van deze praktijkvoorbeelden is opgenomen in bijlage 2. Het gaat om de volgende voorbeelden:

- Casuïstiekbespreking aan de hand van Appreciative inquiry
- Casuïstiekbespreking Nieuwe Perspectieven
- Expertiseplatform
- Intervisiebijeenkomsten
- Intervisiespel
- Korte Oplossingsgerichte Methodiek (KOM)
- Leercoaches
- Leergroepen
- Permanente leergroepen
- Reflectiespel
- Video Interactie Begeleiding (VIB)
- Werkvloercoaching

De praktijkvoorbeelden zijn alfabetisch gerangschikt. Bij elk praktijkvoorbeeld is de inbrenger aangegeven. Hij/zij is bereid collega's die meer willen weten nader te informeren. Hiertoe zijn ook contactgegevens opgenomen.

7. Kwaliteitskader reflectie

Op basis van bevindingen uit de literatuur en de praktijkervaringen bij het uitvoeren van reflectie is in de kenniskring een Kwaliteitskader Reflectie opgesteld.

Dit kwaliteitskader volgt hieronder.

Kwaliteitskader reflectie

Vorm

- De keuze voor de reflectievorm: supervisie, intervisie, werkbegeleiding of coaching, wordt bewust ingezet, op basis van doel en bijbehorende werkwijze
- Er wordt gebruik gemaakt van werkzame bestanddelen ('wat werkt' bij reflectie)
- De reflectievorm sluit aan bij de wensen en het ontwikkelingsstadium van de professional

Structuur

- De reflectievorm heeft een duidelijke methode en structuur
- Er is sprake van een goede voorbereiding, uitvoering en afronding
- De eigen verantwoordelijkheid van de professional voor zijn leerproces staat centraal

Focus

- De reflectie heeft een duidelijke focus: bijvoorbeeld functioneren met betrekking tot competenties, dimensies van handelen of stappen in het werkproces
- De reflectie heeft hierbij altijd een persoonsgerichte component
- In de reflectie wordt ook gericht wetenschappelijke en beroepsinhoudelijke kennis betrokken
- Er wordt gebruik gemaakt van concrete feedbackgegevens om de reflectie te concretiseren
- Er is aandacht voor successen en aspecten die goed gaan

Draagvlak

- Er is draagvlak bij het management
- Reflectie is onderdeel van een lerende organisatie waarin leven lang leren is ingebed
- Er is draagvlak bij professionals die deelnemen

Deskundigheid begeleiders

- De begeleiders zijn (intern) geschoold in het uitvoeren van de reflectiemethode
- De begeleiding bij intervisie wordt afgebouwd als de deelnemers zelf de competenties hebben om de intervisie vorm te geven

Kwaliteitsbewaking

- De reflectievorm wordt regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld

Tot slot

In het kader van de herregistratie van jeugdzorgwerkers bij het BAMw (Beroepsregister Agogisch en Maatschappelijk werkers) wordt verwacht dat jeugdzorgwerkers een aantal activiteiten ontplooiën

die gericht zijn op het eigen professioneel handelen als professional door middel van één of meerdere reflectievormen. Zie de website van het BAMw voor deze voorwaarden (www.bamw.nl). Concreet worden genoemd: supervisie, intervisie en werkbegeleiding. Voor het uitvoeren van deze reflectieactiviteiten ontvangen jeugdzorgwerkers registerpunten. Werkgerichte coaching wordt door het BAMw overwogen als aanvullende mogelijkheid om registerpunten te krijgen. De weging van de reflectie wordt door het BAMw afgestemd met de NVMW, de beroepsvereniging die relevant is voor jeugdzorgwerkers.

De deelnemers aan de kenniskring brengen momenteel hun reflectiepraktijken in om na te gaan hoeveel registerpunten deze voor de professionals opleveren.

De deelnemers aan de kenniskring realiseren zich dat dit een belangrijke stap is om het leven lang leren door professionals te bevorderen. Tegelijkertijd is hiermee een goede kwaliteit van de reflectie nog niet in alle opzichten gewaarborgd. Het Kwaliteitskader reflectie biedt handvatten om de inhoudelijke kwaliteit van de reflectie verder te versterken.

Literatuur

- Boendermaker (2011). *Implementeren is reflecteren. Evidence based werken en de implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Buitink, J. & J. Ebskamp (2012). *Beroepscode voor de jeugdzorgwerker. Beroepsnormen voor de beroepsvariant jeugdzorgwerker*. Utrecht: NVMW.
- Hutschemaekers, G. (2010). Praktijk én wetenschap. In: Pijnenburg, H. *Zorgen dat het werkt. Werkzame factoren in de zorg voor jeugd*. (pp. 101-119). Arnhem/Nijmegen: Hogeschool Arnhem Nijmegen.
- Doorn, L. van & Kanne, M. (2012). Ethische kwesties en morele oordeelsvorming in de jeugdzorg. In: *Zorgen om de jeugd. Tussen paniek en passende voorzieningen*. Notten, T en F. Spierings (red.). Den Haag: Boom / Lemma, pp. 329-350.
- Haterd, J. Van de, N. Zwikker, H. Hens & A. Uyttenboogaart (2009). *Gedragswetenschapper in de jeugdzorg*. Amsterdam: SWP.
- Jongepier, N. & C. Schoonderwoerd (2012). De reflectieve praktijk in de jeugdzorg. *Jeugdbeleid*, no. 3 (pp. 139-143).
- Korthagen, F.A.J. (1999). De reflectieve organisatie. Naar systematiek in de relatie tussen werken en leren. *Handboek Effectief Opleiden*, 18(13.5-1), 121-13.
- Lambert, M. J. (2010). Yes, it is time for clinicians to routinely monitor treatment outcome. In: Duncan, B.L., Miller, S.D., Wampold, B.E. & Hubble, M.A. (red.). *The heart and soul of change. Delivering what works in therapy* (pp. 239-266). Washington DC: American Psychological Association.
- Luken, T. (2010). Problemen met reflecteren. De risico's van reflectie nader bezien. In: Luken, T. & Reynaert, W. (red.). *Puzzelstukjes voor een nieuw paradigma? Aardverschuivingen in loopbaandenken*. (pp. 9-36). Eindhoven/Tilburg: Lectoraat Career Development Fontys Hogeschool HRM en Psychologie.
- Miller, S. & Hubble, M (2007). Supershrinks. What is the secret of their success? *Psychotherapy Networker*, 31(6).
- Montfoort, A. (2010). Geen hulp zonder recht, geen recht zonder hulp. In: Pijnenburg, H. *Zorgen dat het werkt. Werkzame factoren in de zorg voor jeugd*. (pp. 121-134). Arnhem/Nijmegen: Hogeschool Arnhem Nijmegen.
- Neeleman, M. (2008). Oplossingsgerichte intervisie vergroot professionaliteit. Empowerment als kern van hulpverlening in intervisie. *Jeugd en Co Kennis*, 2(2), 28-42.

Rietveld, L. & Van Rooijen – Mutsaers, K. (2011). *Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Schilder, L. (2013). *Leren dat maatschappelijk werkt. Het versterken van de identiteit van de maatschappelijk werker door middel van leerprocessen op en rond de werkplek.* Delft: Eburon

Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action.* New York: Basic Books.

Veerman, J. W., Roosma, D. & Ooms, H. (2008). De kroon op het werk: Benutting van gegevens op teamniveau. In: Yperen, T. van & Veerman, J. W. (red.). *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd onderzoek in de jeugdzorg* (pp. 331-348). Delft: Eburon.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals: niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie.* Scriptum Management

Zwikker, N., J. van de Haterd, H. Hens & A. Uyttenboogaart (2009). *Jeugdzorgwerker.* Amsterdam: SWP

Bijlage 1. Deelnemers aan de kenniskring

Deelnemers kenniskring Reflecteren is leren

Naam	Organisatie
Kitty van Hoorn	William Schrikkersstichting
Anita van der Lans	St. Horizon
Peter Jansen	St. Jeugdformaat
Liesbeth van Hoof	Combinatie Jeugdzorg
Bert Vosselman	Trivium
Antoinette Brussen	Spirit
Doreth Story	BJZ Utrecht
Joyce Wiggers	Jarabee
Moniek Jansen	Jarabee
Alfred Volkers	Juzt
Karin Kleine	HAKA Nederland
Els Fuhring	Jeugdzorg Nederland
Marianne Berger	NJi
Rosel Stevens	NJi

Bijlage 2. Praktijkvoorbeelden reflectie

Deze bijlage bevat een aantal praktijkvoorbeelden van reflectievormen. Het betreft voorbeelden van de reflectiepraktijk zoals vormgegeven door de deelnemers. De voorbeelden zijn alfabetisch geordend.

Bij elk praktijkvoorbeeld is de naam en e-mailadres van de inbrenger (deelnemer aan de kenniskring) opgenomen. Hij/zij is bereid als contactpersoon voor geïnteresseerden op te treden.

Casuïstiekbespreking aan de hand van appreciative inquiry

contactpersoon: Kitty van Hoorn / William Schrikker Groep

e-mailadres: kvhoorn@wsg.nu

BASISINFORMATIE

KADER: Een gezinsvoogd is vaak alleen op pad. Het is dan ook van wezenlijk belang dat de gezinsvoogd zijn analyse en vragen kan delen met andere professionals. Dit gebeurt structureel in de casuïstiekbespreking (CB) van het kernteam. De beschreven methode ondersteunt de bespreking.

DOELGROEP: De methode richt zich op (gezins)voogden. Gezinsvoogden zijn professionals (minimaal HBO geschoold) die grotendeels zelfstandig werken. In de CB worden beslissingen genomen binnen een kernteam van ongeveer 5 gezinsvoogden onder leiding van inhoudelijk manager.

DOELEN: Centraal staan inhoudelijk overleg en besluitvorming. Daarnaast gaat het om methodisch overleg: hoe passen we de methode zuiver toe? En het reflecteren op eigen handelen: wat ging goed, hoe kan je dit nogmaals toepassen, gezinsvoogden sterken in hun ontwikkeling en groei als professional.

AANPAK: De casuïstiekbespreking is een bijeenkomst waarin professionals (gezinsvoogden én inhoudelijk manager) samen de stand van zaken en belangrijke ontwikkelingen in een casus bespreken volgens een vaste vooraf bepaalde werkwijze. CB is eenmaal per twee weken, duur van de CB is 3 uur. Gezinsvoogden leveren voor de CB een format aan van de te bespreken casussen en verwerken na afloop van de CB de genomen beslissingen en de af- en overwegingen tot die beslissing in het contactjournaal van de betreffende cliënt. De analyse mondt uit in het onderbouwen van de beslissing(en) op grond van af- en overwegingen. Elke casus (voogdij en ondertoezichtstelling) wordt met regelmaat volgens een jaarplanning besproken in de casuïstiekbespreking (CB).

Belangrijke ontwikkelingen in casuïstiek worden besproken in en belangrijke beslissingen worden genomen ná inbreng in de casuïstiekbespreking. Het is duidelijk welke beslissingen op welke wijze en door wie genomen worden. De focus is een werk erichte aansturing, waarbij de gezinsvoogd wordt benaderd als professional die zelfstandig de kerntaak uitvoert. De gezinsvoogd verantwoordt zich over zijn handelen en de inhoudelijk manager coacht en toetst.

Binnen de Jeugdbescherming van de WSG worden elementen vanuit Signs of Safety (SoS) geïmplementeerd binnen de Deltamethodiek. Binnen SoS is er veel aandacht voor *appreciative inquiry*, oftewel waardierend onderzoeken. Dit komt terug in de CB. Vragen zijn: wat heeft een gezinsvoogd gedaan in het gezin wat werkte, waar is de gezinsvoogd trots op in zijn handelen en wat kan een gezinsvoogd en zijn collega's leren van een voorbeeld van goed handelen? Deze manier van werken is gericht op het (h)erkennen van succesfactoren in het handelen van de gezinsvoogd. Door te onderzoeken en te expliciteren wat gewerkt heeft, kan de gezinsvoogd daarop verder bouwen in andere casussen. De gezinsvoogd wordt zich hierdoor meer bewust van zijn sterke kanten en probleemoplossend vermogen. Binnen de hulpverlening lijken we vooral gericht te zijn op wat ging er niet goed of wat had ik anders of beter kunnen doen. Juist door stil te staan bij wat wel goed gewerkt heeft of wat verandering in gang heeft gezet, reflecteert een gezinsvoogd op andere wijze op zijn houding en werkwijze. De hoofdpunten in het kort:

- de Deltamethode inclusief risicomangement is geïntegreerd;
- er is alle gelegenheid om met een zekere distantie naar de inhoud en voortgang van een casus en het eigen handelen te kijken en elkaars deskundigheid te benutten;

- beslissingen worden gestructureerd voorbereid;
- de voorbereiding van de besluitvorming vindt intercollegiaal, intersubjectief en transparant plaats;
- door middel van gezamenlijke analyse, reflectie en gestructureerde feedback wordt het professioneel methodisch handelen voortdurend bewaakt en verbeterd;
- er is ruimte om elkaar te ondersteunen;
- men is van elkaars zaken in hoofdlijnen op de hoogte zodat vervanging bij afwezigheid goed verloopt;
- men kan van elkaar leren;
- het is gebaseerd op appreciative inquiry: reflecteren op good practices, groei in eigen deskundigheid en ontwikkelen van positieve beroepshouding.

RANDVOORWAARDEN

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: De inhoudelijk manager heeft diverse trainingen/bijsholing gevolgd hoe leiding te geven aan CB, oplossingsgericht vragen stellen etc.

DRAAGVLAK: Dit is nodig en aanwezig bij gezinsvoogden en inhoudelijk managers.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: De procedure van de casuïstiek bespreking is te vinden op intranet WSG (WSGids).

KWALITEITSBEWAKING: Er is een voortdurend trainingsaanbod voor de inhoudelijk manager en de gezinsvoogden. Ook is er regelmatig overleg met collega inhoudelijk managers over invulling en eenduidigheid van CB. Er wordt ook gebruik gemaakt van een checklist integriteit Delta methodiek, om na te gaan of iedereen nog volgens de uitgangspunten van Delta werkt, waarbij oplossingsgericht werken en reflecteren is geïntegreerd.

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN: Gezinsvoogden staan positiever in hun werk door juist ook tijd te nemen voor wat ze wel goed kunnen/doen. Dit werkt inspirerend voor collega's, hetgeen motivatie binnen het team vergroot. Succesfactoren worden meer bewust ingezet omdat men door hier op door te vragen en te reflecteren bewuster van is geworden, gezamenlijk worden gedragen beslissingen genomen en uitgevoerd, het methodisch handelen wordt verbeterd.

SUCCES- EN FAALFACTOREN: Succesfactor is dat het leuk is om stil te staan bij positieve dingen, het geeft energie en motivatie. Door in CB een casus vanuit meerdere perspectieven te kunnen benaderen is er minder kans op blinde vlekken. De werker voelt zich gesteund doordat een beslissing gezamenlijk wordt genomen en onderbouwd. Knelpunt: bij crisis en calamiteit is de neiging groot om vooral toch te kijken naar wat anders had gekund of gemoeten.

VERVOLGSTAPPEN: Het is van belang te blijven oefenen zodat iedereen zich deze manier van werken heeft eigen gemaakt (parallel proces in de organisatie, maar ook van de gezinsvoogden in relatie tot hun cliënten)

Casuïstiekbespreking Nieuwe perspectieven

Contactpersoon: Antoinette Brussen

e-mailadres: A.Brussen@spirit.nl

KADER: Nieuwe Perspectieven is een korte (3 tot 6 maanden), ambulante intensieve begeleiding voor jongeren in de leeftijd 8- 23 jaar, die met politie of justitie in aanraking zijn gekomen of daarvoor een risico lopen. Aanleiding voor de reflectiemethode vormde de implementatie van de uitgangspunten van de methodiek NP en het bevorderen van deskundigheidsbevordering. De methode geldt ook voor Nieuwe Perspectieven bij Terugkeer (NPT). Dit is een intensieve aanpak voor jongeren die in de gevangenis hebben gezeten en geholpen worden bij hun terugkeer in de maatschappij. Het is een intensievere en langdurigere aanpak (9 maanden), met als gevolg dat ook de casuïstiekbesprekingen vaker plaats vinden. In dit format wordt de casuïstiekbespreking van NP beschreven, als NPT hier vanaf wijkt wordt hiernaar verwezen.

DOELGROEP: de reflectiemethode richt zich op hulpverleners die geschoold zijn in de methode NP. De methode NP komt voort uit de Instapmethode. In de beschrijving worden beide termen gebruikt.

DOELEN: de casuïstiekbespreking heeft de volgende doelen:

Voor de cliënt (en zijn gezin)

- Inzicht krijgen in de cliënt en zijn leefomgeving op basis van feiten.
- Inzicht krijgen in de werker hoe hij aan het werk is (gegaan) met de cliënt.
- Koppelingen maken tussen de verschillende leefgebieden, verbanden leggen.
- Wat zijn de doelen die behaald dienen te worden.

Voor de werker

- Inzicht krijgen in eigen handelen.
- Vragen goed formuleren voor team: hoe zorg ik ervoor dat ik een goed beeld kan schetsen over mijn cliënt (feitelijke informatie geven).
- Hoe interpreteer ik de gegevens die ik heb, c.q. niet heb.
- Welke vraag heb ik die ik mijn collega's voor wil leggen.
- Hanteer ik de methodiek.
- Welke adviezen krijg ik mee en welke passen het best bij mij en mijn cliënt.

Voor het team

- Goed toepassen van de methodiek.
- Goede vragen stellen aan de inbrenger.
- Verbindingen maken tussen verschillende leefgebieden.
- De inbrenger ondersteunen, helpen en kritisch volgen, analyseren en adviseren in zijn acties.
- Delen van herkenbare ervaringen vanuit verschillende invalshoeken.
- Deskundig worden op bepaalde thema's.

AANPAK: De casuïstiekbespreking vindt 1 x per 4 weken plaats en wordt begeleid door een gedragswetenschapper. Tot 2012 jaar was een trainer van de afdeling Opleiding&Training ook aanwezig, sinds 2012 is de trainer eens in de 8 weken aanwezig. Voor NPT is de casuïstiekbespreking 1 x per 2 weken, trainer is 1 x per 6 weken aanwezig.

Casuïstiekbespreking duurt 2,5 uur. Tot 2012 werd één casus ingebracht, waarbij eerste gedeelte vooral bestaat uit het uitgebreid bevragen van de casus, hypothesen toetsen etc. In het tweede gedeelte is er meer aandacht voor het beantwoorden van de (hulp)vraag van de inbrenger en voor het leerproces van het team. Na 2012 wordt er één grote casus ingebracht en één casus met een concrete vraag, in betrekkelijk korte tijd te beantwoorden.

Taken algemeen van de procesbegeleider:

- Procesbewaking/tijdsbewaking.
- Wordt de instapmethode op de juiste manier toegepast.
- Wordt er goed en concreet doorgevraagd op alle leefgebieden, hebben we alle feiten op tafel.
- Wordt er tegemoet gekomen aan de vraag van de inbrenger.
- Worden er verbanden gemaakt tussen de verschillende leefgebieden.

Rolverdeling:

De hulpverlener bereidt de casus voor, vult het bolletjesschema in (een middel om alle leefgebieden in kaart te brengen) en formuleert een hulpvraag. De hulpvraag en keuze casus wordt voorgelegd aan de gedragswetenschapper. De gedragswetenschapper zit voor en bewaakt het inhoudelijke gedeelte (vooral gericht op de cliënt). De trainer bewaakt de programma integriteit. Taken en rollen van de trainer:

- ondersteuning van de interventiewerkers bij de dagelijkse uitvoering van het werk;
- het waarborgen van een kwalitatief goede uitvoering van de methodiek NP;
- adviseren bij knelpunten en dilemma's in het uitvoerende werk;
- signaleren krachten en tekorten (werkers/methodiek/ team -functioneren);
- voorstellen doen om tekorten op te heffen (training/werkbegeleiding);
- aandacht voor het "intrainen" van methoden/ gesprekstechnieken etc.

De implementatie van de uitgangspunten van de methodiek NP middels casuïstiekbesprekingen wordt door beide functionarissen bewaakt.

ONDERBOUWING

Er wordt een nadrukkelijke verbinding gemaakt tussen het reflecteren op casusniveau / persoonsniveau / team. Door de onderlinge taakverdeling tussen gedragswetenschapper en trainer is dit goed mogelijk. Je hoeft daarmee als begeleider niet alles te kunnen / bewaken. Daarnaast krijgen gedragswetenschappers in hun opleiding geen aanbod in het coachen van hulpverleners in hun eigen leerproces. Eigenlijk is het een soort train-de-trainermodel. Startende gedragswetenschappers kunnen bij de afdeling O&T supervisie aanvragen om zich in deze taak verder te ontwikkelen.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Hulpverleners besteden 2,5 uur aan de casuïstiekbespreking; degene die inbrengt is nog max. 1 uur kwijt om de casus voor te bereiden en op flap te zetten, gemiddeld heeft een hulpverlener 2 x per jaar inbreng. De gedragswetenschapper en trainer zijn 4 uur per casuïstiekbespreking kwijt (incl. voorbereiden/ nabespreken).

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: De trainer kent de inhoud van de Instapmethode en volgt daartoe een training. Vervolgens wordt de trainer in de beginperiode gecoacht op het begeleiden van de casuïstiek conform de uitgangspunten van de instapmethode.

DRAAGVLAK: Binnen NP is het belangrijk dat iedereen, alle lagen programmatrouw werken en dat casuïstiek onlosmakelijk hoort bij het programmatrouw werken. Bevorderen van de deskundigheid van de hulpverleners is een van de werkzame factoren. Iedereen brengt in, niemand is daarvan vrijgesteld.

Niet alleen de hulpverleners, maar ook gedragswetenschappers en managers krijgen bij de start een training in deze methodiek (instap). Als hulpverleners langer werken dan krijgen zij vervolstrainingen aangeboden. Gedragswetenschappers bepalen samen met de trainers/ managers de speerpunten en indien mogelijk volgen de gedragswetenschappers de training of een gedeelte ervan.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: deze zijn beschikbaar en te verkrijgen bij Spirit. Gezien de huidige bezuinigingen gaat er t.a.v. dit programma wel een en ander veranderen. Welk invloed dit heeft op de huidige casuïstiekbespreking is nog niet bekend.

KWALITEITSBEWAKING: zie bij draagvlak

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN: De ervaringen zijn overwegend positief, voor bijna iedereen is dit een vanzelfsprekend model/ onderdeel van je werk. Juist omdat het vertrekpunt de eigen actuele casus is, maakt dat mensen zich betrokken/ verantwoordelijk voelen.

SUCCESS- EN FAALFACTOREN: Als iedereen bij dit proces betrokken voelt dan is het een succes, maar in het kader van de aanstaande bezuinigingen bestaat het gevaar dat men kiest voor een model dat minder uren kost. En dan is het de vraag of er nog voldoende bewaking op programma-integriteit is.

VERVOLGSTAPPEN: NP heet vanaf 2013 IPA (intensieve preventieve aanpak). NPT is sinds 2012 omgevormd tot IFA (intensief forensische aanpak) dit heeft afgelopen jaar geen gevolgen gehad voor de intensiteit en opbouw van de casuïstiekbespreking.

Expertiseplatform

Contactpersoon: Liesbeth van Hoof / Combinatie Jeugdzorg
e-mailadres: l.hoof@combinatiejeugdzorg.nl

BASISINFORMATIE

KADER: De methode is opgenomen in het interne scholingsprogramma na positieve ervaringen met de Interactieacademie in Antwerpen bij de bespreking van complexe casuïstiek

DOELGROEP: Ambulant hulpverleners, pedagogisch medewerkers, behandelcoördinatoren, leidinggevend en eventueel medewerkers van andere organisaties die betrokken zijn bij dezelfde casuïstiek.

DOELEN: Verdiepen en uitbouwen expertise aan de hand van complexe casuïstiek, systeemtheoretische aanpak, creatief kunnen blijven nadenken over complexe casuïstiek; up to date houden van expertise (kennismanagement: zorgen dat de expertise niet bij een beperkt aantal medewerkers blijft), Reflecteren op eigen handelen en op basis daarvan handelen bijstellen

AANPAK: Het platform is één keer per kwartaal, startend in het tweede kwartaal van 2013, met bijeenkomsten van 2 dagdelen. Minimaal 15 deelnemers en maximaal 50. Twee weken van tevoren wordt een agenda gemaakt met maximaal 4 casussen, gespreid over de verschillende afdelingen en werksoorten van de organisatie. Rond elke casus verzamelt zich een team van betrokkenen: enkele medewerkers van het team, de betrokken gedragskundige en op uitnodiging van hen een of meerdere relevante derden (b.v. leerkracht). De begeleider gaat gedurende anderhalf uur met dit team aan de slag aan de hand van de ingebrachte casus. Rond deze groep vormt zich per dagdeel een tweede groep, bestaande uit het team dat de tweede casus heeft ingebracht. Deze tweede groep vormt een klankbord voor de eerste groep, zij kunnen ingezet worden om te zeggen wat hen opvalt vanuit een afstand naar de casus kijkend. Hierbij wordt de methode van het 'reflecting team' gehanteerd. Andere belangstellenden kunnen aanwezig zijn in een derde kring, als publiek. Transfer vindt plaats door terugkoppeling in de voortgangsbespreking waarbij de behandelcoördinator de nieuw ingezette koers bewaakt en verkregen inzichten verbreedt naar andere casuïstiek.

ONDERBOUWING: De theoretische ondergrond is de systeemtheorie.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Kosten betreffen de uren van aanwezige deelnemers. De methode wordt ingezet naar aanleiding van een confrontatie met complexe casuïstiek en in het kader van het interne scholingsprogramma. Een medewerker van de interactieacademie wordt ingehuurd om de bijeenkomst te leiden. Kosten worden geschat op 80 euro per deelnemer, alles inclusief.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: Op dit moment wordt de deskundigheid ingehuurd, het is de bedoeling dat dit op termijn door eigen medewerkers wordt gedragen. Noodzakelijke deskundigheid ligt op het gebied van de systeemtheorie en systeemgericht interveniëren, vanuit een intervisiedoelstelling.

DRAAGVLAK: Deelname gebeurt op vrije inschrijving en naar aanleiding van de behoefte, anders te gaan kijken naar en omgaan met complexe casuïstiek. Het programma maakt deel uit van het interne scholingsprogramma en is als zodanig bekend gemaakt. Op basis van eerdere ervaringen met de Interactieacademie op dit gebied en de genoemde behoefte wordt een grote belangstelling verwacht.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Niet beschikbaar

KWALITEITSBEWAKING: Vindt plaats middels schriftelijke evaluatie .

Intervisiespel

Contactpersoon: Moniek Jansen en Joyce Wiggers / Jarabee
e-mailadres: mjansen@jarabee.nl
jwiggers@jarabee.nl

BASISINFORMATIE

KADER: Een nieuw team wilde ondersteuning van de werkbegeleider in hun nieuwe rol/ functie van traject coördinator. Dit leidde tot vragen met betrekking tot hun rol/ functie (= nog niet duidelijk of het een functie wordt) , de daarbij behorende positie en verantwoordelijkheden/ taken. Van hieruit is gestart met het intervisiespel, waarna dit breder is ingezet.

DOELGROEP: Zie hierboven. TC worden bij aanvang van het hulpverleningstraject ingezet om de hulpvraag van de cliënt helder te krijgen –in samenspraak met de cliënt en de gedragswetenschapper- om vervolgens de daarbij behorende bouwstenen in te kunnen zetten. De TC is dus geen hulpverlener. Alle TC zijn voorheen wel hulpverlener geweest en ‘moeten’ loskomen van hun ‘oude’ positie en werkzaamheden.

DOELEN: Deelnemers vaardiger laten worden in het stellen van goede intervisievragen, waardoor zij tot nieuwe inzichten komen. Vanuit deze nieuwe inzichten kunnen zij tot ontwikkeling komen, waardoor individuen en de gehele organisatie beter functioneren.

AANPAK: De opzet en aanpak is per team zeer verschillend en afhankelijk van de vraag van een team aan ondersteuning en de mate waarin zij hierin gefaciliteerd worden door de organisatie. De frequentie kan hierin variëren vanaf vier keer per jaar tot wellicht een keer per maand. Per ingebrachte casus is men zeker een uur bezig. Advies hierin is om twee tot drie uur uit te trekken voor een intervisiebijeenkomst. Hier is een rustige start van de bijeenkomst zeer prettig en is er voldoende tijd voor twee casussen. Het spel is echter breed inzetbaar in alle lagen van de organisatie en bij hele diverse vragen. De kaarten met vragen zijn onderverdeeld in vier categorieën, namelijk denk- / gevoels- / doe- en oplossingsgerichte vragen. Door deze onderverdeling van categorieën wordt de ingebrachte casus en dus de vraag van de inbrenger vanuit diverse invalshoeken onder de loep genomen . De kracht van ‘het intervisiespel’ zit onder andere in de vragen die op de kaarten al geformuleerd zijn. Daarnaast zijn het open-vragen, waarvan is gebleken dat de deelnemers aan de intervisie het lastig vinden om hun vragen ‘open’ te stellen. Tevens is de verdiepende vraag op de kaarten zeer helpend in het verkrijgen van inzicht voor de inbrenger van de casus (en overige deelnemers).

Onderbouwing: Het intervisiespel is gebaseerd op de theorie Human Dynamics en de oplossingsgerichte vraagtechnieken. De indeling in fasen is gebaseerd op de Balint-methode. Human Dynamics gaat over het verkrijgen van inzicht in de communicatie- en relatiebehoeften van mensen. Door dit inzicht kunnen zowel individuen als de organisatie beter functioneren.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Dit is afhankelijk van de vraag en de frequentie waarmee de intervisie ingezet zal

worden.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: Ervaring in het ondersteunen van intervisiegroepen.

DRAAGVLAK: Ieder team binnen Jarabee, die in het primaire proces werkt, heeft recht op casuïstiek en werkbegeleiding. Zij (het team) bepalen met elkaar welke ondersteuning ze willen inzetten, met welke frequentie en wat de vragen zijn en welke hierin prioriteit hebben. De vraag komt vanuit het team, waardoor bijna als vanzelfsprekend het draagvlak grotendeels al is gecreëerd.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Het intervisiespel. Uitleg is toegevoegd bij het spel.

KWALITEITSBEWAKING: Met elkaar wordt het proces bewaakt. De ondersteuner heeft hierin een grotere rol dan de overige deelnemers (tijds- en procesbewaking en verdieping). Van belang in de uitvoering van dit spel is om bij de vragen, die op de kaarten vermeld staan, te blijven en niet verder uit te wijden door het stellen van allerlei zelfbedachte vragen en het geven van richting (goedbedoelde adviezen).

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN: De teams waarin 'het intervisiespel' is gebruikt zijn enthousiast. Hun behoefte is om er vaker gebruik van te kunnen maken, dan de afspraken tijdsinvestering van 1 x per 4 weken. Ervaringen van de ondersteuner zijn ook erg positief. Doordat de vragen al bedacht zijn en er ook verdiepende vragen zijn, komen we sneller dan normaal bij de kern van de vraag en daarmee bij de oplossing (inzicht voor de inbrenger). De diversiteit van de vragen (casussen) van de deelnemers is groot. Door voor het intervisiespel te kiezen komt de diversiteit van de vragen aan bod.

SUCCES- EN FAALFACTOREN:

Succesfactoren:

- de deelnemers hoeven zelf geen vragen te bedenken;
- de verdiepende vraag is zinvol/ helpend;
- je kunt met elkaar bepalen hoeveel rondes er nog zijn.

Knelpunten:

- wanneer de vraag onvoldoende concreet geformuleerd is;
- deelnemers teveel op het delen zitten en te weinig op het reflecteren en het leren.

Oplossingen:

- ruim voldoende de tijd nemen om met elkaar de vraag helder en concreet te formuleren;
- voldoende sturen op het proces/ bij de vraag blijven .
-

VERVOLGSTAPPEN: Het intervisiespel vaker inzetten en door oefening de mogelijkheden van het spel verder onderzoeken.

Korte Oplossingsgerichte Methode (KOM)

Contactpersoon: Liesbeth van Hoof / Combinatie Jeugdzorg
e-mailadres: l.van.hoof@combinatiejeugdzorg.nl

BASISINFORMATIE

KADER: Binnen de organisatie wordt gewerkt met de principes van de korte oplossingsgerichte therapie. Alle medewerkers zijn daarin geschoold en de methode wordt breed gedragen. In het verlengde daarvan wordt die ook toegepast in intervisie.

DOELGROEP: Alle medewerkers (uitvoerend medewerkers, stafmedewerkers en management).

DOELEN: Het doel is om aan de hand van deze methode en de inbreng van casuïstiek met elkaar te leren/zich voortdurend te blijven ontwikkelen wat betreft het functioneren als professional en wat betreft de toepassing van de methode/ het zich (nog meer) eigen maken van de principes ervan. Na afloop is de deelnemer in staat om de volgende elementen te beschrijven en toe te passen:

- wat werkt?, de werkzame bestanddelen van de hulpverlening;
- de praktische invulling van empowerment;
- de onbevooroordeelde, 'niet weten' houding van de hulpverlener;
- diverse cliënten: de klant, de klager en de bezoeker;
- het geven van complimenten en persoonlijke reacties;
- het werken met de 'wondervraag' en de schaalvraag;
- het construeren van doelen en oplossingen;
- het vinden en analyseren van uitzonderingen;
- - het versterken van vooruitgang.

AANPAK: Er zijn bijeenkomsten met een vaste frequentie, variërend per discipline. Voor ambulante hulpverleners is de frequentie bijvoorbeeld eenmaal per twee weken, voor behandelcoördinatoren ongeveer eenmaal per maand. In alle gevallen gaat het om vaste groepen van minimaal 12 en maximaal 20 deelnemers.

Tijdens de bijeenkomst brengen een of twee deelnemers een casus in die volgens de vaste stappen van de KOM intervisie worden besproken. Deze stappen zijn:

1. Presentatie van het probleem.
2. Nagaan wat er al gedaan is en wat werkte (stellen van KOM-vragen).
3. Complimenten geven.
4. Vaststellen van de gewenste toekomst.
5. Suggesties geven.
6. Keuzes maken (wat is bruikbaar) en stappen bedenken.
7. Commentaar, reacties en reflectie.

ONDERBOUWING: Deze wordt gevormd door de inzet van de methode, parallel in de verschillende situaties: zowel cliënt-hulpverlener als medewerkers onderling en zowel door uitvoerend medewerkers als door staf- en lijnfunctionarissen.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Voor de uitvoering van de methode zelf zijn er geen extra kosten. De methode wordt toegepast in intervisie die toch al plaatsvond.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: Alle medewerkers zijn geschoold in de KOM. Een aantal medewerkers zijn expert/kartrekkers en hebben daarvoor extra scholing en onderlinge uitwisseling. Zij fungeren als inspirator van anderen.

DRAAGVLAK: De KOM is een breed gedragen methode in de organisatie. Alle medewerkers zijn er in geschoold en er wordt in het dagelijks werk veel mee gedaan en mee geoefend. Medewerkers vinden het in het algemeen een prettige methode, waarbij de krachten van jezelf en die van de cliënt worden aangesproken. Het onderhoud van de methode gebeurt daarnaast doordat een aantal medewerkers zich hier speciaal voor inzetten (zoals de experts en behandelcoördinatoren).

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Zie bijvoorbeeld <http://www.jeugdenco.nl/wp-content/uploads/15246.pdf> (Neeleman, 2008). Bevat ook literatuuropgave

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN: Dit is niet formeel getoetst, maar afgaande op de mate waarin de methode wordt ingezet zijn de ervaringen positief

Leercoaches

Contactpersoon: Peter Jansen / Jeugdformaat
e-mailadres: p.jansen@jeugdformaat.nl

BASISINFORMATIE

DOELGROEP: De interne opleiding van Jeugdformaat richt zich op alle nieuwe en bestaande medewerkers van Jeugdformaat. Het gaat om medewerkers die direct met ouders en jeugdigen werken.

DOELEN: De interne opleiding is erop gericht om centrale waarde en strategische pijlers (zie verder onder AANPAK) van Jeugdformaat in de dagelijkse praktijk uit te leren dragen. De opleiding verbindt de waarde en de pijlers aan het dagelijks handelen van en de uitvoering van de methodieken door de medewerkers.

AANPAK: Jeugdformaat heeft een aantal interne opleidingsmodules ontwikkeld die een vertaling zijn van de centrale waarde “Alsof het je eigen kind is” en de vier strategische pijlers “hulp bieden die werkt”, “eigen kracht van ouders en kind benutten”, “jongeren voorbereiden op de toekomst” en “integrale en ongedeelde oplossingen bieden”. Jeugdformaat hanteert hierbij een vorm van opleiden waarbij de praktijk en voorbeelden uit de praktijk moeten leiden tot verdieping van kennis en kunde van de medewerkers. In het opleidingstraject is een belangrijke rol weggelegd voor leercoaches. Zij hebben een coachende rol voor de andere medewerkers en zijn de ambassadeur van de waarden en de pijlers. In totaal worden plm. 20 leercoaches ingezet. De opleidingsmodules zijn/worden door de leercoaches zelf ontwikkeld. Elke module bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is een gezamenlijke plenaire bijeenkomst (plm. 14 deelnemers) van een dagdeel, begeleid door twee leercoaches. In deze bijeenkomst wordt ingegaan op theorie en literatuur én wordt geoefend op basis van leervragen. Aan het eind van deze bijeenkomst formuleert ieder zijn eigen leeropdracht. Het tweede onderdeel is de intervisie in de vorm van twee leergroepbijeenkomsten voor een kleinere groep (in totaal een dagdeel), begeleid door één leercoach (maximaal 4 tot 5 deelnemers). Hierin wordt gereflecteerd op de resultaten van de eigen leeropdrachten in de praktijk. De leercoaches ontvangen begeleiding en supervisie over het uit te voeren traject. Gedragswetenschappers worden via de leercoaches op de hoogte gesteld van de inhoud van de verschillende modules en zorgen voor aansluiting van het geleerde in de praktijk via casusbesprekingen of teamondersteuning. De medewerkers van Jeugdformaat formuleren hun eigen leervragen. Dit doen zij met behulp van het ‘gespreksinstrument opleidingsmodules’ dat door de medewerkers én de leidinggevende wordt ingevuld. In het gespreksinstrument zijn voor elk van de 16 opleidingsmodules die Jeugdformaat heeft ontwikkeld een aantal competenties geformuleerd. Aan de hand van scores van de competenties per module ontstaat een beeld van de leerbehoefte van de medewerker en worden leervragen geformuleerd. Op basis hiervan wordt bepaald welke modules de medewerker gaat volgen. Uitgegaan wordt van maximaal drie modules per medewerker per jaar. De leervragen worden opgenomen in een portfolio. De medewerker bespreekt na afronding van de modules de portfolio met de leidinggevende, waarmee de basis is gelegd voor een nieuwe cyclus.

SAMENHANG: Het effect van opleidingsprogramma’s tot nu toe bleef vaak beperkt doordat de verbinding met de praktijk onvoldoende tot stand kwam. Dit wordt opgelost doordat Jeugdformaat eigen leercoaches, met praktijkdeskundigheid op de betreffende onderwerpen, een centrale rol geeft.

Bovendien wordt gewerkt met terugkombijeenkomsten, waarbij in kleine groepen gereflecteerd wordt op de eigen ontwikkeling. De resultaten van deze bijeenkomsten in de vorm van vondsten worden via intranet verspreid, opdat ook anderen kunnen profiteren van ontstane inzichten. Jeugdformaat combineert in het programma het leren vanuit de theorie en de praktijk. Hierbij wordt aangesloten op de principes van Action Learning. De eigen praktijk en leervragen gekoppeld aan diezelfde praktijk staan centraal. Door de directe toepasbaarheid wordt de motivatie van deelname en de motivatie tot ontwikkeling gestimuleerd. Er is ruimte voor eigen ideeën en vondsten. Theorie wordt aangeboden om de eigen horizon te verbreden. Veel meer dan voorheen speelt het gebruik van beeldmateriaal een rol in het leren (voorbeelden hoe het beter kan, maar ook voorbeelden hoe het beter niet kan of zelfs niet mag).

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Het intern scholingsaanbod wordt bekostigd uit de gelden die conform de cao voor scholing en deskundigheidsbevordering gereserveerd zijn.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: De modules worden ontwikkeld en uitgevoerd door leercoaches. Het gaat zowel om gedragswetenschappers, ambulante werkers en pedagogisch medewerkers.

Een leercoach is een medewerker van Jeugdformaat die het centrale gedachtegoed van Jeugdformaat op een stimulerende wijze kan uitdragen en overdragen en de ontwikkeling en het leren van ambulante werkers en pedagogisch medewerkers kan stimuleren. De gemiddelde weekinzet per leercoach is vijf uur per week. Van leercoaches wordt verwacht dat zij een voorbeeld zijn in het uitdragen van de visie van Jeugdformaat, dat zij inspireren, overstijgend kunnen handelen en denken, proactief en resultaatgericht zijn en oplossingsgericht zijn.

DRAAGVLAK: Eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers vormt een belangrijk uitgangspunt. De medewerker bepaalt in overleg met de leidinggevende welke modules gevolgd worden. Na afloop bespreekt de medewerker middels een opgebouwd portfolio de voortgang. Een van de dragende onderdelen van elke module is de ondersteuning door en illustratie met beeldmateriaal. Dat vraagt dat de technische mogelijkheden op orde zijn.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING:

Jansen, Peter (2012), *Uitgangspunten opleidingsplan 2012*, Rijswijk: KennisAkademie Jeugdformaat.

Jansen, Peter (2012), *Taak leercoach*. Rijswijk: KennisAkademie Jeugdformaat

Stals, Karlijn (2012), *Gespreksinstrument basismodules*. Rijswijk: KennisAkademie Jeugdformaat

KWALITEITSBEWAKING: Iedere gevolgde module wordt geëvalueerd op inhoud en op de prestatie van en presentatie door de leercoach. Daarnaast wordt het programma als geheel geëvalueerd.

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN: Organisaties die een dergelijk intern opleidingsaanbod willen implementeren dienen met de volgende aandachtspunten rekening te houden:

- ontwikkeling door eigen medewerkers vraagt dat er een gezamenlijke basishouding / oriëntatie is geformuleerd;
- techniek en technische mogelijkheden zijn op orde;
- er is een verbinding van het programma aan de organisatiewaarden en de HR visie;
- leidinggevend en anderen die de uitvoerders ondersteunen zijn bekend met de inhoud van het programma;
- evaluatie van het programma, de coaches en de modules worden gebruikt om het geheel bij te stellen.

Leergroepen

Contactpersoon: Alfred Volkers / JUZT
e-mailadres: a.volkers@juzt.nl

BASISINFORMATIE

KADER: Uitgangspunt was het implementeren en borgen van de oplossingsgerichte werkwijze binnen de gehele organisatie. Hiertoe heeft de gehele organisatie, op alle niveaus een basistraining gehad. Om hier een adequaat vervolg op te geven en de oplossingsgerichte werkwijze gaandeweg te borgen binnen de bestaande cultuur en werkwijze is gekozen voor de vorm van leergroepen.

DOELGROEP: De methode is bestemd voor alle medewerkers van JUZT, op alle niveaus

DOELEN: Oplossingsgericht werken vertalen naar de dagelijkse praktijk, oefenen met nieuwe methoden en technieken en delen van ervaringen (good practices).

AANPAK: Aanvankelijk zijn leergroepen samengesteld in een willekeurige samenstelling als het gaat om het pedagogisch personeel. Daarnaast zijn er leergroepen samengesteld voor specifieke functies als ondersteunend personeel en gedragswetenschappers, management. De leergroepen zijn niet vrijblijvend, medewerkers worden geacht aanwezig te zijn. De leergroepen komen 5 x per jaar bijeen. Er is een (oplossingsgericht geschoolde) trainer die de leergroep begeleid. De leergroep is in principe zelfsturend
De bijeenkomsten hebben een duur van 2 uur. Sommige leergroepen (ambulant hulpverleners) hanteren een intervisie model.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Werkgever moet werknemers in staat stellen (uren en reistijd) om bijeenkomsten bij te wonen. Daarnaast vraagt het ondersteuning van een leergroep begeleider (5 x 2 uur + 5 uur voorbereiding = 15 uur). Secretariële ondersteuning: leergroep indeling en aanwezigheid check.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: de begeleiders hebben een oplossingsgerichte opleiding / intervisie coaching vaardigheden, door interne training van medewerkers verkregen.

DRAAGVLAK: Belangrijk is dat de gehele organisatie kiest voor het gedachtegoed en het inzetten vanuit management (o.a. afdelingsmanagement) wordt gedragen. Dit is gecreëerd door van hoog tot laag binnen de organisatie de basistraining te bieden en daarnaast iedereen in een leergroep te laten participeren.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Is aanwezig bij JUZT

KWALITEITSBEWAKING: Leergroep begeleiders evalueren in de leergroepen, 4 x per jaar komen leergroep begeleiders bijeen om voortgang en kwaliteit te bespreken

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN. De ervaringen zijn wisselend, overwegend positief. Sommige deelnemers ervaren het als een verplicht nummer, lastig in te delen in de beschikbare tijd. De meeste medewerkers ervaren het echter als goede mogelijkheid om los van de dagelijkse beslommeringen te kunnen nadenken over het werk en eigen deskundigheid.

SUCCES- EN FAALFACTOREN: Aanvankelijk waren heterogene groepen samengesteld, van medewerkers uit meerdere afdelingen, vanuit het idee van kruisbestuiving. Aanvankelijk werd dit als positief ervaren. Gaandeweg kwam bij een aantal organisatie onderdelen de wens naar boven om meer met directe collega's te kunnen uitwisselen. Momenteel zijn er veel leergroepen samengesteld van directe collega's. dit wordt als positief ervaren.

VERVOLGSTAPPEN: Aanvankelijk richtten de leergroepen zich op het toepassen van de oplossingsgerichte werkwijze. Gaandeweg vindt een verbreding plaats naar de integratie van de methodieken die worden ingezet binnen de afdeling of binnen JUZT algemeen.

Leergroepen

Contactpersoon: Anita van der Lans / Horizon
e-mailadres: anita.lans@horizon-jeugd zorg.nl

BASISINFORMATIE

KADER: Vanuit de Horizon academie worden workshops en trainingen gegeven, maar er is de wens om organisatie breed met reflectie aan de gang te gaan, zodat medewerkers naast trainingen ook op een andere manier met het gedachtegoed aan de slag kunnen.

DOELGROEP: De Horizon Academie richt zich op alle medewerkers in het primaire proces.

DOELEN: De Horizon Academie richt zich op het overdragen van het Horizon gedachtegoed. Horizon wil met de eigen Horizon Academie de professionele kwaliteit van startende en gevorderde medewerkers bewaken en verbeteren. Het accent ligt op het verwerven van kennis, het toepassen daarvan en het oplossen van problemen uit de praktijk. De Horizon Academie streeft naar competentieontwikkeling (kennis, vaardigheden en houding) bij de werkers die bevorderend is voor hun functie binnen de organisatie als individu en de kwaliteit van de organisatie als geheel. Door middel van reflectie in leergroepen wil men het handelen van de werker verbeteren en daarmee de kwaliteit van de hulp verbeteren.

AANPAK: De Horizon Academie richt zich op het verwerven van kennis door medewerkers, het toepassen daarvan, reflectie en het oplossen van problemen in de praktijk. Op basis van de visie en uitgangspunten van Horizon zijn competenties omschreven waarover iedere Horizon-medewerker zou moeten (leren) beschikken. De inhoud van de Horizon academie is gekoppeld aan het meerjarenbeleid van Horizon en ontwikkelingen in de praktijk. Om de te verwachten competenties te ontwikkelen maken medewerkers hun eigen Professionele Ontwikkelingsplannen (POP's), die ze aan het eind van de trainingen bijwerken. Iedere medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en legt deze aan de hand van reflectieverslagen vast in een portfolio. Het aanbod van de Horizon Academie sluit aan op de competenties uit het portfolio. Door inbreng van eigen casuïstiek wordt de aansluiting bij kennis en vaardigheden van medewerkers ondersteund.

De trainingen worden afgesloten met een presentatie aan collega's of leidinggevende waarin de inhoud van de training gekoppeld wordt aan de praktijk. Hierbij is ook aandacht voor de transfer van het geleerde naar de werkvloer. Na afloop van de trainingen ontvangen deelnemers op basis van deelname en prestaties een certificaat.

De Horizon Academie wil naast trainingen ook leergroepen geven waarin medewerkers kunnen leren door te reflecteren op hun werkervaringen gerelateerd aan gedachtegoed van de training. De groep van 4-6 medewerkers staat onder begeleiding van een trainer. Ze komen afhankelijk van aantal deelnemers zoveel keer bij elkaar dat iedere deelnemer 1x een casus heeft ingebracht. Iedere bijeenkomst duurt 2 uur.

ONDERBOUWING: Reflectie levert een positieve bijdrage aan de kwaliteit van de hulp. Georganiseerde reflectie in groepen onder begeleiding van een trainer (in rol van supervisor) leidt onder andere tot groter zelfinzicht, toename van persoonlijke effectiviteit van de medewerker. Uit hersenonderzoek blijkt dat gedragsverandering alleen beklijft als er veel herhaald en geoefend wordt.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Kosten bestaan uit uren van trainers en medewerkers en ruimtes.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: De uitvoerders van trainingen zijn ervaren hulpverleners die daarnaast specifieke competenties hebben om een module of methodiek over te brengen. Zij ontvangen een training voor hun rol als supervisor. Deze is gericht op het hoe en wat bij het begeleiden van leergroepen.

DRAAGVLAK: Wordt aan gewerkt in verschillende geledingen

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Nog niet

KWALITEITSBEWAKING: Dit vindt plaats door vanuit een projectplan te werken met van tevoren gestelde doelen/resultaten en deze te evalueren op bepaalde momenten.

Permanente leergroepen

Contactpersoon: Bert Vosselman / TriviumLindenhof
e-mailadres: b.vosselman@triviumlindenhof.nl

BASISINFORMATIE

KADER: Na een internonderzoek (handelingsonderzoek) met als thema ruimte en verbondenheid, werd helder dat de professionele ruimte van de professional (discretionaire ruimte) nogal verschillend was per locatie afhankelijk van de leidinggevende en de wisselwerking met zijn/haar team. Hierdoor ontstond de behoefte aan een locatie overstijgende reflectiepraktijk

DOELGROEP: De methode richt zich op alle medewerkers, wetende dat een ieder een belangrijke schakel in de keten is van al onze werkprocessen.

DOELEN: Het doel is om medewerkers in staat te stellen eigen thema's naar voren te brengen die in dialoog met elkaar uitgewerkt kunnen worden, waarbij leren met en van elkaar het uitgangspunt is. De reden voor de benaming permanente leergroep is dat hier nog geen betekenis aan vastzit. Dit is wel het geval bij vormen als supervisie en intervisie etc. Wanneer alles nog open mag zijn, dan kan alles aan bod komen wat helpend is in de ontwikkeling van de professional. Het maakt het "out of the box" denken wellicht wat gemakkelijker.

AANPAK: De methode bestaat uit 1 keer per 2 maanden 2 uur een dialoogbijeenkomst. Een ieder wordt in de gelegenheid gesteld om van ten minste 1 permanente leergroep gebruik te kunnen maken. We overwegen nog om de leergroepen brede globale thema's mee te geven (ethiek leergroep, methodisch inhoudelijke leergroep, Organisatie en de maatschappelijke context etc.). Per groep lijkt het verstandig om een "aanjager" aan te stellen.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Het hoeft geen geld te kosten aangezien dit onder de keuze van scholingsactiviteiten kan vallen. Het kost dan 12 uur per jaar van de 40 uur die een medewerker heeft per jaar om scholingsactiviteiten te ondernemen. Deelname is niet verplicht. Het deelnemen aan een dergelijke groep moet passend zijn in het eigen ontwikkelproces.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: niet specifiek aanvullend

DRAAGVLAK: Het draagvlak wordt gecreëerd door het een zelf gekozen activiteit te laten zijn.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Nee, behoudens de beschrijving in dit format.

Video Interactie Begeleiding (VIB)

Contactpersoon: Doreth Story / Bureau Jeugdzorg Utrecht

e-mailadres: dstory@bjzutrecht.nl

BASISINFORMATIE

KADER: Inzicht in de gesprekstechniek en gespreksvaardigheden bepaalt mede of de doelen in de hulpverlening gehaald worden. Door het spanningsveld tussen hulp en recht is de gezinsvoogd geneigd verhullend te zijn ten aanzien van zijn gezagspositie en taalgebruik. De gezinsvoogd moet echter kunnen onderhandelen over haalbare stappen, leidinggeven aan verandering en in staat zijn de hulpverleningsdoelen te evalueren. Ook kunnen de complexe omstandigheden in de gezinnen de gesprekken soms zodanig verstoren dat de gezinsvoogd er niet in slaagt het gezinsvoogdijplan met de cliënt uit te werken en te vertalen naar het gezinssysteem om verandering te bereiken.

DOELGROEP: Jeugdbeschermers (voogden en gezinsvoogden)

Doel: De video interactie training biedt medewerkers van bureau jeugdzorg een instrument om hun inzichten en vaardigheden op het vlak van gesprekstechniek te vergroten. Na het volgen van de training zijn de cursisten in staat om:

- Methodisch te werken binnen het juridisch, pedagogisch en agogisch kader.
- De communicatieprincipes methodisch in te zetten bij het hulpverleningsproces.
- Inzicht te hebben in hoe de eigen communicatiestijl en die van de gesprekspartner(s) het behalen van de gespreksdoelen bevordert dan wel belemmert.

AANPAK: De training gespreksmanagement voor de gezinsvoogd biedt de gezinsvoogd de mogelijkheid door ervaring te leren van de eigen gespreksvaardigheden en de persoonlijke communicatiestijl uit te breiden, gekoppeld aan de verschillende fasen in het hulpverleningsproces. De gezinsvoogd leert de cliënt te activeren in plaats van te compenseren, door een beroep te doen op de eigen mogelijkheden van ouders en jongere, waardoor zij zoveel mogelijk zelf verantwoordelijk worden voor het slagen van de hulpverlening. Het gebruik van de Video Interactie Begeleiding blijkt een geschikte methode te zijn om te komen tot verbetering van de communicatieve vaardigheden van de gezinsvoogd. Door analyse van het interactiepatroon wordt duidelijk waar de mogelijkheden tot verandering liggen. Door het gebruik van de video is de gezinsvoogd in staat door positieve feedback, zelf zijn veranderingsproces te bepalen en zijn competenties te vergroten. Het leermoment wordt gedefinieerd vanuit de persoonlijke werksituatie gerelateerd aan de individuele leerdoelen van de gezinsvoogd.

RANDVOORWAARDEN

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: De training wordt begeleid door gecertificeerde begeleiders. De opleiding vindt plaats vanuit AIT (Associatie voor interactiebegeleiding en thuisbehandeling).

DRAAGVLAK: Voldoende tijd en materiaal. (camera's e.d.). De methoden kost relatief veel tijd. Er moeten veel stappen gezet worden, voorbereiden, contract in orde maken, filmen, terug kijken, bespreken.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: zie www.aitnl.org

KWALITEITSBEWAKING: AIT werkt via een “netwerk-formule” een klein landelijk bureau werkt daarbij samen met 20 steunpunten in het land die op hun beurt de overige 400 instellingen met VIB support geven op het gebied van bijscholing, kwaliteitszorg en implementatie. Kwaliteitszorg na opleiding en werkontwikkeling wordt verzorgd in samenspel tussen het landelijk bureau van de AIT en de AIT – opleidingscoördinatoren. Het landelijk bureau verzorgt de registratie van de certificaten en de verlengingen, het beheer van de databank. Om de drie jaar moet er deel worden genomen aan een bijscholingsprogramma om het certificaat te verlengen. Dit programma bestaat uit een sterke mix van supervisie, participatie aan werkontwikkeling kringen en aan bezoek aan AIT – studiedagen.

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

SUCCE- EN FAALFACTOREN: Video blijkt een sterk middel om de werker te laten zien hoe hij / zij communiceert. Het gesprek wordt als het ware vergroot door de beelden bewust te bekijken. Als men zichzelf terug ziet op beeld dan reflecteert men sterker dan met taal. Deelnemers vinden het in het begin moeilijk, maar het blijkt vrij snel te wennen.

VIB wordt ook toegepast bij de Combinatie. Relevantie aanvullende informatie volgt hieronder.

KADER: Een belangrijke voorspeller van een succesvolle hulpverlening is de relatie tussen cliënt en hulpverlener: Voelt de cliënt zich gehoord en gezien, wordt er aangesloten bij de oplossingsrichting van de cliënt, worden initiatieven van de cliënt ontvangen en erkend. Afstemming op de cliënt is essentieel voor een succesvolle hulpverlening, waarbij de basiscommunicatie de sleutel vormt. Deze afstemming is niet altijd vanzelfsprekend, soms dagen cliënt en de hulpverleners elkaar uit tot niet-effectieve communicatie. Juist in die gevallen is het van belang dat de hulpverlener geholpen wordt zoveel mogelijk de “normale” dingen te blijven doen.

DOELGROEP:

Alle nieuwe medewerkers met cliëntgebonden contacten. VIB maakt deel uit van het introductieprogramma.

Alle hulpverleners die vast dreigen te lopen in de begeleiding.

Doel:

Na afloop is de deelnemer in staat om:

- gerichte videobeelden te maken en voor te bereiden die ondersteunend zijn voor de geformuleerde doelen.
- een interactieanalyse te maken van een pedagogische situatie en van de eigen basiscommunicatie met de focus op krachten.
- te benoemen hoe de basiscommunicatie kan ingezet worden om optimaal aan te sluiten bij specifieke vragen van cliënten.
- videobeelden te gebruiken om op een activerende manier feedback te geven in aansluiting op al aanwezige krachten en mogelijkheden.

AANPAK. Tijdens voorgangsbesprekingen, werkoverleg en interne kwaliteitsbijeenkomsten brengt de werker beelden van zichzelf in met een heldere vraag. M.b.v. de interactie-analyse wordt gekeken naar de aanwezige krachten bij de cliënt en de hulpverlener waarbij de hulpverlener reflecteert en voor zichzelf nieuwe doelen stelt om de begeleiding beter vorm te geven.

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: De Combinatie heeft een beleidsdocument “videogebruik” waarin beschreven staat wat de werkwijze is en wat de meerwaarde is van videogebruik voor reflectie door de medewerkers.

Werkvloercoaching

Contactpersoon: Bert Vosselman / TriviumLindenhof
e-mailadres: [hof.nl">b.vosselman@triviumlindenhof.nl](mailto:b.vosselman@triviumlinden<span style=)

BASISINFORMATIE

KADER: De aanleiding om te starten met werkvloer coaching was dat wij een aanbod wilde doen aan professionals die als nieuwe medewerker aan de slag gingen binnen onze organisatie. De werkvloer coaching met daarnaast nog twee moduledagen vormen tezamen ons startprogramma voor nieuwe medewerkers.

DOELGROEP: Deze reflectiemethode richt zich op de werkers in het primaire proces en de behandelcoördinatoren. Concreet gaat het om pedagogisch medewerkers, ambulante werkers en gedragsdeskundige.

DOELEN: Het doel van de werkvloer coaching is om zo dicht mogelijk bij de eigen werkpraktijk te leren door het inbrengen van ervaringen. Samen met de coach al wandelend rondom de ervaring komen tot nieuwe inzichten om het handelingsrepertoire uit te breiden. Als subdoel kan vermeld worden dat de werkvloercoaches intern worden verkregen door ervaren professionals op te leiden als werkvloercoach. Hiermee heeft deze ervaren professional een nieuwe uitdaging in zijn werkzame leven, waardoor de binding met de organisatie groter wordt, en de ervaren professional langer verbonden blijft aan de organisatie.

AANPAK: Gedurende 6 maanden hebben coach en Coachee een twee wekelijks coaching contact van 1 uur en 15 minuten. Bij voorkeur zijn zij geen directe collega's van elkaar. Dit zou voor rolverwarring kunnen zorgen. Wel hebben zij een gelijke functie, dit om de coaching gericht in te kunnen zetten vanuit een zelfde referentiekader. Er wordt gewerkt aan de hand van competenties behorende bij de functie (dit zijn nog niet de competenties van het beroepsprofiel). Uitgangspunt bij elke bijeenkomst is de ervaring die ingebracht wordt door de coachee. Bij de start van het traject is er een drie-gesprek tussen coach, coachee en leidinggevende van de coachee om de globale doelen vast te stellen. Eenzelfde soort gesprek vindt plaats aan het einde van het traject.

SAMENHANG: De samenhang zit hem vooral in de kracht dat ervaringen worden gedeeld en de coach kan putten uit een rijke ervaring binnen dezelfde functie. Dilemma's die naar voren komen zijn veelal door de coach te herkennen op basis van de eigen ervaring. Kennis en kunde worden op deze manier optimaal gedeeld.

RANDVOORWAARDEN

FINANCIEN: Bij het uitvoeren van een dergelijk traject ontvangt de coachee een vergoeding van 75 euro per maand, gedurende het traject van 6 maanden. Zowel de coachee als de coach mogen de coaching laten plaatsvinden binnen de eigen werktijd.

DESKUNDIGHEID UITVOERDERS: De werkvloercoaches krijgen een trainingstraject van 3

dagen met betrekking tot algemene coaching vaardigheden. Vervolgens is er een jaarlijkse studiedag voor werkvloercoaches, gericht op de coachingspraktijk.

DRAAGVLAK: Het gaf antwoord op een veelgehoorde vraag. Daarnaast was het draagvlak sterk omdat het de ervaren professional een nieuwe uitdaging bood.

OVERDRAAGBAARHEID

BESCHIKBAARHEID BESCHRIJVING: Niet meer dan hier in het format omschreven.

KWALITEITSBEWAKING: Er is geen duidelijke evaluatie geregeld in een PDCA cyclus. Wel wordt er op de studiedag gekeken naar hoe de praktijk nu loopt. Daarnaast kan de coach voor ondersteuning (bespreken eigen casuïstiek als coach) terecht bij de supervisor/coach/begeleidingskundige van de organisatie, die wij in dienst hebben.

ERVARINGEN MET DE UITVOERING

ERVARINGEN EN RESULTATEN: Er zijn positieve resultaten te melden die vooral gegenereerd worden vanuit de gesprekken van de leidinggevende met de coachee. De nieuw ingestroomde medewerker ziet de coaching ook als onderdeel van zijn/haar inwerken, en is in die zin tevreden over deze inzet. Over het algemeen ervaren de coaches deze extra activiteit als leuk/lerend in hun ontwikkeling als professional.

SUCCES- EN FAALFACTOREN: Groot succes is de meerwaarde voor zowel coachee als coach. De inzet snel nadat men in dienst komt is een succesfactor. Knelpunt: Op dit moment wordt er weinig gebruik gemaakt van de coaches, daar er in verband met de bezuinigingen weinig nieuwe instroom van nieuwe medewerkers is.

Het Nederlands Jeugdinstituut:

hét expertisecentrum over jeugd en opvoeding

Het Nederlands Jeugdinstituut is het landelijk kennisinstituut voor jeugd- en opvoedingsvraagstukken. Het werkterrein van het Nederlands Jeugdinstituut strekt zich uit van de jeugdgezondheidszorg, opvang, educatie en jeugdwelzijn tot opvoedingsondersteuning, jeugdzorg en jeugdbescherming evenals aangrenzende werkvelden als onderwijs, justitie en internationale jongerenprojecten.

Missie

De bestaansgrond van het Nederlands Jeugdinstituut ligt in het streven naar een gezonde ontwikkeling van jeugdigen, en verbetering van de sociale en pedagogische kwaliteit van hun leefomgeving. Om dat te kunnen bereiken is kennis nodig. Kennis waarmee de kwaliteit en effectiviteit van de jeugd- en opvoedingssector kan verbeteren. Kennis van de normale ontwikkeling en opvoeding van jeugdigen, preventie en behandeling van opvoedings- en opgroei problemen, effectieve werkwijzen en programma's, professionalisering en stelsel- en ketenvraagstukken. Het Nederlands Jeugdinstituut ontwikkelt, beheert en implementeert die kennis.

Doelgroep

Het Nederlands Jeugdinstituut werkt voor beleidsmakers, staffunctionarissen en beroepskrachten in de sector jeugd en opvoeding. Wij maken kennis beschikbaar voor de praktijk, maar genereren ook kennisvragen vanuit de praktijk. Op die manier wordt een kenniscyclus georganiseerd, die de jeugdsector helpt het probleemoplossend vermogen te vergroten en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening te verbeteren.

Producten

Het werk van het Nederlands Jeugdinstituut resulteert in uiteenlopende producten zoals een infolijn, websites, tijdschriften, e-zines, databanken, themadossiers, factsheets, diverse ontwikkelings- en onderzoeksproducten, trainingen, congressen en adviezen.

Meer weten?

Wilt u meer weten over het Nederlands Jeugdinstituut of zijn beleidsterreinen, dan kunt u terecht op onze website www.nji.nl.

Wilt u op de hoogte blijven van nieuws uit de jeugdsector? Neem dan een gratis abonnement op onze digitale *Nieuwsbrief Jeugd*.