



mEE

**ROTTERDAM
RIJNMOND**

ONDERDEEL WERKWIJZE VAN MEE

**Leren van signalen
uit de praktijk**

Colofon

Leren van signalen uit de praktijk is een uitgave van
MEE Rotterdam Rijnmond

Auteur
Lydia Alblas, adviseur kwaliteit, leren en ontwikkelen

29 augustus 2023

Versie 4.0 | 11 pag.

MEE Rotterdam Rijnmond

Boompjes 554
3011 XZ Rotterdam

www.meerottterdamrijnmond.nl

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Context	4
3.	Feedback	5
3.1	Vormen	5
3.2	Doel	5
3.3	Tips en vraagstelling	5
3.3.1	Verzoek om feedback	5
3.3.2	Reageren op (ongevraagde) feedback	6
3.3.3	Doorvragen	6
3.3.4	Persoonlijk ontwikkelplan	6
3.3.5	Veilig in gesprek	6
4.	Leren van feedback	9
4.1	Reflectie	9
4.2	Verschil reflecteren en evalueren	10
4.3	Je bent niet alleen	10
4.4	Hoe vaak dan?	10
4.5	Geen tijd?	10
4.6	Wat als het goed gaat?	10
5.	Evalueren	12
5.1	Vormen	12
5.2	Doel	12
5.3	MEE Rotterdam Rijnmond	12
5.4	Feedback op MEE of externe context?	13
5.5	Voorbeelden vraagstelling	14
6.	Klachtenprocedure client	15
7.	Literatuurlijst	16

1. Inleiding

MEE Rotterdam Rijnmond is altijd bezig diens dienstverlening (zowel intern als extern) verder te verbeteren, dit onder het motto: "Goed is goed, beter is beter!". Als laagdrempelige dienstverlener in een dynamisch werkgebied dient de organisatie steeds antwoorden op nieuwe uitdagingen te vinden. Maar er is ook de wens om ons werk efficiënt, effectief en zorgvuldig te doen.

Medewerkers, cliënten, klanten en ketenpartners hebben dikwijls bruikbare ideeën over hoe dit zo goed mogelijk kan. MEE wil een omgeving bieden waarin deze ideeën als het ware in vruchtbare aarde vallen. Niet elk idee zal hierin tot volle wasdom komen, maar de voorwaarden om dit te bereiken dienen aanwezig te zijn.

Als lerende organisatie willen wij kritische geluiden van cliënten op (de uitvoering van) onze dienstverlening actief ophalen om hiervan te kunnen leren. Dit document geeft informatie en handvatten hoe feedback op te halen en hoe hiervan te leren.

Aanleiding voor dit document is een intern onderzoek in 2021 in het ophalen en leren van kritische geluiden en deels uitkomsten van een interne audit uit 2021 met het onderwerp: evaluatie van de dienstverlening. Dit document is onderdeel van de MEE werkwijze.

2. Context

In het onderzoek naar ophalen en leren van kritische geluiden is onder andere aandacht besteed aan wat we verstaan onder kritische geluiden. Er is gebleken dat er geen eenduidige interpretatie is van wat kritische geluiden zijn. Wel is naar voren gekomen dat kritische geluiden veelal negatief wordt geïnterpreteerd; als klachten vanuit cliënten¹.

Daar de intentie breder is, geluiden van cliënten kunnen ook positief zijn, hebben we in de gesprekken van het onderzoek 'kritische geluiden' vervangen voor 'feedback'. Alle betrokkenen van het onderzoek hebben zich kunnen vinden in de definitie 'zowel positieve als negatieve signalen van cliënten waarvan kan worden geleerd'.

Feedback:
zowel positieve als negatieve signalen van cliënten
waarvan kan worden geleerd.

¹) In dit document wordt geschreven over cliënten. Hierbij kan je ook lezen het netwerk van cliënten of samenwerkingspartners.

3. Feedback

De vertaling van feedback is ‘terugkoppeling’. Het is bedoeld om een ander te voeden, te laten groeien. Feedback geeft een kans tot leren.

Door feedback te vragen krijg je informatie over hoe je gepresteerd hebt of hoe je bent overgekomen. Het doel van feedback is altijd positief (in tegenstelling tot kritiek). Door feedback te vragen word je geholpen om je prestatie of de samenwerking te verbeteren. Feedback kan gaan over ongewenst, ineffectief of onprettig gedrag/resultaat en het kan gaan over effectief, nuttig of prettig gedrag/resultaat (een compliment).

3.1 Vormen

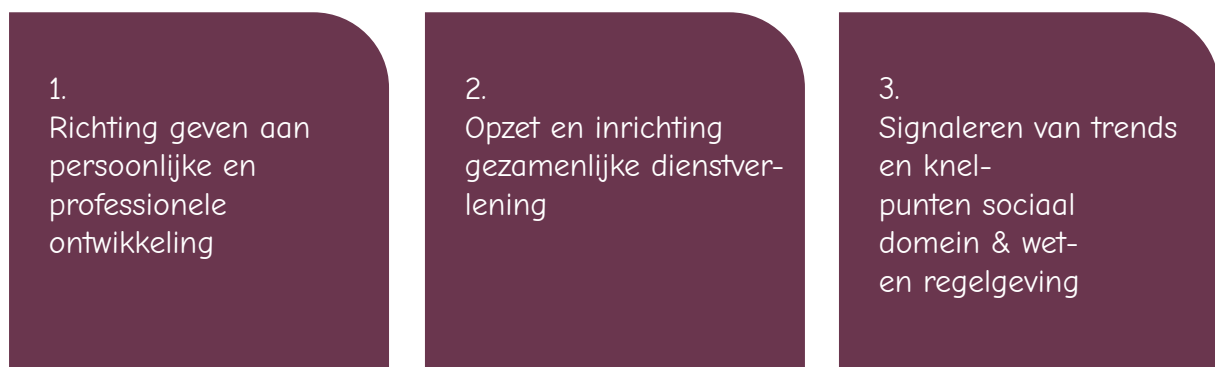
Er bestaan verschillende vormen van feedback door cliënten. Dit is ook naar voren gekomen in de gesprekken in het onderzoek Ophalen en leren van kritische geluiden.

- Ongevraagde feedback; zoals vragen, reacties en klachten.
- Gevraagde feedback; zoals een (tussentijdse) evaluatie van de dienstverlening.
- Gedrag; zoals houding, afspraken niet nakomen (zogenaamde ‘weerstand’ van een cliënt).

3.2 Doel

Feedback is essentieel om tot leren te komen. Feedback geeft antwoord op de vraag hoe je iets doet en welke vooruitgang je (samen) hebt gemaakt. Feedback is mogelijk op de inhoud; op bijvoorbeeld de doelen die gezamenlijk zijn gesteld in het ondersteuningsplan. En feedback is mogelijk op betrekkningsniveau; denk bijvoorbeeld aan cliëntbejegening. Beiden zijn van belang.

Door feedback te vragen kun je je persoonlijke en professionele ontwikkeling richting geven en (sneller) groeien. Tevens kan het ophalen van feedback leiden tot breder leren: herinrichting van de gezamenlijke dienstverlening en signaleren van trends en knelpunten in het sociaal domein en wet- en regelgeving. Feedback is dus input om te leren op drie niveaus: op individueel niveau (medewerker), op team niveau (opzet en inrichting van de gezamenlijke dienstverlening) en op organisatieniveau (organisatie van de dienstverlening, effecten en knelpunten binnen sociaal domein en wet- en regelgeving).



3.3 Tips en vraagstelling

Feedback is een krachtig groeimiddel. Het levert veel op. Maar vragen om feedback is niet altijd makkelijk. Het voelt kwetsbaar en dat kan eng zijn. Zeker als het gaat om advies over zaken die je beter/anders kunt doen. Een aantal tips om je op weg te helpen.

3.3.1 Verzoek om feedback

- Kies een geschikt moment.
- Vraag feedback over specifieke zaken; maak je vraag zo concreet mogelijk.

- Vertel waarom je feedback vraagt.
- Geef de cliënt, indien nodig, tijd om erover na te denken.

Een verzoek om feedback hoeft niet altijd 'groots' te zijn. Een gesprek biedt veel kansen voor het vragen om feedback; "heb ik je goed begrepen als ik het als volgt samenvat...". Het is een proces van continue afstemming; zitten we nog op dezelfde pagina?

3.3.2 Reageren op (ongevraagde) feedback

- Luister naar het antwoord of de opmerking en ga na of je de feedback begrijpt.
- Vraag zo nodig om een toelichting.
- Vraag door tot je precies weet wat de cliënt bedoeld.
- Bedank de cliënt.
- Leg de feedback eventueel een tijd op je nachtkastje en beslis daarna wat je ermee doet.

3.3.3 Doorvragen

Van belang zijn wat- en hoe- vragen te stellen:

- Wat vind je daar zo goed/vervelend aan?
- Hoe bedoel je dat precies?
- Wat bedoel je met ... (concrete opmerking)?
- Hoe zou ik dat anders kunnen doen?

3.3.4 Persoonlijk ontwikkelplan

Ontvangen feedback van cliënten kan aanleiding zijn om tot een nieuw doel in je persoonlijk ontwikkelplan (POP) te komen. Andersom helpt een ontwikkelpunt je om focus aan te brengen in je feedbackvragen (op gedrag).

Wees niet bang om transparant te zijn over je leerpunten, zowel naar cliënten als MEE zelf.



3.3.5 Veilig in gesprek

Voor cliënten is het geven van feedback ook niet altijd gemakkelijk. Het kan zo zijn dat iemand niet weet hoe dit moet, weinig zelfverzekerd is om dit te doen of zich niet comfortabel voelt.

Veiligheid in het geven en vragen van feedback is een belangrijke voorwaarde. Bekijk hier de tips gegeven door je MEE-collega's om een veilige sfeer te creëren.

Aan de start van de dienstverlening uitleg geven over de mogelijkheid om feedback te delen met de medewerker (dat mag ook kritisch zijn). De cliënt uitnodigen om eigen mening te geven. Dit herhalen tijdens het traject van de dienstverlening.

Tijdens de dienstverlening het contact met de cliënt 'warm' houden. Tussendoor bijvoorbeeld kort bellen of een berichtje sturen, checken of het goed gaat met de cliënt. Een klein gebaar, met wel vaak een grote invloed op gevoel van betrouwbaarheid.

De ervaring is dat voor het opbouwen van vertrouwen face-to-face ontmoetingen tussen de cliënt en de medewerker van belang zijn.

De houding van de medewerker kan bijdragen aan de moed van een cliënt om onvrede te delen. Van belang is een open en zachtaardige houding.

Het besef bij medewerkers dat feedback niet uit de lucht komt vallen. Er is iets gebeurd wat een bepaald gevoel bij cliënt geeft. Feedback cliënt serieus nemen.

Het kan helpend zijn dat de cliënt onvrede elders kan uiten in plaats van rechtstreeks bij de betrokken medewerker. Bijvoorbeeld in samenwerking met een (professioneel) persoon uit het netwerk van de cliënt.

Begrijpelijke taal/communicatie voor de cliënt.

Samen met een collega het gesprek aangaan met cliënt. Voor cliënt ook een neutrale partij aanwezig.

Het kan voor cliënten misschien moeilijk zijn om feedback (rechtstreeks) te delen. Of cliënten doen dit middels sociaal gewenste antwoorden. Het kan een idee zijn om de vraag niet rechtstreeks te stellen, maar met een omweg. Bijvoorbeeld middels eigen voorbeelden of eerdere voorbeelden van andere cliënten.

- Lef bij de medewerker; durven vragen naar eigen functioneren.
- Transparantie vanuit de medewerker richting de cliënt.
- Goed kunnen scheiden door de medewerker van inhoud- en betrekkningsniveau.

Niet bang zijn om fouten te maken.

Regie bij cliënt houden; gezamenlijk bespreken wie wat doet en wat eventueel gezamenlijk.

De cliënt informeren over eventuele andere mogelijkheden om onvrede te bespreken, bijvoorbeeld middels een onafhankelijke cliëntondersteuner of (kinder-)ombudsman.

Naast de cliënt staan.

Een continue afstemming met client, zowel verbaal als non-verbaal draagt bij aan inzicht in de cliënt. En biedt tevens ook een basis voor een veilige situatie. Je geeft de cliënt de mogelijkheid om een andere betekenis te geven aan diens situatie. Je nodigt de cliënt als het ware uit tot het contact maken met diens binnenwereld, en daarover te communiceren met de buitenwereld.

Je kunt bewust delen wat een situatie, gedrag met jou doet, of wat vertellen over je eigen situatie. Ook dat biedt veiligheid.

4. Leren van feedback

4.1 Reflectie

Individueel leren krijgt vorm in reflectie op de individuele ervaring en praktijk. Reflectie betekent:

- de tijd en de afstand nemen van de dagelijkse praktijk.
- op een gestructureerde wijze vragen stellen bij een ervaring, een probleem of bij bestaande kennis.

Door het terugkijken kun je verbanden leggen tussen wat je hebt gezien, ervaren, gedacht of gedaan. De ervaring, het probleem of de bestaande kennis wordt geherstructureerd en krijgt een nieuwe betekenis.

Reflecteer zelf op jouw handelen

Je bent als MEE expert in de ondersteuning van mensen met een beperking je eigen instrument. Reflectie helpt bij het vergroten van (zelf-)kennis, vaardigheden, houding en competenties én om deze te integreren in je eigen handelen. Zo blijf je leren en je handelen verbeteren.



4.2 Verschil reflecteren en evalueren

Tijdens bijvoorbeeld de voortgang van de dienstverlening of aan het einde van de dienstverlening sta je stil met de cliënt bij het (tot dan toe behaalde) resultaat, het proces en de samenwerking.

Het gaat dan om evalueren met de cliënt. Reflecteren is anders. Bij reflectie kijk je naar jouw rol en handelen en wat dat beïnvloedde. Je kunt jezelf de vraag stellen: 'Wat maakt dat ik gehandeld heb zoals ik heb gehandeld?', 'Welke overtuigingen speelde een rol?'. Bevraag jezelf of anderen op wat je denkt, voelt en wilt. Onderzoek overtuigingen. Zet je ego opzij en zoek het ongemak met elkaar op. Daar ontstaat het echte leren.

4.3 Je bent niet alleen

Je kunt jezelf reflecterende vragen stellen, maar je kunt ook samen met anderen reflecteren. Dit kan met een collega, een deel van je team, tijdens intervisie en ook met je leidinggevende of manager (tijdens je (half)jaargesprek). Door samen met anderen te reflecteren, kun je elkaar bevragen. Dit kan nieuwe inzichten opleveren. Er bestaan verschillende vormen van reflectie. Op de website van het Nederlands Jeugdinstituut (Nji) vind je voorbeelden van reflectiemodellen en hulpmiddelen.

Reflecteer samen op jouw handelen

Naast persoonlijke inzichten kan reflecteren ook tot nieuwe handelswijzen leiden. Een signaal uit de praktijk kan aanleiding geven om met je team te reflecteren. Dit gezamenlijke reflecteren geeft vorm aan groepsleren. Een gezamenlijke dialoog geeft zicht op mogelijkheid tot verbetering en verandering. Je leert van elkaar. Van belang is om een conclusie, bijvoorbeeld een nieuwe handelswijze te borgen. In teamverband kan dit borgen heel goed middels het werken met een jaarplan.

4.4 Hoe vaak dan?

Reflecteren kan op ieder moment. Na een evaluatie met een cliënt, als voorbereiding voor het (half)jaargesprek of na het toepassen van vaardigheden uit een training. Idealiter zou reflectie een regelmatig terugkerende activiteit moeten zijn. Daarnaast kun je op sommige momenten behoefte hebben aan extra reflectie, bijvoorbeeld na een ingrijpende gebeurtenis. Indien je een beroepsregistratie hebt, geeft ook die informatie over de hoeveelheid uren reflectie die minimaal vereist is voor herregistratie.

4.5 Geen tijd?

Tijd vrijmaken om op een gestructureerde manier en van een afstand naar je handelen te kijken, is niet altijd even makkelijk. Zeker wanneer je een volle agenda hebt of wanneer er een crisis is

bij een cliënt. De ervaring is dat reflectie één van de eerste activiteiten is die wegvalt wanneer het druk is. Geef samen met je collega's of je team prioriteit aan reflectie en maak hier samen afspraken over. Reflecteer je alleen? Plan bijvoorbeeld regelmatig een moment waarop je reflecteert en bedenk wat het je oplevert. Houd je ook aan afspraken met jezelf.

4.6 Wat als het goed gaat?

Tijdens reflectie wordt vaak aandacht besteed aan problemen, aan dat wat niet goed gaat. Door alleen te focussen op wat er niet goed gaat, ga je voorbij aan je eigen kracht. Aandacht voor positieve ervaringen en successen bevordert persoonlijke groei. Om aandacht te

geven aan dat wat goed gaat, is het belangrijk dat positieve feedback verder gaat dan een oppervlakkig compliment zoals 'goed gedaan'. Positieve feedback heeft pas echt effect als je kernkwaliteiten worden benoemd. Vervolgens kan je aandacht geven aan de vraag hoe die kwaliteiten een volgende keer bewuster of vaker ingezet kunnen worden, ook in situaties die lastig zijn.

Vier je succes!



5. Evalueren

Als evalueren anders is dan reflecteren, hoe evalueer je dan? Bij een evaluatie wordt een balans opgemaakt: welke mate van probleemverlichting is bereikt, welke probleemoplossende ervaringen zijn (tot dan toe) opgedaan, in hoeverre zijn die omgezet in probleemoplossende vaardigheden en vooral ook: (hoe) kan de cliënt op eigen kracht verder?

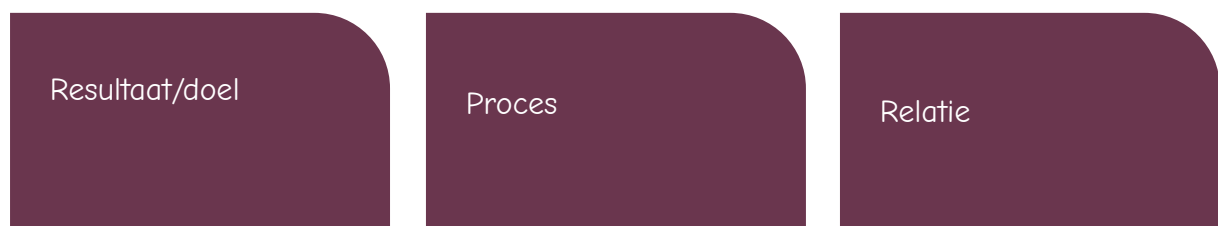
5.1 Vormen

Er zijn drie onderdelen om op te evalueren:

- Het resultaat van de dienstverlening;
- Het dienstverleningsproces;
- De dienstverleningsrelatie.

5.2 Doel

Evalueren geeft je overzicht over waar je (samen) bent in het proces, wat er nodig is om verder te gaan en hoe de relatie zich ontwikkelt. Aan het einde van de dienstverlening evalueren geeft inzicht over hoe het is gegaan, waar je tegenaan liep, wat goed ging en wat je een volgende keer beter/anders kunt aanpakken. Evalueren doe je om te beoordelen of de/je acties effect hebben en om te kijken of de situatie van je cliënt is veranderd. Evalueren is een cyclisch proces.



Evalueren is tevens een middel om verantwoording af te leggen. Van belang is om je handelen te kunnen verantwoorden aan je cliënt en aan MEE. Je moet kunnen uitleggen wat je doet en waarom, en welk effect het heeft. Dit heeft ook deels te maken met de financiering van onze dienstverlening.

5.3 MEE Rotterdam Rijnmond

Je neemt uiterlijk drie maanden na het vaststellen van het ondersteuningsplan met de cliënt de stand van zaken in de dienstverlening door. De evaluatie dient om vast te stellen of er bijstellingen in de huidige dienstverlening nodig zijn. Ook kan worden geconcludeerd dat de dienstverlening beëindigd kan worden. Na deze drie maanden wordt er minimaal nog één keer geëvalueerd, namelijk voordat tot beëindiging van de dienstverlening wordt overgegaan. Je bent niet gelimiteerd aan deze twee evaluatiemomenten. Zowel de cliënt als jij kan het initiatief nemen voor (meer) tussentijdse evaluaties. Feedback kan opgehaald worden tijdens geplande evaluatiemomenten. Maar kan ook (deels) ingezet worden in tussentijdse contacten, denk aan een vraag rondom de tevredenheid van de cliënt aan het einde van een afspraak of telefonisch contact. Of juist aan het begin van een gesprek terugblikken op wat er is gebeurd in de periode tussen het vorige en het huidige gesprek.

In een evaluatie wordt tenminste gekeken naar:

- de stand van zaken met betrekking tot het in het ondersteuningsplan genoemde doel(en) van de ondersteuning;
- de tevredenheid van de cliënt (tot dusver) over het contact met jou als medewerker van MEE. Aspecten die een rol kunnen spelen in de tevredenheid van cliënten zijn (naast tempo en resultaat): bejegening, nakomen afspraken, bereikbaarheid, omgang met cliëntgegevens, informatieverstrekking, getoonde inzet etc.

5.4 Feedback op MEE of externe context?

De context waarin je werkzaam bent kan verschillen. Je bent bijvoorbeeld werkzaam in een wijkteam of als schoolmaatschappelijk werker op een school en werkzaam in een ander registratiesysteem dan bij MEE gebruikt wordt. Dit neemt niet weg dat evalueren, het actief opvragen van feedback en de reflectie hierop voor iedere medewerker noodzakelijk is, ongeacht de context waarin je werkzaam bent. Dit is essentieel om jouw en onze expertise actueel en kwalitatief te houden.

Ontbreekt het je binnen jouw context aan informatie, richtlijnen en/of documenten om tot evalueren te komen? Maak dan gebruik van de uitgangspunten van MEE en beschikbare informatie binnen MEE.

Evaluaties zijn een vast onderdeel van het dienstverleningsproces.

5.5 Voorbeelden vraagstelling

Diverse reeksen van (tussen)evaluatievragen om je op weg te helpen. Dit zijn vragen geformuleerd vanuit de helicopterview. Vertaal deze vragen (indien nodig), zodat je aansluit bij de persoonlijke leefwereld van jouw specifieke cliënt. Vind je dit lastig? Ga in gesprek met een collega; vraag naar ervaringen van anderen.

- + Hoe verloopt/verliep het proces?
Is/was er voor de juiste aanpak gekozen? Wat gaat/ging er goed?
- + Hoe verloopt/verliep de communicatie?
- + Kon iedereen zijn afspraken nakomen?
- + Zijn/waren er onverwachte gebeurtenissen? Hoe kan /kon je hiermee omgaan?
- + Wat heb je nodig om het volgende keer beter te doen?

- + Zijn de doelen actueel?
- + Zijn de acties effectief?
- + Is er sprake van vooruitgang?
- + Is de client tevreden?
- + Bestaan er (nog) risico's?

- + Geeft/gaf de inzet voldoende aansluiting op de wensen van de client?
- + Is/was er voldoende aansluiting op de mogelijkheden van de client?

- + Zijn de resultaten (deels) bereikt?
- + Zijn/waren de resultaten haalbaar?
- + Is/was de manier van ondersteunen goed gekozen?
- + Zijn/waren de taken goed verdeeld?
- + Is/was de tijd goed gekozen?
- + Zijn/waren de handelingen goed

- + Zijn de resultaten behaald?
Is de hulpvraag bij de cliënt weggenomen?
- + Bij wie kan de cliënt na beëindiging van de dienstverlening terecht?
- + Weet de cliënt of, wanneer en hoe hij/zij weer bij jou terecht kan in de toekomst?
- + Zijn de doelen van de fase 'afsluiting en nazorg' uit de MEE werkwijze behaald?
- + Is de client tevreden met jouw inzet?
Wat had hij/zij graag anders gezien?

- Wat is niet bereikt en waar ligt dat aan?
- + Samenwerkingsrelatie clientondersteuner – client;
 - + Inzet van de client;
 - + Inzet (belemmerende) omgeving.

6. Klachtenprocedure cliënt

Het geven van feedback (tijdens een evaluatie) is niet de enige manier voor een cliënt om diens onvrede te uiten met jou als medewerker. Een cliënt heeft meer opties tot diens beschikking om ontevredenheid te delen. Binnen MEE zijn deze mogelijkheden, dus naast het contact met jou als medewerker, uitgewerkt in de klachtenprocedure voor cliënten. Daarbij staat het de cliënt altijd vrij om zich voor ondersteuning te wenden tot de onafhankelijke cliëntvertrouwenspersoon.



7. Literatuurlijst

1. MEE Rotterdam Rijnmond (2021). Ophalen en leren van kritische geluiden.
2. MEE Rotterdam Rijnmond (2021). Werkinstructie dienstverleningsproces.
3. Stalfoort, S. (2020). De klant energieke organisatie. Van Duuren management.
4. De Roy, A. (2019). Vraag gewoon feedback. Deel 1: positieve feedback. Uitgeverij Thema.
5. De Roy, A. (2019). Vraag gewoon feedback. Deel 2: adviserende feedback. Uitgeverij Thema.
6. Jagt, N., & Jagt, L. (2004). Taakgerichte hulpverlening in social work. Bohn Stafleu van Loghum
7. Eggen, B., Jagt, N., Jans, J., Sluiter, S., & Wortman, O. (2001) Methodiek maatschappelijke werk en dienstverlening. Bohn Stafleu van Loghum.
8. Nederlands Jeugdinstituut. (z.d.). Professionalisering. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.nji.nl/professionalisering/aan-de-slag-met-reflectie>