

Format good practice pijler 3

NB Met het insturen van het format geef je de VGN toestemming om onderstaande gegevens over de good practice op de community pijler 3 van de VGN te plaatsen.

Naam 'good practice'	Bevorderen Initiatief Cliënt (BIC-methodiek)
Organisatie (naam organisatie en gegevens contactpersoon)	<p>Stichting OlmenEs – sociaaltherapeutische woon- en werkgemeenschap Merlijn Trouw (directeur/bestuurder)</p> <p>Partners methodiekontwikkeling: Academie voor Ervarend Leren Edith Maryon College</p>
Reden van inzetten 'good practice' (situatie, aanleiding e.d.)	<p>Binnen onze instelling voor mensen met een verstandelijke beperking doen zich met de bewoners telkens andere situaties voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het ene moment moet een bewoner begeleid worden bij het aankleden; • het volgende moment vraagt een andere bewoner alle aandacht bij het uitvoeren van zijn werk; • dan schreeuwt er een bewoner of slaat hij / zij een medewerker, een andere bewoner of zichzelf. <p>Onze medewerkers moeten dus voortdurend op wisselende situaties inspelen. Naast een verstandelijke beperking hebben bewoners vaak ook een lichamelijke beperking, een aantal van hen spreekt nauwelijks of niet en/of vertoont moeilijk verstaanbaar gedrag. De problematiek is dus zwaar voor de begeleiders. Tegelijkertijd streven we er als organisatie naar</p>

dat medewerkers met plezier en vitaal in hun werk staan en dat medewerkers zoveel mogelijk verantwoordelijkheid zelf nemen.

Wil je in dit werk je niet vast bijten in het problematische, dan is de uitdaging om de mogelijkheden, de potenties van de cliënten te blijven zien.

In de samenwerking met collega's staat de problematiek echter wel vaak centraal. In teambesprekingen en rapportages gaat het vooral over protocollen en afspraken over een gemeenschappelijke aanpak. Deze focus op de problemen verdringt meestal de ruimte om samen het positieve te delen, de potenties van de bewoners te zoeken en maatwerk te vinden.

Vanuit deze situatieschets zijn de vragen:

- Hoe ga je met je collega's naar de positieve mogelijkheden van cliënten op zoek?
- Hoe stimuleer je het eigen initiatief van de cliënt?
- Hoe stimuleer je zelfredzaamheid op de werkvloer?
- Hoe verzorg je de gezonde en vitale aspecten van het werken met mensen met een verstandelijke beperking?
- Hoe verkrijg je de alertheid, het aanpassingsvermogen en de individuele besluitvaardigheid, die begeleiders nodig hebben in dit werk?

In 2012 is in OlmenEs met ESF-subsidie 'Sociale Innovatie' een project uitgevoerd om de vitaliteit en besluitvaardigheid van medewerkers te vergroten door onder andere de inzet

	<p>van een methodiek die zich richt op de potentie van problematisch/onbegrepen gedragen van de cliënt.</p>
<p>Beschrijving van de 'good practice' (beschrijf kort het doel van het instrument/de werkwijze, verwijs hierbij, indien van toepassing, ook naar artikelen, website, filmpjes e.d.)</p>	<p>Het doel van de methodiek is om in het onbegrepen gedrag van individuele cliënten of bij cliënt overstijgende activiteiten kwaliteiten en mogelijkheden te zien. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van werkbladen die in de teamvergadering worden gehanteerd.</p> <p>Werkblad 1 zorgt voor een vitale en effectieve manier van overleggen.</p> <p>Werkblad 2 en 3 bewerkstelligen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inlevend waarnemen: verplaatsen in de situatie van de cliënt. • ervarend leren: eigen ervaringen van de medewerker inbrengen. • collectief onderzoeks- en leerproces: ervaringen van alle teamleden worden benut. • individuele besluitvorming: de medewerker die de problematische/onbegrepen situatie inbrengt geeft handelingsperspectief ten aanzien van de cliënt aan. <p>Zie voorbeelden in bijlage.</p> <p>Zie ook: Albert de Vries & Thijs Schiphorst (2013): 'GOH! Onbegrepen gedrag, bron van creativiteit'. Uitg: Academie voor Ervarend Leren, Arnhem.</p> <p>Achtergrondinformatie is te vinden in het proefschrift van Albert de Vries (2004): Ervarensleren cultiveren. Eburon, Delft.</p>
<p>Wijze waarop de 'good practice' een organisatie helpt om</p>	<p>Door gebruik te maken van Werkbladen in de teamvergadering wordt systematisch gereflecteerd op wat de cliënt eigenlijk van de begelei-</p>

<p>systematisch te werken aan het reflecteren op en optimaliseren van de relatie¹ tussen cliënt en professional in het algemeen</p>	<p>der vraagt en hoe de begeleider de cliënt kan helpen om zich beter uit te drukken en kenbaar te maken, om zinvol aan het sociaal maatschappelijke leven bij te dragen.</p> <p>Kenmerkend voor de werkwijze is dat er gezocht wordt naar wegen om al doende en ervarend als professional mee te doen, mee te bewegen met de cliënt en zo aan te sluiten bij diens handelingsimpuls.</p> <p>Het werken met de werkbladen bevordert een open, geïnteresseerde houding en een ‘ja-zeggen’ tegen de situatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>‘Ik observeer anders, probeer de vraag achter de vraag te ontdekken’.</i> - <i>‘Ik kijk opnieuw naar de bestaande situatie.’</i>
<p>Wijze waarop de ‘good practice’ een organisatie helpt om een positieve bijdrage te leveren aan de doelstellingen van cliënt, professional en organisatie</p>	<p>De gehanteerde methodiek richt zich op het oog hebben voor en stimuleren van kwaliteiten die een cliënt wil ontwikkelen. Daarmee wordt een eenzijdige benadering van het beheersen van probleemgedrag doorbroken.</p> <p>Door op zijn/haar eigen ervaringen te reflecteren en deze met collega’s te onderzoeken ontwikkelt de medewerker zijn eigen vaardigheden en vindt er ook op organisatieniveau een collectief leren plaats.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>‘Krijg energie om op zo’n manier, via het werkblad, met elkaar naar een bewoner te kijken’.</i> - <i>‘Er is meer openheid; er wordt meer een beroep op elkaar gedaan om mee te denken, actief</i>

¹ Relatie moet in dit verband worden beschouwd als een breed begrip/domein; het betreft de relatie/interactie/dialogo tussen één of meerdere cliënten en/of de cliëntenpopulatie als geheel met één of meerdere professionals en/of een organisatie als geheel binnen een specifieke context.

	<p><i>met elkaar ergens naar te kijken’.</i></p> <p>- <i>‘Er wordt vanuit een breder aspect gekeken naar de bewoners, hierdoor is de besluitvorming beter op één lijn’.</i></p> <p>Dit draagt direct bij aan de doelstelling van de organisatie: Het scheppen van een omgeving waarin de cliënt en medewerker zich kunnen ontwikkelen. De verwachting is dat dit op den duur positieve gevolgen voor effectiviteit en efficiency heeft.</p>
<p>Wijze waarop de ‘good practice’ een organisatie helpt om systematisch aandacht te hebben voor de essentiële elementen van de relatie tussen cliënt en professional (kwaliteit van bestaan en eigen regie)</p>	<p>Deze methodiek richt zich op het vaardig worden van de cliënt in zijn handelingsimpuls. Effect is dat de cliënt kan gaan realiseren wat hij in wezen wil en niet zelf vast blijft zitten in een negatieve karikatuur van die handelingsimpuls. Met de verworven vaardigheden wordt zowel de kwaliteit van bestaan als de eigen regie van de cliënt versterkt.</p> <p>Tegelijkertijd wordt ook de medewerker vaardiger en gesterkt in de individuele besluitvaardigheid.</p> <p>Vaardigheden die professionals onderling zich eigen maken worden ook voor cliënten onderling ingezet:</p> <p><i>‘In mijn werkplaats ben ik met een spreekstok begonnen om naar elkaar te luisteren.’</i></p> <p>Het delen van de ‘good practices’ met elkaar en ook met teamleiders die het eerste traject niet hadden deelgenomen, werkt stimulerend en enthousiasmerend ten aanzien van de essentie van het werk.</p>
<p>Situatie(s) waarin u adviseert de ‘good practice’ in te zetten</p>	<p>In alle teamvergaderingen van teams die met cliënten werken, alsook MT’s, e.d..</p>

Doelgroep(en) waar- bij u adviseert de 'good practice' in te zetten	Woonbegeleiders, werkbegeleiders, activitei- tenbegeleiders, persoonlijk begeleiders, thera- peuten, gedragskundigen, leidinggevend, en, directie.
Niveau in uw organi- satie waarop u met behulp van de 'good practice' verbeterin- gen heeft kunnen aanbrengen in uw organisatie	x niveau individuele cliënt x niveau team 0 niveau locatie (n.v.t.) x niveau organisatie
Kennisbasis van de 'good practice'	x Evidence based x Practice based
Noodzaak van scho- ling (in werkwijze, afname instrument) voordat men de 'good practice' kan uitvoeren (indien ja, graag een indicatie van aantal medewer- kers/cliënten die worden geschoold, aantal scholingsda- gen e.d.)	Nee, deze methodiek kan door de leidraad van de Werkbladen direct worden ingezet en sluit aan op vaardigheden waarover medewerkers in potentie beschikken. Door het werken met deze methodiek worden de benodigde vaardig- heden in de praktijk en door het ermee te wer- ken verder ontwikkeld.
Inzet van begelei- ding van een externe organisatie bij het implementeren en/of uitvoeren van de 'good practice' (indien ja, hoeveel begeleiding en door welke organisatie)	Om uit bestaande patronen van waarnemen, gevolgtrekkingen en interventies te komen is externe begeleiding in het begin wenselijk. Een team dat deze methodiek echt onder de knie wil krijgen heeft gedurende een half jaar 8 x begeleiding van de bestaande teamvergadering nodig. Begeleiders worden ingezet vanuit de Academie voor Ervarend Leren (www.academievoorervarendleren.nl)

<p>Indicatie van de tijdsinvestering van de uitvoering van de 'good practice'</p>	<p>Geen extra tijd van de medewerkers. De methodiek wordt in de bestaande vergadertijd ingezet.</p> <p>Voor teamleiders is er tijdens het implementatietraject aan voorbereiding en evaluatie een tijdsinvestering van een half uur per vergadering nodig.</p> <p>Voor verslaglegging moet er per team en traject op ongeveer één mensdag gerekend worden. Vanuit directie wordt er tijd geïnvesteerd in het actief faciliteren van dit project.</p>
<p>Indicatie van de kosten van de 'good practice'</p>	<p>De kosten voor de externe begeleiding bedragen circa € 5000,- per team. Medewerkers die het traject hebben gevolgd kunnen vervolgens als interne begeleiders worden ingezet.</p> <p>Op organisatieniveau komen daar tijdens de implementatie extra kosten bij afhankelijk van de grootte van de organisatie.</p> <p>Na de implementatie blijven de kosten voor verslaglegging, het met elkaar delen en de verzorging van het traject vanuit de directie. Ook hier kunnen bestaande overlegmomenten gebruikt en anders ingevuld worden.</p>



Good practice OlmenEs²

Pijler 3 Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg



² Deze voorbeelden zijn overgenomen uit het verslag: ‘Versterken individuele besluitvaardigheid op de werkvloer’ over een project dat in 2012 in OlmenEs is uitgevoerd door Albert de Vries (info@academievoorervarendleren.nl) en dat medegefinancierd is door het Europees Sociaal Fonds, Actie E

Werkbladen

De werkbladen die bij het realiseren van de good practice gebruikt werden betreffen het opstellen van de agenda (werkblad 1), het bespreken van een cliënt (2) en een handleiding voor het behandelen van cliënt overstijgende agendapunten (3).

Werkblad 1. Opstellen en hanteren Agenda

Datum:					
	Agendapunt	Korte omschrijving	Tijd	Projectverantwoordelijke	Activiteit projectverantwoordelijke: advies vragen / besluit afstemmen / informatie geven of verzamelen / oefenen
1	Agenda	Vaststellen Agenda	2	Voorzitter	Besluit afstemmen
2	Voornemens	'Wat neem je je voor om deze bespreking te oefenen?'	5	Voorzitter	Oefenen
3	Mededelingen			Voorzitter	Informatie geven
5	Bewonersgerichte activiteit				
6	Bewonersgerichte activiteit				
7	Bewoner overstijgende activiteit				
8	Bewoner overstijgende activiteit				
9	Overig				
10	Reflectie	'Welk moment was voor jou een leermoment en wat heb je daar geleerd?'	10	Voorzitter	Informatie verzamelen
Totale tijd in minuten:					

Een aantal mensen beschrijft duidelijk het effect van het hanteren van een indeling van de tijd:

- *Ik heb minder een theebransjes gevoel. De vergaderingen zijn inhoudelijker en er wordt rekening gehouden met het tijdsplan.*

- *Wij weiden minder uit. Er zijn minder agendapunten, waardoor je aan alle punten goed toekomt.*
- *We hebben beter zicht op de agenda, waardoor het makkelijker is om te kiezen wat bij tijdnoed kan afvallen.*

Deze uitspraken gaan uiteraard niet alleen over de tijdsindeling. Er is meer veranderd. Op de agenda staat wie het agendapunt inbrengt en verantwoordelijk is voor het te bespreken punt, hier de projectverantwoordelijke genoemd.

Er staat nu wat de activiteit is van de projectverantwoordelijke:

- wil iemand informatie geven of verzamelen,
- een besluit afstemmen,
- een advies vragen
- of iets met elkaar gaan oefenen?

Door al deze aspecten in te vullen worden de onderlinge posities en relaties benoemd. Medewerkers worden zich bewuster van de verwachtingen over en weer.

Uitspraken waarin deze aspecten naar voren komen:

- *Er wordt meer stilgestaan bij wat met ingebrachte onderwerpen wordt beoogd.*
- *Meer gevoel dat je het in teamverband doet en niet alleen.*
- *Ik voel me eerder aangesproken op eigen actie en verantwoordelijkheid.*
- *Ik voel me vrijer; ik heb meer begrip voor anderen als iets niet opgepakt wordt.*

Interessant is dat door iemand in positie te brengen en door je relatie tot de anderen te bepalen er meer een beleven van samenwerken ontstaat. Wanneer de onderlinge posities en relaties onbenoemd blijven, wordt er meer vanuit een 'wij' en 'met elkaar' gesproken. Met als uiteindelijke gevolg een beleven van 'alleen te staan'.

Positie en relatie werden in een van de woonteam ook nog concreter beetgepakt:

- De vaste zitplaatsindeling werd gewijzigd.
- Als vast onderdeel van de agenda werd aan alle teamleden de vraag voorgelegd: Welke vragen heb jij aan een persoonlijk be-

geleider (PB-er) ten aanzien van het begeleiden van één van de bewoners? Deze vraag komt in de plaats van de vraag, die voorheen aan de vier PB-ers werd gesteld: Kan jij bijzonderheden vertellen rond de bewoners waar jij verantwoordelijk voor bent? Er werd nu een appèl gedaan om, in plaats van af te wachten, eigen vragen in te brengen. Deze verandering bewerkstelligde een actievere én tegelijkertijd meer geconcentreerde deelname aan de vergadering.

Verrassend is om te zien hoe de hier gebruikte aspecten van het opstellen van een agenda bijdragen aan het versterken van een individuele besluitvaardigheid op de werkvloer, buiten de teambespreking. Door een medewerker werd dit verband als volgt uitgedrukt:

- *Ik weet nu beter mijn kracht in te zetten. Voorheen voelde dat minder veilig. Nu is dat anders. Ik had wel allerlei ideeën, maar die leidden niet tot resultaat. Nu leiden mijn initiatieven tot een punt, een resultaat.*

Werkblad 2: Bewonersgerichte activiteit

Hieronder volgen eerst een paar voorbeelden:

‘Dragend vasthouden’

Stap 1: beschrijving storend, onbegrepen gedrag

De bewoner knijpt anderen, onverwacht, hard. Het lukt al jaren niet om de bewoner aan het werk te krijgen. Hij ligt of zit in de buurt van het hovenierswerk. Op het gras of op een schommel.

Stap 2: in welk beroep is dit gedrag zinnig / een kwaliteit?

Wanneer we het gedrag als zinnig voorstellen en willen versterken, dan is de eerste afspraak, dat we deze bewoner niet aan het werk willen krijgen. Vervolgens gaan we na, wanneer we zelf knijpen. Ik knijp bijvoorbeeld, wanneer ik mijn theekopje vast heb. Dan draag ik het kopje en houd het vast. Een beroep waarin dragend wordt vastgehouden (stap 3) en eigenlijk niet gewerkt is bijvoorbeeld een secretaaris die mijn agenda voortdurend vasthoudt en die ik dan kan pakken zodra ik die nodig heb.

<p>Stap 4: eigen ervaring met deze handelingsimpuls <i>Overgeslagen.</i></p>
<p>Stap 5: geef inbrenger een tip voor toekomstige situatie <i>De bewoner houdt een snoeischaar vast, die de werkleider kan pakken wanneer hij die nodig heeft.</i></p>
<p><i>Twee weken later: De werkleider heeft graskanten afgestoken en het gras gedaan in de emmer die hij de bewoner in handen heeft gegeven. Wanneer de emmer vol is, leegt de bewoner die vanzelf in de gereedstaande kruiwagen.</i></p> <p><i>Elke ochtend en middag is de werkleider zo een kwartier, samen met zijn 'niets doende' assistent, aan het werk. Na anderhalve week staat de bewoner klaar voor deze klus.</i></p>

<p>'Vooruitzijd grijpen'</p> <p>In twee teambesprekingen hebben we de stappen gevolgd, nog zonder werkblad.</p>
<p>Stap 1: beschrijving storend, onbegrepen gedrag <i>Het storende gedrag is dat de bewoonster vóór de dagsluiting al naar bed gaat of voor het afsluiten van de maaltijd naar de WC.</i></p>
<p>Stap 2: in welk beroep is dit gedrag zinnig / een kwaliteit? <i>Bewoonster is voor in de tijd, grijpt vooruit.</i></p>
<p>Stap 3: benoem de handelingsimpuls <i>'Vooruitzijd grijpen'</i></p>
<p>Stap 4: eigen ervaring met deze handelingsimpuls <i>Overgeslagen.</i></p> <p>Daarvoor in de plaats al stap 6 (medewerker verwoordt toekomstige actie) gezet: <i>Medewerkster zal aan het begin van de avond tegen deze bewoonster zeggen: 'We sluiten met z'n allen af. Ik wil dat jij er bij bent.'</i></p>
<p>Stap 5: tips <i>Situatie 1: Werkbegeleidster wil bij het middageten met bewoonster vooruitkijken naar haar werk op die middag.</i></p> <p><i>Tip 1: Kijk met haar naar haar werk dat ze af kan hebben aan het eind van de middag. Wees dus werkelijk vooruit en grijp dan wat er</i></p>

dan concreet te grijpen is.

Situatie 2: Bewoonster wil haar tanden niet laten poetsen.

Tip 2: 'Ik ga als ik je tanden gepoetst heb.

In het volgende voorbeeld wordt vrij met de principes van het ontwerp verkenning omgegaan.

'Monsters tekenen'

Het enige wat Simon altijd maar weer tekende waren monsters. In het tekenen zat een gedrevenheid die niet te sturen was. Wat moest ik er mee? De omgeving nam het niet zo serieus. Simon was weinig toegankelijk. Wanneer hij lachte en je vroeg: 'Wil je je plezier met mij delen? of 'Mag ik mee genieten of lachen?', dan was het antwoord: 'Oh, ik zit net aan iets leuks te denken' of 'Ik ben gewoon vrolijk' en dan wrijft hij zich genoeglijk in zijn handen, maar geeft niets prijs. Hij is een man met een rijke fantasie, hij beleeft veel eigen verhalen gedurende de dag. Je kunt merken dat er spanningen in zijn fantasieën zitten waar hij plezier aan beleeft. Tegelijk lijkt hij zich ook voor die fantasieën te schamen.

*Na dat idee van het zoeken naar een beroep waarin dat onbegrepen gedrag, in Simons geval het tekenen van monsters, zinvol is, ben ik op zoek gegaan naar een kunstenaar die monsters tekent. Even later kwam ik in de krant een aankondiging tegen van de opening van een tentoonstelling in Parijs van Tim Burton, de maker van Nightmare on Elmstreet. Ik heb dat krantenartikel meegenomen en heb er samen met hem naar gekeken. Er werd aan de kunstenaar gevraagd waarom hij alleen monsters tekende. Tim Burton antwoordde dat hij dat deed omdat hij dacht dat anderen hem zo zagen. Opeens hadden we contact over iets wat hem interesseerde. De herkenning ook voor hem: *Er is nog iemand anders die ook monsters tekent!**

In de loop der maanden heeft ons contact zich uitgebreid. We hebben korte gesprekjes. Hij leeft niet meer helemaal alleen in zijn wereld. En verrassend is dat hij nu soms iets tekent van een verhaal wat hij in zijn hoofd heeft. Waar hij zich voorheen voor schaamde, mag

nu bestaan. Sterker nog, we kunnen er nu samen om lachen. Er zit een enorme humor in deze man. Geweldig.

Rudolphine de Vidal de St Germain
Werkbegeleider en teamcoördinator

Een opvallende observatie was dat bij het hanteren van dit werkblad iedereen in het team aan het werk is en niet alleen een deskundige die uitlegt. Cruciaal bleek telkens weer stap 2 (in welk beroep is dit gedrag zinnig / een kwaliteit?). Je kunt daar niet in het gebruikelijke denkspoor doorlopen. Er is even stilte. Je gaat met die stap naar een andere laag in het bewustzijn en kijkt vanuit een ander perspectief. Voordat het werkblad werd ingezet bleven medewerkers vaak met een probleem zitten. En dan komt vaak automatisch de vraag naar de deskundige, bijvoorbeeld een gedragskundige, die de oplossing moet geven.

Naar aanleiding van het werken met dit tweede werkblad werden onder andere de volgende uitspraken gedaan:

- *Ik observeer anders, probeer vraag achter de vraag te ontdekken.*
- *Opnieuw naar bestaande situatie kijken.*
- *Eerst zelf denken, dan vragen.*
- *Er wordt vanuit een breder aspect gekeken naar bewoners, hierdoor is de besluitvorming beter op één lijn.*
- *Het wordt concreet gemaakt.*
- *Krijg door nieuw beeld weer ruimte om iets uit te proberen.*
- *Krijg energie om op zo'n manier, via werkblad, met elkaar naar een bewoner te kijken.*
- *Ik word inhoudelijk meer gevoed.*
- *Er is meer openheid; er wordt meer een beroep op elkaar gedaan om mee te denken, actief met elkaar ergens naar te kijken.*

Confusius (551 – 479 v. Chr.) verwoordde het hier aan de orde zijnde thema als volgt: *Vertel het en ik vergeet het.*

Toon het en ik onthoud het.

Betrek me erin en ik begrijp het.

Werkblad 3: Bewoner overstijgende activiteit

Hier ook een illustratie van het gebruik van dit werkblad.

Verandering van de eetsituatie

Een medewerker heeft een vraag over de eetsituatie: 'Kunnen we niet beter in twee groepjes eten in plaats van in één groep, en misschien ook wel na elkaar, in dezelfde ruimte?'

Deze vraag roept gelijk veel discussie en standpunten op.

Werkblad 3 wordt erbij genomen en gevolgd.

Stap 1 (schets vraag of voorstel)

Is al gedaan.

Bij stap 2 wordt de eigen ervaring opgezocht. Niet die van hoe het in het woonhuis gaat met het eten, maar wanneer je zelf ergens, buiten het werk, met anderen of in groepjes na elkaar eet.

Er is even stilte.

Eén medewerker komt met een ervaring met een lopend buffet en hoe daar de mensen die geïnteresseerd waren in vis elkaar rond de visafdeling troffen. Een andere medewerker komt met de ervaring van gezellig samen wokken, samen actief zijn.

Stap 3 (vertaal je eigen ervaring naar de werksituatie):

Uit deze ervaringen spreekt dat een groepje betekenis krijgt als je interesse kunt delen, als je samen actief kunt zijn.

Stap 4 (wat zie je jezelf en anderen gaan doen)

Wordt overgeslagen.

Uiteindelijk gaat het er om of de inbrenger zijn zoektocht kan voortzetten. Hij wil dat en is geïnspireerd (stap 5-7). Hij geeft aan wanneer hij er weer mee terugkomt (stap 4). Een collega geeft aan mee te willen doen.

Het leek of de inbrenger een collectief besluit wilde over de eetsituatie. Door de stappen te volgen, blijkt dat het daarover niet gaat en het individuele besluit van de inbrenger wordt ondersteund. Dat geeft ruimte. De eigen ervaring in stap 2 brengt meer beweging in het gesprek, iedereen spreekt, er is meer balans, interactie en iedereen denkt er over na, meer dan bij een collectief besluit.

Bij stap 3 (vertaling naar werksituatie) ging de voorzitter eerst de ervaringen herhalen. De ontdekking was om dat aan de inbrenger over te laten. Het gaat erom dat je iets selecteert. Bij sommige ervaringen zie je iets voor je, bij andere niet; die kun je laten vallen.

Inbrenger zet inderdaad zijn zoektocht voort en houdt de anderen op de hoogte, betreft die er ook in door observaties van de eetsituatie te verzamelen.

Men ontdekt dat men het zo slecht nog niet doet.

Voorheen werd er vanuit de individuele relaties gekeken: 'Die daagt die uit; die wil niet naast die; enz.'. Nu werd er naar het geheel van de tafelsituatie gekeken. Het idee van meer ruimte ontstond. Er kwam een grotere tafel. De eetsituatie is nu zelfs een gezellig moment geworden, terwijl het voorheen een telkens terugkerend onderwerp in de vergadering was. Ook bij de medewerkers is er meer ruimte: er mag ook een keer iets mis gaan.

Een medewerker: 'Wij werden niet gedwongen onder tijdsdruk een beslissing te nemen. Door het proces met elkaar te delen ontstond er vanzelf een gezamenlijkheid.'

Doorwerking

Het werken met werkbladen werkt door naar de dagelijkse praktijk:

- *In mijn werkplaats ben ik met een spreekstok begonnen om naar elkaar te luisteren.*
- *Ik werk er als teamleider ook mee in het ander team, zonder Albert.*
- *Laatst in het managementteam hebben we een telkens terugkomende kwestie vanuit de stappen van werkblad 3 beetgepakt en dat leidde tot een nieuw resultaat!*

Deze ervaringen zijn hoopvol.

Meetresultaten

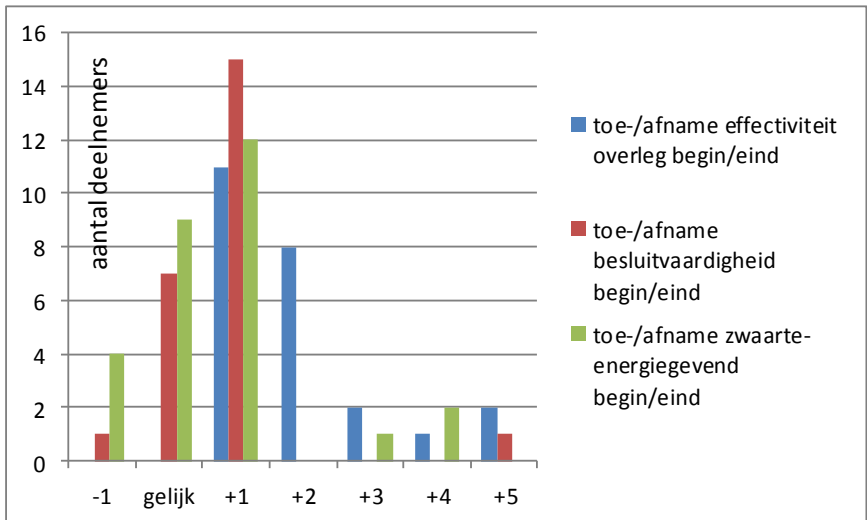
Naast de kwalitatieve uitspraken hebben de medewerkers de veranderingen tussen het begin en eind van het project ook kwantitatief

uitgedrukt.

In totaal hebben 24 van de 44³ medewerkers, die in het traject hebben deelgenomen, **de toe- of afname van de effectiviteit van de teambijeekomsten** beoordeeld op een schaal van 1 tot 10. Over de gehele linie is er een positief beeld.

Een iets minder eenduidig beeld ontstaat voor diezelfde 24 medewerkers ten aanzien van een toename van de **individuele besluitvaardigheid**.

Bij het derde item is niet op één moment naar het verschil gevraagd, maar zijn de cijfers van de eerste test vergeleken met die van de laatste test. In totaal hebben 28 medewerkers zowel de eerste als de laatste test ingevuld en konden de verschillen berekend worden. Het beleven dat het werken met werkbladen **meer energie en werkplezier** oplevert, gaat voor de meeste respondenten wel op, maar niet voor iedereen.



³ Een aantal medewerkers was op het moment van testen niet aanwezig of nam op dat moment niet de tijd om de test in te vullen.

Conclusies

Ten aanzien van het inzetten van de werkbladen kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Het per agendapunt benoemen van de inbrenger en expliciteren van de activiteit en benodigde tijd voor elk agendapunt, versterkt de samenwerking, verheldert de onderlinge relaties en verwachtingen en roept een actieve participatie van alle betrokkenen op, kortom is vitaler.
- Het - met behulp van het werkblad - opstellen van de agenda zorgt ervoor, dat er een omgeving ontstaat waarin de individuele besluitvaardigheid als vaardigheid wordt aangesproken.
- Het gebruik van het werkblad Bewonersgerichte Activiteit activeert het zelf kijken en denken. In het bijzonder door op te zoeken in welk beroep het storende, onbegrepen een kwaliteit is, worden alle deelnemers uitgenodigd om met eigen beelden of ideeën te komen. Hiermee wordt iedere deelnemer uitgedaagd opnieuw, vanuit een positieve invalshoek, naar de situatie te kijken en wordt een goede basis gelegd voor individuele besluitvaardigheid in toekomstige werksituaties.

Omdat er samen met collega's naar een concrete praktijksituatie wordt gekeken, wordt er meer gedeeld over hoe een ieder kijkt en ontstaat er zo eenduidigheid in de omgang met een bewoner.

- Begeleiders leren mogelijkheden zien in initiatieven van cliënten die zich uiten in storend of onbegrepen gedrag. Cliënten kunnen hun initiatieven hierdoor adequater vormgeven en de relatie tussen begeleider en cliënt verbetert.
- Ook het gebruiken van werkblad Bewoner overstijgende Activiteit activeert het zelf kijken en denken. Door niet 'over' zaken te praten, maar vanuit een eigen vraag of initiatief concreet en dichtbij te werk te gaan, wordt de betrokkenheid van alle deelnemers op een ter zake doende manier versterkt.

In relatief korte tijd zijn aanzienlijke vorderingen gemaakt met het versterken van de individuele besluitvaardigheid van de medewerkers. Er wordt beter en actiever samengewerkt. Met meer creativiteit

en vitaliteit verlaten medewerkers de teambijeenkomsten. De eerste effecten van doorwerking naar de bewonersbegeleiding zijn gesignaleerd. De werkbladen, of de principes daarvan, worden ook op andere plekken ingezet dan waar het traject zich afspeelde. De actieve en stimulerende rol van de directeur / bestuurder bevorderde de implementatie en acceptatie van de nieuwe manier van werken.

Een ontdekking is dat medewerkers beter in staat zijn om verantwoordelijkheid op zich te nemen als het 'kader' duidelijk en in zekere zin strikt wordt aangegeven, zoals bij de werkbladen het geval is. Voor verantwoordelijkheid dragen en persoonlijk leiderschap blijken niet zozeer meer ruimte en persoonlijke vrijheid bepalend te zijn, maar een heldere context en omgeving waarbinnen initiatieven genomen kunnen worden.

Een voorbeeld is een mail die de directeur / bestuurder van één van de medewerkers ontving die in het project participeerde. In het mailtje gaf de medewerkster aan enthousiast te zijn over het project omdat de vergaderingen niet alleen effectiever, maar ook veel inhoudelijker waren geworden. De titel van het mailtje luidde dan ook: 'inhoudelijk vergaderen'. Een interessante aanduiding, aangezien met inhoudelijk vergaderen meestal vergaderen zonder structuur en met 'de benen op tafel' wordt bedoeld! Door juist de strikte stappen van de werkbladen te volgen bleek de vergadering aan inhoud te winnen.