

HOE BOUW JE EEN AANTREKKELIJKE ORGANISATIE?

NIEUW: VIJFDE EDITIE INSPIRATIEBOEK

CULTUUR VAN VERTROUWEN BINNEN DE ORGANISATIE

SNEL NAAR:	Hoe iedereen bijdraagt aan een cultuur van vertrouwen	43 >
	"Je moet je hart kunnen luchten, anders bouwt het zich op"	44 >
	"Ga niet in je ivoren torentje besturen, maar laat zien wie je bent"	45 >
	"Spreek je waardering uit naar medewerkers, juist nu"	47 >
	Zelfscan - Hoe draag jij bij aan een cultuur van vertrouwen?	48 >

Vijfde editie
december 2021

AANTREKKELIJKE ORGANISATIE

JEUGDHULP
**ALLES
IN HET
WERK**

INITIATIEF VAN ARBEIDSMARKTTAFEL JEUGD

INSPIRATIEBOEK
**HOE BOUW JE EEN
AANTREKKELIJKE ORGANISATIE?**



INHOUD

7

Inleiding



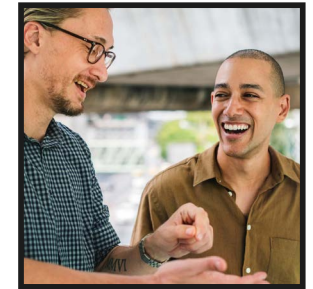
10

Tien ingrediënten van een aantrekkelijke organisatie



11

De aanpak van aantrekkelijke organisaties



12

"Ons motto is: geld móet naar de zorg"



14

"Hoe kunnen we elke meter tot het schot zo goed mogelijk invullen?"



16

"Wat wij doen is óók topsport"



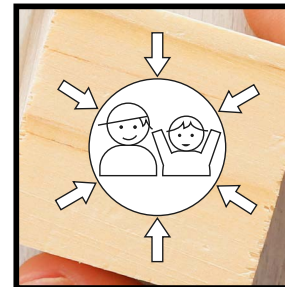
18

Centraal stellen van belang van kinderen en jongeren



19

Zeven tips uit het veld



21

Lef en beroepseer



vervolg inhoud

INHOUD

22

Tijd voor reflectie,
het bespreken
van ideeën en het
ontwikkelen ervan



23

Inspiratie: Student
als spiegel voor
professional



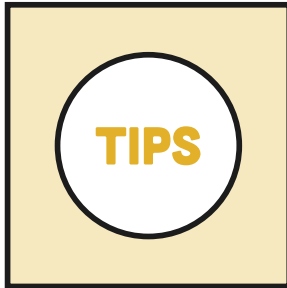
25

Bespiegelingen
uit de praktijk



27

Tips uit de
praktijk



29

Hoe maak je tijd
voor reflectie?
Vijf vragen aan...



32

Waardering en
erkenning voor
professionals



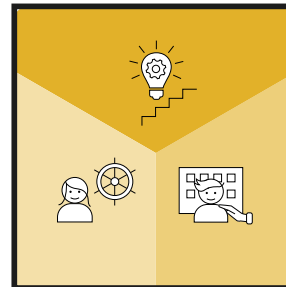
33

"Onderscheid
maken en
bijzondere inzet
belonen mag!"



37

Werkbeleving:
dit maakt het
verschil



38

"Complimenten?
Daar heb je (vaak)
helemaal niets aan"



INHOUD

40

Wat zeggen collega's van Waldy?

TIPS: HOE GEEF JE ERKENNING?

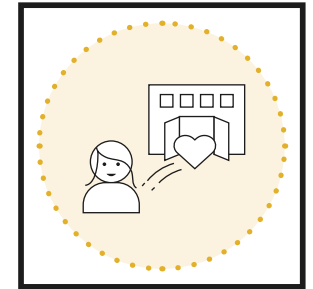
42

Cultuur van vertrouwen binnen de organisatie



43

Hoe iedereen bijdraagt aan een cultuur van vertrouwen



44

“Je moet je hart kunnen luchten, anders bouwt het zich op”



45

“Ga niet in je ivoren torentje besturen, maar laat zien wie je bent”



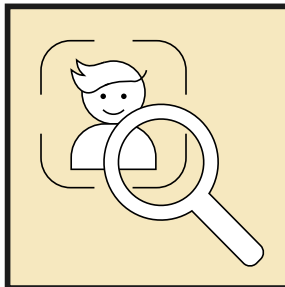
47

“Spreek je waardering uit naar medewerkers, juist nu”



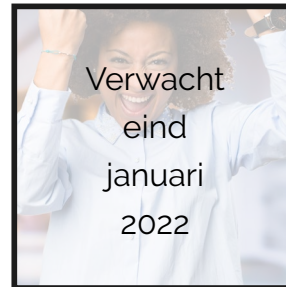
48

Doe de zelfscan



49

Aandacht voor werkplezier



50

Dit inspiratieboek is mede ontwikkeld door



vervolg inhoud

INHOUD

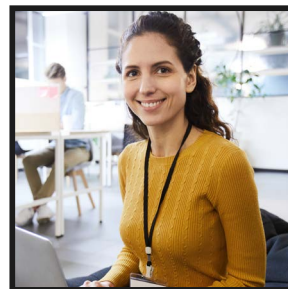
52

Jeugdhulp. Alles
in het werk in
twee minuten



53

Colofon



INLEIDING

De uitstroom in jeugdhulp is hoog. Gemiddeld verlaten maar liefst 11 tot 17 % van onze collega's de sector. En zoekt 29% van de jeugdhulpwerkers ander werk en wil bijna de helft (43%) binnen 5 jaar weg.

Hoogste tijd om dit tij te keren. Jeugdhulp. Alles in het werk gaat voor een aantrekkelijke sector waar je met plezier werkt en wilt blijven werken! Aantrekkelijke organisatie is één van de vijf thema's.

Aantrekkelijke organisatie

Een aantrekkelijke organisatie is een organisatie waar iedereen wil werken en bereid is net dat stapje extra te zetten. Maar hoe word je een aantrekkelijke organisatie? En welke ingrediënten bepalen het succes?

Ingrediënten aantrekkelijke organisatie

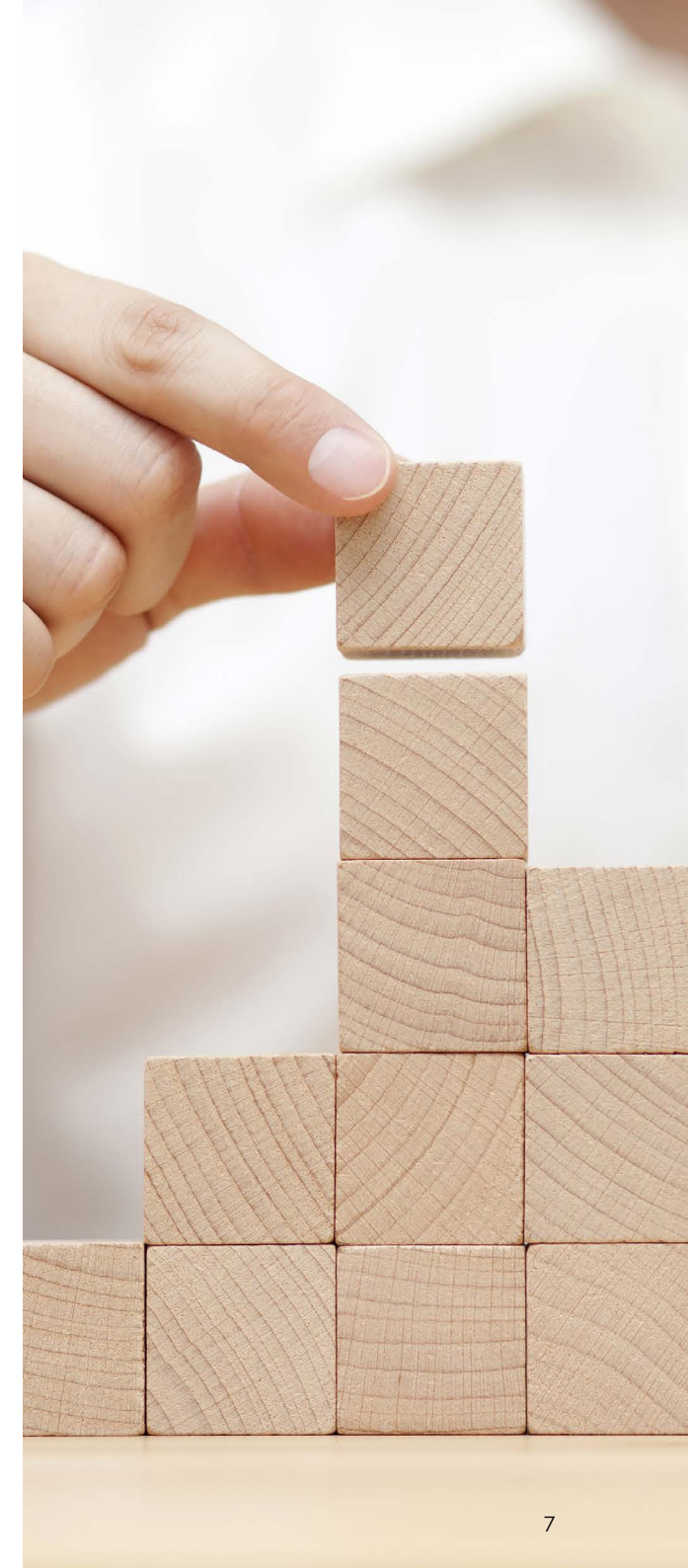
Het antwoord op die vraag vind je in dit e-book. Op basis van onderzoek onder medewerkers en bestuurders in jeugdhulp is een top tien samengesteld. In dit e-book vertellen Level, het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid en impegno hoe zij zijn uitgegroeid tot een aantrekkelijke organisatie.

Nieuwe edities met goede voorbeelden en tips uit het veld

In de volgende edities staan steeds één van de ingrediënten van een aantrekkelijke organisatie centraal. Iedere twee maanden verschijnt een nieuwe editie. Dit keer is dat cultuur en vertrouwen. Een groot goed binnen het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid. Hoe draagt iedereen daar vanuit zijn of haar positie aan bij? We vroegen het aan voorzitter van raad van bestuur Marianne, jeugdbeschermer Eline en hoofd hr Freerk.

Nieuwsgierig hoe Jeugdhulp. Alles in het werk werkt aan een aantrekkelijke sector?

Bekijk de animatie.



A hand is shown placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The blocks are light-colored wood with a visible grain. The background is a plain, light color. The text is centered in a white box with a black border.

**TIEN INGREDIËNTEN VAN
EEN AANTREKKELIJKE
ORGANISATIE**

TIEN INGREDIËNTEN VAN EEN AANTREKKELIJKE ORGANISATIE

'Jeugdhulp. Alles in het werk' vroeg medewerkers en bestuurders in brede jeugdhulp wat een jeugdhulporganisatie aantrekkelijk maakt om voor te werken. We zetten de tien belangrijkste ingrediënten voor je op een rij.

Driehonderd bestuurders en medewerkers vulden een vragenlijst in. Hieruit blijkt dat het centraal stellen van het belang van kinderen en jongeren op nummer één staat. Op nummer twee staat met 63 procent tijd voor reflectie en het bespreken en ontwikkelen van ideeën. Als derde ingrediënt noemt 59 procent de waardering en erkenning van professionals. Daarna volgt met 57 procent een cultuur van vertrouwen binnen de organisatie. Aandacht voor werkplezier staat met 55 procent op nummer vijf. Bekijk op de volgende pagina de top tien van ingrediënten van een aantrekkelijke organisatie.

Ook top veertig ingrediënten

Deze top tien maakt deel uit van een lijst van bijna veertig ingrediënten die passen bij een aantrekkelijke organisatie. Die lijst is gebaseerd op gesprekken met drie organisaties in jeugdhulp waar het prettig werken is: Levvel, Regiecentrum Bescherming en Veiligheid en impegno.



“De medewerkers zijn de kern van de sector.”

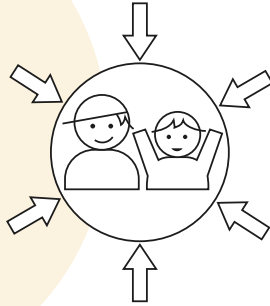
Maaïke van der Aar
Landelijk bestuurder FNV Jeugdzorg

Jeugdprofessionals aan je binden

"De resultaten zijn belangrijk voor de sector", zegt Maaïke van der Aar, FNV-bestuurder. Als lid van de Arbeidsmarkttafel Jeugd is ze trekker van het project 'Aantrekkelijke organisatie', waarvan dit onderzoek deel uitmaakt. "Uit een rondgang in het veld blijkt dat je op zo'n manier jeugdprofessionals aan je kunt binden als werkgever. Door de organisatie rond medewerkers op te bouwen en niet andersom. Zij zijn per slot van rekening de kern van de sector. Zonder hen geen jeugdzorg."

78%

Centraal stellen van
belang van kinderen
en jongeren



63%

Tijd voor reflectie,
bespreken
van ideeën en
ontwikkelen ervan



TIEN INGREDIËNTEN AANTREKKELIJKE ORGANISATIE

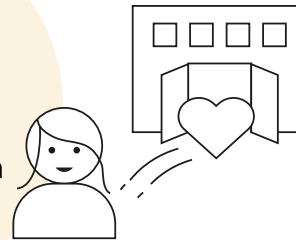


59%

Waardering en
erkenning voor
professionals

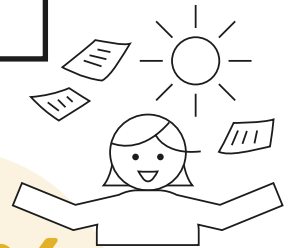
57%

Cultuur van
vertrouwen binnen
de organisatie



55%

Aandacht voor
werkplezier



51%

Talenten van medewerkers
worden optimaal benut

48%

Verminderen van regels
en bureaucratie

48%

Interessante werkinhoud

47%

Mogelijkheden voor
professionalisering en
ontwikkeling

45%

Aandacht voor
werkdruk

Ben je benieuwd naar het complete onderzoek? Bekijk hier het uitgebreide rapport ['Ingrediënten aantrekkelijke organisatie in jeugdhulp'](#)



A photograph of two men laughing together. The man on the left has blonde hair, glasses, and a beard, wearing a blue and white checkered shirt with a brown strap over his shoulder. The man on the right has a shaved head and is wearing a brown button-down shirt. They are both smiling broadly, showing their teeth. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a building.

DE AANPAK VAN AANTREKKELIJKE ORGANISATIES

Bezuinigingen, stevige problematiek en werkdruk in jeugdhulp. Factoren die het er niet makkelijker op maken om te bouwen aan een aantrekkelijke organisatie. Levvel, Regiecentrum Bescherming en Veiligheid en impegno lieten zich er niet door weerhouden. Ze groeiden uit tot een organisatie waar het fijn werken is. Hoe pakken ze dat aan?

impegno

"ONS MOTTO IS: GELD MÓET NAAR DE ZORG"

"Een aantrekkelijke organisatie zet het kind centraal. Maar daarvoor is een financieel gezonde organisatie nodig", zegt Maurice Navarro, directeur-bestuurder van impegno jeugd & gezin en ggz. "Ons motto is: geld móet naar de zorg. We kijken streng naar financiën. Gaat het geld naar het directieteam of naar een managementlaag? Of wordt het écht nuttig besteed? Daarop baseren we onze keuzes."



"Onze investeringen gebruiken we voor het ontwikkelen van bijvoorbeeld een poli voor jonge kinderen of voor het uitbreiden van ons opleidingsaanbod. Ook zijn we bezig met VR-behandelingen. We willen continue met nieuwe ontwikkelingen komen voor betere jeugdhulp."

Weinig kosten voor overhead

Het resultaat van deze aanpak is dat de kosten voor overhead bij impegno op achttien procent zit. "Bij veel zorgorganisaties zijn deze kosten boven de vijftig procent. Als geld verkeerd wordt besteed, herken je dat aan onevenredigheid: een lage omzet en een hoog dividend bijvoorbeeld. Of je ziet dat een organisatie uit veel lagen bestaat. Dat er veel ondersteunende diensten zijn, projecten die

niet goed gaan en veelkoppige directieteams." "Ook bij impegno is overhead nodig", vertelt hij, "maar de focus ligt op de autonomie van medewerkers: daar zit tenslotte de kennis en de ervaring." "Als we zien dat een medewerker veel efficiënter kan werken als we ondersteuning organiseren, dan doen we dat. In die volgorde."

Bedrijfsvoering anders durven aanpakken

Innovatie van de bedrijfsvoering is nodig, vindt Navarro. Dat betekent dat je dit ook echt anders moet durven aan te pakken als jeugdhulporganisatie. "Bij impegno betrekken we medewerkers direct bij de besluitvorming. We betrekken hen bij de inhoud en bij het beleid. Als je dan ook de middelen hebt om de ideeën die binnen je organisatie leven te realiseren, kun je heel snel werken

aan goede jeugdhulp. Medewerkers merken dan vanzelf dat er inderdaad meer aandacht is voor kinderen en jongeren. Dat geeft hen de ruimte om het werk zoveel beter te doen."

Keuzes duidelijk maken

Een belangrijk aandachtspunt is om de hele organisatie hierin voortdurend mee te nemen. "Bedrijfskundig kan deze aanpak wel kloppen, maar dan moet je ook nog je medewerkers, management en bestuur meekrijgen. Waar het om gaat, is dat je iedere keer duidelijk aangeeft waarom je bepaalde keuzes maakt. Je verhaal moet kloppen. Wanneer je hen vervolgens betreft bij de besluitvorming gaat het voor hen ook leven."

"De focus ligt op de autonomie van medewerkers: daar zit tenslotte de kennis en ervaring."

impegno

Aanbod

- **Jeugd- en gezinszorg (jeugdbegeleiding/ jeugd- en opvoedondersteuning/ specialistische jeugdbehandeling)**
- **Wmo volwassenenzorg**
- **GGZ 18+ behandeling**
- **Huishoudelijke ondersteuning**

Doelgroep

- **Jeugd en hun gezin**
- **Volwassenen**

Motto

Samen betere zorg

Kernwaarden

- **Toegankelijkheid**
- **Lef en doortastendheid**
- **Oprechte verbinding**

Aantal medewerkers: **800**
www.impegno.nl

Levvel

“HOE KUNNEN WE ELKE METER TOT HET SCHOT ZO GOED MOGELIJK INVULLEN?”

“Elke organisatie heeft kaders. Ook die van ons. Maar er is ruimte om te kijken of we een extra stap kunnen zetten”, zegt Bojoura Maarbach, teamleider en projectleider bij Levvel. “Dat leidt vaak tot betere jeugdhulp. Een organisatie die doet wat nodig is en soms buiten de lijntjes durft te kleuren, is pas echt aantrekkelijk.” Deze werkwijze geeft Maarbach veel voldoening. “Ik zou het benauwd krijgen als die ruimte er niet zou zijn. Meebewegen met wat het veld vraagt is zo belangrijk!”



Maatwerk leveren

Maarbach werkt aan de besloten kant van jeugdzorg. “Binnen onze setting verblijven jongeren in groepen van maximaal acht. Een aantal jaren geleden was dat de norm. In de landelijke beweging naar kleinschaligheid zijn wij steeds beter in staat om maatwerk te leveren. Is het goed voor een jongere om in zijn vervolgtraject zelfstandig te gaan wonen en niet in groepsverband? Dan kijken wij naar een maatwerktraject. We gaan het dus anders organiseren. We overleggen bijvoorbeeld met de gemeente Amsterdam. Dat was een aantal jaar geleden echt niet denkbaar.” Om op een creatieve manier naar

oplossingen te kunnen zoeken, heb je steun van de organisatie nodig. “Als je onderbouwt waarom een bepaalde oplossing leidt tot goede jeugdhulp, dan krijg je die steun bij ons ook.”

Beter en innovatiever kijken

Maar dan nog: de juiste route kiezen voor de beste ondersteuning is niet eenvoudig. Er zijn talloze schotten tussen organisaties en afdelingen die in de weg kunnen zitten. “Ik werk ook als ambulante hulpverlener en dan denk ik: zonder schotten zou ik veel beter en innovatiever kunnen kijken naar een goede

vervolgplek voor een jongere. Nu word ik in casussen soms gedwongen andersom te denken: je hebt vijf smaken en welke paste het beste? Terwijl je misschien wel een totaal andere smaak wilt kiezen. Maar dan loop je tegen wachtlijsten aan en te dure zorg."

Op zoek naar andere oplossingen

"Dan is het de vraag hoe je als medewerker met die schotten omgaat," vervolgt ze. "Je zult je moet je verhouden tot financiën en wat men ziet als 'goede jeugdhulp'. Daarom stellen we als team ons de vraag: hoe kunnen we elke meter tot het schot zo optimaal mogelijk invullen? Blijf je binnen de lijnen kleuren of zoek je naar andere oplossingen? Bijvoorbeeld door op te trekken met collega's in het veld of bij de gemeente aan te kloppen om de zorg samen te regelen. Dat lukt alleen als je organisatie achter jou staat, zoals Levvel doet."

"Elke organisatie heeft kaders. Ook die van ons. Maar er is ruimte om te kijken of we een extra stap kunnen zetten. Dat leidt vaak tot betere jeugdhulp."

Levvel

Aanbod

Alle vormen van jeugdhulp onder één dak. Van opvoedondersteuning, pleegzorg, ambulante en wonen in groepen tot specialistische en zelfs complexe psychiatrische zorg

Doelgroep

Jeugd en hun gezin

Motto

- **Samen voor de beste jeugdhulp**
- **Iedereen is welkom**

Kernwaarden

- **Samen**
- **Aandacht**
- **Verdiepend**
- **Lef**

Aantal medewerkers: **2200**

www.levvel.nl

"WAT WIJ DOEN IS ÓÓK TOPSPORT"

"Werkdruk? Dat is vaak een vies woord. Liever hebben we het over werkplezier. Maar werkdruk en werkplezier zijn twee componenten die met elkaar samenhangen. Je móet werkdruk erkennen om het ook te kunnen hebben over werkplezier", zegt Antoinet Messink, medewerker Veilig Thuis en voorzitter or Regiecentrum Bescherming en Veiligheid.



"Herre Zonderland, de broer van Epke Zonderland, was uitgenodigd voor een inspiratiesessie binnen onze organisatie. 'Wat jullie doen is óók topsport', vertelde hij. En: dat het zo belangrijk is om in balans te blijven. Als je goed in je vel zit, heeft dat ook gevolgen voor hoe je je werk doet. Onze werkgever pakt dat gelukkig goed op."

Gestructureerd werken aan meer werkplezier

Zo'n drie jaar geleden stond het thema al op de agenda: wat kun je doen om de werkdruk te verlagen? Messink: "Vanuit de or wilden we deze vraag serieus oppakken. Die opdracht lag er vanuit de cao. Als werkgroep Werkdruk en Werkplezier hielden we een enquête. Toen werd duidelijk dat we hier echt mee aan de slag moesten." Een plan was nodig, om op gestructureerde

manier te werken aan minder werkdruk en meer werkplezier. Ook de werkgever was betrokken: uit een risico-inventarisatie bleek al eerder dat werkdruk een issue was.

Erkennen van het probleem

Die houding van de werkgever noemt ze heel positief. "Met dit thema gaat het niet alleen om de oplossingen, maar ook om de erkenning van het probleem." De werkgroep, waarbij de werkgever aansloot, gaf maandelijks invulling aan het thema. Met een buddysysteem voor medewerkers, yogasessies, inspirerende sprekers, een schaal fruit op de afdeling. "Medewerkers mochten zich in werktijd op workshops inschrijven. De boodschap was heel duidelijk: er is aandacht voor de gezondheid van medewerkers en de werkdruk."

De werkdruk vermindert feitelijk niet, weet Messink. "Je blijft met hetzelfde aantal caseloads zitten. Maar je gaat het werk lichter ervaren en er wordt onderling meer over gesproken. Dat maakt een organisatie aantrekkelijk om voor te werken."

Ondersteuning vanuit de organisatie

Voor haar is het belangrijk dat een organisatie aandacht heeft voor werkplezier en werkdruk, gecombineerd met waardering en erkenning voor de medewerker. "Je blijft verantwoordelijk voor je eigen balans, maar je wordt hierin door de organisatie ondersteund. Dat heeft wel degelijk invloed, want anders branden mensen echt af. Hoewel er al heel wat stappen zijn gezet, is het nu tijd voor verdieping", vervolgt Messink. "We willen kijken wat de werkdruk precies veroorzaakt en welke stappen je als team en als management met elkaar kunt zetten. Het doel is: die werkdruk moeten we omlaag krijgen."

"De werkdruk vermindert feitelijk niet. Je blijft met hetzelfde aantal caseloads zitten, maar je gaat het werk lichter ervaren."

Regiecentrum Bescherming en Veiligheid

Aanbod

- Bescherming voor mensen van alle leeftijden
- Meldpunt huiselijk geweld en mishandeling
- Jeugdbescherming en -reclassering

Doelgroep

- Voor alle leeftijden advies en meldingen jeugdbescherming van 0-18 jaar.
Ook voor hun gezin

Motto

Grip op veilig leven

Kernwaarden

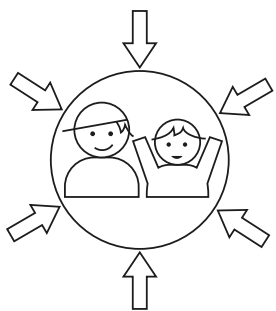
- Gezamenlijk
- Respectvol
- Integer
- Professioneel

Aantal medewerkers: **280**

www.regiecentrumbv.nl



**CENTRAAL STELLEN VAN BELANG VAN
KINDEREN EN JONGEREN**



ZEVEN TIPS UIT HET VELD

Het centraal stellen van het belang van kinderen en jongeren is een veelgehoord credo. Maar hoe doe je dat nu écht? Wat betekent dat voor je rol als jeugdhulpprofessional, hr-adviseur of bestuurder? Zeven tips uit het veld.

1 Reflecteer op je eigen manier van werken

Besprek met een kleine groep van collega's waar je tegenaan loopt. Houd bij het plannen van de roosters tijd vrij voor dit soort vaste reflectiemomenten. Merk je dat je tijdens een gesprek met een kind blokkeert, kijk waar dat vandaan komt. Besprek het met je collega's en voorkom dat je de volgende keer blokkeert.

Jeugdhulpprofessional



2 Leer van professionals uit je eigen organisatie door ruimte te geven aan intervisie en intercollegiale toetsing

Met die input werken managers aan de zichtbare bijsturing van de kwaliteit van de zorg. Denk bijvoorbeeld aan kinderen die meteen geholpen worden en niet op een wachtlijst komen. Of aan de bereikbaarheidsdienst waarvan kinderen en hun ouders 24 uur per dag gebruik van kunnen maken in geval van nood.

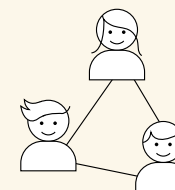
Bestuurder

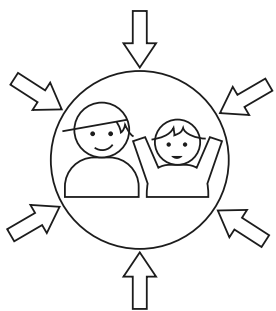


3 Maak van verbinden een belangrijk thema binnen de organisatie

Laat het terugkomen in de methodieken, intervisie, collegiale toetsing en de hr-cyclus. Zorg ervoor dat ervaren medewerkers nieuwe collega's via een inwerkprogramma inwerken. Neem nieuwe medewerkers mee in de inzichten, werkwijze en handelen van de organisatie.

Hr-adviseur





4 Sluit aan bij de belevingswereld van het kind

Geef bij de organisatie aan wat je hiervoor nodig hebt. Doe bijvoorbeeld een training over gesprekstechnieken waar de kinderen zelf vertellen hoe zij gesprekken ervaren. En leer daarvan. Gebruik je persoonlijke opleidingsbudget hiervoor.

Jeugdhulpprofessional



5 Faciliteer medewerkers maximaal

Besteed zo weinig mogelijk tijd aan administratie en schrap onnodige registratie. Spreek bijvoorbeeld af dat de jeugdwerker minimaal 70% van zijn tijd aan de hulp voor het kind besteedt.

Bestuurder



6 Neem de feedback van kinderen serieus

Laat ze op een speelse manier een evaluatie met hun begeleider invullen. Verzamel de feedback in multidisciplinaire overleggen en deel ze breed binnen je organisatie. Managers en beleidsmakers passen hier de processen en werkbeschrijvingen op aan. En evalueer dit opnieuw met kinderen en hun ouders.

Bestuurder



7 Laat medewerkers meedenken over het beleid van de organisatie

Laat ze meedoen aan projectgroepen om het beleid voor bijvoorbeeld opleiding en ontwikkelen en de veiligheid van medewerkers te maken en te evalueren. Vraag medewerkers wat ze nodig hebben om beter hun werk te kunnen doen en laat dat terugkomen in het beleid voor opleiden en ontwikkelen.

Hr-adviseur



Thijs Jansen, directeur Stichting Beroepseer

LEF EN BEROEPSEER



"Centraal stellen van het belang van het kind vraagt om lef en beroepseer. Durf echt te gaan staan voor de kwaliteit van zorg."

“ **Begin bij de randvoorwaarden. Laat jeugdhulpprofessionals zich landelijk zo stevig organiseren dat ze zelf invloed krijgen op de randvoorwaarden die nodig zijn voor écht doen wat nodig is: minder administreren, geen wachtlijsten, dekkende financiering en veel beter samenwerken. Dan staat het belang van het kind écht centraal.**

Zelfbewuste jeugdhulpprofessionals willen ook in hun eigen organisatie kunnen werken volgens hun beroepseer. Dat vraagt om platte organisaties, liefst met coaching en zo weinig mogelijk management en met multidisciplinaire teams en slimme ICT-oplossingen. Mooie voorbeelden zijn FamilySupporters en Buurtzorg. Onafhankelijke organisaties waar de beroepseer voorop staat, kunnen ook verantwoorde financiële afspraken maken met gemeenten. Dat laten jeugdhulporganisaties Stichting De Thuisbasis en Buurtzorg Jong zien in de gemeenten Montfoort en Oude IJsselstreek. De maatschappelijke status van de professional is in belangrijke mate afhankelijk van zijn/haar expertise. Dit vraagt om tijd en geld voor bijscholen en intervisie in organisaties, maar ook om de mogelijkheid een academische graad te kunnen behalen.

Tenslotte vraagt de beroepseer om nooit te vergeten dat het uiteindelijk gaat om de kinderen, de jongeren en de ouders. Niet praten over, maar praten mét. Laat kinderen en jongeren meepraten over de zorg. Ik zit zelf in de Denktank Jeugdsprong. We willen met deze denktank voor grote verbeteringen in de jeugdhulp zorgen. Dat kunnen we alleen samen bereiken. De relatie tussen jeugdhulpprofessional en het kind en zijn ouders bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van zorg. Ga daarom ook in gesprek met kinderen en ouders over hun ervaringen. Wees echt geïnteresseerd en blijf voortdurend ook van hen leren wat beter kan. ”



**TIJD VOOR REFLECTIE, HET
BESPREKEN VAN IDEEËN EN HET
ONTWIKKELEN ERVAN**

STUDENT ALS SPIEGEL VOOR PROFESSIONAL



"Ze brengen weer wat boekenwijsheid terug in de praktijk en hebben een frisse blik."

"Prikkelend en inspirerend," zo noemt Daniëlle van Schaik, teammanager bij Lokalis de spiegelreflectiemethode van House of Professionals. Bij de buurtteamorganisatie voor jeugd en gezin in Utrecht staat reflectie hoog op de agenda: **"We willen onszelf en elkaar continu scherp houden op ons handelen. Wat is het effect van je betrokkenheid en doe je de juiste dingen? De spiegelreflectiemethode sluit heel mooi aan op onze visie op leren en ontwikkelen. En brengt theorie en praktijk letterlijk bij elkaar.**

Reflectie als onmisbaar instrument

Bij de methode worden studenten en professionals in het sociaal domein gekoppeld, waarbij de student de professional bevraagt op werkgerelateerde thema's. Lokalis was een van de eerste organisaties die hiermee aan de slag ging.

Daniëlle: "Onze professionals werken in zelforganiserende teams. We blijven zoveel mogelijk weg van protocollen en geven in plaats daarvan onze medewerkers zelf ruimte om te doen wat nodig is voor de cliënt. We geven basishulp vorm als reflectieve werkpraktijk, waarbij doen en leren in continue wisselwerking zijn.

Waardevolle leerervaring voor professional en student

"We ervaren dat deze methode goed bij ons past. Juist de inbreng van studenten is een grote verrijking. Ze brengen weer wat boekenwijsheid en theorie terug in de praktijk en hebben een frisse blik, waardoor je als professional opnieuw je patronen

en gewoontes onderzoekt. Tegelijkertijd geef je de student een inkijkje in de praktijk.

Een mogelijke valkuil voor de professional is dat ze in de rol van hulpverlener vervallen. Dus hoe geef je ruimte aan de gelijkwaardigheid en zorg je dat je je echt vrij voelt? En voor de student is het belangrijk dat ze hun rol als vragensteller durven pakken. Alleen dat is al een leerervaring voor beiden."

We leren overal

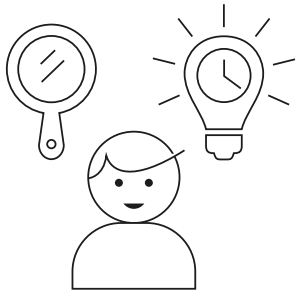
"Bij Lokalis spreken we over onze reflectieve werkpraktijk; dit betekent dat we dagelijks leren, bij alles wat we doen. We geloven erin dat wanneer we dagelijks reflecteren

en bewust handelen, we beter worden in ons werk en we op ons best zijn om gezinnen te ondersteunen. We leren overal; op de werkvloer met collega's, met gezinnen en in de wijk met netwerkpartners."

Reflecteren ondersteunen met vaste werkvormen

Reflecteren is terugkijken, bespiegelend overdenken en zoeken naar betekenis van wat je hebt gezien, ervaren, gedacht of gedaan en daar lering uit trekken. Vanuit de context van je ervaringen en handelen, je reflecties en nieuwgevonden perspectieven maak je nieuwe keuzes. Hiervoor is het nodig om bewust stil te staan. Om dit leren dagelijks onderdeel te maken van onze werkpraktijk hebben we bij Lokalis ter ondersteuning vaste werkvormen, zoals maatjes, casuïstiek en procesevaluaties in onze werkprocessen opgenomen en aanvullend daarop kunnen professionals ook gebruik maken van een verdiepende werkvormen, zoals intervisie of het spiegelproject.

"Reflecteren is terugkijken, bespiegelend overdenken en zoeken naar betekenis van wat je hebt gezien, ervaren, gedacht of gedaan en daar lering uit trekken."



BESPIEGELINGEN UIT DE PRAKTIJK

Heleen Visscher (30) is gezinswerker bij Lokalis. Na positieve ervaringen van collega's meldde ze zich uit nieuwsgierigheid aan. Ze werd gekoppeld aan Elisa Bos (22), student Social Work aan de Hogeschool Utrecht. Lees de bespiegelingen van Heleen en Elisa.



Bewustwording en vertraging

Heleen: "Ik begon het traject eigenlijk heel blanco, zonder direct doel en koos ervoor om elke sessie iets in te brengen wat op dat moment voor mij actueel was. Mijn ervaring is dat je met de spiegelreflectiemethode allebei veel leert, vanuit een verschillende positie. Zo vond ik het waardevol om te ervaren hoe ik vanuit Elisa's nieuwsgierigheid op een nieuw pad kon komen. Dit is anders dan reflecteren met een collega, waarbij je toch snel in dezelfde context zit. De vragen van Elisa zetten me vaak in een andere denkrichting. Een voorbeeld daarvan is dat zij vroeg: waar stond jij op dat moment op de Roos van Leary? Ik ken dit model vanuit mijn studie maar gebruik dit niet als reflectiemethode tijdens mijn werk. Ik was verrast, vond het



Durf de regels los te laten

Elisa: "Ik leerde de spiegelreflectiemethode kennen via school en het sprak me direct aan. Het was voor mij bovendien een manier om contacten op te doen in het werkveld en mijn netwerk uit te breiden. Ook wilde ik graag mijn gespreksvaardigheden versterken. Voor mij was het waardevol om zo bewust bezig te zijn met gesprekstechnieken: het oefenen met het stellen van open vragen, 'schoon' luisteren en in het moment zijn met elkaar. Tegelijkertijd leerde ik dat alleen vragen stellen niet altijd nodig is. Je hoeft je niet altijd strikt aan de 'regels' te houden. Ik hou van een dialoog en soms is het prima om even heen en weer te schakelen tussen je eigen ervaringen en die van de ander. Door de regels af en toe los te laten, was het

leuk dat zij een methodiek gebruikte om een situatie uit te vragen en het was ook helpend in het gesprek met betrekking tot mijn inbreng.

"De methode zorgde bij mij voor bewustwording en een zekere vertraging. Ik schiet vaak in dezelfde reflexen, zeker als het druk is. De gesprekken hielpen me om stil te staan. Bovendien, een uur tijd voor jezelf is zo waardevol! Deze sessies waren daarmee ook een belangrijk stukje zelfzorg."

Heleen Visscher
Gezinswerker Lokalis



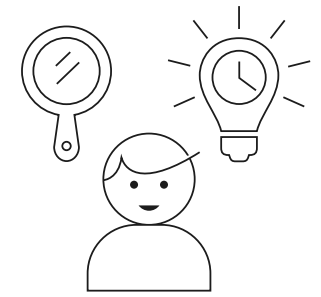
voor mij makkelijker om nieuwsgierig te blijven en te luisteren.

Reflectie is niet altijd leuk, maar je leert wel veel over jezelf. In mijn werk straks ben ik immers zelf het instrument. Daarom vind ik het ook goed dat Lokalis deze verdieping zoekt. Met Heleen bleek ik een hele goede match te hebben, maar natuurlijk was het vooraf spannend of ze zich ook echt open zou stellen. Ik kijk er met een heel goed gevoel op terug. Door mijn stage maar ook door dit traject heb ik een positief beeld van het werk in jeugdhulp gekregen. Heleen en ik hebben afgesproken dat we dit regelmatig blijven doen. We hebben allebei een nieuw reflectie maatje gevonden!"

Elisa Bos
Student Social Work Hogeschool Utrecht

Over de spiegelreflectiemethode

Liza Bruinhart en Nathalie But ontwikkelden de spiegelreflectiemethode. Hierbij worden studenten en professionals gekoppeld, waarbij de student de professional bevraagt op werkgerelateerde thema's. Doel is om vakbekwamer te worden en het vermogen tot reflectie, juist in actie, van de professional te vergroten. Meer informatie op www.houseofprofessionals.nl.



ZO MAAK JE REFLECTIE ONDERDEEL VAN JE WERK

TIP

“We leggen veel regie bij de professional en vertrouwen erop dat hij of zij zelf ruimte pakt voor reflectie. Maar hoe doe je dat als je een volle agenda hebt en misschien zelfs werkdruk ervaart? Dan helpt het als je als organisatie reflectie echt stimuleert, bijvoorbeeld door verschillende methodes en vormen aan te bieden en het tot iets vanzelfsprekends maakt.”

Daniëlle van Schaik, teammanager bij Lokalis

TIP

“Tijd maken voor reflectie kan best een uitdaging zijn. Mij hielp het om de spiegelreflectiesessies direct aan het begin van het traject in te plannen. Dan wist ik dat deze uren ook echt hiervoor benut zouden worden. Een stukje zelfzorg!”

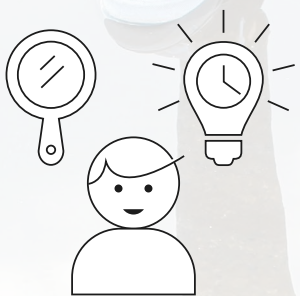
Heleen Visscher, gezinswerker bij Lokalis

TIP

“Ik vind het heel goed als een organisatie veel aandacht besteedt aan reflectie. Onderzoek dan vooral welke methodes goed passen en aansluiten bij jouw praktijk en professionals.”

Elisa Bos, student Social Work aan de Hogeschool Utrecht

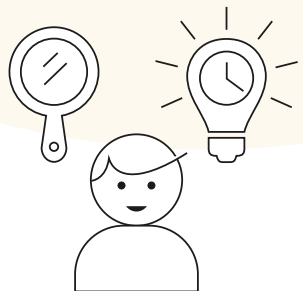
INSPIRATIE



Er zijn heel veel manieren
waarop je kunt reflecteren.
Welke vorm past bij jou?
Ontdek het zelf.

- **Vormen van reflectie -
Jeugdzorg werkt!**
- **Inspiratie reflectie -
Werkboek Jeugdhulp**
- **Reflectievormen en
modellen -
Nji**

HOE MAAK JE TIJD VOOR REFLECTIE?



Tijd voor reflectie staat in de top 3 van ingrediënten van een aantrekkelijke organisatie. Aan modellen en methoden om te reflecteren geen gebrek. Maar hoe maak je tijd om te reflecteren? Met een hoge caseload en een volle agenda. Wat werkt voor jou of jouw organisatie? Vijf vragen aan Bojoura Maarbach van Levvel en Antoinet Messink van Regiecentrum Bescherming en Veiligheid.

Vijf vragen aan...

1

Hoe word je gestimuleerd en ondersteund door je leidinggevende, hr of organisatie?

“Een van de motto's van Levvel is 'Doen wat nodig is.' Dit geldt niet alleen van de jeugdzorgprofessional naar de doelgroep, maar geldt ook van de organisatie (het bestuur) naar de jeugdzorgprofessionals en andersom. Wij dragen dat principe met elkaar. Wij worden gestimuleerd om het beste uit onszelf te halen en gezond te blijven. Er zijn meerdere initiatieven als het gaat over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zien wij kunnen leren en (door)ontwikkelen als belangrijk en het organiseren van ondersteuning en coaching als normaal binnen onze organisatie”.

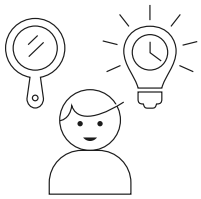


Bojoura Maarbach
Teamleider en
projectleider

“Reflectie in kader van intercollegiale intervisie is een vast ingeroosterd onderdeel, om de zes weken. Daarnaast vraagt het Stichting Kwaliteit Jeugd (kwaliteitsregister) om verplichte reflectie, omdat je anders niet geregistreerd of her-geregistreerd kan worden. De leidinggevende is een groot voorstander van intercollegiaal overleg, als je met vragen zit of ergens tegen aan bent gelopen. Hier wordt nooit moeilijk over gedaan.”



Antoinet Messink
Voorzitter or



Vijf vragen aan...

2

Bojoura

Hoe stimuleer je jezelf, je collega's of je medewerkers?

Antoinet

"Door er voor mensen te zijn. Aan te sluiten op behoeftes. Tijd voor elkaar te maken, interesse te tonen en te luisteren. Dit hoort bij mijn rol als stagecoördinator, teamleider en projectleider. Er zijn voor collega's is heel breed. Ik schrijf wel eens kaartjes en haal wat lekkers waarmee ik wil laten zien dat ik waardeer wat zij doen en hoe hard zij werken. Ook spreek ik collega's graag individueel. Je kunt pas stimuleren en motiveren als je weet wat er in iemand omgaat."

"Als ik ergens achter sta en enthousiast over ben kan ik anderen ook inspireren. Maar dat ben ik alleen als ik er zelf ook echt achter sta. Ik vind het belangrijk om naar mijn eigen handelen te kijken en waar dingen vandaan komen."

3

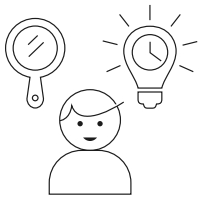
Hoe doen jullie dit in samenwerking met collega's?

"Wij vragen regelmatig aan elkaar hoe het gaat. Zowel privé als in het werk. Daarin vragen wij ook aan elkaar wat we nodig hebben om het werk op een gezonde manier te kunnen blijven doen, welke ondersteuningsvragen daarbij horen en wat wij hierin voor elkaar kunnen doen."



"Wij werken veel met intern overleg. Overleg met een collega, na een moeilijk of complex gesprek gebeurt eigenlijk standaard. Of je gaat zelf naar een collega toe, maar collega's bevragen je vaak ook al uit zichzelf, als ze bijvoorbeeld het telefoongesprek deels gehoord hebben."





Vijf vragen aan...

4

Bojoura

Is het onderdeel van de cultuur en personeelsbeleid?

Antoinet

"Ja, er is veel aandacht voor vakmanschap, het volgen van communities of practices, trainingen, intervisie, supervisie en individuele coaching op aanvraag is mogelijk. Daarnaast weten wij elkaar onderling goed te vinden."

"Het is tweede natuur om met elkaar te spreken over dilemma's en vraagstukken m.b.t. cases. We zijn een platte organisatie en lopen snel bij elkaar binnen. Persoonlijk contact met elkaar is belangrijk, en dit zie je in alle lagen van de organisatie (bestuur, management en medewerkers)"

5

De ultieme tip?

"Maak het normaal. Om er te kunnen zijn voor de ander, moet je er kunnen zijn voor jezelf. In de hectiek van het werk schiet onze eigen reflectie er soms bij in. Zie het als onderdeel van je werk en geef dat vervolgens ook met elkaar vorm."

"Creëer voldoende veiligheid onder medewerkers, zodat je laagdrempelig en snel met elkaar kunt sparren en je kwetsbaar durft op te stellen."



"Mijn persoonlijke tip is: maak coaching en reflectie prioriteit door het heel letterlijk voor jezelf te agenderen."

Bojoura Maarbach





**WAARDERING EN ERKENNING VOOR
PROFESSIONALS**

Daniëlle van der Laan, Samen Veilig Midden-Nederland

“ONDERSCHIED MAKEN EN BIJZONDERE INZET BELONEN MAG!”

Daniëlle van der Laan is hoofd HR bij Samen Veilig Midden-Nederland. Hier werken ruim 500 medewerkers samen met cliënten, gezinnen en lokale hulpverlening om te zorgen voor een veilig thuis. In 2020 is bij Samen Veilig een nieuw beleid Waarderen en Belonen ingevoerd. “Ik vind dat je best onderscheid mag maken en bijzondere inzet mag belonen. Al zorgt dat in onze sector nog wel voor wat ongemak.” Hieronder deelt Daniëlle haar visie op waardering en erkenning, en hoe je nieuw beleid op dit gebied tot een succes kunt maken.



Wat was de aanleiding voor de aandacht voor waardering en erkenning bij Samen Veilig?

Daniëlle: “Bij een organisatie in jeugdzorg komen alle uitdagingen op hr-gebied aan bod: hoog verloop, een krappe arbeidsmarkt, beperkte financiële middelen en ook nog eens een politieke context waarin we ons werk doen. Tegelijkertijd zijn onze mensen ons belangrijkste kapitaal. Sinds ik drie jaar geleden hier begonnen ben, ben ik daarom eerst tijd gaan stoppen in meer analyse, om beter grip te krijgen op deze uitdagingen. Vanuit deze analyse hebben we begin 2021 een nieuwe hr-visie ontwikkeld: Samen veilig werken en leren. Vervolgens hebben we een meerjarenagenda opgesteld, van

waaruit we in 2021, 2022 en 2023 steeds een aantal thema's vastpakken om mee aan de slag te gaan. Zo brengen we structuur en focus aan en zijn we alert op doseren.”

Wat is waardering en erkenning voor jou, en is daar een verschil tussen?

“Erkenning komt denk ik eerst. Voor mijn gevoel zit de behoefte aan erkenning in begrip: begrip van wat het dagelijks werk vraagt van onze medewerkers. Zodat men weet hoe veel het is en hoe complex het werk is. Erkenning leidt tot trots. De waardering, bijvoorbeeld met een bepaalde beloning, is dan stap twee.”

Kun je wat meer vertellen over jullie nieuwe beleid Waarderen en Belonen?

"Dit beleid hebben we in 2020 geïntroduceerd en was een antwoord op een al langer gehoorde behoefte vanuit medewerkers. Bij de totstandkoming hebben we zowel bestaand beleid, gericht op bijvoorbeeld het vieren van (persoonlijke) mijlpalen van medewerkers, als nieuw beleid gecombineerd. Nieuw was het gestructureerd open stellen van de uitlooperperiodieken in de salarisschalen, zodat we ervaren mensen meer kunnen bieden op lange termijn.

Verder zijn we voor het eerst bewuster onderscheid gaan maken in de beloning. Dit hebben we gedaan door het invoeren van gratificaties in december. Dat is niet heel gebruikelijk in onze branche, maar we wilden individuele 'bijzondere prestaties' kunnen belonen met wat extra's. En die prestaties kunnen heel divers zijn. Denk aan het deelnemen aan een bepaald project, het oppakken van een goed initiatief. Of iemand is altijd de diesel van het team, of de smeerolie van de afdeling. De leidinggevende draagt iemand voor, maar medewerkers kunnen daarvoor ook input geven. We communiceren heel open over wie de gratificatie heeft ontvangen, aangezien we transparantie belangrijk vinden en ervoor willen staan met elkaar.

Het eerste jaar was met name het uitreiken van gratificaties best ingewikkeld, maar daarmee ook heel interessant. Want als je dit onderscheid maakt, en de één beloont, doet de ander het dan niet goed?

"Nieuw beloningsbeleid invoeren en borgen vraagt focus, geduld en vasthouden aan je koers."

Dit beleid gaat juist over veel meer dan alleen geld. Het stukje gratificaties is maar een klein onderdeel ervan. Het gaat ons ook om die aandacht, het vieren van momenten, kleine en grote successen: daar geven we teams en afdelingen veel ruimte voor. En één keer per jaar iets uitzonderlijks waarderen."

Als dit schuurt, hoe zorg je dan toch voor borging en dat mensen blijven aangehaakt?

"Bij de route naar dit beleid waren veel mensen betrokken: de or, management, medewerkers. Waarbij we steeds de vraag stelden: wanneer voel jij je erkend en gewaardeerd? Na de invoering hebben we in januari al een korte evaluatie gedaan, op basis waarvan we op onderdelen hebben aangescherpt, aangepast of nader toegelicht. Als iets ongemakkelijk is dan bestaat al snel de neiging om te stoppen. Maar juist dan vind ik het leuk om het gesprek aan te gaan. Wat maakt dat we dit ingewikkeld vinden? Door te evalueren en met elkaar in gesprek te gaan, zorgen we ervoor dat dit echt iets van elkaar wordt."

Zie jij nog andere mogelijkheden om meer waardering te bieden?

“Wij hebben dus vanuit de hr-visie een meerjarenagenda ontwikkeld, waarin meer thema's dan het beloningsbeleid aan bod komen, maar die ook raken aan erkenning en waardering. Op die manier kunnen we gestructureerd bouwen aan een fijne, gezonde en ontwikkelingsgerichte organisatie. Talentontwikkeling is één van de thema's waarmee we dit jaar zijn gestart. We gaan ontwikkelpaden ontwikkelen, werken aan een voorstel voor een Management Development Programma. En we zoeken naar manieren om projectrollen (intern, dan wel bij samenwerkingspartners) zichtbaar en aantrekkelijk te maken. We stellen hier uren voor beschikbaar en maken afspraken over de beloning ervan.

We zijn voortdurend op zoek om binnen relatief beperkte mogelijkheden toch te kijken naar hoe je medewerkers meer kunt bieden dan alleen hun primaire functie. Dat sluit allemaal aan bij de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling, functionele ontwikkeling én waardering.”

Kun je al iets delen over de resultaten van het nieuwe beleid?

“Heel concreet: dankzij ons nieuwe beloningsbeleid en het openstellen van de uitlooperperiodieken kunnen we nieuwe, meer senior mensen met veel ervaring wat extra's bieden. Wat andere thema's betreft, zoals talentontwikkeling, daarvan verwachten we dat we resultaat gaan zien in de uitkomsten van medewerkertevredenheidsonderzoeken en in minder uitstroom. Maar dat is nu nog te vroeg.”

“Erkenning gaat voor mij over begrip: wat het werk inhoudt, dat het veel is en best zwaar. Als dat wordt gezien, dan leidt erkenning tot trots. Waardering, bijvoorbeeld met een bepaalde beloning, is dan stap twee.”

Tips van Daniëlle om aan de slag te gaan met waardering en erkenning:



TIP 1

Doseer en breng focus aan

"Mijn belangrijkste tip: doseer en breng focus aan. Zodat je initiatieven en nieuw beleid goed kan volgen en borgen. We worden immers vaak overladen door de waan van de dag en door wat de interne en externe omgeving van ons vraagt. Dan gaat het wel eens knellen met goede implementatie en borging, het monitoren van de resultaten. Duidelijke keuzes maken helpt hierbij.

TIP 2

Blijf communiceren en uitdragen

Mijn tweede tip is om te blijven communiceren en uit te dragen hoe ver je bent. Vaak denk je dat iets wel bekend is of begrepen wordt, maar omdat medewerkers zo druk zijn met hun caseload moet je blijven communiceren.

TIP 3

Ongemakkelijk is niet per se verkeerd

En tot slot: ongemakkelijk is niet per se verkeerd. Durf te vertrouwen op je visie en blijf, door in gesprek te gaan, in verbinding met de mensen in het primaire proces. Zodat je niet te snel weer met iets stopt."

WERKBELEVING: DIT MAAKT HET VERSCHIL

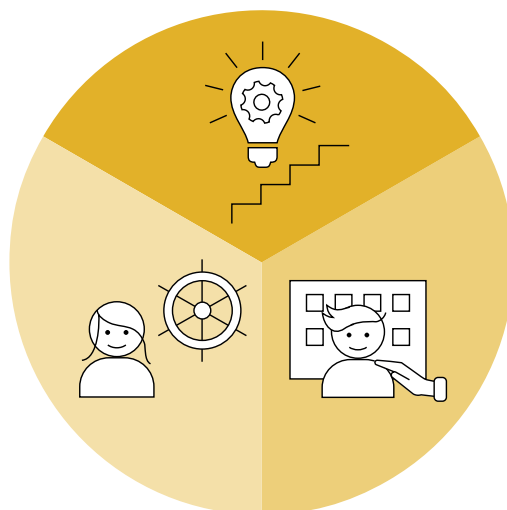
Welke factoren beïnvloeden de door professionals genoemde belangrijkste ingrediënten van aantrekkelijke organisaties? Een verdiepende analyse op CBS-data geeft een duidelijk beeld. **Belangrijkste conclusie? Investeer als organisatie en leiding in de relatie die je hebt met je professionals. Zodat je professionals steun ervaren.**



Wat leidt tot tevredenheid met de organisatie?



Wat leidt tot tevredenheid met het werk?



Hoe kun je de vermoeidheid van medewerkers het beste verminderen?



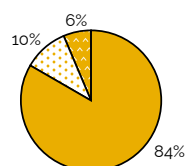
Ervaren steun van de leidinggevende en organisatie



Autonomie en regelruimte



Werkinhoud en ontwikkelmogelijkheden



	Jeugdzorg	952
	Jeugd Gehandicaptenzorg	115
	Jeugd-GGZw	72

Totaal aantal respondenten
1.139



Bekijk hier het uitgebreide rapport **'Ingrediënten aantrekkelijke organisatie in jeugdhulp'**.

Waldy Cent, Levvel Amsterdam

"COMPLIMENTEN? DAAR HEB JE (VAAK) HELEMAAL NIETS AAN"

"Erkennen en waarderen begint voor mij met écht luisteren en met het zoeken naar gevoelens en emoties. Niet alleen die van de werker, maar ook wat het met mij doet. Dat zorgt ervoor dat mensen zich gezien voelen." Waldy Cent, tot voor kort projectleider, supervisor en teamcoach bij Levvel blikt terug op haar jarenlange loopbaan. Van ambulante hulpverlener tot manager en van het meidenwiegloophuis tot de gesloten jeugdzorg. Wat is haar visie op erkenning en waardering?



“ In mijn loopbaan heb ik veel kanten van jeugdzorg van dichtbij meegemaakt en allerlei ontwikkelingen voorbij zien komen. Wat me overal persoonlijk het meest raakte en wat als een rode draad door mijn loopbaan loopt is 'n=1'. Oftewel de uniciteit van elk gezin en de uniciteit van elke werker. Ik probeer altijd de verbinding te maken: hoe kun je zo goed mogelijk aansluiten, wezenlijk in contact komen met je cliënt, kind, jongere of ouders? Telkens weer kijken en me openstellen voor elke, unieke situatie, ongeacht de doelgroep.

Waardering, erkenning en zelfsturing

Waardering en erkenning is voor mij duidelijk verbonden met zelforganisatie en zelfsturing. Levvel heeft in 2013 de omslag

naar zelfsturende teams gemaakt. Dat vond en vind ik een hele mooie verandering, al werkt de huidige bureaucratisering daar helaas niet positief op. De gelaagdheid en complexiteit van problemen die spelen in gezinnen zijn dermate groot, dat je veel ruimte nodig hebt en veel vertrouwen moet krijgen om je werk te kunnen doen. Liep iemand hierin vast, dan probeerde ik als coach altijd samen te kijken naar hoe groot je invloed dan wél is. Wat kun je wel doen en bij wie? Heb je ruimte, of gaat het meer om verdragen?

Erkenning draait om actief luisteren

Reflectie, intervisie en coaching: voor mij begint dit allemaal met actief luisteren. Steeds weer te zoeken: kan ik jou begrijpen, waar je in zit en wat je zegt? Verdragend daarover in contact komen, om zo echt te

begrijpen waar het over gaat. Van daaruit zoeken we naar een mogelijke volgorde, welke paden heb je bewandeld, wat kunnen we samen doen?

Ook erkenning draait hiermee om luisteren. Dat hoor je natuurlijk veel, 'je moet mensen zien en horen'. Maar je moet ze écht zien en horen. Dat betekent namelijk dat er met mij als coach ook wat gebeurt. Zo komt reflecteren van twee kanten en dat noem ik congruentie. Ik zoek in het gesprek naar de gevoelens en emoties. Niet alleen die van de werker, maar ook wat het met mij doet. Tijdens een gesprek komt er van alles in me op, beelden, emoties, en die deel ik op een bepaald moment, zo goed mogelijk afgestemd. Dat zorgt ervoor dat mensen zich echt gezien voelen. En dat geeft een gevoel van wederkerigheid, gelijkwaardigheid.

Complimenten? Daar heb je (vaak) helemaal niets aan

Complimenten zijn voor mij niet hetzelfde als waardering. Want een compliment, daar heb je vaak niet zoveel aan. 'Je doet het goed' klinkt leuk, maar als er veel misgaat in je team, helpt dat je dan verder? Aan de andere kant, als je echt goed naar iemand luistert, je merkt bij jezelf bewondering en spreekt dat uit, dan heeft een compliment waarde. En de ander voelt dat direct. Als je in contact met iemand de tijd neemt en samen een pareltje vindt, dan gebeurt er iets moois. Dan ontstaat er trots en dat geeft een gevoel van waardering. Persoonlijk ervaarde ik de meeste waardering als

“Als je in contact met iemand de tijd neemt en samen een pareltje vindt, dan is het echt mooi wat er gebeurt. Dan ontstaat er trots.”

ik de gelegenheid kreeg om me te scholen en ik de mogelijkheid kreeg om me verder te bekwamen. Tijdens mijn afscheid heb ik natuurlijk veel waardering gekregen. Dat deed me goed omdat ik het zelf zo belangrijk vind. Wat ik alle werkers toewens is dat ze veel meer ruimte krijgen om hun primaire werk te doen. Veel meer contact kunnen hebben met hun cliënten. En ik vind dat intervisie in alle jeugdzorgorganisaties verplicht zou moeten zijn, begeleid door iemand die daarvoor is opgeleid. Daarin zit voor mij geen vrijblijvendheid.

De komende tijd ga ik eens rustig nadenken wat ik wil doen. Mogelijk verder werken als supervisor, of individuele coaching doen. Of er ontstaat iets nieuws, dat moet nog komen. Ongetwijfeld ga ik ook wat nieuws leren. ”

Tips: Hoe geef je erkenning?

WAT ZEGGEN COLLEGA'S VAN WALDY?

Waldy Cent begeleidde als leidinggevende, supervisor en teamcoach jeugdhulpprofessionals die te maken hebben met jongeren en gezinnen in complexe situaties. Waardering en erkenning is daarbij heel belangrijk. Wat deed zij waardoor mensen zich gewaardeerd en erkend voelden? Wij vroegen het aan haar collega's. Laat je inspireren.

"Benoemde kansen en mogelijkheden t.a.v. mijn leerdoelen"

"Gaf zelf eerlijk haar mening en visie op de situaties die ik besprak"

"Luisterde heel goed en was niet bang voor stilte"

"Zag mij echt, sloot bij mijn behoefte aan, luisterde en vroeg door"

"Gaf feedback, complimenten en adviezen"



"Bood steun en motiveerde in het doorpakken van eigen dromen en wensen"

"Gaf inzicht in mijn kwaliteiten en verbeterpunten"

"Activeerde mij, liet mij zelf tot eigen inzichten komen"

"Deelde actief haar kennis"

Wat zeggen collega's van Waldy?

"Ik voelde me empowered"

"Ik kreeg zelfvertrouwen, zodat ik me verder kon ontwikkelen"

"Het hielp me 'zie je wel, ik ben niet gek!'"

"Ontspanning en rust na het gesprek"

"Na een gesprek altijd weer positief gestemd en met zin om weer zaken aan te pakken"

"Bewust gemaakt van zaken waar ik goed in ben en het begrenzen van mezelf"



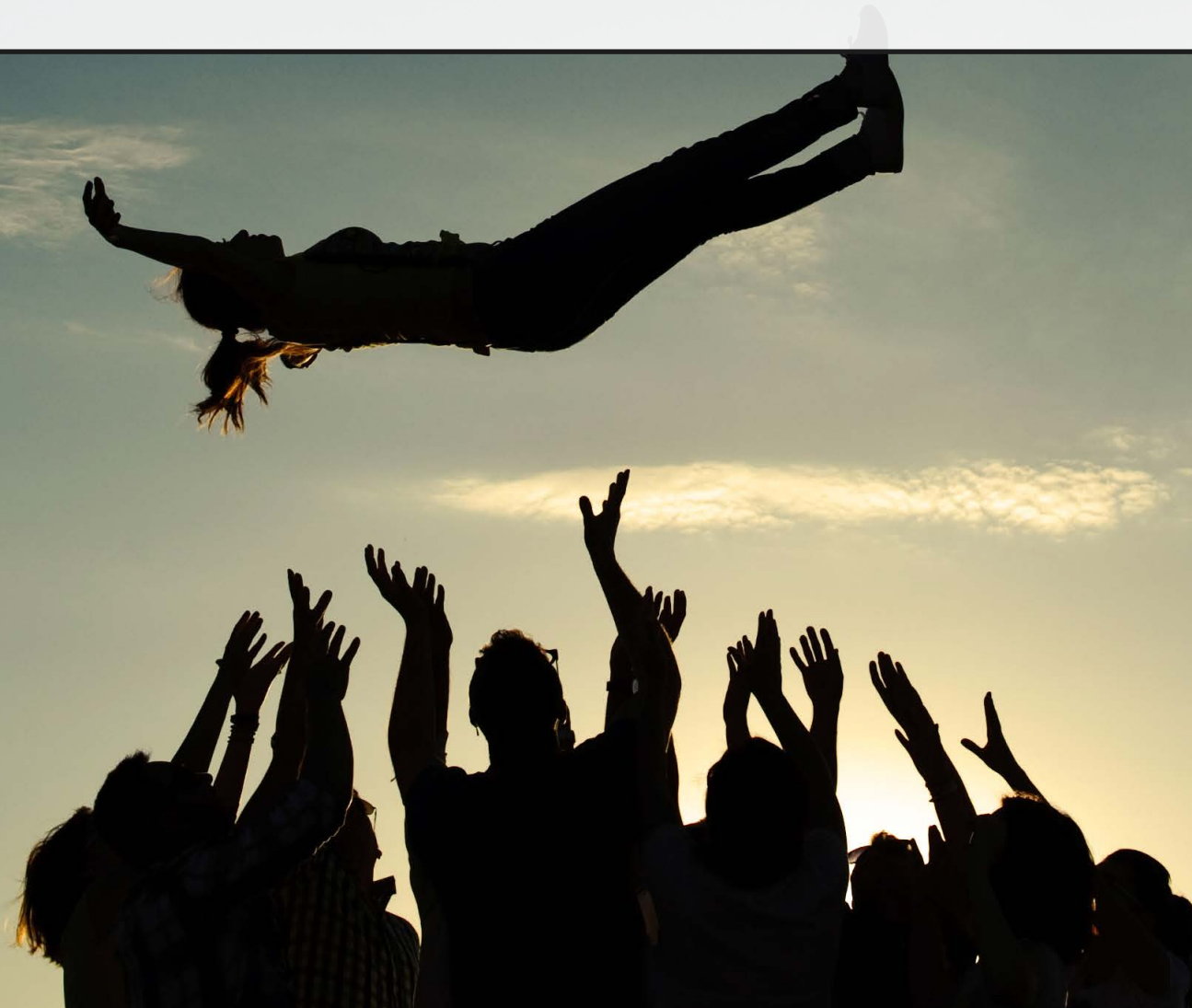
"Bewust geworden van mijn leervragen"

"Ik voelde me echt gehoord"

"Tijdens onze contactmomenten voelde ik me gezien zoals ik was"

"Ze zag me als professional en mens"

CULTUUR VAN VERTROUWEN BINNEN DE ORGANISATIE

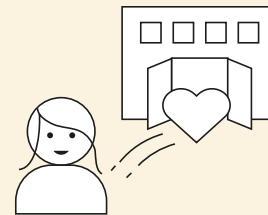


HOE IEDEREEN BIJDRAAGT AAN EEN CULTUUR VAN VERTROUWEN

Vertrouwen is een groot goed binnen het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid. Maar wat betekent dat in de praktijk? Hoe draagt iedereen daar vanuit zijn of haar positie aan bij? En wat zijn de succesvolle factoren waar anderen van kunnen leren? We vroegen het aan de voorzitter van de raad van bestuur Marianne, jeugdbeschermer Eline en hoofd hr Freerk.



professional



bestuurder



hr

Eline J, jeugdbeschermer

“JE MOET JE HART KUNNEN LUCHTEN, ANDERS BOUWT HET ZICH OP”

Wat is de kern van vertrouwen voor jou?

“Dat ik mijn eigen verantwoordelijkheid heb en krijg. En ik vind het belangrijk dat mijn manager en bestuurders begrijpen dat het een ingewikkeld vak is en ervan uitgaan dat ik handel vanuit de beste intenties. We krijgen best veel voor onze kiezen en dat is niet altijd leuk.”

Is er in de organisatie sprake van een cultuur van vertrouwen en hoe merk je dat?

“Ja, ik voel dat zeker. De managers en bestuurder spreken hun waardering uit en ik kan alles kwijt bij mijn manager en team: hoe het met me gaat, wat me raakt en waar ik tegenaan loop. Het werk is zo complex dat we regelmatig beslissingen moeten nemen waarbij we het nooit voor iedereen goed doen. Daar praten we open en eerlijk over, ook als er fouten worden gemaakt. Zo kunnen we er samen van leren en het herstellen als dat nodig is.”

TIP

Wat is jouw tip voor andere jeugdzorgprofessionals?

“Erken je gevoelens en wees open en eerlijk. Realiseer je hoeveel openheid wij vragen van ouders, dan moeten we dat toch zelf ook kunnen.”



Hoe draag jij er vanuit jouw positie aan bij?

“Door me kwetsbaar op te stellen en eerlijk te vertellen wat ik voel, denk en zie. Bijvoorbeeld over de haat-liefde-verhouding met mijn werk. Ik vind het een bijzonder vak, maar soms denk ik: waarom moeten mensen zo oneerlijk tegen mij zijn? Als dat soort gevoelens er niet mogen zijn, bouwt het zich op.”

Waarom is vertrouwen belangrijk voor jouw werk?

“Als je vertrouwen krijgt, geef je dat door. Dat is een parallelproces. Ik ga altijd uit van het goede in de mens en vertrouw erop dat iedereen uiteindelijk het beste wil voor zijn kind.”

“Ik kan alles kwijt bij mijn manager en team: hoe het met me gaat, wat me raakt en waar ik tegenaan loop.”

Marianne Sinot, voorzitter raad van bestuur

“GA NIET IN JE IVOREN TORENTJE BESTUREN, MAAR LAAT ZIEN WIE JE BENT”

Wat is de kern van vertrouwen voor jou?

“Dat je geen belemmering voelt om te zeggen wat je voelt of vindt. Juist in dit werk kun je te maken krijgen met agressie en klachten, dat kan onzeker maken. Dit moet je durven delen zonder dat je het gevoel hebt dat iemand dit tegen je zal gebruiken.”

Wat breng jij mee als persoon?

“Ik ben oprecht betrokken bij mijn medewerkers, loop veel rond en stel vragen. Mijn deur staat altijd open en als iemand binnenloopt, laat ik alles uit mijn handen vallen om te luisteren. Mijn mantra is beloofd is beloofd. Als iemand mij iets vraagt, kom ik er altijd op terug.”

Hoe ga je om met fouten en klachten?

“Fouten maken mag en daar moet ik zelf het goede voorbeeld in geven. Als ik iets heb gezegd en dat is niet uitgekomen, zeg ik dat eerlijk. Kijk als iemand de hele dag fouten maakt, is het natuurlijk wat anders. Als er een klacht komt moet ik daar vanuit de directie antwoord op geven. Dan bel ik die medewerker op om te vragen wat hij van het antwoord vindt. Zo stralen we uit dat we van fouten willen leren.”



Waarom maak jij je hier hard voor?

“Kritiek moet je omarmen, want door elkaar kritisch te bevragen zijn de besluiten die je neemt goed doordacht. Mensen voelen zich vrij om advocaat van de duivel te spelen dus wij hebben vaak levendige discussies in ons mt.”

“Ik ben oprecht betrokken bij mijn medewerkers, loop veel rond en stel vragen.”

Wat doen jullie om de vertrouwenscultuur te vergroten?

"Mijn medebestuurder en ik gaan twee keer per jaar langs bij alle teams en ieder kwartaal sturen we een nieuwsflits met alle ontwikkelingen. Mensen weten bij ons dus hoe het er voorstaat, ook financieel. Belangrijk voor hun gevoel van baanzekerheid. Om de mening van mensen actief op te halen, hebben we werkgroepen en klankbordgroepen waar collega's mee kunnen denken."

"En we hebben persoonlijke aandacht voor medewerkers. Bij een jubileum nodigen we mensen uit voor een kop koffie en bloemen. Als er een heftig agressie of geweldsincident is geweest, bel ik op om te vragen hoe het gaat. Als iemand langdurig ziek is of een kind heeft gekregen, sturen we een handgeschreven kaartje."

"Fouten maken mag en daar moet ik zelf het goede voorbeeld in geven. Als ik iets heb gezegd en dat is niet uitgekomen, zeg ik dat eerlijk."

TIP

Wat is jouw tip voor andere bestuurders?

"Stel je kwetsbaar op. Ga niet in je ivoren torentje besturen, maar laat zien wie je bent. Je bent geen functionaris maar een mens van vlees en bloed."

Freerk van Kammen, hoofd hr

“SPREEK JE WAARDERING UIT NAAR MEDEWERKERS, JUIST NU”

Wat is de kern van vertrouwen voor jou?

“Dat je als organisatie informeel en transparant bent. Niet alleen in wat je zegt, maar vooral in wat je doet. Zo staat bij ons de deur bijvoorbeeld letterlijk altijd open voor iedereen. Als je manager er niet is, loop je gewoon door naar de directie. Opschalen is hier heel gewoon.”

Hoe zorg je dat vertrouwen goed ingebed raakt in alle lagen van de organisatie?

“Daar ligt een grote rol voor het mt, want zij zijn de voelsprietten in de organisatie. Beleid maken wij tegenwoordig in werkgroepen waarin ook mt, ondernemingsraad en medewerkers betrokken zijn. Hoe intensiever deze interactie, hoe beter het werkt en gedragen wordt.”

Als er signalen van onveiligheid bij jou terecht komen, hoe ga je daar mee om?

“Ik neem ze allereerst heel serieus en zoek uit hoe het precies zit. Qua fysieke onveiligheid ligt er een grote uitdaging hoe wij ervoor zorgen dat onze ambulante medewerkers veilig hun werk kunnen buiten ons gebouw. We investeren veel in trainingen en veiligheid is een vast punt op de agenda. Gelukkig is de sfeer open en durven mensen er over te praten. En als het gebeurt moet je pal achter je medewerkers gaan staan. We doen aangifte en sturen een strenge brief vanuit de organisatie. En natuurlijk is er ondersteuning en nazorg.”



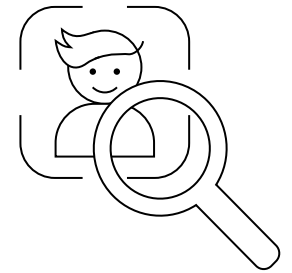
TIP

Wat is jouw tip voor andere hr- professionals?

“Neem elk signaal serieus en koppel altijd terug wat je ermee hebt gedaan. Vier successen en geef medewerkers waardering, juist nu het lastig is en alles onder en vergrootglas ligt. Iedereen vindt het fijn om een schouderklopje te krijgen.”

“Zo staat bij ons de deur letterlijk altijd open voor iedereen. Als je manager er niet is, loop je gewoon door naar de directie.”

Doe de zelfscan



HOE DRAAG JIJ BIJ AAN EEN CULTUUR VAN VERTROUWEN?

	Altijd	Vaak	Soms	Niet
1 Ik spreek mijn waardering en erkenning expliciet uit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ik geef persoonlijke aandacht bij fijne momenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ik geef persoonlijke aandacht bij minder fijne momenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ik stel mezelf kwetsbaar op.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ik geef ruimte om fouten te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ik vraag om kritiek en laat zien wat ik ermee doe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Ik neem signalen serieus en kom er altijd op terug.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ik sta open voor vragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Ik vier successen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ik neem mensen in een vroeg stadium mee in ontwikkelingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conclusie?

Wat gaat goed? Wat kan ik verbeteren?

Focus: het punt dat ik komende week direct oppak:



ZESDE EDITIE VERWACHT EIND JANUARI 2022

AANDACHT VOOR WERKPLEZIER

DIT INSPIRATIEBOEK IS MEDE ONTWIKKELD DOOR



Maurice Navarro

Directeur-bestuurder bij
impegnog jeugd & gezin
en ggz



Thijs Jansen

Directeur stichting
Beroepseer



Bojoura Maarbach

Teamleider en projectleider
bij Level



Wendy van Dijk

Manager Kind en Jeugd
impegnog jeugd & gezin



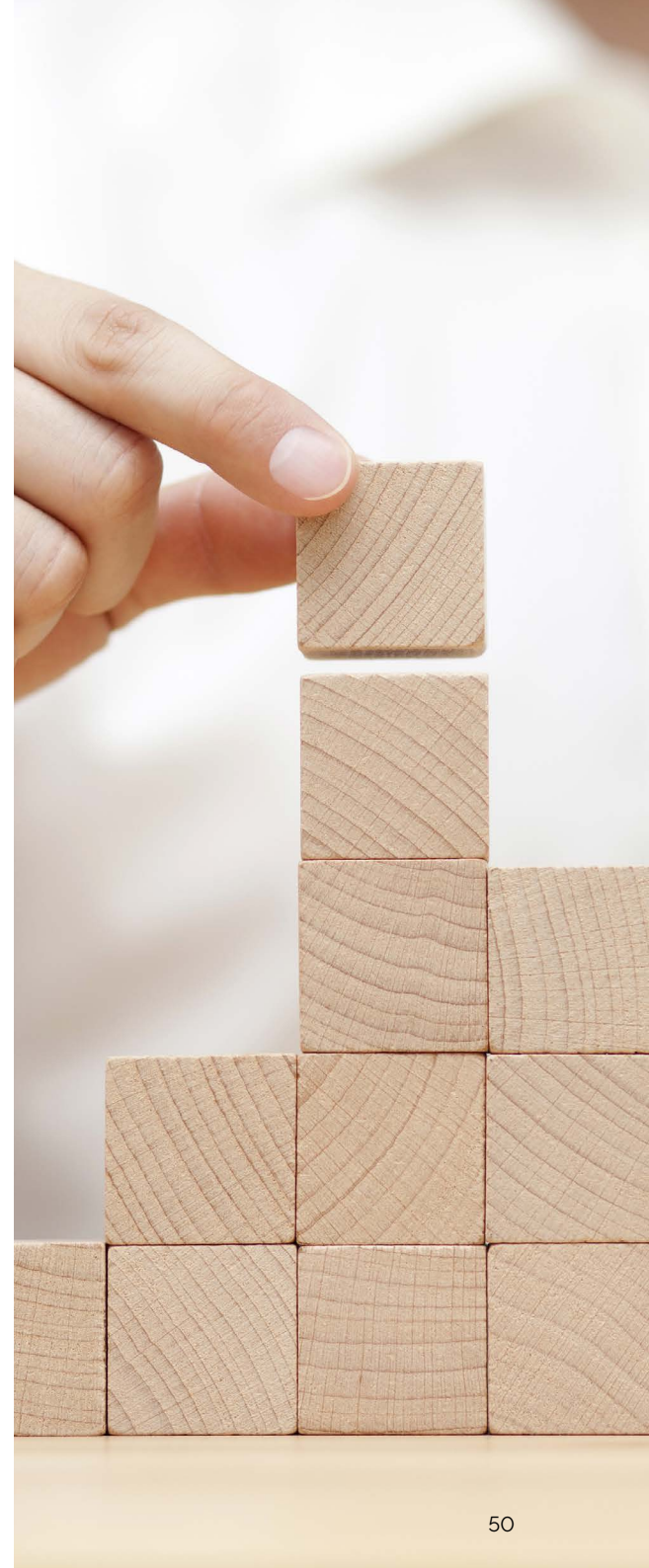
Antoinet Messink

Medewerker Veilig Thuis en
voorzitter or Regiecentrum
Bescherming en Veiligheid



Freerk van der Kammen

Hoofd hr, Expertisecentrum,
Kwaliteitszorg, PR &
Communicatie





Dit is de vijfde editie van het e-book 'Hoe bouw je een aantrekkelijke organisatie?'. In de zesde en laatste editie staat aandacht voor werkplezier centraal. Dan is het inspiratieboek met goede voorbeelden en tips uit het veld compleet.

Werk jij bij een aantrekkelijke organisatie? Bouw met ons mee!

Deel je verhaal via jeugdhulpallesinhetwerk@fcb.nl.

JEUGDHULP. ALLES IN HET WERK IN TWEE MINUTEN

Bekijk de animatie en ontdek in twee minuten hoe we samen bouwen aan een aantrekkelijke sector. Een sector waarin jij en jouw collega's met plezier werken én willen blijven werken. Waar je voldoende ruimte en mogelijkheden ervaart om te doen waar je passie ligt: Er zijn voor de jeugd.



COLOFON

Inhoud

Maaïke van der Aar
Henriëke van Diermen

Onderzoek

Joris de Rooij

Tekst

Hester Otter
Daniëlle Jansen
Suzanne Schaaapman
Jeanette Benschop

Concept en realisatie

Miriam de Kort

Vormgeving

Inette van Ooijen

Uitgave

Jeugdhulp. Alles in het werk
Vijfde editie © december 2021

