



StudentWeetRaad

verbinden, leren, adviseren

CLIENTGERICHT WERKEN EN TRAINEN VAN PROFESSIONALS IN DE JEUGDZORG

Geschreven door Jonna Coornaert, Wendeline Verspyck Mijnsen en Bo Peperkamp
In opdracht van LOC Jeugd

Juni 2018

Beste aanpak voor cliëntgericht werken en het trainen van professionals in de jeugdzorg

Inleiding

Het LOC Zeggenschap in Zorg is een Nederlandse koepel- en belangenorganisatie voor patiëntenorganisaties en hun patiënten en cliënten. Vanuit deze organisatie is StudentWeetRaad benaderd om te kijken hoe het geleerde in een training aan professionals in de jeugdhulp en jeugdbescherming om cliëntgericht te werken naar de praktijk het beste vertaald kan worden. Deze vraag is ontstaan vanuit de workshop 'cliëntgericht werken, dat doen we toch al?'. Het blijkt namelijk dat de workshop, ondanks dat deze positief wordt beoordeeld door trainees, het cliëntgericht werken in gezinnen niet vergroot. In dit advies zal er worden ingegaan op mogelijke verklaringen om zo te kunnen adviseren hoe het cliëntgericht werken binnen gezinnen wellicht wel kan worden vergroot.

De workshop 'cliëntgericht werken, dat doen we toch al?' hoort bij het programma Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming. Dit programma is opgezet om het doel van de Jeugdwet te verwezenlijken. Dit doel houdt in dat kinderen en jongeren veilig en gezond opgroeien en dat in situaties waar dit niet vanzelfsprekend is hulp wordt geboden. Het programma Professionalisering probeert dit te verwezenlijken door in het werkveld samen te werken en trainingen te geven welke ontwikkeld worden door de verschillende partners. Naast de training voor cliëntgericht werken worden er nog vijf andere trainingen aangeboden op de informatiebijeenkomst. Professionals kunnen er twee kiezen per bijeenkomst.

In de workshop 'Cliëntgericht werken, dat doen we toch al?' aangeboden door LOC-jeugd worden professionals in iets meer dan één uur getraind om cliëntgericht te werken binnen gezinnen in verschillende takken van de jeugdzorg (Professionalisering Jeugdhulp, z.d). Deze training wordt gegeven door ervaringsdeskundigen die zelf in aanraking zijn (geweest) met jeugdzorg. De training voor cliëntgericht werken maakt gebruik van zes verschillende sleutels binnen de jeugdzorg: kinderen, jongeren, jongvolwassenen, ouders, pleegouders en professionals. Elke groep heeft andere



behoeften, wensen en belangen. Door middel van een spel met posters worden professionals hier bewust van gemaakt.

In dit advies wordt ten eerste gekeken naar cliëntgericht werken; wat is het precies en welke aspecten hiervan komen terug in de training? Vervolgens wordt beschreven hoe men het beste een training kan geven aan professionals. Ten slotte wordt er ingegaan op hoe men de koppeling maakt tussen het geleerde in een training en de praktijk. Met deze verschillende onderdelen wordt er vanuit verschillende uitgangspunten advies gegeven voor het trainen van professionals in de jeugdzorg in cliëntgericht werken en de praktische implicaties van deze training binnen gezinnen.

Cliëntgericht werken

Wat is cliëntgericht werken?

Cliëntgericht werken is een houding van de professional waarbij hij/zij zich richt op het belang van de cliënt en uitgaat van het perspectief van de cliënt (Van der Pel, 2001; Welling, 2002). Hierbij wordt de cliënt serieus genomen, worden zijn/haar rechten en belangen gewaarborgd en wordt de invloed van de cliënt op het hulpverleningsproces vergroot (Van Berchum, 1998). Cliëntgericht en vraaggericht werken zijn begrippen die in de literatuur veel door elkaar worden gebruikt. Het verschil tussen deze begrippen is dat cliëntgericht werken zich met name richt op de belangen van de cliënt en vraaggericht werken op de wensen van de cliënt. Het kan zijn dat de belangen en wensen van de cliënt niet overeenkomen waardoor ook de aanpak van cliënt- en vraaggericht werken van elkaar verschilt. Daarnaast is het belangrijk om te beseffen dat in de jeugdzorg zowel de ouders/verzorgers als de jongere de cliënten zijn, zoals ook in de training benadrukt wordt met de 'sleutels'.

Cliëntgericht werken op organisatorisch niveau

Cliëntgericht werken gaat niet enkel om het één op één contact tussen professional en cliënt maar heeft ook impact op organisatorisch niveau. De vraag van de cliënt moet namelijk ook het uitgangspunt van het beleid zijn, wat organisatorisch veel van een organisatie vraagt (Welling, 2002).



In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van cliëntgericht werken: 1) macroniveau (cliëntbeweging), 2) mesoniveau (organisatie) en 3) microniveau (individueel hulpverleningsproces) (NJI, 2003). Onder het macroniveau vallen cliëntenorganisaties, cliëntgestuurde projecten en het persoonsgebonden budget. Het mesoniveau richt zich op medezeggenschap, transparantie, flexibiliteit van de hulpverlening en een faciliterende organisatiestructuur. Tot slot richt het microniveau zich specifiek op de werkrelatie tussen professional en cliënt, waarbij het contact centraal staat. Echter kun je pas op microniveau goed cliëntgericht werken wanneer er aan de onderdelen van macro- en mesoniveau zijn voldaan, terwijl er in de praktijk met name wordt ingezet op het microniveau. Hier worden dus kansen gemist in de praktijk waardoor cliëntgericht werken minder goed zou kunnen werken dan beoogd.

Vaardigheden van een professional voor cliëntgericht werken

Volgens adviesbureau Van Montfoort hebben professionals vier vaardigheden nodig om cliëntgericht te kunnen werken:

1. *Een vraag gestuurde basishouding* waarbij de cliënt in het hulpverleningsproces wordt betrokken, voortdurend wordt geïnformeerd, krachten van het gezin worden geactiveerd en waarbij de professional zich betrouwbaar, vasthoudend, tactvol en geduldig opstelt (Van Burik, Kayser en Van de Mortel, 2001).
2. *Communicatievaardigheden* waarbij de professional open vragen stelt en zich aanpast op de beleving van de cliënt (Delfos, 2000; Welling 2002b; Van Loenen en Meerdink, 2000; Van Beek, 2002; De Jonge, 1999, LPJ, 2002).
3. *Zelfreflectie* waarbij de professional zich bewust is van zijn eigen normen en waarden en open staat voor kritiek van de cliënt, van collega's en van leidinggevendenden (Brinkman, 2001).
4. Een cliëntgerichte professional moet in staat zijn te *structureren* omdat de professional de procesbewaker is van het hulpverleningsproces en dus verantwoordelijk is dat dit proces soepel en gestructureerd verloopt (Hermans, 1995).



Cliëntgericht werken binnen de training “Cliëntgericht werken, dat doen we toch al?”

In de training ‘Cliëntgericht werken, dat doen we toch al?’ komen verschillende aspecten van cliëntgericht werken naar voren. Daarnaast worden er in de training adviezen gegeven hoe cliëntgericht werken toegepast kan worden in de praktijk. Echter lijkt er een organisatorisch aspect te ontbreken. Omdat de training door professionals uit verschillende organisaties gevolgd wordt, zou het kunnen dat verandering binnen de organisatie met betrekking tot cliëntgericht werken minder goed tot stand komt. Dat cliëntgericht werken niet binnen de organisatie structureel behandeld wordt kan verklaren dat professionals moeite hebben om cliëntgericht werken ook daadwerkelijk binnen gezinnen toe te passen (microniveau) (NJI, 2003; Welling, 2002). Zij hebben hier namelijk wel de juiste middelen en ondersteuning voor nodig vanuit de organisatie (meso- en macroniveau). Het zou waardevol kunnen zijn om een interventie aan te bieden die gericht is op het verbeteren van de communicatievaardigheden van professionals (Heaven, Clegg, & Maguire, 2006). Een andere belangrijke factor die vanuit de organisatie verzorgd moet worden is het geven van gestructureerde en terugkomende feedback op het cliëntgericht werken (Goense, Pronk, Boendermaker, & Berentsen, 2014).

Het vorige samengevat volgt nu een overzicht van do’s voor een professional om cliëntgericht te werken:

- **Neem een vraaggestuurde houding aan**
 - Zorg dat er een continu proces van vraagverheldering en afstemming op de vraag van de cliënt plaatsvindt; betrek de cliënt in alle fasen van het proces
 - Handel met respect en bescheidenheid; laat de regie bij de ouders en jeugdige, zodat je samen tot oplossingen komt
 - Activeer de positieve krachten van het gezin
 - Wees accepterend, empathisch, zorgzaam, aanmoedigend en persoonlijk
 - Sluit aan op de wensen van de cliënt



- **Let op communicatievaardigheden**
 - Stel oprechte, open vragen, toon belangstelling, pas vragen aan op de belevingswereld van de cliënt
 - Zorg voor heldere communicatie
 - Actief luisteren en observeren, duidelijk en rustig uitleggen, adequaat onderhandelen, intercultureel communiceren, reageren op emoties, activeren, motiveren en betrekken
- **Zelfreflectie**
 - Wees bewust van je eigen waarden en normen, niet moraliseren, openstaan voor kritiek, houding kunnen bijstellen en transparant zijn (tegenover cliënt, collega's en leidinggevende)
- **Structureer**
 - Begrijpelijk schrijven, systematisch en doelgericht werken, doelen vertalen in activiteiten, coördineren en alleen relevante hulp verlenen

Trainen van professionals

Nu helder is wat cliëntgericht werken inhoudt, kan er gekeken worden hoe de training het beste vormgegeven kan worden zodat het cliëntgericht werken bereikt wordt. Dit is van belang aangezien het LOC heeft aangegeven dat de training "cliëntgericht werken, dat doen we toch al?", in de praktijk niet leidt tot meer cliëntgericht werken binnen gezinnen. De manier waarop professionals worden getraind kan hier een mogelijke verklaring voor zijn.

Hoe leren wij?

In de praktijk kunnen verschillende stadia van het leren door professionals worden onderscheiden, namelijk het leren van kennis en vaardigheden, het leren van lange termijn vaardigheden en de daadwerkelijke verandering (Boshuizen, Bromme, & Gruber, 2004). Het eerste stadia, het leren van kennis en vaardigheden, wordt vaak bereikt door middel van trainingen zoals de training "cliëntgericht werken, dat doen we toch al?". Om tot het laatste stadia van daadwerkelijke verandering te komen is bewustzijn, zelfreflectie en motivatie nodig van de betrokken professionals.



Daarnaast is er in een instelling collectief leren van de professionals vereist waarbij wordt samengewerkt om problemen op te lossen en zo accuraat mogelijk te handelen (Steege, 2003). Collectief leren kan echter enkel worden bereikt wanneer de professionals uit een organisatie allen dezelfde training volgen, of wanneer er een nieuwe methode op organisatorisch niveau wordt toegepast. Naast collectief leren is ook aangetoond dat 'ervaringsleren' helpt bij het toepassen van kennis (Kolb, 1984; Kessel, 1988). In dit proces van ervaringsleren wordt kennis gevormd door de verandering van ervaring. Theorie wordt met praktijk verbonden, ervaringen worden binnen een organisatie uitgewisseld en met elkaar vergeleken, waar collectief leren en ervaringsleren samenkomt.

Motivatie om te leren

Echter is met collectief leren nog niet alles bereikt. Het trainen van professionals blijkt namelijk makkelijker gezegd dan gedaan, met name met het oog op motivatie en het bereiken van daadwerkelijke verandering (Weggeman, 2015). Zo gelden er een aantal voorwaarden om tot daadwerkelijke verandering en implementatie van hetgeen wat geleerd wordt te komen.

Ten eerste is het namelijk belangrijk dat de professional intrinsiek gemotiveerd is om te leren. Zo wordt er gesuggereerd dat door negatieve cognities ten opzichte van het leren er weerstand ontstaat bij professionals. Zo kunnen zij bijvoorbeeld denken dat zij voldoende kennis opdoen in de dagelijkse praktijk en hierdoor nieuwe technieken of kennis ontwijken (Argyris, 1990). Daarnaast kan leren worden beschouwd als kritiek waardoor de professional afweer krijgt en de kritiek/leermogelijkheden niet omzetten tot handelen. Het is dan ook belangrijk om bewust te zijn hoe je een training vormgeeft en hoe je communiceert naar de professionals. Het creëren van een veilige omgeving binnen de organisatie is evenals van belang om zo de weerstand van de professionals zoveel mogelijk te beperken om hen zo evengoed zoveel mogelijk te kunnen leren.

Naast de intrinsieke motivatie is het belangrijk dat professionals niet worden lastiggevallen met procedures, omdat hierdoor hun enthousiasme voor het werk en om zich verder te ontwikkelen kan worden beperkt. Tot slot is het, zoals eerder benoemd,



voor de motivatie van professionals belangrijk om een training te richten op de collectieve ambitie van een organisatie, waarbij er wordt ingespeeld op de samenwerking binnen het team zoals dit ook in de praktijk gebeurt.

Leren van Professionals binnen de training “Cliëntgericht werken, dat doen wij toch al?”

De training “cliëntgericht werken, dat doen we toch al?” wordt niet binnen organisaties aangeboden maar binnen een bredere informatiebijeenkomst voor professionalisering binnen de jeugdzorg en jeugdbescherming. Dit kan ervoor zorgen dat het collectief leren niet tot stand komt waardoor de geleerde kennis uit de training niet goed omgezet kan worden tot daadwerkelijke verandering van de professionals. Er zou bijvoorbeeld nagedacht kunnen worden om de training voor cliëntgericht werken bij organisaties aan te bieden en zich hierbij meer te richten op het collectieve leren binnen een organisatie om zo daadwerkelijke verandering binnen de organisatie te bewerkstelligen.

Het vorige samengevat volgt nu een overzicht van do's voor het geven van een goede training:

- **Voor de trainer**
 - Probeer bewustzijn, zelfreflectie en (intrinsieke) motivatie aan te wakkeren bij professionals
 - Probeer weerstand weg te nemen; weerstand bij de professional vormt vaak een blokkade voor leren
 - Focus niet op procedures; over het algemeen kennen professionals procedures vrij goed. Als trainer of als organisatie kun je beter faciliteren dan het werkproces plannen en controleren
 - Richt je op collectieve ambities en op de groep; speel in op samenwerking. Dit is een belangrijke basis in de jeugdhulp en bescherming
- **Vanuit de organisatie**
 - Binnen de organisatie dient er een veilig en open klimaat te heersen met ruimte voor kritiek.
 - Wees je bewust waarom professionals zich defensief kunnen opstellen bij kritiek (gevoel van falen). Probeer te benadrukken dat kritiek, zelfreflectie en fouten maken horen bij ontwikkeling en niet bij falen



- Bied systematische ondersteuning aan de hulpverleners in de vorm van structurele feedback
- Een andere voorwaarde voor verandering is het collectief leren als organisatie. Mogelijk werkt het beter om de training te geven binnen de organisaties in plaats van verschillende organisaties door elkaar
- Uitwisselen van ervaringen en kennis

Conclusie

In dit advies is antwoord geprobeerd te geven op de vraag hoe het geleerde in een training aan professionals in de jeugdhulp en jeugdbescherming om cliëntgericht te werken naar de praktijk het beste vertaald kan worden. Op basis van de bovenstaande informatie kan er geconcludeerd worden dat er verschillende actoren zijn die invloed hebben op succesvol cliëntgericht werken en het vertalen van geleerde kennis naar de praktijk. Zo is er de professional zelf, die met behulp van een aantal vaardigheden en kennis cliëntgericht zou moeten kunnen werken. Daarnaast is er de organisatie in zijn geheel, die ondersteuning dient te bieden aan de professional, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen zoals 'Cliëntgericht werken, dat doen we toch al?'. Ten derde is er de trainer zelf, die de verantwoordelijkheid draagt om bepaalde kennis over te dragen en inzichten te brengen bij de professionals. Indien er tussen deze drie actoren niet voldoende samengewerkt wordt is het bereiken van verandering op het gebied van cliëntgericht werken zeer moeilijk.

Het advies op basis van de besproken literatuur bestaat uit een aantal onderdelen, namelijk het toevoegen van het organisatorische aspect binnen de training 'Cliëntgericht werken, dat doen we toch al?', zodat de professionals ondersteuning krijgen vanuit hun organisatie om cliëntgericht te werk te gaan binnen gezinnen en zodat er collectief geleerd kan worden binnen organisaties. Daarnaast adviseren wij terugkomende feedback vanuit de organisatie op het cliëntgericht werken van de professional zodat deze zich kan blijven ontwikkelen. Andere mogelijkheden zijn het aanbieden van de training voor cliëntgericht werken op de organisaties zelf of het integreren van klinische supervisie binnen de training 'Cliëntgericht werken, dat doen we toch al?'. Als deze



onderdelen toegepast worden zou de vertaling van de training naar de praktijk verbeterd kunnen worden.

Literatuurlijst

- Argyris, C. (1990). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard business review, 69.
Opgehaald van: http://pds8.egloos.com/pds/200805/20/87/chris_argyris_learning.pdf
- Beek, F. (2002). 'Gewoon vragen wat er is wat ze voor je kunnen doen'. Vraaggericht werken volgens jongeren en ouders; trends in kinder en ouder kwaliteitscriteria. *Deelrapport 1 van de LPJ Monitor 2002*. Den Haag: LPJ.
- Berchum, K. van. (1998). Samen met de cliënt. De stand van zaken rond cliëntenbeleid in De Friese Jeugdhulpverlening en jeugdbescherming.
- Boshuizen, H.P.A., Bromme, R., & Gruber, H. (2004). Professional learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert. Springer Science & Business Media doi:10.1007/1-4020-2094-5
- Brinkman, F. (2001). Optimaliseren van cliëntparticipatie. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Burik, A. van. Kayser, T., & Mortel, Monique van (2001). *Wat vraagt vraaggestuurd werken? De mening van SPH-ers*. Woerden: Adviesbureau Van Montfoort in opdracht van NVSPH.
- Delfos, M.F. (2001). *Van meezorgen tot zorg. Het kind centraal*. In: Bakker, W., Damen, M.L.W., Merckx, J.A.M., & Prinsen, B. (2001). *Alle kinderen in beeld. Ouder- en Kindzorg tussen wetenschap en praktijk*. Assen: Van Gorcum, 2001.
- Derek L. Milne, Alia I. Sheikh, Sue Pattison & Andrew Wilkinson (2011): Evidence- Based Training for Clinical Supervisors: A Systematic Review of 11 Controlled Studies, *The Clinical Supervisor*, 30:1, 53-71 doi: 10.1080/07325223.2011.564955
- Falender, C., Cornish, J. A. E., Goodyear, R., Hatcher, R., Kaslow, N. J., Leventhal, G., et al. (2004). Defining competencies in psychology supervision: A consensus statement. *Journal of Clinical Psychology*, 60, 771-785. doi: 10.1002/jclp.20013
- Goense, P., Pronk, S., Boendermaker, L., & Berentsen, J. (2014). *Wie helpt de hulpverlener? Ondersteuning bij het uitvoeren van interventies in de jeugdzorg*.



Amsterdam: Kenniscentrum Maatschappij en Recht Lectoraat

Kwaliteit en

Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd

Heaven, C., Clegg, J., & Maguire, P. (2006) Transfer of communication skills training from workshop to workplace: The impact of clinical supervision. *Patient Education and Counseling*, 60, 313-325. doi: 10.1016/j.pec.2005.08.008

Hermans, J. (1995). Besluitvorming in de jeugdzorg: het hulpverleningscontract als alternatief. *Kind en Adolescent*, 16, 111-127.

Jonge, M. de. (1999). Cliëntperspectief. *Maandblad voor Geestelijke Volksgezondheid*, 54, 402-404

Kaslow, N. J., Borden, K. A., Collins, F. L., Forrest, L., Illfelder-Kaye, J., Nelson, P. D., et al. (2004). Competencies conference: Future directions in education and credentialing in professional psychology. *Journal of Clinical Psychology*, 60, 699-712. doi: 10.1002/jclp.20016

Kessel, L. van. (1988). Ervaringsleren en supervisie, de theorie van David Kolb over ervaringsleren en haar betekenis voor begeleiding van het leerproces in supervisie. *Supervisie in opleiding en beroep*, 5, 5-29.

Kilminster, S. M., & Jolly, B. C. (2001). Effective supervision in clinical practice settings: A literature review. *Medical Education*, 34, 827-840. doi: 10.1046/j.1365-2923.2000.00758.x

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Loenen, M. van. & Meerdink, j. (2000). We gaan er wat aan doen! Handreiking voor het doen van kwalitatief cliëntonderzoek in de jeugdzorg. Amsterdam: SWP, 2000
NJI (2003). *Gewoon goed hulpverleners*. Opgehaald van <https://www.nji.nl/nl/Download-Nji/Publicatie-Nji/GewoonGoedHulpverleners.pdf>

Pel, J. van (2001). Gedachtebepaling 'vraaggericht werken'. Interne notitie uitgereikt tijdens een studiemiddag over vraaggericht werken georganiseerd door Collegio op 23 september 2002. Professionalisering Jeugdhulp en Jeugdbescherming. (z.d.). *Over het programma*. Geraadpleegd op 30 april 2018, van [https://professionaliseringjeugdhulp.nl/over-het-programma/Professionalisering-Jeugdhulp-en-Jeugdbescherming-\(z.d.\)-Sleutels](https://professionaliseringjeugdhulp.nl/over-het-programma/Professionalisering-Jeugdhulp-en-Jeugdbescherming-(z.d.)-Sleutels)



van kinderen, jongeren, jongvolwassenen, (pleeg)ouders en professionals voor nog betere hulp!

Steege, M. V. D. (2003). Gewoon goed hulpverleners. Over de cliënt centraal, vraaggericht werken en cliëntenparticipatie in de jeugdzorg. ISBN 90-5957-079-0. Opgehaald van <https://www.nji.nl/nl/Download-Nji/Publicatie-Nji/GewoonGoedHulpverleners.pdf>

Steinert, Y., Mann, K., Centeno, A., Dolmans, D., Spencer, J., Geleula, M., & Prideaux, D. (2006). A systematic review of faculty development initiatives designed to improve teaching effectiveness in medical education. *Medical Teacher*, 28, 497–526. doi:10.1080/01421590600902976

Weggeman, M. (2015). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Opgehaald van: <https://debaak.nl/inspiratie/artikelen/2015/07/leidinggeven-aan-professionals-niet-doen/>

Welling, M. (2002). *Vraaggericht werken in de jeugdhulpverlening*. Utrecht: LEMMA.