



Versterken individuele besluitvaardigheid op de werkvloer

Testen Plan van Aanpak bevorderen individuele besluitvaardigheid op de werkvloer

2 maart - 30 november 2012

Medegefinancierd door het Europees Sociaal Fonds, Actie E

1.	Vertrekpunt, inleiding	3
2.	Conclusies & perspectief	5
3.	Projectbeschrijving	7
	Jaarthema OlmenEs	7
	Projectkader	7
	Beoogd resultaat	8
	Wijze van Uitvoering	9
	Impuls bij opstart van het project	10
4.	Werken met werkbladen	14
	Werkblad 1. Opstellen en hanteren Agenda	14
	Werkblad 2: Bewonersgerichte activiteit	20
	Werkblad 3: Bewoner overstijgende activiteit	26
	Werkblad 4. Voornemen / reflectie	30
	Werkblad 5. Oefenen in het team	30
	Algemene bevindingen over het gebruik van de werkbladen	31
	Doorwerking	34
5.	Meetresultaten	35
6.	Bijlagen: Testformulieren	38

OlmenEs
 Beatrixoord 1
 8426 GM Applescha
 0516-438100
www.olmenes.nl
info@olmenes.nl

Academie voor Ervarend Leren
 Albert de Vries
 Bosboomstraat 27
 6813 KB Arnhem
 026-3514098
www.academievoorervarendleren.nl
info@academievoorervarendleren.nl

1. VERTREKPUNT, INLEIDING

Binnen een instelling voor mensen met een verstandelijke handicap doen zich met de bewoners telkens andere situaties voor:

- 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.

In de zorg moeten de medewerkers dus voortdurend op wisselende situaties inspelen. Naast een verstandelijke beperking hebben de bewoners vaak ook een lichamelijke beperking, zij spreken nauwelijks of niet en vertonen moeilijk verstaanbaar gedrag.

De problematiek is dus zwaar voor de begeleiders. Wil je in dit werk gezond blijven en 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.

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

Deze vraagstellingen sluiten direct aan bij het jaarthema, 'het krijgen en nemen van verantwoordelijkheid', dat Merlijn Trouw, directeur / bestuurder van OlmenEs (Appelscha), voor 2012 heeft gekozen.

Vanuit het Europees Sociaal Fonds worden werkgevers in het kader van Sociale Innovatie gesubsidieerd om bedrijfsprocessen te verbeteren en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten en effectiever werken mogelijk te maken. Onder 'duurzame inzetbaarheid' wordt hier verstaan het bevorderen van gezond, vitaal werk of bevorderen van zelfredzaamheid op de werkvloer. In dit kader heeft OlmenEs subsidie verkregen voor het project 'Testen Plan van Aanpak bevorderen individuele besluitvaardigheid op de werkvloer'.

In het project wordt het plan van aanpak getest, dat in 2011 vanuit het Edith Maryon College (Zeist) door Erna Trouw en Albert de Vries is opgesteld naar aanleiding van een pilot. Deze pilot werd uitgevoerd op de zorginstelling Overkempe (Olst) met als thema 'leren op de werkplek'. Het plan van aanpak¹ bevat vijf werkbladen om teamvergaderingen zo in te richten, dat het samen onderzoeken wordt geborgd en het creatieve, lerende wordt gestimuleerd.

Met behulp van de vijf werkbladen zijn in 2012 gedurende een half tot driekwart jaar teamvergaderingen op OlmenEs ondersteund. De werkbladen betreffen o.a. het opstellen van de agenda, het bespreken van een bewoner en een handleiding voor het behandelen van andere agendapunten.

In de projectperiode zijn twee van de negen woonteamen en alle drie de werkteams gefaciliteerd om met deze werkbladen te werken. Aan het begin en aan het eind van het project zijn metingen verricht met behulp van een vragenlijst; daarbij is vooral gekeken naar de effecten op de gebieden van individuele besluitvaardigheid en persoonlijke vitaliteitsbeleving.

¹ Erna Trouw & Albert de Vries (2012): Pilot 'leren op de werkplek' in zorginstelling Overkempe, blz. 6-25 in 'Leren waar je werkt', uitgave van het Edith Maryon College.

2. CONCLUSIES & PERSPECTIEF

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.

- 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.
- De metingen wijzen uit, dat de deelnemers vinden dat de effectiviteit van de teambijeenkomsten eenduidig is verbeterd. Ook de individuele besluitvaardigheid is volgens het merendeel van de deelnemers toegenomen. Het beleven dat het werken met werkbladen meer energie en werkplezier oplevert, gaat voor de

meeste respondenten wel op, maar geldt niet voor iedereen.

- Een onderscheid naar de mate van succes van interventies bleek voor de deelnemers niet doenlijk; daarover kunnen hier dan ook geen uitspraken gedaan worden.

Perspectief

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 verlaat men 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.

De werkbladen zijn bijgewerkt. De verdere implementatie van de nieuwe werkwijze kan ter hand worden genomen, gestimuleerd en geborgd vanuit het MT.

3. PROJECTBESCHRIJVING

JAARTHEMA OLMENES

In de nieuwjaarstoespraak begin 2012 noemde Merlijn Trouw, de directeur / bestuurder van OlmenEs als jaarthema 'verantwoordelijkheid krijgen en verantwoordelijkheid nemen'. Dit geldt zowel de medewerkers als voor de bewoners.

Hij gebruikte hierbij het beeld van de kleine prins uit het gelijknamige boek van Antoine De Saint Exupéry. Hierin leert de kleine prins dat datgene waar je verantwoordelijkheid voor neemt en waar je voor zorgt, je dierbaar wordt en je vervulling geeft. Verantwoordelijkheid nemen wordt in de huidige samenleving vaak uitgelegd als zorgen voor jezelf. In het verhaal van de kleine prins leren we nog een andere kant kennen; werkelijk verantwoordelijkheid nemen is gericht op de ander en op de omgeving om je heen. Dat is in Merlijns ogen één van de essenties van de sociaaltherapie en maakt het werken in een sociaal therapeutische gemeenschap als OlmenEs zo uitdagend, zinvol en leuk!

Met deze nieuwjaarstoepspraak werden alle medewerkers uitgedaagd om meer verantwoordelijkheid op zich te nemen. Een ieder werd gevraagd initiatieven te nemen, niet af te wachten en zo gewenst hulp te vragen van collega's en leidinggevendenden. Op deze manier hoopt het managementteam met elkaar een gezonde werkomgeving te scheppen waarin met meer plezier, rust en aandacht gewerkt kan worden.

PROJECTKADER

In relatie met het jaarthema kon er op OlmenEs een ondersteunend project opgezet worden dankzij een subsidie vanuit het Europees Sociaal Fonds. In het kader van het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers (ESF, actie E) werd deze subsidie verstrekt.

Het project behelst het testen van een plan van aanpak (PvA). Dit PvA moet de randvoorwaarden bieden waardoor de medewerkers de ruimte krijgen en nemen om de individuele besluitvaardigheid in te zetten, die vereist is in de telkens wisselende werksituaties.

Het PvA is in 2011 ontwikkeld op een andere zorginstelling en in een publicatie beschikbaar gesteld². Naar aanleiding van deze test zal het PvA bijgesteld worden, zodat het op andere plekken in OlmenEs en vergelijkbare organisaties geïmplementeerd kan worden.

In het PvA wordt beschreven hoe een teambespreking ingericht kan worden om de zelfredzaamheid op de werkvloer en het beleven van vitaal werk te versterken.

Projectverantwoordelijke binnen OlmenEs is drs. Merlijn Trouw (directeur/bestuurder). De uitvoerder is dr. Albert de Vries (Albert de Vries *Onderzoek in eigen werk*).

BEOOGD RESULTAAT

In het project wordt met de werkbladen geïntervenieerd op het niveau van de teamvergaderingen.

Het beoogde resultaat is een toename, te weten een verdubbeling, ten opzichte van de beginsituatie van de ruimte c.q. tijd in de teambesprekingen om mee te kijken met elkaars individuele besluitvorming en interventies en een halvering van het aantal gemeenschappelijk genomen besluiten in de teamvergadering.

Op het niveau van de werkvloer is het beoogde resultaat dat het aantal momenten, waarop medewerkers met de bewoners succesvolle interventies hebben, verdubbelt ten opzichte van de beginsituatie. Dit laatste betekent een toegenomen besluitvaardigheid op de werkvloer en gaat gepaard met een toename van de vitaliteitsbeleving van de medewerkers.

² Zie voetnoot 1.

WIJZE VAN UITVOERING

Het project is uitgevoerd bij twee woonteam en alle drie de werkteams.

In april is gestart in het woonteam De Wingerd en in mei in het woonteam Ginkgo. Teamvergaderingen duren twee uur en worden eens in de twee weken gehouden. De adviseur heeft, ter introductie, de eerste drie teamvergaderingen bijgewoond. Daarna heeft de adviseur elke tweede teamvergadering bezocht. In totaal is hij in elk woonteam acht of negen keer aanwezig geweest.

De gespreksleiding berustte in het ene woonteam bij de teamleider; in een ander woonteam waren twee PB-ers (persoonlijk begeleiders) afwisselend voorzitter. De adviseur heeft de teamvergaderingen voor- en nabesproken met de gespreksleiders.

Tijdens dit traject hebben een aantal metingen aan de hand van vragenlijsten tijdens de teambesprekingen plaatsgevonden. Er is een nulmeting gedaan³ van het aantal succesvolle interventies met de bewoners per medewerker per dagdeel. Succesvolle interventies zijn acties waardoor zowel medewerker als bewoner nieuw gedrag vertonen en bij beiden er een beleven van blijheid waarneembaar optreedt. De succesvolle interventies worden onderscheiden van:

- interventies vanuit gewoonte, waarbij het gebeuren gewoon doorgaat,
- interventies zonder effect, waarbij een bewoner ongewenst doorgaat met zijn/haar gedrag en
- mislukte interventies, waarbij het gedrag escaleert.

Deze meting is twee keer herhaald. Tevens is op die momenten de beleving van zwaarte van het werk gemeten. De ervaring van de tussenmeting is gebruikt om de eindmeting voor alle teams vorm te geven.

De ruimte c.q. tijd om mee te kijken met elkaars individuele besluitvorming en interventies is niet vastgesteld. In plaats daarvan is er aan

³ Zie de vragenlijst in de bijlage.

het eind gevraagd naar de verandering in effectiviteit van het team-overleg en naar de verandering in besluitvaardigheid en initiatiefkracht.

Vanaf juli is ook door de drie werkteams, te weten Terra, Ambacht en Facilitair, deelgenomen aan het project. Hier vindt wekelijks een teamvergadering van een uur plaats; maandelijks is er een gezamenlijk overleg met de drie werkteams. De adviseur is begonnen met een studiedag voor alle werkleiders; in elke teamvergadering was hij vier keer aanwezig, gemiddeld elke derde week, en twee keer heeft hij aan het gezamenlijke overleg deelgenomen.

Een vergelijkbare wijze van meten als in de woonteam heeft plaatsgevonden in de teamvergaderingen van de werkteams. Hier is alleen aan het begin en eind van het traject gemeten.

De adviseur heeft zich gefocust op het introduceren en stimuleren van het gebruik van de werkbladen tijdens de teamvergaderingen.

Om aan te sluiten bij het werk, zoals dat in de teambespreking plaats vond, en geen 'cursus' te geven, werden de werkbladen ingezet op het moment dat ze aan de orde waren. In twee teams werd vanaf een bepaald moment het werken met werkblad 2 op de agenda gezet. Werkblad, het opstellen van de agenda, was vanuit de aard der zaak elke keer aan de orde.

Daarnaast heeft de adviseur met de gespreksleiders / teamleiders teambesprekingen voorbereid en erop teruggekeken.

IMPULS BIJ OPSTART VAN HET PROJECT

Met de start van dit project ontstond er gelijk een bepaalde 'kleur', namelijk het aanbieden van een wekkende omgeving.

Een van de voorwaarden van de subsidie voor sociale innovatie uit het Europees Sociaal Fonds luidde: 'De activiteiten van de adviseur bestaan uit het opstellen van een diagnose of advies en het laten tes-
--

ten en / of implementeren van een plan van aanpak (*scholing van medewerkers of instrumentontwikkeling vallen hier dus bijvoorbeeld niet onder*).

De eerste reactie van de adviseur, Albert de Vries, was: 'Dan heeft het geen zin om subsidie aan te vragen. Het gaat toch om scholing, om leren!'

In tweede instantie kwam echter het zoeken weer naar boven, samen met Erna Trouw van het Edith Maryon College, naar wat de essentie van competentiegericht leren is. Deze essentie is duidelijk te maken door de begrippen 'competenties' en 'eindtermen' naast elkaar te zetten. Competenties zijn een set van vaardigheden, houding en kennis in relatie tot een handelingspraktijk. Bij eindtermen gaat het om een contextloze opsomming van kennis en vaardigheden.

In het kader van 'competentiegericht leren' worden er in het ROC Midden Nederland experimenten gedaan met het inrichten van leerpraktijken. In die experimenten blijken competenties als vanzelf opgeroepen te worden, indien de situatie dit noodzakelijk maakt. Het gevolg is dat bij competentie-gericht-onderwijs het er meer om gaat een omgeving zodanig in te richten dat competenties gewekt worden dan om het aanleren van competenties. Zodra door de omgeving de competenties opgewekt zijn, resteert er voor de onderwijsgeevenden slechts een begeleidende rol om het proces van verdere competentieontwikkeling te volgen en te faciliteren.

In de aan dit project voorafgaande pilot waren we bezig met de vraag 'Hoe kunnen we de teambespreking als omgeving zodanig inrichten dat er geleerd wordt?'. Dus waren we al bezig met het inrichten van een handelingspraktijk.

Door de voorwaarden van de ESF-subsidie werden we ons extra bewust voor dit vraagstuk en realiseerden we ons dat we inderdaad niet aan scholing van medewerkers werken, maar werkomgevingen inrichten waarin de gewenste competenties van de medewerkers worden opgeroepen. Competenties, waarover de medewerkers meestal al beschikken, maar die nu nauwelijks worden aangesproken. Als er al

iets geleerd moet worden, dan betreft het eerder het afleren van schoolse kennis en gewoontes.

Tegelijkertijd waren we op een ander spoor, met andere collega's bezig om de verschillende instrumenten van het ervaren leren om te werken tot 'tools'. Uit deze beide werkrichtingen ontstond het plan van aanpak met de werkbladen.

Het principe, waar het in bovenstaande situatiebeschrijving om gaat, is, dat wanneer mensen in een bepaalde omgeving gebracht worden, ze de bij die omgeving behorende vaardigheden ook daadwerkelijk inzetten. Ook al zijn die vaardigheden tot dan toe slechts in de kiem aanwezig. Een kort uitstapje om dit fenomeen te verduidelijken:

'Kun je aan de slag?'

De leerkracht introduceert een oefening in de gymles en geeft uitleg. Ze vraagt vervolgens aan de kinderen: 'Hebben jullie nog vragen?' Er komen wel 20 vragen en er kan maar niet begonnen worden met de oefening.

De kinderen voelen zich uitgenodigd en doen hun best om vragen te stellen. De leerkracht denkt dat de kinderen na haar uitleg aan de slag kunnen en is verbaasd dat de leerlingen zoveel vragen hebben.

De volgende gymles vraagt de leerkracht na de introductie van een nieuwe oefening: 'Kun je aan de slag?' De kinderen beamen dat en beginnen.

De leerkracht is verbaasd over het effect. Ze merkt nu dat het de vorige keer geen onwil van de leerlingen was.

Vanuit de sociaaltherapie (antroposofisch geïnspireerde zorg voor volwassenen met een verstandelijke beperking) is dit geen nieuwe gedachte. Daar wordt namelijk voortdurend voor de bewoners een omgeving ingericht in de veronderstelling dat door die omgeving

positieve, constructieve vermogens in deze mensen gewekt worden.

In dit project wordt dat inrichten ingevuld tot op gespreksniveau en de wijze waarop men met elkaar teambesprekingen kan houden.

De verwachting is dat de ervaringen met dit project ook weer terugwerken in de sociaalthérapie. Ook voor de bewoners is het namelijk aan de orde om hun besluitvaardigheid verder te ontwikkelen en hun vitaliteit te verzorgen.

Eén medewerkster gaf aan het eind van het traject aan dat ook al ingezet te hebben: *In mijn werkplaats ben ik met een spreekstok begonnen om naar elkaar te luisteren.*

4. WERKEN MET WERKBLADEN

Hierna worden de thema's, zoals ze in de werkbladen besloten zitten, nader toegelicht.

Situatiebeschrijvingen uit de teambesprekingen zijn als illustratie opgenomen van wat plaats vond. De bevindingen van de deelnemers, zoals die in de testen naar voren kwamen, zijn hier geciteerd.

Tijdens het traject zijn er voorstellen ter verbetering van de werkbladen gedaan. De in dit hoofdstuk weergegeven werkbladen zijn de versies zoals ze aan het eind van het traject geformuleerd zijn.

WERKBLAD 1. OPSTELLEN EN HANTEREN AGENDA

Het eerste werkblad, dat over het opstellen en hanteren van een agenda gaat, ziet er als volgt uit:

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 leer-moment en wat heb je daar geleerd?'	10	Voorzitter	Informatie verzamelen
Totale tijd in minuten:					

De situatie voorheen was dat de gespreksleider / voorzitter op de teambijeenkomsten vaak wel een aantal agendapunten had, maar dat de tijdsduur, de projectverantwoordelijke en de activiteit van de projectverantwoordelijke niet benoemd waren. Wel werd de agenda op de vergadering met de aanwezigen gedeeld.

'15 minuten'

In één situatie vroeg ik de voorzitter aan te geven hoeveel tijd zij voor de bespreking van een bepaald agendapunt nodig zou hebben. Zij had daar een duidelijk beeld van, namelijk 15 minuten. Toen zij dit ook vooraf aan de teamleden voorgelegd had, spande iedereen zich in om binnen die tijd te blijven.

De bespreking van dat punt bleek vervolgens ook exact 15 minuten te duren.

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

- *Ik heb minder een theekransjes gevoel. De vergaderingen zijn inhoudelijker en er wordt rekening gehouden met het tijdspad.*
- *Het tijdspad helpt om dingen concreet aan te pakken. Er is meer tijdsbesef.*
- *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.

Ook staat er 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 posities en relaties tussen de inbrenger en overige teamleden benoemd. Men wordt zich meer bewust van de verwachtingen over en weer.

Uitspraken waarin deze aspecten naar voren komen:

- *Duidelijker afspraken over positie van mezelf en anderen.*
- *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.*
- *We worden steeds meer een groep, waardoor je makkelijker je collega aanspreekt en hulp vraagt.*
- *Ik zoek meer aansluiting, toon belangstelling.*
- *Actiever, mondiger, professioneler.*

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 uiteindelijk gevolg een beleven van 'alleen te staan'.

Hier volgt een voorbeeld van hoe een agendapunt over het inroosteren in een teambijeenkomst behandeld werd, dat de status 'informe-

rend / adviserend' had meegekregen, zoals die toen op het werkblad stond.

Informerend / adviserend

Leidinggevende: Een vrije dag moet zes weken van te voren worden aangevraagd, anders kun je die niet opnemen.

Twee teamleden protesteren heftig tegen deze mededeling. Ze zetten onmiddellijk en krachtig de hakken in het zand.

Adviseur: Waar wil je advies bij van de teamleden?

Leidinggevende: Met de andere coördinerende werkleiders zijn we aan het onderzoeken hoe zelfsturend roosteren zou kunnen functioneren en wat dat voor ons zou kunnen betekenen. Ondertussen moet er wel iets geregeld worden rond het roosteren, want zoals het nu loopt, functioneert het niet, daar worden alle teamleiders gek van.

Op slag verandert de houding van de twee teamleden van strijdvaardig naar coöperatief.

In de eerste zin worden de teamleden door de leidinggevende geïnformeerd over een besluit. Vanuit de oefening over leidinggeven, die onlangs met de werkleiders is gedaan op de studiedag⁴, is de reactie voorspelbaar. Het direct sturen van iemand roept vaak verzet op.

Wanneer de adviseur de leidinggevende in een andere context brengt door de vraag waar zij advies bij wil, komt er een ander verhaal tevoorschijn. Ze laat de omgeving zien waarin zij met haar collega's aan het werk is, waar ze zoekend is en waar ze dus advies bij kan gebruiken. In die nieuwe context stappen de teamleden onmiddellijk coöperatief in.

De vitale wilsinzet, die aanwezig blijkt te zijn, wordt nu constructief in plaats van destructief ingezet.

⁴ Voor een beschrijving van de oefening zie: Albert de Vries (2004); 'Ervaringsleren cultiveren. Onderzoek in eigen werk.' Eburon. Blz. 65-67.

In het nagesprek met het team wordt duidelijk dat de leidinggevende de status ‘informerend / adviserend’ van het werkblad heeft opgevat als ‘ik geef informatie en advies hoe te handelen’. Verwarring die wordt opgeroepen doordat de begrippen op het werkblad niet vanuit de positie van de projectverantwoordelijke zijn geformuleerd. Er moet staan: ‘advies vragen, besluit afstemmen, informatie geven of verzamelen’. Het werkblad wordt hierop aangepast.

Positie en relatie werden ook nog veel concreter beetgepakt in een van de woonteam. In dit team met twaalf teamleden, waarvan vier persoonlijk begeleider (PB-er), worden op basis van een nabespreking twee veranderingen in de teambespreking doorgevoerd ten aanzien van de onderlinge posities:

- De vaste zitplaatsindeling werd gewijzigd. De notulist zit nu naast de leidinggevende. Zij kan nu meekijken op het beeldscherm bij het bespreken van de notulen en actielijst en bij het notuleren. Anderen, die de neiging hadden onderonsjes te voeren tijdens de vergadering, werden uit elkaar gezet. Weer anderen werden meer in de picture gezet, zodat het makkelijker voor hen wordt om aan het gesprek deel te nemen.
- Als vast onderdeel van de agenda wordt aan alle teamleden de vraag voorgelegd: Welke vragen heb jij aan de PB-ers 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?

In dit team kwamen in de evaluatie van de teambespreking de volgende opmerkingen meermalen terug:

- *Er is nu meer concentratie.*
- *We luisteren beter naar elkaar.*
- *Er worden betere actieplannen geschreven en er wordt beter gerapporteerd.*
- *We stellen meer vragen ter verduidelijking.*

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 al de hier gebruikte aspecten van het opstellen van een agenda voor de teamvergadering 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.*

Anderen verduidelijken met hun uitspraken dit verband tussen agenda en besluitvaardigheid in de teambespreking:

- *De voortgang en structuur van de vergadering is beter in de gaten te houden.*
- *Er wordt meer stilgestaan bij wat met ingebrachte onderwerpen wordt beoogd.*
- *Er zijn niet meer van die eindeloze punten, die oneindig terugkwamen.*
- *We hebben meer duidelijkheid en niet meer van die oeverloze gesprekken over (n)iets, zonder duidelijke stappen.*
- *Er is minder discussie om tot één standpunt te komen.*

Conclusies

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.

WERKBLAD 2: BEWONERSGERICHTE ACTIVITEIT

‘zien van mogelijkheden in een problematische, onbegrepen situatie’

Het tweede werkblad kan worden gehanteerd bij de bespreking van een bewoner in de teamvergadering.

	Besproken persoon:	Ingebracht door:
	Verkend door:	Datum:
1	Inbrenger vertelt een problematische en/of onbegrepen situatie. Schrijf het zo letterlijk mogelijk op. Onderstreep het problematische en/of onbegrepen.	
2	In welk beroep is dat onbegrepen kwaliteit? Beschrijf hoe je zo'n vakman ziet werken. Denk daarbij even niet aan de besproken persoon!	
3	Onderstreep in de beschrijving van 2 twee kernwerkwoorden. Schrijf deze hieronder opnieuw op. Plaats achter het eerste werkwoord een 'd' en laat het tweede werkwoord in de actieve vorm staan. Met deze 2 woorden benoem je de handelingsimpuls van de bewoner.	
4	Zoek je eigen ervaring met deze handelingsimpuls op. 'Waar deed je zelf laatst iets op die manier?' Beschrijf die handeling.	
5	Geef een tip wat je de inbrenger in een nieuwe of de probleemsituatie ziet doen, aansluitend aan de handelingsimpuls.	
6	Inbrenger verwoordt wat hij voor zich ziet dat hij gaat doen. In welke situaties uit het verleden herken je nu deze kwaliteit?	
7	Voorzitter vraagt of inbrenger er mee verder kan.	

Hieronder volgen eerst een paar voorbeelden, waarbij van dit werkblad gebruik is gemaakt.

'Dragend vasthouden'

In één van de teams werd de bespreking hoofdzakelijk door de adviseur ingevuld. De stappen van het formulier werden vrij gevolgd.

<p>Stap 1: beschrijving storend, onbegrepen gedrag <i>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.</i></p>
<p>Stap 2: in welk beroep is dit gedrag zinnig / een kwaliteit? <i>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 knippen. 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 secretaris die mijn agenda voortdurend vasthoud en die ik dan kan pakken zodra ik die nodig heb.</i></p>
<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> <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>'Vooruitzijnd grijpen'</i></p>
<p>Stap 4: eigen ervaring met deze handelingsimpuls <i>Overgeslagen.</i> 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> <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 dan ook concreet te grijpen is.</i> <i>Situatie 2: Bewoonster wil haar tanden niet laten poetsen.</i> <i>Tip 2: 'Ik ga als ik je tanden gepoetst heb.</i> <i>Situatie 3: Bij vakantie wil de bewoonster de komende periode vooruit zien. Maar als je haar alle mogelijkheden noemt inclusief de alternatieven voor wanneer het op een van de activiteitendagen regent, dan wil ze alle mogelijkheden ook gedaan hebben.</i> <i>Tip 3: Geef haar stickervelletje met 6 gekleurde rondjes / stipjes. Dan kan ze afvinken en als alle stickertjes op zijn, is alles volbracht.</i></p>

<p><i>'Proevend keuren'</i></p>
<p>Stap 1: beschrijving storend, onbegrepen gedrag <i>Bewoonster spuugt eten vaak uit.</i></p>
<p>Stap 2: in welk beroep is dit gedrag zinnig / een kwaliteit? <i>Wijnproever, die mag de wijn niet doorslikken en drinkt tussendoor telkens water.</i></p>
<p>Stap 3: benoem de handelingsimpuls <i>'proevend keuren'</i></p>
<p>Stap 4: eigen ervaring met deze handelingsimpuls</p>

Overgeslagen

Stap 5: tips

Tip 1: Zeg, wanneer ze aan tafel komt, dat ze niet mag eten, alleen proeven.

Tip 2: Geef haar kleine beetjes, schep haar bord niet in één keer vol.

Na twee weken: Met de bewoonster het eten laten proeven is niets gedaan. Wel wordt nu haar arm beetgepakt en vastgehouden, wanneer ze met die arm begint te zwaaien tijdens het eten. Als ze gaat klieren wordt haar bord opzij geschoven en even later wordt opnieuw geprobeerd of ze zonder klieren kan eten.

Voor de medewerkers bleek het niet duidelijk te zijn dat iedereen haar moest laten proeven.

Door opnieuw naar een situatie te kijken, die al een tijdje duurt en waar iedereen ontevreden over is, wordt er blijkbaar wel een gemeenschappelijke aanpak gevonden en treedt er een verbetering in het eetgedrag op.

Met dit werkblad werd alleen gewerkt als het onbegrepen gedrag van een bewoner op de agenda stond. Na enkele maanden kwam in teams de vraag vanzelf naar voren om naar het gedrag van één van de bewoners te kijken, met behulp van het werkblad.

In het volgende voorbeeld wordt vrij met de principes van het ontwerpend verkennen 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 team coördinator

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 een kwaliteit?). Je kunt daar niet in het gebruikelijke denkspoor doorlopen. Er is even stilte. Je gaat met die stap naar een andere laag en kijkt vanuit een ander perspectief. Voordat het werkblad werd ingezet, bleef men vaak met een probleem zitten. En dan komt de vraag naar de deskundige die de oplossing moet geven als vanzelf naar voren.

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

- *Ik observeer anders, probeer de vraag achter de vraag te ontdekken.*
- *Opnieuw naar bestaande situatie kijken.*
- *Er wordt breder gekeken, minder ad hoc.*
- *Eerst zelf denken, dan vragen.*
- *Er wordt ruimte gegeven voor denkontwikkeling.*
- *Bewuster geworden van buiten kaders denken.*
- *In vergaderingen en werk wordt er meer besproken.*
- *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.*
- *Het geeft zo meer energie, meer het gevoel dat het samen wordt gedragen.*
- *Ik word inhoudelijk meer gevoed.*
- *We zijn veel meer op de inhoud bezig.*
- *Er is meer openheid; er wordt meer een beroep op elkaar gedaan om mee te denken, actief met elkaar ergens naar te kijken.*
- *Voorzichtig wat meer interesse en uitwisseling over bewoners.*
- *Meer samen overleg, over hoe en wat.*
- *Het werken met werkbladen in de teamvergadering geeft richting.*

Confucius (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.*

Conclusie

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.

Naar aanleiding van de ervaringen met het werken met werkblad 2 werden in de loop van het traject meerdere keren suggesties gedaan en is het werkblad aangepast.

WERKBLAD 3: BEWONER OVERSTIJGENDE ACTIVITEIT

'bespreking initiatieven op groeps-huis-instellingsniveau'

Het derde werkblad kan men gebruiken als er een ander punt op de teambijeenkomst geagendeerd wordt.

	Inbrenger activiteit:	Datum:
1	Inbrenger vertelt de bewoner overstijgende activiteit die hij voor zich ziet.	
2	Beschrijf de ervaringen die jij met zo'n activiteit hebt. Denk daarbij aan iets buiten het werk!	
3	Wat kun je van deze ervaringen vertalen naar de situatie in het werk? Kun je verbinding leggen met het jaarplan, de missie van het woonhuis of de instelling?	
4	Wat zie je als je eigen aandeel bij het realiseren van deze activiteit, wat zie je anderen doen, wat zie je als tijdspad, budget en hoe en wanneer de anderen geïnformeerd worden?	

Als stap 2 t/m 4 in gesprek gedaan zijn, ga dan door naar 5. Als die stappen individueel ingevuld zijn, wissel dan eerst uit.	
5	Voorzitter vraagt aan inbrenger: Ben jij projectverantwoordelijke? Ja/nee Bij nee vraagt voorzitter een ander / aan anderen. Wie is projectverantwoordelijke? Wanneer er geen projectverantwoordelijke verschijnt, stopt hier de bespreking van dit actiepunt. Voorzitter verwoordt het besluit dat activiteit nu niet doorgezet wordt. Als wel, ga door met punt 6
6	Vraag van de voorzitter aan alle teamleden: Heeft iemand bezwaar als we besluiten tot?
	Bij nee: ga door met punt 7 Bij ja: Degene die bezwaar heeft geeft toelichting. Terug naar punt 4 om invulling van project te veranderen of projectverantwoordelijke besluit actie nu niet uit te voeren.
7	Voorzitter: Ik stel vast dat we besloten hebben dat de projectverantwoordelijke aan de gang kan gaan met de besproken activiteit. Vraag aan de projectverantwoordelijke: Kun je aan de gang/verder?
	Ja / Nee

Hier ook enkele illustraties van het gebruik van dit werkblad.

<p><i>Verandering van de eetsituatie</i> <i>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?'</i> <i>Deze vraag roept gelijk veel discussie en standpunten op.</i> <i>Werkblad 3 wordt erbij genomen en gevolgd.</i></p>
<p>Stap 1 (schets vraag of voorstel) <i>Is al gedaan.</i></p>
<p>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. <i>Er is even stilte.</i> <i>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</i></p>

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 terug komt (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.'

Actualiseren actieplannen

In een andere situatie, ander team, is er in de geest van werkblad 3 (opzoeken van individueel initiatief, concretiseren) het omgaan met de actieplannen beetgepakt.

Bij het nagaan of de actieplannen worden uitgevoerd en afgetekend, wordt ervoor gekozen om één actieplan grondig onder de loep te nemen. Er wordt gekeken of het reëel is wat er staat, of het nog actueel is.

De volgende teamvergadering bleek er met de actieplannen actiever gewerkt te worden: het uitvoeren, het invullen en vooral het door collega's feedback geven of bevragen van de persoonlijke begeleider, die het opgesteld heeft.

Een aantal van de uitspraken die al in de vorige paragraaf stonden, zijn ook hier, naar aanleiding van het werken met dit derde werkblad, van toepassing:

- *Ik observeer anders, probeer de vraag achter de vraag te ontdekken.*
- *Opnieuw naar bestaande situatie kijken.*
- *Er wordt breder gekeken, minder ad hoc.*
- *Eerst zelf denken, dan vragen.*
- *Er wordt ruimte gegeven voor denkontwikkeling.*
- *Bewuster geworden van buiten kaders denken.*
- *In vergaderingen en werk wordt er meer besproken.*
- *Het wordt concreet gemaakt.*
- *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.*
- *Meer samen overleg, over hoe en wat.*
- *Het werken met werkbladen in de teamvergadering geeft richting.*

Conclusie

Ook het gebruik van het 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.

WERKBLAD 4. VOORNEMEN / REFLECTIE

Het vierde werkblad kan worden gebruikt om voorafgaand aan een teambijeenkomst bewust leerpunten te benoemen en dit achteraf na te lopen.

1	Teamleden hebben aan het begin van de bespreking tijd om in stilte voor te nemen op welk specifiek punt/vaardigheid zij willen letten. Zij schrijven dat voor zichzelf op.
2	In de reflectie aan het eind van de bespreking benoemen (enkele) teamleden waar en wat zij geleerd hebben.
3	Teamleden die dat willen benoemen hun opgeschreven voornemen en waar zij dat punt in de bespreking zijn tegengekomen, in zoverre dat anders is dan punt 2. Ze verwoorden wat hun is opgevallen en/of wat ze t.a.v. dat punt anders hebben gedaan dan anders en/of een volgende keer anders willen doen.
4	Teamleden kunnen elkaar feedback en/of tips geven t.a.v. de kenbaar gemaakte leerpunten.
5	Teamleider vraagt naar verbinding met het procesverslag van het POP of legt zelf die verbinding.

WERKBLAD 5. OEFENEN IN HET TEAM

Wanneer in het team gezamenlijk iets wordt geoefend, kan het stappenplan van dit werkblad gebruikt worden.

1	Degene die het oefenen van een vaardigheid verzorgt, vertelt het kader: Wat is de aanleiding in de dagelijkse praktijk? Wat is de relatie met missie en visie?
2	Hij/zij richt het oefenen in, neemt het voortouw, bepaalt wanneer en tot wanneer, e.d..
3	Een volgende keer wordt gereflecteerd op hoe het oefenen in de dagelijkse praktijk terugkomt: Wat is het effect? Hoe vaardig is een ieder en wat moet er nog verder geoefend worden?
4	Welke onverwachte situaties zijn ontstaan? Reflecteer daarop.

Met werkblad 4 en 5 is in dit project niet in bijzijn van de adviseur gewerkt. Er is ook niet over het gebruik teruggekoppeld. Dat is de reden dat hier verder niets gemeld kan worden over het gebruik van deze twee werkbladen.

ALGEMENE BEVINDINGEN OVER HET GEBRUIK VAN DE WERKBLADEN

Uit een tussentijdse evaluatie eind augustus met de teamleiders kwamen de volgende bevindingen naar voren:

- *Medewerkers zijn hun innerlijke grondhouding meer bewust, werken meer vanuit zichzelf: hoe doe ik het, hoe ervaar ik dingen. Stap 2 (In welk beroep is het onbegrepen gedrag een kwaliteit?) komt eerst wat gekunsteld over, maar wekt bewustzijn. Ze moeten gaan nadenken. Na een paar keer zijn ze voorbereid, eerste keer zijn ze voor het blok gezet.*
- *Gat tussen persoonsbegeleiders en groepsleiding wordt kleiner, meer gedragen.*
- *Besluit of nieuwe vraag is breed gedragen.*
- *Probleemdenken levert eindeloze gesprekken op; gesprek gaat*

nu ergens heen.

- *We doen wat er toe doet; voorheen vooral oplossingen en vooruitschuiven van problemen.*
- *Gedrag wordt anders begrepen, vraag wordt anders meegenomen. Dit kunnen wij zelf. Dat klinkt dus minder hulpeloos.*
- *Niet verschuilen achter 'is moeilijk', nee, gewoon doen.*

Een aantal uitspraken beschrijft wat algemenere effecten:

- *Er is meer concentratie.*
- *Er wordt beter geluisterd naar inbreng.*
- *Er zijn minder eilandjes.*
- *Er is meer rust.*
- *Ik durf mezelf meer kwetsbaar op te stellen.*

Dit zijn allemaal aspecten die bijdragen aan een grotere vitaliteit.

Er klonken ook enkele kritische kanttekeningen:

- *Er is soms teveel tijd kwijt aan beeldvorming en probleemanalyse, waardoor lopende praktische zaken wel eens ondersneeuwen.*
- *Anders werken kost tijd, dus nu geen tijdwinst.*
- *Ik zie geen verandering.*
- *Ik zie het anders vergaderen vooral als Albert er bij is.*
- *Ik ben benieuwd hoe het gaat als Albert er niet meer bij is.*

Directeur / bestuurder

Voor de directeur / bestuurder draagt dit project in directe zin bij aan de beweging die ingezet is met het jaarthema 'verantwoordelijkheid krijgen en nemen'.

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. De medewerkster gaf 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.

Wat uit dit project geleerd kan worden is dat een vernieuwende manier van samenwerken in een team gestoeld is op:

1. Samen aan het werk op basis van een vraag of initiatief van een teamlid. Deze manier van werken bevordert actieve deelname (deelnemersbewustzijn) in plaats van luisteren en reageren (toeschouwersbewustzijn).
2. De situatie als uitgangspunt en gegeven nemen – daar ‘ja’ tegen zeggen - en hierin zien welke toekomstige mogelijkheden zich aandienen in plaats van uit te gaan van de problemen die in het verleden zijn ontstaan.
3. Door in te gaan op wat de situatie van jou als medewerker vraagt, worden verantwoordelijkheid en initiatief ‘wakker geroepen’. De eigen besluitvaardigheid wordt ingezet met het innemen van je rol en vanuit de feitelijke beroepssituatie je eigen ervaringen als persoon serieus te nemen en deze in te zetten voor de beroepssituatie. De versterking van de individuele besluitvaardigheid op de werkvloer is niet ‘persoonlijk en waarde gedreven’, maar door de beoefende werkwijze ‘zakelijk betrokken en context gedreven’.

Deze manier van werken waarin persoonlijke verantwoordelijkheid in teamverband wordt beoefend, past daarom goed in het subsidieprogramma ‘Sociale Innovatie’.

DOORWERKING

In hoeverre werkt het werken met werkbladen door naar de dagelijkse praktijk, zoals vooraf is verondersteld?

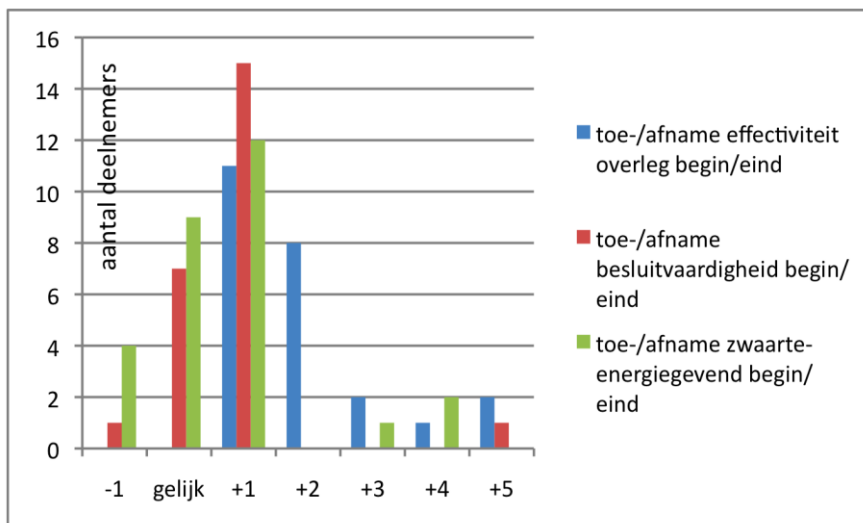
Enkele uitlatingen zijn hierover gedaan:

- *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!*
- *In het overleg van de teamleiders met de manager zorg namen de twee teamleidsters die het ESF-traject volgden af en toe de rol van voorzitter en begeleider in. Er ontstaat een energiegevende en effectieve dynamiek voor zowel de teamleiders als de manager.*
- *De manager zorg merkt dat de meerwaarde van deze wijze van samenwerken is dat er gezamenlijk mogelijkheden worden gezien in plaats van dat problemen centraal staan in overlegsituaties.*

Deze ervaringen zijn hoopvol.

5. MEETRESULTATEN

Naast de kwalitatieve uitspraken hebben de medewerkers de veranderingen tussen het begin en eind van het project, uitgesplitst naar de effectiviteit van het overleg, de individuele besluitvaardigheid en subjectieve zwaarte van het werk versus het energie wekkende ervan, ook kwantitatief uitgedrukt. De resultaten daarvan zijn hieronder grafisch weergegeven.



Effectiviteit teambijeenkomsten

In totaal hebben 24 van de 44⁵ medewerkers, die in het traject hebben deelgenomen, de toe- of afname van de effectiviteit van de teambijeenkomsten beoordeeld op een schaal van 1 tot 10.

- 11 medewerkers geven aan dat de effectiviteit één punt in posi-

⁵ 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.

tieve richting is opgeschoven;

- 8 mensen scoren twee extra punten;
- 2 personen geven drie extra punten;
- 1 medewerker scoort vier extra punten en
- 2 personen delen vijf extra punten toe.

Over de gehele linie is er een positief beeld.

Individuele besluitvaardigheid

In hoeverre dit traject ook heeft bijgedragen aan een toename van de individuele besluitvaardigheid is iets minder eenduidig voor diezelfde 24 medewerkers die de test hebben ingevuld:

- voor 7 mensen is er geen verandering opgetreden;
- voor 1 persoon is de besluitvaardigheid met één punt afgenomen.
- voor 15 mensen is die met één punt toegenomen;
- voor 1 persoon zelfs met vijf punten.

Terneerdrakkend versus energieopwekkend?

Bij het beleven van de mate van zwaarte of hoe energiegevend het werk is, is niet op één moment naar het verschil gevraagd, maar zijn de cijfers van de eerste test vergeleken met die van de laatste test. Drie personen gaven in de laatste test aan dat zwaarte tegelijk aanwezig kon zijn met dat het werk energie geeft. Zij hebben twee cijfers ingevuld. Van deze drie personen is het gemiddelde cijfer genomen.

In totaal hebben 28 medewerkers zowel de eerste als de laatste test ingevuld en konden de verschillen berekend worden:

- voor 9 mensen is er geen verandering opgetreden;
- voor 4 personen is de zwaarte met één punt toegenomen;
- voor 12 mensen is het energieopwekkende met één punt toegenomen;
- voor 1 persoon is het met drie punten gestegen en
- voor 1 persoon met vier punten.

Behalve naar de beleving van hoeveel energie het werk geeft, is er ook gevraagd hoe dat de laatste werkdag was. Zoals te verwachten is,

zit er veel meer variatie in deze gegevens en zijn er geen conclusies aan te verbinden.

Succesvolle interventies

Bij de start van het project was de veronderstelling dat het aantal momenten op de werkvloer, waarop medewerkers succesvolle interventies met de bewoners hebben, verdubbelen zou ten opzichte van de beginsituatie.

Succesvolle interventies werden daarbij onderscheiden van:

- interventies vanuit gewoonte, waarbij het gebeuren gewoon doorgaat;
- interventies zonder effect, waarbij een bewoner ongewenst doorgaat met zijn / haar gedrag en
- mislukte interventies, waarbij het gedrag escaleert.

Bij de begintest is er naar een inschatting van het optreden van deze verschillende soorten interventies gevraagd.

Het bleek echter voor de meeste deelnemers niet doenlijk om aan het begin van het traject een dergelijk onderscheid te maken en er dus ook een getalsmatige verhouding in optreden van weer te geven. Deze gegevens zijn dan ook niet verder verwerkt.

Conclusies

De metingen wijzen uit, dat de deelnemers vinden dat de effectiviteit van de teambijeenkomsten eenduidig is verbeterd. Ook de individuele besluitvaardigheid is volgens het merendeel van de deelnemers toegenomen. Het beleven dat het werken met werkbladen meer energie en werkplezier oplevert, gaat voor de meeste respondenten wel op, maar geldt niet voor iedereen.

Een onderscheid naar de mate van succes van interventies bleek voor de deelnemers niet doenlijk; daarover kunnen hier dan ook geen uitspraken gedaan worden.

6. BIJLAGEN: TESTFORMULIEREN

Testformulier bij aanvang van het traject

Vul eerst individueel in. Bespreek daarna de resultaten met een collega. Vul, zo nodig, de toelichting aan.									
Naam:									
Datum:									
Zwaarte vs energie									
Geef op onderstaande balk aan hoe zwaar/energiegevend je je werk in het algemeen beleeft.									
zwaar									energiegevend
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wat maakt jouw werk zo zwaar of energiegevend?									
Aanvulling tijdens of na gesprek:									
Geef op onderstaande balk aan hoe zwaar/energiegevend je je werk op je laatste werkdag beleefd hebt.									
zwaar									energiegevend
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wat maakte jouw werk die dag zo zwaar of energiegevend?									
Aanvulling tijdens of na gesprek:									
blz. 1									

Succesvolle interventies										
In een gewone dienst op een ochtend, middag of avond voer je vele handelingen uit. Denk aan: iemand vragen op te staan, iemand helpen bij aankleden, iemand helpen bij zich wassen, iemand vragen de tafel te dekken, iemand zeggen dat die genoeg gegeten heeft, iemand helpen zijn veters te strikken, ouders bellen, bewoner begeleiden naar therapeut, jaarfeest voorbereiden, verslag schrijven.										
Schat het aantal handelingen per categorie per dienst:										
Korte aanduiding soort dienst (ochtend, middag of ...) en tijdsduur:					dienst 1		dienst 2		dienst 3	
Onverwachte handeling; begeleider en bewoner vertonen nieuw gedrag, zijn blij.										
Handeling vanuit gewoonte; het gebeuren gaat door.										
Handeling zonder effect; bewoner gaat ongewenst door met zijn/haar gedrag.										
Handeling waarbij gedrag bewoner escaleert.										
Totaal										
Wat maakt jouw handelingen meer of minder succesvol?										
Aanvulling tijdens of na gesprek:										
Individuele besluitvaardigheid										
Geef op onderstaande balk aan hoe individueel besluitvaardig je in het algemeen in je werk bent.										
voer uit wat anderen (experts) bepalen					neem individuele besluiten					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wat maakt dat je meer of minder individueel besluitvaardig bent?										
Aanvulling tijdens of na gesprek:										
blz. 2										

Testformulier bij het einde van het traject

Vul eerst individueel in. Bespreek daarna de resultaten met een collega. Vul zo nodig aan.										
Naam:										
Datum:										
wat gaat anders	Wat doe je nu zelf anders dan aan het begin van dit traject:					Wat zie je nu je collega / voorzitter / teamleider anders doen :				
In de teamvergadering										
In het werk met bewoners										
In het werk t.a.v. collega's										
	Wat uit de teamvergadering draagt bij aan dat anders werken met									
bewoners										
collega's										
Is het teamoverleg effectiever geworden ten opzichte van het begin van dit traject?										
weinig effectief					heel effectief					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
begin traject										
eind traject										
Toelichting:										
Is je eigen besluitvaardigheid en initiatiefkracht toegenomen ten opzichte van het begin van dit traject?										
voer uit wat anderen (experts) bepalen					neem individuele besluiten					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
begin traject										
eind traject										
Toelichting:										
Geef op onderstaande balk aan hoe zwaar/energiegevend je je werk nu in het algemeen beleeft.										
Zwaar					energiegevend					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Geef op onderstaande balk aan hoe zwaar/energiegevend je je werk op je laatste werkdag beleefd hebt.										
Zwaar					energiegevend					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wat maakte die laatste werkdag anders?										