

Samen Sterker

Goede allianties, effectievere jeugdhulp

Een speciale uitgave naar aanleiding van de afronding van het onderzoeksprogramma Samen Sterker, van de samenwerkende organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Just, Kompaan en De Bocht, Stichting Maashorst en Stichting Oosterpoort) en het Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

maart 2015

Resultaten

Factsheet per onderzoeksproject

Interviews

Ervaringsverhalen van betrokkenen

Toekomst

Implementatie en voortgang



Voorwoord	3
Onderzoeksproject 'Jij mag er zijn!'	4
Onderzoeksproject 'Even afstemmen, wat kan beter?'	6
Onderzoeksproject 'Pak het samen op!'	8
Onderzoeksproject 'Help(t) een baas?!'	10
Onderzoeksproject 'Innovatie door verbinding'	12
Samen Sterker, samen verder	14
Publicaties	15

Colofon

Publicatie: maart 2015

Ontwerp en vormgeving: Grafidi | Els Ruiters

Illustraties: Freepik.com en Grafidi

Interviews: Margriet Heebing

Eindredactie: Esther Janssen en Judith van Vugt (Combinatie Jeugdzorg), Marieke de Greef (HAN) en Eefje Strijbosch (Juzt)

Dit magazine is met zorg samengesteld. Toch kan het voorkomen dat er onjuistheden in staan. Aan de inhoud van dit magazine kunnen geen rechten worden ontleend. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de afdeling PR & communicatie van Combinatie Jeugdzorg (communicatie@combinatiejeugdzorg.nl).

Soms hebben ontmoetingen verstrekkende gevolgen

Zo ook het kennismakingsgesprek van de werkgroep Effectiviteit van de zes Brabantse organisaties voor jeugd- en opvoedhulp (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Juzt, Kompaan en De Bocht, Stichting Maashorst en Stichting Oosterpoort) met het lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), nu bijna vijf jaar geleden. De werkgroepleden vertelden daar hoezeer zij zich herkenden in de lectorale introerede van dr. Huub Pijnenburg in 2010, met name in de aandacht voor het thema van de samenwerkingsrelatie tussen hulpverlener en cliënt. De gesprekspartners deelden de overtuiging dat een goede samenwerking bijdraagt aan een positief hulpverleningsresultaat.

Ondersteund door de Provincie Noord-Brabant ontstond een duurzame samenwerking tussen jeugdhulp, onderzoek en beleid, met alliantie als kernthema. Dit thema werd concreet uitgewerkt naar projecten rond drie typen alliantie en hun samenhang met effectiviteit. De rest is geschiedenis: Samen Sterker. Die geschiedenis en de resultaten van Samen Sterker tot dusver, zijn in dit magazine beknopt en beeldend weergegeven.

Betrokkenheid bij Samen Sterker was voor alle deelnemende partijen spannend en inspirerend om de volgende redenen:

1. Vanwege twee elementaire spelregels: bracht een partnerorganisatie een projectidee in, dan kreeg dit pas perspectief wanneer minstens één andere organisatie ook zou deelnemen. Daarnaast verplichtten alle organisaties zich met de resultaten van alle projecten aan de slag te gaan.
2. Dat de Provincie niet alleen co-financier was maar ook betrokken bij thema- en projectontwikkeling, én bij het uitdragen van resultaten gaandeweg.
3. Dat zich tussen de leden van de werkgroep een sterke, betrouwbare en duurzame werkalliantie ontwikkelde.
4. De structurele aandacht binnen Samen Sterker voor het delen van ideeën, projectervaringen en resultaten.

In alle deelnemende organisaties vonden regelmatig inspirerende leerbijeenkomsten plaats, die leidden tot kruisbestuiving: delen is een voorwaarde om te kunnen vermenigvuldigen. Vanuit die overtuiging vestigde de werkgroep ook regelmatig aandacht op Samen Sterker-resultaten in tijdschriften en op (inter)nationale symposia. Werkgroepleden en betrokken collega's hebben zich zodoende ontwikkeld tot bevlogen projectambassadeurs: over 'scientist practitioners' gesproken. Inmiddels zijn zelfs twee promotietrajecten in full swing.

Samen Sterker maakt haar naam dus waar: gezamenlijk is een praktijkgestuurde, innovatieve ontwikkeling in gang gezet die de jeugdhulp inspireert en versterkt. Met het verschijnen van dit magazine houdt die ontwikkeling niet op. De komst van de Academische Werkplaats Jeugd kan ertoe bijdragen dat Samen Sterker behalve een geschiedenis ook een toekomst heeft. Dat zou een goede zaak zijn, want jeugdhulp kan altijd beter!

Huub Pijnenburg en Mariëtte van Brandenburg, namens de werkgroep Effectiviteit en collega's van de HAN



Werkgroep Effectiviteit met vooraan (v.l.n.r.) Marieke de Greef (HAN), Judith van Vugt (Combinatie Jeugdzorg), Huub Pijnenburg (HAN) en Judith Verkooijen (Oosterpoort). In het midden (v.l.n.r.) Ellen Marres (BJ Brabant), Monique van Driel (Kompaan en De Bocht), Linda Heutink (Stichting Maashorst) en Mariëtte van Brandenburg (Juzt). Met achteraan Ank Koershuis (Juzt) en Eefje Strijbosch (Juzt). Op de foto ontbreekt Nicole van den Heuvel (Oosterpoort).



Onderzoeksproject 'Jij mag er zijn!'

onderdeel van Samen Sterker

De alliantie tussen *hulpverleners* (pedagogisch medewerkers) en *kinderen*, én het pedagogisch klimaat in de groep zijn belangrijk voor een goed resultaat in de 24-uurs jeugdhulp. Hoe versterk je deze?



Een professionele samenwerkingsrelatie waarbij sprake is van een persoonlijke band of 'klik' (emotionele alliantie) en overeenstemming over het samenwerkingsdoel en de wijze waarop je dat doel wilt bereiken (taakalliantie)

ALLIANTIE



Team hulpverleners

Begin bij het **werken aan een open pedagogisch klimaat**, door:

- Gemeenschappelijk kader
- Elk team een eigen plan en kartrekker
- Intrinsieke motivatie om hieraan te blijven werken

Plan

Witgangspunten open pedagogisch klimaat

1. emotionele steun en sensitieve responsiviteit
2. autonomie en ruimte
3. structureren en grenzen stellen
4. informatie geven en uitleggen
5. begeleiden van interacties tussen kinderen
6. stimuleren en ondersteunen van interacties tussen kinderen/jongeren en hun ouders

We reflecteren nu meer op ons eigen handelen en ons handelen als team. Dit zien we terug in de scores op gedeelde visie en teamfunctioneren.



Hulpverleners en kinderen

Actieplan bijstellen en afspraken uitvoeren

Act



Team hulpverleners

Actieplan uitvoeren met:

- Doorlopend aandacht voor de thema's in vergaderingen en gesprekken
- Hulp van specifieke teaminterventies (training, coaching, videobegeleiding)

Do

Hulpverleners en kinderen

Feedback:

- Iedere 6 maanden geven kinderen en hulpverleners feedback over alliantie en klimaat via vragenlijsten
- De uitkomsten worden in het team én met de kinderen besproken

Check

We willen niet dat er gepest wordt.

Pesten wordt een vast onderwerp in onze huisvergadering.

We hebben invloed op wat er gebeurt.

Door extra te steunen en stimuleren heb ik meer grip op hoe het gaat in de groep.



Door allianties en pedagogisch klimaat systematisch te monitoren en bespreken en specifieke teaminterventies in te zetten. De onderzoekscijfers tonen aan dat dit werkt.

Samen Sterker is een meerjaren onderzoeksprogramma van zes organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Just, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort en Stichting Maashorst) en het Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het centrale thema is 'alliantie'. Samen Sterker is financieel mede mogelijk gemaakt door de Provincie Noord-Brabant.

Betrokken partijen in dit deelproject: 'Jij mag er zijn!' is uitgevoerd door Just, Stichting Maashorst en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, in samenwerking met de Hogeschool Leiden, Universiteit van Amsterdam en Praktikon. Voor meer informatie of de complete onderzoeksrapportage mail naar Mariëtte van Brandenburg via: m.vanbrandenburg@just.nl



Pedagogisch medewerker Jasper (links) met Thomas en zijn moeder

Sfeer goed? Muntje in het spaarvarken!

Behandelgroep Fiesole in Breda (Just) deed mee aan het onderzoek 'Jij mag er zijn!'. De pedagogisch medewerkers, kinderen en ouders zijn enthousiast over het resultaat.

"Op de groep ben je vaak zo druk bezig, dat je soms vergeet aan kinderen te vragen: 'wat vind jij eigenlijk belangrijk?'," zegt Jasper, pedagogisch medewerker bij behandelgroep Fiesole. "Dankzij dit onderzoek staan we bewuster stil bij de mening van kinderen. De feedback heeft ons geholpen om het klimaat binnen de groep te verbeteren. Kinderen vinden het leuk dat ze invloed hebben. We hebben bijvoorbeeld een kindvergadering ingesteld, samen met kinderen de huisregels aangepast en een nieuw beloningssysteem bedacht."

Roze spaarvarken

Thomas (13) woont sinds twee jaar bij Fiesole. Om de paar maanden vult hij de feedbackvragenlijst in. Het invullen vindt hij een beetje saai, maar 'het is wel leuk dat er iets mee gedaan wordt'. Uit de vragenlijst komen thema's naar voren die kinderen belangrijk vinden, zoals je rommel opruimen, elkaar helpen, niet pesten, niet schelden etc. Aan die thema's wordt een groepsbeloning gekoppeld, die de kinderen zelf mogen bedenken. Thomas: "Elke avond om kwart voor zeven praten we hoe het die dag is gegaan. Als er bijvoorbeeld niet is gepest, dan mogen we een muntje in een roze spaarvarken stoppen. Als we genoeg muntjes hebben gespaard, kunnen we iets verdienen. Naar de bioscoop bijvoorbeeld. Dat vind ik leuk."

Computer

Jasper merkt dat de sfeer is verbeterd door de nieuwe werkwijze. "Kinderen maken je bewust van bepaalde

patronen, daar kun je iets mee." Thomas noemt nog een voorbeeld: "Ik schreef op dat ik het niet leuk vond dat groepsleiders zo vaak achter de computer zitten. Daar schrokken ze van. Nu maken ze meer tijd voor ons." Jasper licht toe: "We hebben met de kinderen afgesproken dat we tussen 16 en 18 uur geen computerwerk meer doen. Als de kinderen uit school komen, drinken we ranja en doen we spelletjes."

Vrijheid of bescherming

Een ander punt uit de vragenlijst is de behoefte aan vrijheid, met name bij de oudere kinderen. "Die willen graag alleen van het terrein af, bijvoorbeeld om te winkelen. Wij durfden dat niet goed aan. Samen met de kinderen hebben we toen een plan bedacht hoe ze in kleine stappen kunnen oefenen met meer verantwoordelijkheid. De eerste keer gaan we mee op de fiets, de tweede keer rijden we er met de auto achteraan en de derde keer mogen ze het zelf proberen." Zo ging het ook met Thomas toen hij naar de brugklas ging, 10 kilometer verderop. De groepsleiding besloot geen taxi te regelen. Thomas vertelt trots: "We hebben in de grote vakantie vier keer geoefend met fietsen en nu kan ik het zelf."

Gehoord worden

De moeder van Thomas is blij met de nieuwe werkwijze op de groep. "Het is heel belangrijk dat je kind zich prettig voelt in de groep en dat hij zijn gevoelens niet opkropt. Die vragenlijsten en gesprekjes helpen daarbij. Ook wij als ouders mochten een vragenlijst invullen. Het is fijn om te merken dat je gehoord wordt en dat er iets met je mening wordt gedaan."

**'Bewuster
stilstaan
bij de
mening van
kinderen'**

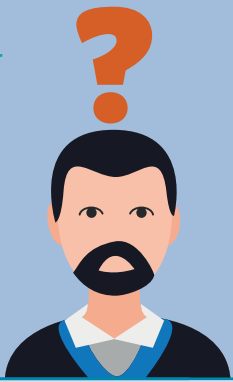
Aantal deelnemers aan dit onderzoek

287 kinderen

148 pedagogisch medewerkers

Jij mag er zijn!





Onderzoeksproject 'Even afstemmen, wat kan beter?'

onderdeel van Samen Sterker

Hoe optimaliseer ik als hulpverlener de alliantie met ouders?



Een professionele samenwerkingsrelatie waarbij sprake is van een persoonlijke band of 'klik' (emotionele alliantie) en overeenstemming over het samenwerkingsdoel en de wijze waarop je dat doel wilt bereiken (taakalliantie)

ALLIANTIE

Gebruik en bespreek korte **feedbackvragenlijsten** tijdens eerste vijf contacten, daarna maandelijks:

- *Begin van het gesprek:* welbevinden van ouders en kind
- *Eind van het gesprek:* samenwerking met hulpverlener

Aan het begin en einde van het traject vullen ouders en hulpverleners een alliantievragenlijst in



Ik heb meer regie over de hulp. De hulpverlener vraagt mij om feedback en die wordt serieus genomen.

Door structureel feedback te vragen krijg ik informatie die ik anders niet gekregen zou hebben. Dit helpt mij om de alliantie met ouders te verbeteren én ik krijg zicht op mijn blinde vlekken.

FEEDBACKVRAGENLIJST SAMENWERKING

Contact

- ————— +

Inhoud van het gesprek

- ————— +

Aanpak en werkwijze

- ————— +

Samenwerking

- ————— +



De ouder kruist op de lijn aan hoe hij/zij de samenwerking op vier verschillende gebieden ervaart

De scores op de vragenlijsten worden bijgehouden in een grafiek



Een goede alliantie in de beginfase van de hulpverlening is belangrijk. Scores van ouders op de vragenlijst tijdens de eerste drie contacten zijn voorspellend voor het hulpverleningsresultaat



Lage alliantie-scores? Werk samen aan verbetering.

Als de alliantie niet verbetert, bespreek dan of voortzetting van de hulp met een andere hulpverlener wenselijk is.



Door de alliantie tijdens het hulpverleningstraject systematisch in kaart te brengen en met ouders te bespreken door middel van feedbackinstrumenten.

Samen Sterker is een meerjaren onderzoeksprogramma van zes organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Just, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort en Stichting Maashorst) en het Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het centrale thema is 'alliantie'. Samen Sterker is financieel mede mogelijk gemaakt door de Provincie Noord-Brabant.

Betrokken partijen in dit deelproject: 'Even afstemmen, wat kan beter?' is uitgevoerd door Just, Maashorst en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Voor meer informatie of de complete onderzoeksrapportage mail naar Linda Heutink via: lheutink@maashorst.koraalgroep.nl

Ouders stellen zich kwetsbaar op, dus waarom jij niet?



Ambulant hulpverlener Angelique (links) met Bianca en haar dochter Benthe

“Als ouder wil je gewoon serieus genomen worden”, zegt Bianca, moeder van Jelte (4). Ze weet hoe het is om een goede én een slechte samenwerking te hebben met hulpverleners.

“We merkten al vroeg dat Jelte anders was. Motorisch onhandig en verbaal heel sterk. Alles moest precies op zijn manier gebeuren, anders werd hij dwars. De problemen verergerden na de geboorte van zijn zusje Benthe, nu 19 maanden geleden. Dat was een hele grote verandering voor Jelte. Zijn gedrag werd steeds moeilijker. We zochten hulp, maar de instelling waar hij werd getest, kon geen oorzaak vinden voor zijn gedrag. Ze zeiden dat er iets mis was in de interactie tussen Jelte en ons. Ze legden steeds weer de link met mijn verleden, daar bleven ze maar op doorvragen. Het werd een welles-nietes-discussie, heel vervelend. Als moeder ken je je kind al z'n hele leven, ik wist gewoon dat er iets met hem aan de hand was. Ik wilde alleen maar weten waar zijn gedrag vandaan kwam en hem leren begrijpen.”

‘Iedere ouder heeft een eigen kijk op de situatie’

Verademing

De fysiotherapeut die Jelte behandelde, gaf Bianca gelijk. Er zou meer aan de hand zijn, misschien wel een vorm van autisme. Sinds een half jaar zit Jelte op het medisch kleuterdagverblijf van Stichting Maashorst. Daar krijgt hij een combinatie van zorg en speciaal onderwijs. Op verzoek van de ouders wordt hij binnenkort opnieuw onderzocht. Bianca ziet al vooruitgang bij haar zoontje. “De kleine groep en de structuur doen hem goed. Hij is rustiger geworden, kan steeds beter vertellen wat hem dwars zit en heeft minder boze buien.”

Gezinsbegeleidster Angelique bezoekt het gezin eens per twee weken. Bianca vindt dat een verademing. “Eindelijk een hulpverlener die me serieus neemt en met me meedenkt, zonder haar mening op te dringen. Ik heb echt het gevoel dat ik bepaal wat er gebeurt en dat is heel fijn.” De vragenlijsten met de schaalvragen heeft ze al meerdere keren ingevuld, voor en na ieder gesprek. Dat bevalt haar wel. “Normaal vraagt een hulpverlener ‘hoe gaat het?’ en dan begin je maar te praten. Deze vragen helpen me om het overzicht te houden.”

Motivatie

Angelique werkt in meerdere gezinnen met de vragenlijsten. “Als beide ouders aanwezig zijn, laat ik ze de vragen apart beantwoorden. Iedere ouder heeft toch een eigen kijk op de situatie. Dat geeft een waardevol beeld, zowel voor de ouders als voor mijzelf.” Na afloop van het gesprek stelt Angelique de samenwerking aan de orde, ook weer via schaalvragen. “Als hulpverlener heb je niet altijd in de gaten wat een cliënt werkelijk vindt. De schaalvragen helpen je om daar achter te komen. Ik heb al eens meegemaakt dat een moeder op het eind van het gesprek aangaf dat ze andere verwachtingen had. Dat ging over welk doel als eerste aandacht zou krijgen.” Met haar gedragswetenschapper praat Angelique over dit soort dilemma's en hoe je ermee omgaat. “De vragenlijst helpt me om te blijven aansluiten bij de verwachtingen, waardoor de cliënt betrokken en gemotiveerd blijft. En ook belangrijk: je stelt je eigen werkwijze ter discussie. Daar word je scherper van. Ouders stellen zich kwetsbaar op, dus waarom zou jij dat niet doen?”

Aantal deelnemers aan dit onderzoek

174 ouders/opvoeders

17 ambulant hulpverleners

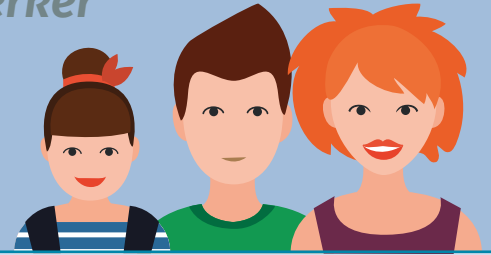


Onderzoeksproject 'Pak het samen op!'

onderdeel van Samen Sterker



Hoe kun je als **hulpverleners met ouders** samenwerken aan het realiseren van steun uit het sociale netwerk van het gezin?



TAAK ALLIANTIE

Een professionele samenwerkingsrelatie waarbij sprake is van overeenstemming over het samenwerkingsdoel en de wijze waarop je dat doel wilt bereiken

Fase 1. Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende **werkzame factoren** zijn in het realiseren van sociale steun uit het netwerk op de volgende drie gebieden:

Kenmerken hulpverleners

bijvoorbeeld overtuigd zijn van de waarde van sociale steun, netwerk zien als meer dan alleen gezin en familie



Middelen en methodieken

bijvoorbeeld een genogram of een familienetwerkberaad



Organisatorische voorwaarden

bijvoorbeeld een visie hebben op het versterken van het netwerk, een cliëntroute waarin het sociale netwerk is geborgd en deskundigheidsbevordering

Werk met **kleine en concrete stapjes aan steun in het sociale netwerk. Dit werkt motiverend.**



Benoem meteen bij de start de waarde van het netwerk en dat je als hulpverlener maar een passant bent. Cliënten moeten het uiteindelijk weer zonder je doen, samen met de mensen om hen heen.

Fase 2. Organisaties maken plan van aanpak voor het benutten van de werkzame factoren

Fase 3. In de organisaties aan de slag met de plannen van aanpak

Fase 3. Organisaties meten halfjaarlijks de taakalliantie m.b.t. het sociale netwerk en de ervaren sociale steun

Fase 3. Uitwisselen en leren van ervaringen door hulpverleners, zowel in de eigen als met collega-organisaties

Conclusies:

- Hoe beter de taakalliantie m.b.t. het sociale netwerk, hoe meer groei in de ervaren sociale steun.
- Ten opzichte van de start van het project zijn werkzame factoren nu meer onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van hulpverleners en organisaties. Hulpverleners groeiden vooral in de mate waarin ze met de cliënt het netwerk in kaart brachten en in hun overtuiging van de waarde van sociale steun.
- De focus op het sociale netwerk van gezinnen is nu een vanzelfsprekender onderdeel van de werkzaamheden van hulpverleners. Doorlopend aandacht voor dit thema en het leren van elkaar tijdens het onderzoek hebben hieraan bijgedragen.



De volgende factoren dragen bij aan het realiseren van steun uit het sociale netwerk van het gezin:

- goede taakalliantie m.b.t. het sociale netwerk
- uitwisselen en leren van ervaringen door professionals, zowel in de eigen als met collega-organisaties
- benutten van de werkzame factoren.



Samen Sterker is een meerjaren onderzoeksprogramma van zes organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Jutz, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort en Stichting Maashorst) en het Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het centrale thema is 'alliantie'. Samen Sterker is financieel mede mogelijk gemaakt door de Provincie Noord-Brabant.

Betrokken partijen in dit deelproject: 'Pak het samen op!' is uitgevoerd door Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Jutz, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Voor meer informatie of de complete onderzoeksrapportage mail naar Monique van Driel via: moniquevandriel@kompaanendebocht.nl

Investeren in netwerk loont

Een steunend netwerk vergroot de eigen kracht van ouders en jongeren. Professionals kunnen daaraan bijdragen. Drie hulpverleners vertellen over hun ervaringen.

'Wees creatief, ook kleine stappen tellen mee'

"De ouderwetse manier van hulpverleners, dat cliënten op je leunen, vind ik niet meer van deze tijd. Het is te duur en doet geen recht aan de cliënt. Als hulpverlener ben je maar een voorbijganger. Uiteindelijk moeten cliënten het toch zelf doen, met hun familie en de mensen om hen heen. Ik vond het een interessant onderzoek om aan mee te doen. Het uitwisselen van kennis en ervaring met



andere organisaties was leerzaam, al merkte ik dat veel hulpverleners nog wel over een drempel moeten. Het is niet altijd gemakkelijk om het netwerk te betrekken. Cliënten hangen niet graag de vuile was buiten en leven soms erg geïsoleerd. Mijn tip: blijf cliënten enthousiasmeren om te kijken naar kansen en mogelijkheden. Neem de tijd en wees creatief, ook kleine stappen tellen mee. Vroeg of laat komen cliënten met verrassende oplossingen."

Hein, ambulante hulpverlener bij Oosterpoort



'Ga op je handen zitten, dat werkt echt'

"In het begin kon ik me niet voorstellen dat het echt zou werken: cliënten die de leiding nemen en samen met hun netwerk een plan maken. Maar tijdens de training Sociale netwerkstrategieën (SNS) werd ik steeds enthousiaster. Ik pas de methodiek nu dagelijks toe in mijn werk en ben verrast door het effect. De samenwerking met cliënten is totaal anders geworden. Van hulpverlener ben ik facilitator geworden. Ik kom niet meer met kant en klare oplossingen, maar stel vragen waardoor de cliënt zelf gaat nadenken en in actie komt. Mijn tip voor hulpverleners? Ga op je handen zitten, dat werkt echt! Ik merk dat mijn cliënten sterker zijn geworden, zich minder afhankelijk van me voelen. Het vertrouwen in eigen kunnen en in hun netwerk neemt toe. Ik voel me ook gesteund door de organisatie. Vroeger moest ik me houden aan de stappen in het registratiesysteem, nu mag ik het tempo van het gezin volgen. Bij Bijzonder Jeugdwerk Brabant zeggen we: de cliënt heeft de regie en de organisatie volgt."

Femke, ambulante hulpverlener bij Bijzonder Jeugdwerk Brabant

'Vaker een netwerkberaad organiseren'

"Door mijn opleiding Gezinsdiagnostiek was ik al gewend om het netwerk van de cliënt te betrekken. Toch heb ik ook baat gehad bij dit onderzoek. Het is goed om met collega's te praten over nieuwe inzichten, zo blijf je er bewust mee bezig. Bepaalde hulpmiddelen, zoals de netwerkcirkel en het genogram, ben ik vaker gaan gebruiken. Binnen onze organisatie wordt de methodiek nu consequent toegepast. 'Zicht krijgen op het netwerk' is steevast het eerste doel van ieder werkplan. In het inhoudelijk overleg evalueren we hoe het gaat. De werkbegeleider coacht ons hierbij. Mijn tip voor hulpverleners: zorg dat



cliënten regelmatig een netwerkberaad blijven organiseren, dan blijft het netwerk goed op de hoogte. Laatst had ik een crisis in een gezin. Doordat er al flink was geïnvesteerd in het netwerk, konden de kinderen tijdelijk bij vertrouwde mensen worden ondergebracht."

Dionne, ambulante hulpverlener bij Kompaan en De Bocht

Pak het samen op!

Aantal deelnemers
aan dit onderzoek

234 ouders/opvoeders

99 ambulante hulpverleners



Onderzoeksproject 'Help(t) een baas?!'

onderdeel van Samen Sterker



Is een goede alliantie tussen *hulpverlener* en *leidinggevende* belangrijk en hoe helpend is de inhoudelijke koers van je organisatie?



Als leidinggevende ervaar ik vooruitgang in de emotionele alliantie met hulpverleners gedurende het onderzoek.

Vijf kenmerken van leidinggevenden die samenhangen met de alliantiekwiteit hulpverlener – leidinggevende:

1.

sociaal-emotionele vaardigheden

2.

ontwikkeling en verantwoordelijkheid stimuleren

3.

ambitie en gedrevenheid

4.

daadkrachtig leiderschap

5.

verbinding werkvloer en hoger management

Een professionele samenwerkingsrelatie waarbij sprake is van een persoonlijke band of 'klik' (emotionele alliantie) en overeenstemming over het samenwerkingsdoel en de wijze waarop je dat doel wilt bereiken (taakalliantie)

ALLIANTIE

Mijn collega's en ik zien gedurende het onderzoek groei bij leidinggevenden op de kenmerken 'verbinden van de werkvloer en hoger management' en 'ambitie en gedrevenheid'.

Hulpmiddelen voor leidinggevenden om de alliantie met hulpverleners te optimaliseren:

- feedbackinstrument alliantie
- individueel actieplan voor leidinggevenden
- workshop alliantiegericht werken voor leidinggevenden



Vragenlijst om alliantie, kenmerken van leidinggevenden en werkhouding van hulpverleners in kaart te brengen en ontwikkeling te monitoren

Een goede alliantie draagt bij aan hoge scores van hulpverleners op aspecten van werkhouding:

werkplezier

werkbetrokkenheid

werkmotivatie

bereidheid om een stap extra te zetten voor de cliënt en de organisatie

Ja, een baas helpt!

- Een goede alliantie tussen hulpverlener en leidinggevende hangt samen met kenmerken van leidinggevenden en een positieve werkhouding van hulpverleners.
- Leidinggevenden spelen daarnaast een belangrijke rol in het verbinden van de inhoudelijke koers van de organisatie en de dagelijkse werkzaamheden van hulpverleners. Hoe meer hulpverleners bekend zijn met, en zich kunnen vinden in de missie, visie en kernwaarden van de organisatie, hoe hoger hulpverleners scoren op verschillende werkhoudingsaspecten.



Samen Sterker is een meerjaren onderzoeksprogramma van zes organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Just, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort en Stichting Maashorst) en het Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het centrale thema is 'alliantie'. Samen Sterker is financieel mede mogelijk gemaakt door de Provincie Noord-Brabant.

Betrokken partijen in dit deelproject: 'Help(t) een baas?!' is uitgevoerd door Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Stichting Maashorst en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Voor meer informatie of de complete onderzoeksrapportage mail naar Judith van Vugt via: j.v.vugt@combinatiejeugdzorg.nl

Vertrouwen geven, vertrouwen krijgen

“Jazeker”, zegt ambulante hulpverlener Jolanda, “een goede relatie met je baas maakt wel degelijk verschil. Je hebt meer plezier in je werk en bent eerder bereid een stap extra te zetten.”

Jolanda werkt al jaren bij Combinatie Jeugdzorg. Vanwege ‘de versnelling’ (versnelde overheveling van ambulante hulpverlening naar de gemeenten in Zuidoost-Brabant) ging ze in 2014 aan de slag als generalist voor één van de WIJ-teams in Eindhoven. Zorgmanager Karin van Combinatie Jeugdzorg is nog steeds haar leidinggevende. Hun samenwerking loopt al jaren gesmeerd. Dat ze niet meer fysiek in het zelfde gebouw werken, doet daar niets aan af.

**‘Het
vertrouwen
moet groeien’**

Spannende vragen

Jolanda en Karin namen allebei deel aan het onderzoek. “De vragen hebben me aan het denken gezet”, zegt Karin. “Als leidinggevende probeerde ik altijd al openheid in het gesprek op te zoeken maar door dit onderzoek nog meer. Ik stel bijvoorbeeld vragen als: ‘Werkt dit voor jou?’ of ‘Heeft dit gesprek je geholpen?’. Dat zijn best spannende vragen, omdat je beseft dat het antwoord ook nee kan zijn.” Jolanda waardeert de manier waarop Karin leidinggeeft. “Ze is geen

manager die alles beter weet maar iemand die vertrouwen geeft en zich ook kwetsbaar durft op te stellen. Dat vind ik prettig. Ze geeft me de ruimte om te pionieren en ik mag fouten maken.”

Sturen op afstand

Sinds 2015 stuurt Karin haar 50 medewerkers voornamelijk op afstand aan. Gemiddeld ziet ze hen maar eens in de zes weken. “Het voelt een beetje als met kinderen die op kamers gaan en de was komen brengen. Je ziet ze minder maar staat toch altijd voor ze klaar. Die afstand is nog wel een punt hoor, ik moet echt mijn best doen om de connectie te houden. ‘Hoe gaat het thuis?’ is bijvoorbeeld een vraag die ik regelmatig probeer te stellen. Of ik begin het gesprek met: ‘Als je straks naar buiten loopt, wat wil je dan in ieder geval op tafel gelegd hebben?’. Medewerkers die mij langer kennen, komen makkelijk langs als er iets is maar bij nieuwe medewerkers moet je echt investeren. Het vertrouwen moet groeien. Ik merk dat ik nu nog meer mijn best doe om dóór te vragen en tot de essentie te komen.”

Organisatiekoers

In woelige tijden is een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker onontbeerlijk. Jolanda: “De wereld van de jeugdzorg is enorm in verandering, iedereen was het afgelopen jaar onzeker over zijn werkplek of baan. Je hebt dan echt een baas nodig bij wie je je veilig voelt, die rust weet te brengen en open communiceert over de ontwikkelingen.” Om de binding van ambulante hulpverleners met de moederorganisatie intact te houden, organiseerde Karin het afgelopen jaar regelmatig een lunchbijeenkomst. Daarin praatte ze medewerkers bij over de organisatiekoers, ook als die nog niet helder was. “Het managen van verwachtingen is belangrijk”, zegt Karin. “Ik vertel waarop ze invloed hebben en waarop niet. Ook benoem ik dilemma’s en de voors en tegens van bepaalde keuzes. Het zijn allemaal slimme professionals, die willen gewoon meegenomen worden in het proces.” Het is een stijl van leidinggeven die Jolanda aanspreekt: “Ik kan best leven met onzekerheden, zolang er maar openheid over is.”

Help(t) een baas?!



Ambulant hulpverlener Jolanda (links) en haar leidinggevende Karin

**Aantal deelnemers
aan dit onderzoek**
199 hulpverleners
29 leidinggevenden



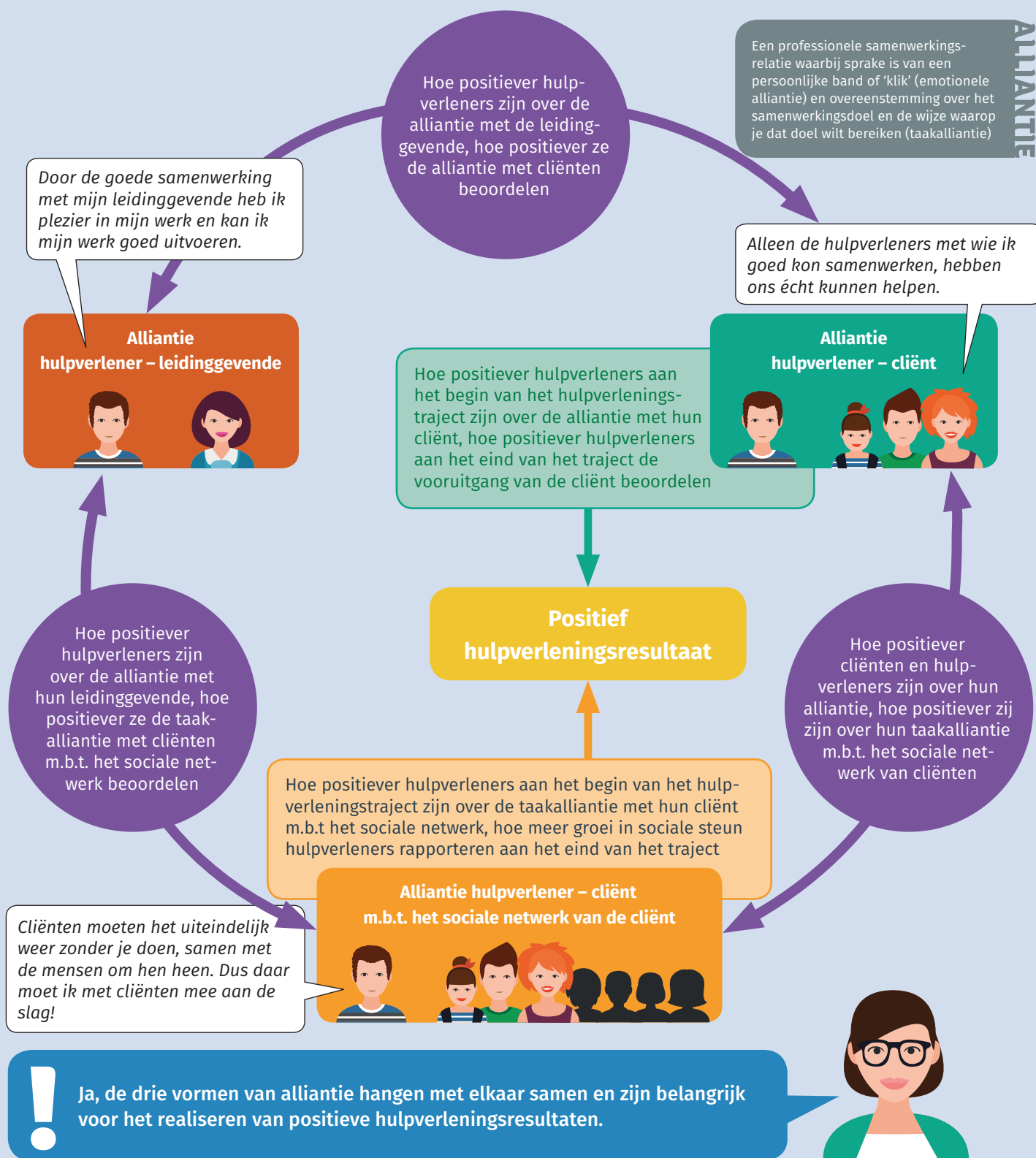
Onderzoeksproject 'Innovatie door verbinding'

onderdeel van Samen Sterker



Hangen de drie vormen van alliantie die centraal staan binnen Samen Sterker met elkaar samen en voorspellen deze het resultaat van ambulante gezinshulpverlening?

1. Alliantie hulpverlener – cliënt
2. Alliantie hulpverlener – cliënt m.b.t. het sociale netwerk van de cliënt
3. Alliantie hulpverlener – leidinggevende



Samen Sterker is een meerjaren onderzoeksprogramma van zes organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant (Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Just, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort en Stichting Maashorst) en het Lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het centrale thema is 'alliantie'. Samen Sterker is financieel mede mogelijk gemaakt door de Provincie Noord-Brabant.

Betrokken partijen in dit deelproject: 'Innovatie door verbinding' is uitgevoerd door Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Just, Kompaan en De Bocht, Oosterpoort, Stichting Maashorst en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Voor meer informatie of de complete onderzoeksrapportage mail naar Marieke de Greef via: marieke.degreef@han.nl

Net als in een huwelijk moet je werken aan je relatie



Marieke de Greef (links) en Huub Pijnenburg, onderzoekers van de HAN

De drie vormen van alliantie die centraal staan binnen Samen Sterker hangen met elkaar samen. Een goede samenwerking tussen hulpverlener en cliënt lijkt bovendien voorspellend voor het effect van de hulp. Wat betekent dit voor de praktijk?

“Deze onderzoekconclusies zijn uniek voor de jeugdhulp”, zegt ontwikkelingspsycholoog dr. Huub Pijnenburg, lector Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. “Toen ik in 2008 met het lectoraat begon, was het onderzoek vooral gericht op effectieve interventies. Dat ook andere factoren een rol spelen bij het bieden van goede zorg, daar was nauwelijks aandacht voor.” Pijnenburg gaf een introereede over het brede scala aan werkzame factoren in de zorg voor jeugd. Het vermogen van hulpverleners om allianties te vormen was er daar één van. Kort daarna werd hij enthousiast benaderd door enkele Brabantse organisaties voor jeugd- en opvoedhulp. Als praktijkmensen herkenden zij het belang van het thema en wilden ermee aan de slag. Dat was het begin van het onderzoeksprogramma Samen Sterker. “Inmiddels beseffen professionals, beleidsmakers, docenten en onderzoekers steeds meer dat een goede samenwerkingsrelatie een voorwaarde is voor goede jeugdhulp.”

‘Het belang van allianties wordt herkend’

Adviezen voor de praktijk

Onderzoeker Marieke de Greef: “Cruciaal is de indruk van de alliantie met cliënten die hulpverleners in de beginfase van de hulp hebben. Die is namelijk voorspellend voor de vooruitgang die de cliënt gaat boeken. Het is dus belangrijk om jouw ideeën over de alliantie en die van je cliënt serieus te nemen.” Ze merkt dat het voor hulpverleners nog niet altijd vanzelfsprekend is om aan cliënten te vragen hoe ze vinden dat de samenwerking verloopt. Ze hoopt dat dit onderzoek daar verandering in brengt. Huub: “Het is net als met een huwelijk, je moet je best doen om de relatie goed te houden. Het is jouw verantwoordelijkheid als hulpverlener om de samenwerking aan te kaarten. Cliënten zijn afhankelijk van je en doen dat uit zichzelf niet zo snel. Net zoals een leidinggevende de relatie met zijn medewerkers goed moet zien te houden.”

Werk aan de winkel

Hoe krijg je een goede samenwerking? “Door regelmatig feedback te vragen en waar nodig bij te sturen”, zegt Marieke. Huub vult aan: “Professionals zijn - net als ieder mens - geneigd zichzelf te overschatten. We bekijken onszelf door een roze bril. Het stellen van vragen moet je zien als een reality check. Als je cliënt tevreden is, mag je trots zijn. Maar als het niet lekker loopt, is er werk aan de winkel voor jou. Hulpverleners die feedback durven vragen, worden door cliënten aangemerkt als uitzonderlijk goed, zo blijkt uit onderzoek binnen de volwassenen-ggz. Ze behalen betere resultaten. Het percentage cliënten dat voortijdig uitvalt is bij hen zelfs de helft lager. Ook elders in de zorg wordt het belang van allianties herkend. Nijmeegse huisartsen krijgen al in hun opleiding aangeleerd om te vragen: Hoe vindt u de samenwerking gaan? Ben ik de juiste dokter voor u?”

Toekomstbeeld

Het onderzoeksprogramma Samen Sterker is landelijk niet onopgemerkt gebleven. Een aanvraag voor vervolgonderzoek werd onlangs gehonoreerd door de overheid (ZonMw). Niet alleen Brabantse, maar ook Gelderse organisaties voor jeugd- en opvoedhulp en gemeenten doen eraan mee. “We dromen van een toekomst waarin professionals in de jeugdhulp een kei zijn in het smeden van allianties. Alle jeugdigen en gezinnen verdienen zo’n hulpverlener!”, aldus de onderzoekers.

Aantal deelnemers aan dit onderzoek

147 ouders/opvoeders

142 ambulante hulpverleners

18 leidinggevenden



Samen Sterker, samen verder

“Ik was nooit zo van de cijfers, maar op deze manier kan ik er wel iets mee”, zei laatst een hulpverlener die deelnam aan een van de Samen Sterker projecten. Het is erg mooi om te merken dat het praktijkonderzoek bijdraagt aan deze ervaring en de uitkomsten ervan zeker niet alleen maar ‘in een la’ belanden!

De projecten van Samen Sterker zijn weliswaar formeel afgerond maar de implementatie van de resultaten gaat natuurlijk door! Bijvoorbeeld door de uitwisselbijkomsten en het blijven benutten van de (feedback)vragenlijsten, die deels vanuit deze projecten ontwikkeld zijn. Ook de samenwerking die is ontstaan met andere organisaties en onderzoeksinstituten (in Nederland en internationaal) wordt voortgezet en verder uitgebouwd, onder andere in het kader van een Brabants-Gelders ZonMw-project.

Het vervolg binnen de Academische Werkplaats Jeugd vormt een goed uitgangspunt om kennis en ervaring vanuit verschillende perspectieven en sectoren te bundelen en de resultaten van Samen Sterker te borgen en te delen. Als leden van de werkgroep Effectiviteit willen we graag de brug tussen onderzoek en praktijk blijven versterken. Hier liggen nog veel kansen en uitdagingen: samen met onze partners van de Academische Werkplaats Jeugd gaan we die graag aan!

Eefje Strijbosch en Judith van Vugt, namens de collega's van Samen Sterker

“This practice based research reflects and appreciates the complexity of the therapeutic care, the importance of relational practice and the challenges inherent in this type of research. The sophistication and enthusiasm of your team is very impressive and will most likely be contributing to the field of child and youth care for many years. This was the impression I had, along with an excitement of the possibility of collaborating with you.”

Martha Holden, Project Director Cornell University New York

“Samen Sterker heeft veel opgeleverd voor de jeugdhulp. De organisaties voor jeugd- en opvoedhulp zijn medeoprichters van de Academische Werkplaats Jeugd. Zo kunnen de resultaten geborgd en de onderzoekslijnen doorgetrokken worden. De Academische Werkplaats Jeugd maakt de kennisdeling samen sterker.”

*Geert Kaper, voorzitter
Stuurgroep Academische
Werkplaats Jeugd*

“Samen Sterker heeft veel potentie voor de toekomst. In de eerste plaats omdat het werken vanuit allianties bewezen goede jeugdhulp oplevert. Maar zeker zo indrukwekkend is dat het een werkmodel is vanuit de werkvloer. Dat is echt transformatie. Ik ben blij dat we daar als Provincie een bijdrage aan hebben kunnen leveren.”

*Brigitte van Haften,
gedeputeerde Provincie
Noord-Brabant*





Publicaties 'Jij mag er zijn!'

- Strijbosch, E., Brandenburg, M. van, Heutink, L., Helm, P. van der, Stams, G.J., Wissink, I., Greef, M. de, & Pijnenburg, H. (2014). *Children in residential care: how to improve working alliances?* Presentatie congres EUSARF, Kopenhagen.
- Strijbosch, E., Greef, M. de, Brandenburg, M. van, Heutink, L., Pijnenburg, H., & Helm, P. van der (2014). Pedagogisch klimaat: Meer dan sfeerbepalend. *Jeugd en Co*, 8, 20-21.
- Strijbosch, E., Helm, P. van der, Brandenburg, M. van, Mecking, M., Wissink, I., & Stams, G.J. (2014). Children in residential care: Development and validation of a group climate instrument. *Research on Social Work Practice*, 24, 462-469.
- Heutink, L., & Mecking, M. (2013). 'Jij mag er zijn!'. Workshop Kwaliteitsdag VGN, Montfoort.
- Brandenburg, M. van, Strijbosch, E., Mecking, M., & Spenkelink, L. (2013). 'Jij mag er zijn!'. Workshop congres Jeugd in Onderzoek, Nieuwegein.
- Strijbosch, E., & Mecking, M. (2012). *Leefklimaat jeugdigen 4-14 jaar*. Workshop congres Leefklimaat in gesloten jeugdinstituten, Utrecht.

Publicaties 'Even afstemmen, wat kan beter?'

- Heutink, L., Kallen, D., Brandenburg, M. van, Nijssen, M., Greef, M. de, & Hattum, M. van (2014). Het belang van alliantie-feedback in de zorg voor jeugd. *Maatwerk*, 5, 25-27.
- Heutink, L., Kallen, D., Brandenburg, M., Greef, M. de, & Hattum, M. van (2014). *Feedback on parent-worker alliance: an effective tool for optimizing care efficacy and professionalization?* Presentatie congres EUSARF, Kopenhagen.
- Heutink, L., & Ven, A. van der (2013). 'Even afstemmen, wat kan beter?'. Workshop Kwaliteitsdag VGN, Montfoort.
- Heutink, L., & Ven, A. van der (2013). 'Even afstemmen, wat kan beter?'. Workshop congres Jeugd in Onderzoek, Nieuwegein.

Publicaties 'Pak het samen op!'

- Driel, M. van, Mathijssen, J., Goor, I. van de, & Nieuwenhuizen, Ch. van (2014). Pak het samen op! Over steun in sociale netwerken. *Kind en Adolescent Praktijk*, 13, 158-165.

- Heuvel, N. van den, Vugt, J. van, Greef, M. de, & Pijnenburg, H. (2014). Sociale netwerken. Samenwerking loont. *Jeugd en Co*, 8, 30-31.

Publicaties 'Help(t) een baas?!'

- Vugt, J. van, Ruitenbeek, T., Greef, M. de, & Hattum, M. van (2014). Help(t) een baas!? Nut en noodzaak van een inhoudelijke organisatiecoördinator. *Jeugd en Co*, 8, 25-28.
- Vugt, J. van, Greef, M. de, Ruitenbeek, T., & Hattum, M. van (2014). *Alliance between youth care professionals and their managers: associations with manager competencies and youth care worker functioning*. Presentatie op congres EUSARF, Kopenhagen.
- Vugt, J. van, Greef, M. de, Ruitenbeek, T., & Hattum, M. van (2014). *Help(t) een baas!? Onderzoek naar de alliantie tussen hulpverleners en leidinggevenden*. Posterpresentatie congres Jeugd in Onderzoek, Nieuwegein.

Publicaties 'Innovatie door verbinding'

- Greef, M. de, Marres, E., Hattum, M. van, & Pijnenburg, H. (2014). *Three forms of alliance in youth care: interdependence and associations with care outcome*. Presentatie congres EUSARF, Kopenhagen.
- Greef, M. de, & Pijnenburg, H. (2013). *Innovatie door verbinding: samenhang tussen drie vormen van alliantie en hulpverleningsrendement*. Presentatie lunchbijeenkomst HAN Sociaal, Nijmegen.

Publicaties overkoepelend (selectie)

- Pijnenburg, H., Greef, M. de, & Brandenburg, M. van (2015). *Schept samenhang tussen alliantie en outcome in jeugdhulp professionele verplichtingen?* Workshop congres Jeugd in Onderzoek, Nieuwegein.
- Pijnenburg, H., Greef, M. de, Brandenburg, M. van, & Mandersloot, T. (2014). *Samen Sterker: vruchtbare alliantie tussen praktijk, beleid en onderzoek*. Workshop congres Jeugd in Onderzoek, Nieuwegein.
- Pijnenburg, H., Greef, M. de, Strijbosch, E., & Mandersloot, T. (2012). *Triple alliance between care organisations, researchers and policy makers: better outcome?* Presentatie congres EUSARF, Glasgow.

Samen Sterker – Goede allianties, effectievere jeugdhulp

Samen Sterker is een meerjaren onderzoeksprogramma van zes organisaties voor jeugd- en opvoedhulp in Noord-Brabant en het lectoraat Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De zes organisaties zijn: Bijzonder Jeugdwerk Brabant, Combinatie Jeugdzorg, Juzt, Kompaan en De Bocht, Stichting Maashorst en Stichting Oosterpoort. Het centrale thema is 'alliantie'. Door samen – in de driehoek praktijk, beleid en onderzoek – aan de slag te gaan met dit thema, willen deze organisaties de kwaliteit van de hulp aan jeugdigen en hun gezinnen optimaliseren. Samen Sterker is financieel mede mogelijk gemaakt door de Provincie Noord-Brabant.

Allianties

De onderzoeksprojecten binnen Samen Sterker gaan over één of meerdere vormen van alliantie, namelijk:

- **alliantie hulpverlener – cliënt**
 - onderzoeksproject 'Jij mag er zijn!'
 - onderzoeksproject 'Even afstemmen, wat kan beter?'
- **alliantie hulpverlener – cliënt m.b.t. sociale netwerk**
 - onderzoeksproject 'Pak het samen op!'
- **alliantie hulpverlener – leidinggevende**
 - onderzoeksproject 'Help(t) een baas!?'
- **samenhang tussen de drie genoemde vormen van alliantie:**
 - onderzoeksproject 'Innovatie door verbinding'.



Contactgegevens

Bij elk project staan de naam en het e-mailadres van de contactpersoon van het betreffende project vermeld.

