

## Inhoudsopgave

### Lesdag 3 **Competentie 14: Professionalisering** **Competentie 12: Zorgvernieuwing en beleid** **Competentie 5: Zorg coördineren**

Competentie 14: Professionalisering .....	3
Leerstijl.....	3
Fasen bij het leren.....	3
Vier leerstijlen .....	4
Ontwikkelen van verschillende leerstijlen.....	5
Opdracht: Inventariseer je leerstijlen.....	7
Het houden van een presentatie .....	12
Je 'boodschap' en bronnen.....	12
Brainstormen.....	12
Wat is je doel: wat wil je bereiken? .....	13
Van kop tot staart .....	13
Pakkende anekdotes.....	14
De uitvoering .....	14
De manier van presenteren.....	14
Oefenen.....	15
Het gebruik van hulpmiddelen bij presentaties.....	16
Flipover.....	16
PowerPoint presentatie.....	16
Opdracht: Een presentatie voorbereiden.....	17
Opdracht: Een presentatie geven .....	17
Observatieformulier van houding en spreekvaardigheid.....	18
Competentie 12: Zorgvernieuwing en beleid .....	19
Beleidsgericht signaleren .....	19
Proces.....	20
Tips voor beleidsgericht signaleren .....	21
Besluitvorming.....	21
Besluitvormingsfasen.....	21
Manieren van besluiten nemen .....	21
Problemen in de besluitvorming.....	23
Opdracht: Jouw bijdrage aan besluitvorming.....	24
Het tot stand brengen van veranderingen .....	25
Veranderingen? Hoe zo, veranderingen? .....	25
Veranderingen: hoe breng je ze tot stand? .....	26
Zelfsturende en zelfregulerende teams .....	29
Twee voorbeelden .....	29
Belangrijke voorwaarden.....	30
Competentie 5: Zorg coördineren .....	32
Feedback geven en ontvangen.....	32
Ondersteunende en corrigerende feedback .....	32
Feedback geven in zes stappen.....	33
Regels bij feedback geven .....	33
Feedback vragen.....	34
Feedback ontvangen.....	35

---

Het niet geven van feedback.....	36
Feedback 'op afstand' en uitgestelde feedback.....	37
Het Johari venster: over blinde vlekken en verborgen gebieden .....	38
Opdracht: Feedback geven aan collega's .....	40
Opdracht: Feedback geven aan collega's (deel 2).....	41
Opdracht: Feedback .....	42

## Competentie 14: Professionalisering

De EVV is in staat om, gebruikmakend van nieuwe ontwikkelingen en ervaring, kennis en inzichten over te dragen aan collega's, studenten, mantelzorgers en vrijwilligers en daarmee een bijdrage te leveren aan verdere professionalisering van de beroepsuitoefening.

### Leerstijl



Bekijk het filmpje 'Leren en leerstijl – theorie van Kolb'

Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>

Klik op de opleiding 'EVV 2019'

Log in met het wachtwoord: EVVstudent1

Ga naar **lesdag 3**

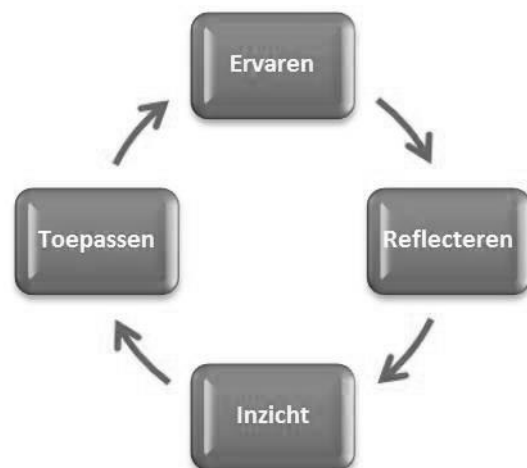
Je doet niet alles zelf. Je delegeert werkzaamheden naar collega's, vrijwilligers en soms ook naar mantelzorgers. Je moet dan duidelijk maken wat de bedoeling is, wat er verwacht wordt. Er zijn verschillende manieren om dit te doen, zoals coachen en instrueren. Je stemt je methode af op de aard van de taak en de persoon. De een leert sneller door het doen, de ander door te kijken hoe een ander het doet. Zo heeft ieder zijn eigen manier van leren, zijn leerstijl

### Fasen bij het leren

Leren is een proces dat leidt tot gedragsverandering. Dit proces kent verschillende fasen: het verzamelen van informatie, toetsen van nieuwe inzichten of nadenken over wat je overkomt. De psycholoog Kolb deed onderzoek naar verschillende manieren van leren en hij onderscheidde vier, van elkaar afhankelijke fasen in het leren:

Deze vier fasen volgen logisch op elkaar: als je iets meemaakt (ervaring) ga je je ervaringen overdenken (reflecteren) en veralgemeniseren (in zo'n situatie kan ik dus het best .., inzicht). Je hebt dan een manier van reageren bedacht die je in vergelijkbare situaties / bij vergelijkbare gedragingen van cliënten gaat toepassen.

Als je die nieuwe aanpak, dat geleerde gedrag, daadwerkelijk gebruikt doe je weer nieuwe ervaringen op (concrete ervaring) waarover je vervolgens weer kunt nadenken (reflectie), zodat je weer nieuwe inzichten krijgt (begripsvorming). Kolb beschreef zo een ideaal leermodel dat wil zeggen dat je deze stappen (vaak onbewust) tijdens het leren doorloopt. De vier fasen herhalen zich volgens Kolb voortdurend.



Mensen verschillen waar ze in de cirkel beginnen. Bij een nieuw apparaat begint de een meteen met het indrukken van knoppen, de ander leest de handleiding. De een vraagt aan een ander of die kan laten zien hoe het werkt, de ander zoekt het zelf uit (experimenteren).

Het is natuurlijk mogelijk de leerfasen in een andere volgorde te doorlopen of een fase over te slaan.

Echter, wanneer fasen worden overgeslagen of te snel doorlopen, daalt het leerrendement. Dat is te begrijpen: ervaring wint aan waarde als je erover nadenkt, inzichten worden pas echt bruikbaar als je ze uitprobeert (experimenteren) en toetst (ervaring, reflectie).

## Vier leerstijlen

Leren is dus een proces van vier fasen dat zich voortdurend herhaalt. Mensen hebben voorkeur voor een bepaalde manier van leren, een bepaalde fase uit die cyclus. Een wiskundige of filosoof zal veel tijd besteden aan abstracte begripsvorming, terwijl een bedrijfsleider zich eerder zal richten op het in de praktijk toetsen van ideeën. Kolb vond dat er globaal vier kenmerkende leerstijlen zijn:

### *De doener*

Deze staat open voor nieuwe ervaringen, is gericht op het 'hier en nu' en vaak enthousiast over iets nieuws. Het is een aanpakker, eerst doen en daarna pas nadenken over de gevolgen. De dagen zijn gevuld met activiteiten. Problemen worden aangepakt door brainstormen. Zodra de opwinding van een activiteit is weggeëbd gaat de doener op zoek naar de volgende activiteit.

De doener presteert het best bij steeds nieuwe ervaringen maar raakt verveeld als het gaat om implementatie en lange-termijn borging.

### *De dromer*

Deze staat stil bij opgedane ervaringen, reflecteert. De dromer verzamelt informatie, zelf (direct) en bij anderen (indirect), en denkt hierover na voor conclusies te trekken. Neemt de tijd voor het verzamelen van informatie en wat dat zou kunnen betekenen. Daardoor duurt het een tijd voordat er actie komt maar heeft dan iets van alle kanten bekeken en stilgestaan bij mogelijke gevolgen.

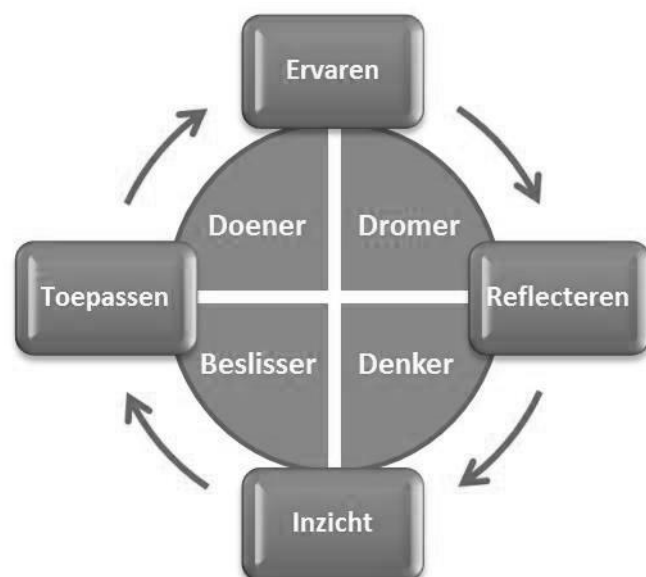
De dromer blijft wat op de achtergrond tijdens vergaderingen en discussies, observeert en luistert naar anderen, en probeert de strekking van de discussie te achterhalen voordat hij zelf met punten komt. Als de dromer actie onderneemt, is dit deel van een totaalbeeld dat deze zich heeft gevormd op basis van ervaringen uit verleden en heden, eigen observaties en die van anderen.

### *De denker*

Deze denkt over problemen na, stapsgewijs en logisch, en vormt zich op basis daarvan een idee hoe in verschillende situaties het best gereageerd of gehandeld kan worden. Hij is een perfectionist die niet rust totdat alles netjes is en in een logisch geheel past. Houdt van analyseren, is dol op theorieën, modellen en systematisch denken. De aanpak van de denker is consequent logisch. Alles wat niet te ordenen is, daar kan en doet de denker niets mee. Hij wil zoveel mogelijk zekerheid.

### *De beslisser*

Deze probeert ideeën, theorieën en technieken uit om te zien of ze in de praktijk werken. Gaat op zoek naar nieuwe ideeën en grijpt elke kans aan om te experimenteren met toepassingen. Terugkomend van een training, vol ideeën die hij in de praktijk wil uitproberen. Houdt van opschieten en onderneemt snel en vol zelfvertrouwen actie op ideeën die aanspreken. Heeft geen geduld voor overpeinzingen en






discussies met een open einde.


De aanpak van de beslisser is praktisch, nuchter, neemt graag praktische beslissingen en lost problemen op die worden gezien 'als een uitdaging'. In zijn ogen is er altijd een betere manier en wat telt, is dat het werkt.

### Ontwikkelen van verschillende leerstijlen

Kolb ontdekte dat mensen geneigd zijn vooral die leerfase te ontwikkelen waar ze toch al 'sterk in zijn'. Hij pleit er voor dat mensen ook aandacht besteden aan de andere manieren van leren (leerstijlen). In een team zorgt de diversiteit van leerstijlen van de verschillende teamleden er meestal voor dat dit het geval is. Dit hoeft echter niet altijd zo te zijn!

Allround-leerders zijn mensen die alle vier de leerstijlen beheersen. Het leren beheersen van al deze leerstijlen, waardoor je je stijl aan kunt passen aan de omstandigheden en situatie, is wat men vaak noemt 'leren te leren'. In het schema op de volgende pagina staan de verschillende leerstijlen uitgewerkt.

Leerstijl	Kernwoorden	Leert het meest door ....	Leert het minst door ...
Doener 	Wat is er nieuw? Ik ben voor alles in.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• directe ervaring, dingen doen</li> <li>• nieuwe ervaringen, het oplossen van problemen</li> <li>• in het diepe gegooid worden met een uitdagende taak</li> <li>• afwisselen met een reeks van verschillende activiteiten die verricht moeten worden</li> <li>• het uitwisselen van ideeën of het oplossen van problemen met een groep</li> <li>• iets kunnen uitproberen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luisteren naar lezingen, monologen, uiteenzettingen, verklaringen hoe dingen gedaan moeten worden</li> <li>• moeten afwachten en niet betrokken zijn</li> <li>• opnemen van veel gegevens, analyse en interpretatie ervan</li> <li>• individueel werken bijv. lezen, schrijven en denken</li> <li>• het moeten opvolgen van nauwkeurige instructies zonder veel bewegingsruimte</li> </ul>
Dromer 	Ik wil hier graag even over nadenken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• activiteiten waar ze de tijd krijgen/gestimuleerd worden (achteraf) na te denken over acties</li> <li>• als mogelijkheid wordt geboden eerst nadenken en dan pas doen</li> <li>• beslissingen nemen zonder limieten en tijdsduur</li> <li>• nauwkeurig analyseren en verslaan</li> <li>• ideeën met anderen uit te wisselen zonder daarbij enig risico te lopen, bijvoorbeeld vooraf doorgesproken en binnen een goed gestructureerde leersituatie</li> <li>• hun eigen tijd deadlines te kunnen bepalen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• als leider of voorzitter moeten optreden of voor toeschouwers een rollenspel doen</li> <li>• in situaties betrokken worden die actie zonder planning vereisen</li> <li>• onvoldoende gegevens krijgen voor een conclusie</li> <li>• kant-en-klare instructies krijgen hoe iets gedaan moet worden</li> <li>• in het belang van efficiency vereenvoudigingen moeten aanbrengen of oppervlakkig werk moeten doen.</li> </ul>
Denker 	Hoe is dat met elkaar gerelateerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen (congressen, colleges, boeken)</li> <li>• als ze de tijd krijgen om relaties te kunnen leggen met kennis die ze al hebben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gedwongen worden iets te doen, zonder de omstandigheden of een duidelijk doel te kennen</li> <li>• deel te nemen aan situaties die de nadruk leggen op emoties of gevoelens</li> </ul>

Leerstijl	Kernwoorden	Leert het meest door ....	Leert het minst door ...
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• situaties waar ze intellectueel uitgedaagd worden</li> <li>• de kans krijgen vragen te stellen en de basismethodologie, logica etc. te achterhalen</li> <li>• theoretische concepten, modellen en systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• methoden of een training die iets vluchtig en snel doorneemt</li> <li>• onderwerpen die als banaal, oppervlakkig worden beschouwd</li> </ul>
<p>Beslisser</p>	<p>Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• duidelijke verbanden tussen leren en werken</li> <li>• zich kunnen richten op praktische zaken</li> <li>• getoonde technieken met duidelijke praktische voorbeelden</li> <li>• kansen om dingen uit te proberen en te oefenen onder begeleiding van een expert</li> <li>• leeractiviteiten met een hoog praktijkgehalte, bijvoorbeeld een goede simulatie, echte problemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• er geen praktijk of duidelijke handleiding is</li> <li>• het gevoel te hebben dat er in cirkels wordt rondgedraaid en dat ze de stof niet snel genoeg bevatten</li> <li>• er geen duidelijk profijt verbonden is aan de leeractiviteiten, bijvoorbeeld meer omzet, korter vergaderen, hogere bonus, promotie</li> </ul>



## Opdracht: Inventariseer je leerstijlen

De bedoeling van deze vragenlijst is dat je je een beeld vormt van je voorkeur leerstijlen. Door de jaren heen heb je een aantal leer-'gewoontes' ontwikkeld, die je in staat stellen van bepaalde ervaringen meer te profiteren dan van andere. Hiervan ben je je meestal niet bewust. Door een beeld te krijgen van je leervoorkeuren, kun je die leerervaringen kiezen die het best bij je stijl passen.

- Het invullen van de lijst is niet gebonden aan een tijdlimiet. Je hebt ongeveer 15 minuten nodig.
- Wees zo eerlijk mogelijk bij de beantwoording, dan heb je het meest aan de uitslag.
- Neem bij het invullen van de lijst je werksituatie in gedachten. Geef aan hoe je je doorgaans in die situatie gedraagt of denkt en niet hoe je je zou willen gedragen.
- Er zijn geen goede of foute antwoorden.
- Als je je herkent in een uitspraak, zet dan een plusteken '+' voor de vraag. Indien je je er niet in herkent, zet je een minteken.
- Sla geen vragen over.

vraag	+ of -	Uitspraak
1		Ik heb uitgesproken ideeën over wat goed of fout is.
2		Ik ben vaak roekeloos
3		Ik los problemen het liefst stap voor stap op.
4		Ik vind dat formaliteiten mensen beknotten.
5		Ik heb een directe, no-nonsense stijl.
6		Ik vind acties gebaseerd op intuïtie vaak even goed als acties gebaseerd op zorgvuldig overwegen en analyseren.
7		Ik houd van werk waarbij ik de tijd heb om alles uit te pluizen.
8		Ik vraag mensen regelmatig naar hun uitgangspunten.
9		Het belangrijkste is hoe iets in de praktijk uitwerkt.
10		Ik ga actief op zoek naar nieuwe ervaringen.
11		Als ik iets hoor van een nieuw idee of een nieuwe benadering, begin ik meteen de toepassing in de praktijk uit te werken.
12		Ik hecht veel belang aan zelfdiscipline zoals dieet houden, regelmatige lichaamsbeweging, vasthouden aan een bepaalde routine, etc.
13		Ik stel er eer in iets grondig te doen.
14		Ik kan het best opschieten met logische, analytische mensen en minder goed met spontane, 'irrationele' mensen.
15		Ik ga zorgvuldig te werk bij de interpretatie van beschikbare informatie en trek geen overhaaste conclusies.
16		Het liefst neem ik een beslissing na zorgvuldige overweging van veel alternatieven.
17		Ik voel me meer aangetrokken tot nieuwe, ongewone ideeën dan tot praktische ideeën.
18		Ik houd niet van iets dat niet af is en pas het liefst alles in een samenhangend patroon.
19		Ik accepteer en houd me aan vastgestelde procedures zolang ik ze efficiënt vind om een doel te bereiken.
20		Ik breng mijn acties graag in verband met een algemeen principe.
21		In discussies kom ik graag meteen terzake.
22		Ik ben geneigd een zekere afstand te bewaren tot mijn collega's.
23		Ik vind het een enorme uitdaging iets nieuw en anders aan te pakken.

<b>vraag</b>	<b>+ of -</b>	<b>Uitspraak</b>
24		Ik houd van geestige, spontane mensen.
25		Ik verdiep me in alle details voor ik een conclusie trek.
26		Ik vind het moeilijk om te komen met wilde, spontaan opkomende ideeën.
27		Ik verspil niet graag tijd door om de hete brij heen te draaien.
28		Ik pas ervoor op overhaaste conclusies te trekken
29		Ik heb graag zo veel mogelijk bronnen van informatie. Hoe meer gegevens om over na te denken, hoe liever.
30		Oppervlakkige mensen die alles niet zo serieus nemen, irriteren me vaak.
31		Ik luister eerst naar anderen voor ik mijn mening geef.
32		Ik laat meestal duidelijk merken hoe ik over iets denk.
33		Ik vind het leuk om andere mensen bezig te zien in een discussie.
34		Ik reageer liever spontaan en flexibel op gebeurtenissen dan alles van tevoren te plannen.
35		Ik voel me nogal aangetrokken tot technieken zoals netwerkanalyses, stroomdiagrammen, enzovoorts.
36		Ik vind het vervelend als ik werk moet afraffelen om een tijdlimiet te halen.
37		Ik beoordeel ideeën op hun praktische waarde.
38		Rustige, bedachtzame mensen bezorgen mij vaak een onbehaaglijk gevoel.
39		Mensen die zich hals over kop ergens instorten ergeren mij vaak.
40		Het is belangrijker om van het heden te genieten dan na te denken over het verleden of de toekomst
41		Volgens mij zijn beslissingen die zijn gebaseerd op een grondige analyse van alle informatie beter dan beslissingen die zijn gebaseerd op intuïtie.
42		Ik neig tot perfectionisme.
43		In discussies draag ik vaak ideeën aan die me ineens te binnen schieten.
44		In besprekingen kom ik met praktische, realistische ideeën.
45		Regels zijn er vaak om overtreden te worden
46		Ik neem het liefst afstand van een situatie en bekijk de dingen van alle kanten.
47		Ik zie vaak de zwakke punten en inconsequenties in de argumenten die anderen aanvoeren.
48		Over het algemeen praat ik meer dan dat ik luister.
49		Ik zie vaak betere, meer praktische manieren om iets gedaan te krijgen
50		Geschreven rapporten moeten volgens mij kort en bondig zijn.
51		Ik vind dat rationeel, logisch denken de overhand moet hebben.
52		Ik weeg zoveel mogelijk alle voor- en nadelen tegen elkaar af voor ik een besluit neem.
53		Ik houd van mensen die met beide benen stevig op de grond staan.
54		Als mensen met niet terzake doende dingen komen in discussies en afdwalen, word ik ongeduldig.
55		Als ik een verslag moet schrijven maak ik meestal eerst een aantal concepten vóór ik de definitieve versie schrijf.
56		Ik probeer graag dingen uit om te zien of ze werken in de praktijk.
57		Ik vind het belangrijk oplossingen te vinden via een logische benadering.
58		Ik vind het leuk de grote prater te zijn.
59		In gesprekken vind ik vaak dat ik de realist ben, die zorgt dat niemand afdwaalt en zich verliest in rozige speculaties.
60		Ik overweeg graag vele alternatieven voordat ik een besluit neem.



vraag	+ of -	Uitspraak
61		In gesprekken met mensen vind ik mezelf vaak de meest nuchtere en objectieve.
62		In discussies blijf ik liever op de achtergrond dan dat ik de leiding neem en het hoogste woord voer.
63		Ik vind het fijn lopende zaken te zien in een wijder lange termijn perspectief.
64		Als er iets mis gaat, schud ik het gemakkelijk van me af en beschouw ik het als een extra ervaring.
65		Ik verwerp wilde, spontane ideeën meestal als onpraktisch.
66		Ik denk altijd: 'Bezint, eer ge begint'.
67		Over het algemeen luister ik meer dan ik praat.
68		Ik ben vaak hard tegen mensen die moeite hebben om problemen logisch te benaderen.
69		Meestal vind ik dat het doel de middelen heiligt
70		Ik geef er niets om anderen te kwetsen als het werk maar wordt gedaan.
71		Het formele karakter van sommige doelstellingen en plannen benauwt me.
72		Meestal ben ik de 'spil' van een gezelschap.
73		Ik doe alles wat nodig is om iets gedaan te krijgen.
74		Methodisch, gedetailleerd werk verveelt me snel.
75		Ik onderzoek graag de uitgangspunten, principes en theorieën die ten grondslag liggen aan zaken of gebeurtenissen.
76		Ik wil er altijd graag achter komen wat andere mensen denken.
77		Ik heb graag dat vergaderingen ordelijk verlopen en dat er niet wordt afgeweken van de agenda.
78		Ik laat me niet in met subjectieve of omstreden onderwerpen.
79		Ik geniet van drama en opwindning in een crisissituatie.
80		Anderen vinden vaak dat ik geen begrip kan opbrengen voor hun gevoelens

### Score vragenlijst Leerstijlen

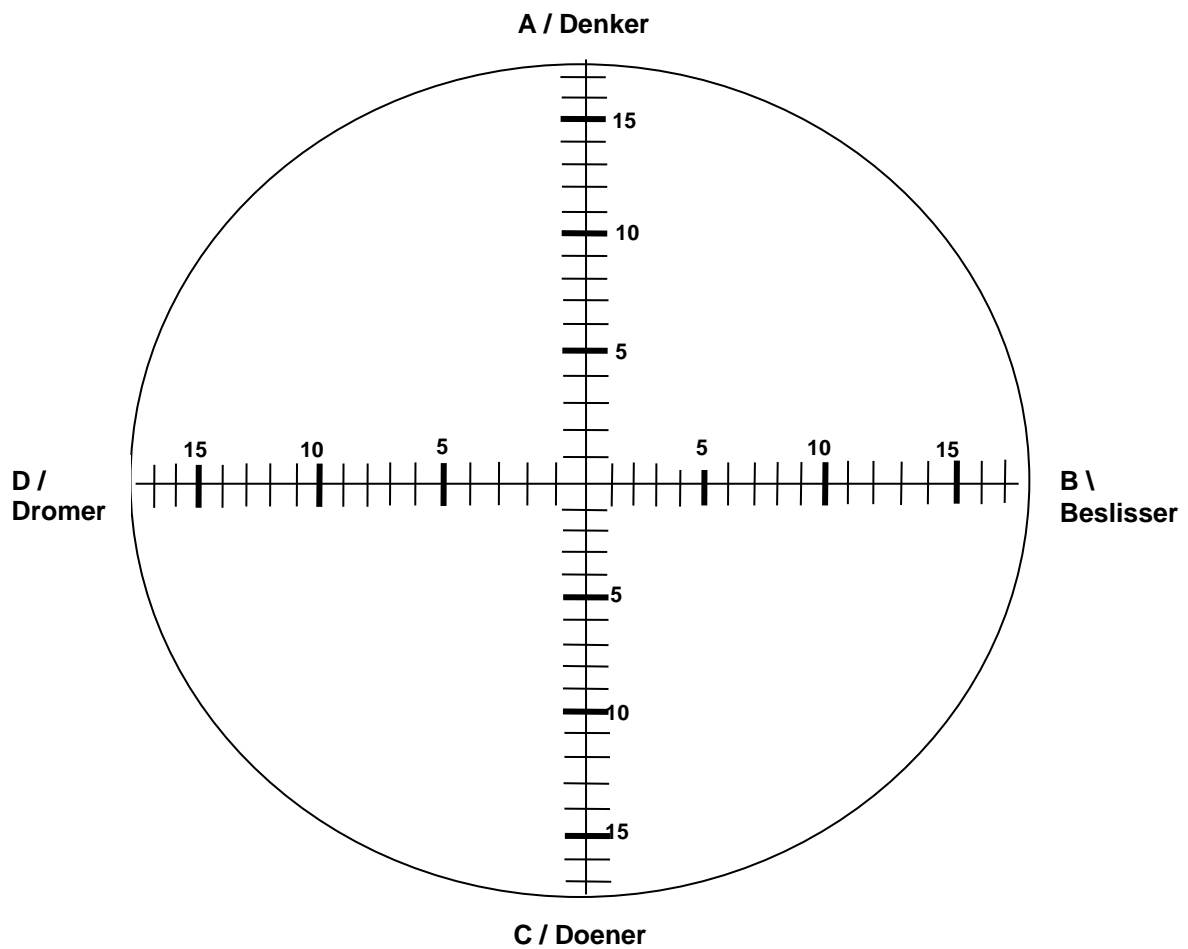
Omcirkel in onderstaande lijst de vragen waar je een '+' voor hebt gezet.

Tel daarna het aantal omcirkelde vragen per kolom op.

A	B	C	D
1	5	2	7
3	9	4	13
8	11	6	15
12	19	10	16
14	21	17	25
18	27	23	28
20	35	24	29
22	37	32	31
26	44	34	33
30	49	38	36
42	50	40	39

	47	53	43	41
	51	54	45	46
	57	56	48	52
	61	59	58	55
	63	65	64	60
	68	69	71	62
	75	70	72	66
	77	73	74	67
	78	80	79	76
som				
leerstijl	denker	beslisser	doener	dromer

Zet de totaalscores voor elke leerstijl (A tot en met D) uit op de armen van het kruis hieronder en verbindt de punten met een getrokken lijn. Dit is een grafische weergave (spindiagram) van je leerstijl.



Meestal zal je op alle leerstijlen scoren. Daar waar een piek ontstaat (= een hoge score) is sprake van een voorkeur in je leerstijl.

- Komt de uitslag overeen met je eigen idee over de manier waarop je leert? Formuleer eventuele aandachtspunten voor jezelf.
- Wissel in een groepje met drie medecursisten je leerstijl uit en bespreek met elkaar de volgende vraag: Wat betekent iemands leerstijl voor de manier waarop je instructies geeft aan collega's, collega's begeleidt of een klinische les geeft?

---

## Het houden van een presentatie

---



Bekijk het filmpje 'Effectief presenteren'  
Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>  
Klik op de opleiding 'EVV 2019'  
Log in met het wachtwoord: EVVstudent1  
Ga naar **lesdag 3**

---

Als EVV wordt van je verwacht dat je verbetervoorstellen doet ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de kwaliteit van leven van cliënten. Dat kan schriftelijk maar vaak moet je een dergelijk voorstel inbrengen, toelichten en verdedigen. Binnen deze opleiding ga je twee maal een presentatie geven: het presenteren van een verbetervoorstel (Proeve 1) en aan het eind van de opleiding over je leerervaringen en je ontwikkeling als EVV gedurende de opleiding (Proeve 3). Er zijn mensen, die uit de losse pols een betoog kunnen afsteken. Maar het overgrote deel lukt dat niet zonder een goede voorbereiding. In deze paragraaf doorlopen we de belangrijkste stappen.

### Je 'boodschap' en bronnen

We kijken eerst naar de inhoud van je presentatie. In het begin heb je over het onderwerp meestal nog geen duidelijk beeld. Vraag je af waarover je het wilt hebben, wat je wilt gaan zeggen. Het hoeft niet een hemelbestormend of sensationeel onderwerp te zijn. Kleine onderwerpen die dicht bij de beleving van de toehoorders liggen, zijn prima uitgangspunten. Welk onderwerp je ook kiest, het duurt even voordat je weet wat je wilt vertellen.

Er zijn verschillende bronnen waaruit je kunt putten voor informatie. Eigen ervaringen, vaktijdschriften, boeken, internet, ervaringen van collega's binnen en buiten de instelling, en anekdotes van familie en cliënten. Ga als volgt te werk:

- Gebruik een schrift of kaartjes voor het noteren van ideeën zodra die je te binnen schieten.
- Begin met een grove indeling in hoofdpunten, maak dan een onderverdeling per hoofdpunt en ga dan pas verfijnen.
- Kijk uit dat je niet te compleet wilt zijn en daardoor je verhaal te lang maakt of blijft steken in oppervlakkigheden. Beperk je tot kernzaken.

### Brainstormen

In deze fase is het een kwestie van brainstormen; alles opschrijven wat je tegenkomt en je te binnen schiet. Wees niet kritisch, dat komt later wel. Het gaat nu meer om de breedte dan om de diepte. Je komt er vanzelf achter wat je nog moet onderzoeken, welke onderwerpen bij elkaar horen en welke niet. Je komt ongetwijfeld stukken tegen die overbodig zijn. Schrappen dus. Daardoor zaken te schrappen wordt wat je wilt vertellen duidelijker. Zo ontstaat in deze rijstebrij van aantekeningen langzaam maar zeker enige ordening.

#### Selectie inhoud voor een presentatie aan de hand van de drie W's:

##### Wat moet

De groep moet beslist over het onderwerp weten.

##### Wat mag en is raadzaam

Wat is nuttig, maar niet strikt noodzakelijk om te weten.

##### Wat mag ook, maar hoeft niet

Interessant als ik nog tijd heb.

## Wat is je doel: wat wil je bereiken?

Probeer vervolgens in één zin te omschrijven wat je wilt bereiken met je presentatie. Wat moet je publiek weten? Dit is je leidraad bij de verdere stappen. Verlies in de voorbereidingsfase dat publiek niet uit het oog. Wat heeft het gemeenschappelijk (zodat je het daarop kunt aanspreken). Waarin verschilt het. Het is prettig als je weet welke voorkennis je toehoorders hebben en wat ze verwachten.

Voor welk publiek spreek je?

- Wat weten de toehoorders van het onderwerp?
- Hebben de toehoorders zelf ervaring met het onderwerp?
- Waar liggen hun belangen als het om dit onderwerp gaat?
- Verwacht je steun of tegenstand?

Wat is je doel: wat wil je bereiken?

- Informatie geven.
- Mening geven.
- Overtuigen.
- Oproepen voor actie.

## Van kop tot staart

De opbouw van je presentatie bestaat uit drie delen: de kop, de romp en de staart. Het accent en de meeste tijd zit in de romp. De kop is al bepalend voor de aandacht van je publiek, de staart voor de mate waarin je verhaal 'blijft hangen'. We gaan op de drie delen nader in:

*De kop: 'Vertel wat je gaat vertellen'*

- Introductie van het onderwerp.
- Het doel van je verhaal.
- Het belang van je verhaal voor het publiek.

Eventuele spelregels zoals wanneer er gelegenheid is tot het stellen van vragen.

*De romp: 'Je verhaal'*

Uitwerking van het hoofdthema en de subonderwerpen met:

- voorbeelden en argumenten
- wat je plan / voorstel concreet inhoudt: wie, wat waar en hoe.

Gebruik een logische volgorde. Bijvoorbeeld:

- van vroeger naar nu
- van probleem naar oplossing
- van hoofdzaak naar detail (of andersom)

De romp van je verhaal neemt ongeveer 80% van de tijd in beslag.

*De staart of de afronding: 'Vertel wat je hebt verteld'*

Vat wat je gezegd hebt samen, trek conclusies of geef aanbevelingen

*Leef je in in je publiek*

- Welke reacties verwacht je van het publiek? Doe er wat mee!
- Benoem voordelen maar ga nadelen niet uit de weg. Benoem ze en indien mogelijk, zorg dat je een antwoord klaar hebt.

### De staart

- Ik zei dus ....
- Dat betekent .....
- Ik stel voor .....
- Wie heeft er vragen?

## Pakkende anekdotes

Inmiddels ben je toe aan het schrijven van je presentatie. Gegevens die niet belangrijk of onbetrouwbaar zijn heb je geschrapd. Wat je overhoudt, werk je verder uit. Wat is leuk, interessant en praktisch om te weten? Ondersteun je verhaal met pakkende anekdotes. Let ook op details, ze kunnen verhelderend of overtuigend werken. Houd je rode draad in de gaten. Leg je stukken tekst als bouwstenen in een goede volgorde. Geef in het begin niet al je conclusies prijs, maar werk naar een clou toe die je pas aan het einde vertelt.

Maar met de inhoud van de voordracht ben je er nog niet. Ook de manier waarop je die brengt moet je voorbereiden. Schrijftaal verschilt namelijk van spreektaal en het is de kunst om die spreektaal op papier te krijgen. Schrap formele, plechtig klinkende woorden en vaktaal. Moet je die toch gebruiken, leg die dan in een paar woorden meteen uit.

## De uitvoering

Je tekst. Ben je van plan:

- Je verhaal voor te lezen of uit het hoofd te leren en voor te dragen?
- Van gedetailleerde of juist globale aantekeningen gebruik te maken?
- Je verhaal kernachtig samen te vatten?
- Stel je een (retorische) vraag?
- Zijn je aantekeningen getikt, duidelijk, met dubbele regelafstand?
- Heb je de duur van de presentatie gemeten, de tijdsduur genoteerd?

## De manier van presenteren

- Wat de toehoorders zien, ofwel: je lichaamshouding.
  - Ga je staan of zitten? Waar voel je je het prettigst bij?
  - Oogcontact: houd oogcontact met het publiek, let op reacties van luisteraars.
  - Gebaren: let op je gebaren, zwaai je met je armen, loop je heen en weer of sta je stokstijf
  - Gezichtsuitdrukking: probeer ontspannen te kijken, niet verkrampd.
  - Houding: neem de tijd om een prettige houding te vinden, let op dat je rustig blijft ademen. Beide benen stevig op de grond (aarden).

### Tips voor oogcontact:

- Praat niet tegen mensen aan, maar praat met je publiek
- Richt je afwisselend tot individuen in het publiek
- Zorg dat je eerst oogcontact maakt, begin dan pas te praten
- Niet te kort, niet te lang
- Doe het op een natuurlijke wijze
- Kijk naar iedereen, dus niet naar het plafond.
- Spreek niet met je rug naar het publiek.

- 
- Wat de toehoorders horen, ofwel: je stem.
    - Volume, spreek duidelijk en verstaanbaar.
    - Stemhoogte afwisselen houdt de aandacht meer gevangen.
    - Let op je tempo (niet te snel).
    - Pauzes: bouw pauzes in.
    - Stopwoorden: let op stopwoorden, vermijd uh's.
    - Eigen taal: praat in je eigen woorden.
    - Korte zinnen: maak geen eindeloze zinnen, je verhaal is dan moeilijker te volgen.
    - Benadruk sleutelwoorden.
    - Zelf spreken: niet oplezen tenzij je dat op een verhalende manier kunt.

Onder welke omstandigheden houd je je verhaal?

- Het aantal toehoorders.
- Ruimte en opstelling van jezelf - toehoorders.
- Beschikbare tijd.
- Technische faciliteiten (microfoon, overhead projector, etc.).

### **Oefenen**

Oefen je presentatie. Hardop lezen lijkt overdreven, maar aan te raden is het wel. Door de tekst hardop te lezen, hoor je het best wanneer die anders geordend moet worden of wanneer zinnen anders moeten worden geformuleerd. Door herhaaldelijk je tekst, vooral het eerste gedeelte, te oefenen, kun je de eerste minuten van de voordracht presenteren zonder op je papier te kijken. Het is een groot voordeel als je tijdens de voordracht niet van het papier afhankelijk bent.

Praat iets langzamer dan normaal. Is je stem van nature zacht, dan helpen rustig praten en goed articuleren. Zorg ervoor dat wat je zegt helder en krachtig van inhoud is. Een van nature snelle prater kan de aandacht van het publiek vasthouden door belangrijke punten in steeds andere woorden te herhalen, aan het eind van een zin een moment te pauzeren en eveneens goed te articuleren. En tot slot: vraag of iemand er bij het oefenen eens bij wil zijn en vraag suggesties geven over je presentatie en wijze van presenteren.

Het kan haast niet anders dan dat je met deze werkwijze goed beslagen ten ijs komt. Een goede voorbereiding geeft je ook zelfvertrouwen.

### Oefen je presentatie

- Hardop.
- Controle van de tijd: te lang, te kort?
- Oefenen voor de spiegel.
- Laten horen aan een vriend(in), huisgenoot of collega.

### Tips

- Sta rechtop en glimlach.
- Spreek niet te snel en duidelijk.
- Maak natuurlijke gebaren, zoveel als je enthousiasme toestaat.
- Pauzeer na het noemen van een belangrijk punt.
- Zorg, dat je het citaat of de clou van een grap juist hebt.

## Het gebruik van hulpmiddelen bij presentaties

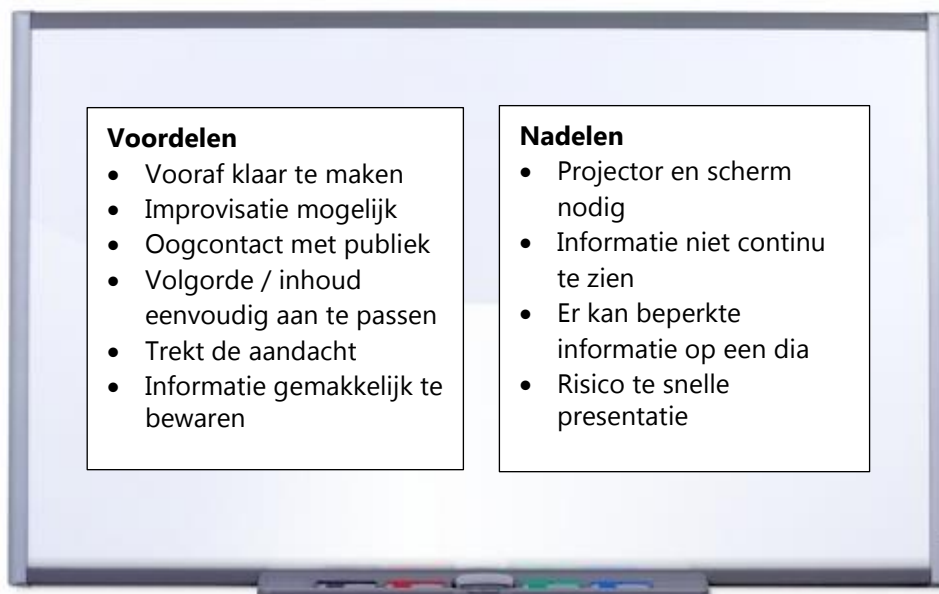
### Flipover

- Pas de hoogte van de flipover aan je lengte aan.
- Stel de flipover zo op, dat iedereen het geschrevene goed kan lezen.
- Schrijf en spreek niet tegelijk: spreek tegen het publiek en niet tegen de flipover.
- Schrijf leesbaar, liefst met blokletters. Durf GROOT te schrijven.
- Wijs steeds gericht aan en wijs niet als er niets te wijzen valt.
- Maak gebruik van verschillende kleuren. Gebruik geen viltstiften die te dun schrijven.




### PowerPoint presentatie

- Zet niet teveel op een dia: geen volzinnen, alleen sleutelwoorden. Stelregel: per dia 1 idee maximaal 6 regels en maximaal 6 woorden per regel.
- Lettergrootte, type en kleur: probeer het uit, gebruik bij voorkeur de lettertypen Arial en Univers, donkere kleuren, niet te drukke achtergronden, te veel animaties.
- Gebruik verschillende kleuren voor bijvoorbeeld tekst en afbeeldingen.
- Zet het apparaat na afloop of bij vragen na afloop uit en laat niet het laatste beeld staan.





- 
-  Probeer uit of de techniek werkt en bij gebruik van een laptop van een ander of de versie van de software dezelfde is als die jij hebt gebruikt
- 



### **Opdracht: Een presentatie voorbereiden**

Doel: het kunnen houden van een presentatie waarbij de opbouw en het optreden voldoen aan de richtlijnen voor een presentatie.

Je gaat straks een presentatie geven aan een aantal medecursisten. Zij zullen je na afloop feedback geven. Bereid je presentatie als volgt voor:

Uitvoering:

- Maak een keuze uit één van de volgende stellingen en bouw daarop je betoog (voor of tegen) of kies een andere stelling die te maken heeft met je rol als EVV.
  - Voor de cliënten is de kwaliteit van leven het meest belangrijk.
  - Binnen onze organisatie kan alles.
  - Extramurale zorg bieden vraagt aanvullende vaardigheden.
  - De EVV is op uitvoerend niveau eindverantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van zorg.
  - De EVV is verantwoordelijk voor het welzijn van de cliënt in zijn woon-/leefklimaat.
  - Cliënten zijn nooit lastig.
- Maak een duidelijke structuur of opbouw volgens de indeling: kop, romp, staart.
- Je presentatie mag niet langer dan 5 minuten duren.

Je hebt 30 minuten voor de voorbereiding.

---



### **Opdracht: Een presentatie geven**

Doel: het kunnen verzorgen van een presentatie en de presentatie van anderen kunnen evalueren.

Uitvoering:

- Vorm groepen van vier personen.
- Ieder houdt zijn presentatie.
- De toehoorders vullen de observatielijst in (zie de volgende pagina).
- Iedere deelnemer krijgt de observatielijsten met opmerkingen over zijn/haar presentatie.

Aan iedere presentatie kan 30 minuten worden besteed: maximaal 7 voor de uitvoering en 23 minuten nabespreken.

## Observatieformulier van houding en spreekvaardigheid

Observatie van de presentatie van: .....

<b>Algehele indruk</b>	
Opbouw	
Inhoud	
Optreden	
Totale indruk	

Zet een x in de betreffende kolom

<b>Lichaamshouding:</b>	gespannen					ontspannen
	star					levendig
	staat de hele tijd stil					is erg beweeglijk
<b>Gebarentaal:</b>	onduidelijk					toepasselijk
	geen					te veel
<b>Mimiek:</b>	star					levendig
	somber					vriendelijk
<b>Oogcontact:</b>	geen oogcontact					maakt oogcontact
<b>Spreektechniek:</b>	snel, gejaagd					rustig, pauzes
	zacht					goed te horen
	monotoon					levendig
	onverstaanbaar					verstaanbaar
	leest voor					kijkt niet naar papier
<b>Taalgebruik:</b>	lange zinnen					afwisseling
	droge taal					levendige taal
	gebruik stopwoord					geen stopwoord

Gedragingen die de indruk vooral bepalen:

Suggesties ter verbetering:

- voor de opbouw:
  
- voor de wijze van presenteren:

## Competentie 12: Zorgvernieuwing en beleid

De EVV is in staat functionele relaties te onderhouden in de zorgorganisatie en vanuit het eigen professioneel handelen feedback te geven en een bijdrage te leveren aan verbetervoorstellen op het gebied van zorgverlening, beleid en werkmethoden.

### Beleidsgericht signaleren

Was vroeger het aanbod van de organisatie bepalend voor wat een cliënt krijgt, tegenwoordig is in toenemende mate de vraag van de cliënt bepalend. Met het zorgleefplan als hulpmiddel, wordt een op maat gemaakt pakket aangeboden aan de cliënt. Nu zijn we allemaal verschillend, maar soms zijn groepen mensen het wel met elkaar eens. Een goed voorbeeld hiervan is het moment van eten. Als EVV maak je afspraken met cliënten. Jij weet als geen ander wat cliënten willen en kunt daarin onderscheid maken tussen unieke zaken (eenmalig, of zeer cliënt gebonden) en trends (een verandering in keuzes bij groepen cliënten). Naast je directe rol richting cliënten, heb je dus een signalerende rol richting organisatie. Signaleren betekent dat je veranderingen opmerkt en jezelf de vraag stelt:

- Is dit normaal?
- Komt dit vaker voor of is het uniek?
- Is dit anders dan anders (verandering)?

Gaat het om iets wat nog nooit is voorgekomen dan is dat 'grappig, leuk, anders dan anders'. Komt het een paar keer voor dan ben je meer alert of het vaker of meer voorkomt. Komt het vaker voor dan gaat het mogelijk om een verandering die belangrijk is voor jou of de organisatie.

Je weegt vervolgens af of die verandering de moeite waard is om door te geven. Je onderneemt actie of zet anderen daartoe aan. Signaleren is een taak van iedereen en iets wat je continu doet.

Signaleren kan ook een belangrijke preventieve rol hebben. Wanneer tijdig wordt gereageerd kunnen dan gevoelens van onvrede of zelfs het ontstaan van problemen, worden voorkomen.

Bij signaleren kun je onderscheid maken tussen: (zie het schema op de volgende pagina)

- *Cliëntgericht signaleren*: het waarnemen van veranderingen in de zorg aan de cliënt. Cliëntgerichte signalen hebben altijd direct met de cliënt te maken. Directe actie kan nodig zijn of overleg met de cliënt of een collega. Indien het om meer gaat dan een eenmalig incident, dan leidt dat tot aanpassingen in het zorgplan nadat het aan de orde is geweest tijdens een MDO.
- *Beleidsgericht signaleren*: het waarnemen van cliëntgerichte signalen die een betekenis hebben voor het beleid van het team, de afdeling en / of de gehele organisatie. Omdat er eerst overleg nodig is, is (het effect van) de actie meestal vertraagd. Tijdens een teamoverleg kunnen verbetervoorstellen aan de orde komen en direct daarna worden uitgevoerd of wordt een voorstel gedaan richting management.

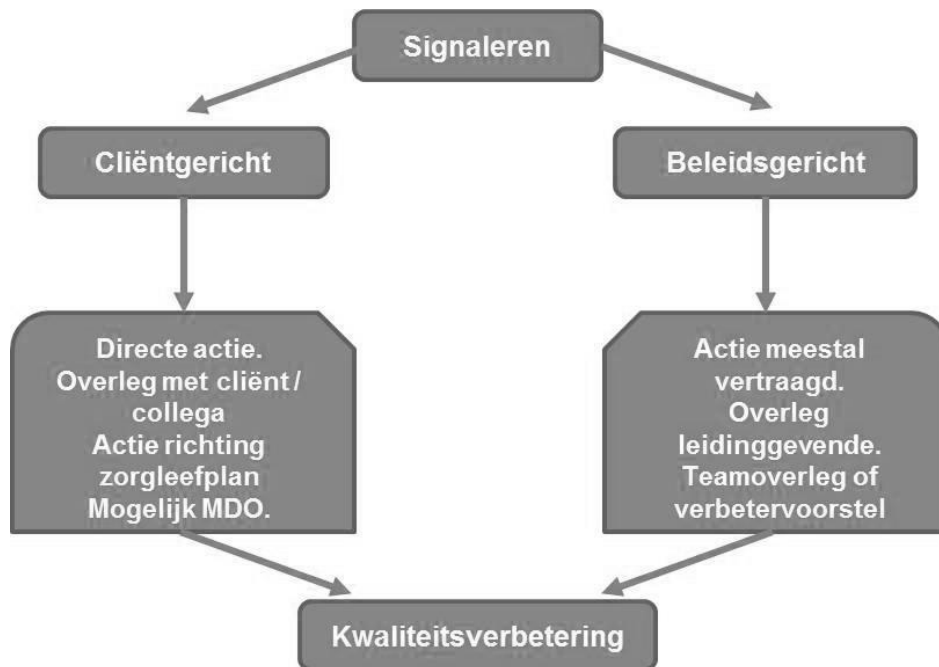
Het doel is in beide situaties om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De eerste Proeve van Bekwaamheid heeft te maken met je signalerende rol als EVV.

Cliëntgericht en beleidsgericht signaleren horen bij elkaar en kunnen niet zonder elkaar. Ze liggen in elkaars verlengde en soms overlappen ze elkaar.

Als EVV heb je ook een taak en verantwoordelijkheid in het omgaan met beleid. Je voert beleid mede uit, past nieuw beleid toe in werkzaamheden en draagt het uit naar collega's. Anderzijds heb je ook de

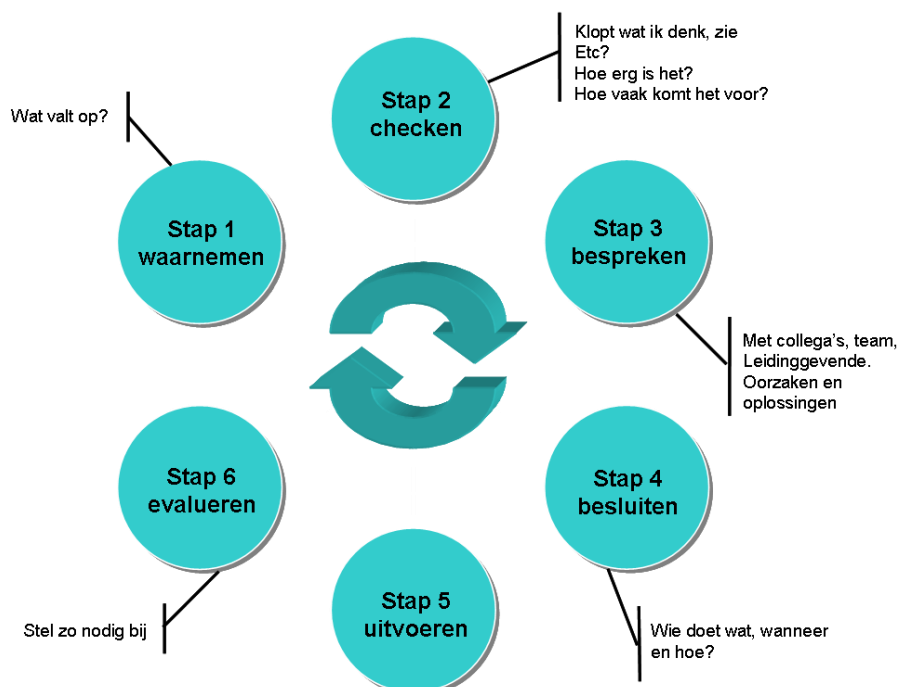
bovengenoemde signalerende rol als het gaat om de vraag of met het beleid het gewenste doel wordt bereikt. Dat vraagt een professionele houding waarbij:

- Je positief kritisch blijft en veranderingen een kans geeft.
- Je realiseert dat 'beleidsmakers' signalen van de werkvloer nodig hebben om te kunnen beoordelen of iets succesvol is.



### Proces

Signaleren is niet alleen het opmerken van veranderingen, knelpunten of problemen. Het is een proces waarin je verschillende stappen zet. Het is verstandig om zaken na te gaan, na te vragen, te observeren voordat je actie onderneemt, zodat je impulsieve reacties voorkomt.



---

## Tips voor beleidsgericht signaleren

1. Wees je bewust van je signaleringstaak, altijd en overal.
2. Signaleren is je zintuigen op scherp stellen.
3. Neem je verantwoordelijkheid ten aanzien van beleid door er positief kritisch mee om te gaan.
4. Zorg dat je kennis hebt van het signaleringsproces en leer ermee omgaan in de praktijk.
5. Het oplossen van dagelijkse ergernissen kan invloed hebben op het beleid. Doe er iets mee.
6. Blijf niet hangen bij een individueel probleem, maar maak daarvan een beleidsgericht signaal.
7. Beleidsgericht signaleren begint bij inzicht hebben in je persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden.
8. Wees je bewust van hiaten in je persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden.
9. Wees alert dat je een antwoord krijgt op het door jou gesignaleerde knelpunt.
10. Bespreek samen of er genoeg aandacht is voor het signaleren van knelpunten of problemen.
11. Maak voor beleidsgericht signaleren een vast agendapunt in de teamvergadering.
12. Breng de gevolgen van opgeloste signalen in kaart om de meerwaarde van signaleren te zien.
13. Van het signaleren en oplossen van problemen kun je leren, maar ook van wat wel goed gaat.

## Besluitvorming

Als je deelneemt aan overlegvormen, kun je door je mening of stem te laten horen de besluitvorming beïnvloeden. De mate waarin dat mogelijk is hangt af van de wijze waarop de besluitvorming in een overleg geregeld is. Niet altijd is de wijze van besluitvorming voor ieder duidelijk of zelfs geregeld. Dat kan veel onvrede geven en de kwaliteit van de besluitvorming, en belangrijker nog de uitvoering, negatief beïnvloeden.

## Besluitvormingsfasen

Om een besluit te kunnen nemen is het van belang om verschillende fasen te onderscheiden zodat er geen verstrengeling van informatie, argumenten en relaties komen.

We onderscheiden de volgende fasen:

- Informatiefase (objectieve informatie die nodig is een mening te kunnen vormen).
- Meningsvorming fase (argumenten voor en tegen).
- Probleemoplossing (opties verkennen en formuleren).
- Besluitvormingsfase (moment van stemming, besluitneming).
- Actieplanning.
- Afronding.

## Manieren van besluiten nemen

Er zijn veel manieren waarop een groep een besluit kan nemen. De belangrijkste zijn:

- Meerderheid van stemmen.
- Delegatie.
- Autoriteit.
- Overeenstemming.

We bespreken deze besluitvormingswijzen met hun voor- en nadelen.

### *Meerderheid van stemmen*

Een beslissing wordt genomen op basis van meerderheid van stemmen.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het gaat snel.</li> <li>• De beslissing is duidelijk voor iedereen.</li> <li>• Ieder groepslid heeft stemrecht en wordt in de besluitvorming betrokken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De groep die tegen is wordt uitgeschakeld en moet toch meewerken aan de uitvoering.</li> <li>• Er kunnen groepen ontstaan die elkaar blijven bevechten over het besluit.</li> <li>• Bij erg belangrijke beslissingen deze manier van beslissen beter niet gebruiken</li> </ul>

### *Delegatie*

De groep geeft aan één of enkele personen uit de groep de bevoegdheid om beslissingen te nemen. Het kan zijn dat iemand goede leidinggevende capaciteiten heeft, op grond waarvan de groep hem of haar beslissingen toevertrouwt. Deskundigheid of bekendheid met kwesties kan een criterium zijn.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle beslissingen zijn mogelijk. Er hoeft niet eerst uitgebreid overleg plaats te vinden.</li> <li>• Beslissingen die genomen worden, zijn vaak goed overdacht door iemand met een grote deskundigheid of door iemand die goed weet wat een organisatie nodig heeft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De groep is min of meer afhankelijk van de persoon of personen aan wie het nemen van beslissingen is toevertrouwd.</li> <li>• Het blijft een beslissing van één of van enkelen. Een aantal mensen kan het er achteraf toch niet mee eens zijn, terwijl iedereen dat besluit mee moet uitvoeren. Dit kan ongemotiveerdheid en geringe inzet tot gevolg hebben.</li> <li>• Het gevaar bestaat dat de delegatie - de deskundigen of de leidinggevendenden - een aparte subgroep gaat vormen, die steeds verder van de groep af komt te staan.</li> </ul>

### *Autoriteit*

Eén iemand neemt de beslissingen. Het kan een aangewezen leider zijn, benoemd of gekozen, of een leider zijn die zichzelf als leider heeft opgeworpen; wij spreken hier van de informele leider. De andere groepsleden dienen aan de beslissingen van deze persoon gehoor te geven. Tegenstand wordt niet op prijs gesteld. Soms krijgt/heeft iemand deze rol op basis van kennis of zijn positie.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle beslissingen zijn mogelijk. Er hoeft nauwelijks overleg plaats te vinden.</li> <li>• Er is maar één persoon aanspreekbaar. Niet steeds hoeft een hele groep geconsulteerd te worden. Alle zaken kunnen via die ene persoon lopen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De betrokkenheid van de groepsleden is klein.</li> <li>• Groepsleden gaan zich snel afzetten tegen die autoriteit. De sfeer wordt er niet beter op.</li> <li>• Ook de uitvoering van de beslissing vindt vaak ongemotiveerd plaats.</li> <li>• Beslissingen zijn lang niet voor alle groepsleden duidelijk, omdat ze buiten de groepsleden om genomen zijn. Zij hebben er geen inbreng in gehad.</li> </ul>

### *Overeenstemming*

Een besluit wordt pas genomen wanneer er overeenstemming is bereikt. Ieder groepslid is het met de te nemen beslissing eens, alle leden begrijpen de beslissing. Ze zijn bereid deze beslissing zo goed mogelijk uit te voeren omdat ze zien dat dit de best mogelijke beslissing is. Pas wanneer er naar ieder groepslid is geluisterd, als ieders mening is gehoord, heeft ieder het gevoel dat hij inbreng heeft in de te nemen beslissing. Voorwaarde voor deze manier van besluiten nemen is dat ieder elkaar probeert te begrijpen, dat ieder luistert naar elkaar en dat ieders inbreng serieus genomen wordt.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De beslissing is goed overwogen en goed onderbouwd.</li> <li>• Ieder groepslid staat achter het genomen besluit. Ook de uitvoering zal gemotiveerd plaatsvinden.</li> <li>• Het eenheidsgevoel in de groep is sterk. Er ontstaan nauwelijks subgroepen. Groepsleden staan samen voor een taak.</li> <li>• De bereidheid tot samenwerken neemt toe. Van iedereen wordt gebruik gemaakt. Ieder stelt ook zijn deskundigheid, zijn kennis, zijn ervaringen ten dienste van de groep.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op deze manier besluiten nemen kost erg veel tijd.</li> <li>• Een groep moet wel op elkaar ingespeeld zijn. Deze manier van besluitvorming lukt nauwelijks in een beginnende groep.</li> </ul>

### Problemen in de besluitvorming

Het nemen van besluiten brengt regelmatig de nodige onrust met zich mee. Groepsleden die het niet eens worden met elkaar, vijandigheid, het ontstaan van partijen in een groep, spanning, enzovoort.

Welke problemen kunnen zich voordoen in de besluitvorming? We zetten een aantal mogelijke problemen onder elkaar:

- Er wordt niet naar elkaar geluisterd. Ieder blijft bij zijn eigen standpunt en weigert naar de argumenten van anderen te luisteren.
- Er is sprake van dufheid onder de groepsleden. Factoren kunnen zijn:
  - omgevingsfactoren, bijvoorbeeld de ruimte of het weer;
  - het tijdstip van de dag;
  - hoelang is de groep al samen, hoelang vindt er al overleg plaats
  - andere oorzaken.
- De groep of een deel van die groep heeft geen belangstelling voor het te nemen besluit.
- Spanningen tussen groepsleden. Bijvoorbeeld wanneer er veel afhangt van het te nemen besluit. Mensen houden elkaar dan angstvallig in de gaten.
- Bepaalde groepsleden staan onder druk van andere groepsleden om vóór een bepaald besluit te kiezen, bijvoorbeeld morele druk. Dit bevordert de sfeer in een groep niet en kan onzuivere besluiten teweegbrengen.
- Mensen gebruiken besluitvorming om andere conflicten uit te vechten. Bijvoorbeeld: die persoon is vóór, ik vind dat een vervelend persoon, dus ik ben tegen dat besluit.
- Een competitief sfeer in de groep brengt vaak vijandigheid of irritaties met zich mee wanneer er besluiten genomen moeten worden. Kijk bijvoorbeeld eens naar sportclubs. De sportiviteit is daar vaak ver te zoeken.
- Besluiten worden genomen zonder dat er overleg plaatsvindt. Eén persoon roept: 'Dat wordt het' en dat besluit valt dan ook. Toevallig omdat die persoon net even harder riep, of omdat die persoon toch altijd een grote mond heeft, enzovoort.
- Steeds meer mensen trekken zich terug uit de discussie omdat ze er tóch niet tussen kunnen komen, omdat de bijeenkomst niet in goede banen wordt geleid, omdat steeds dezelfde zaken of argumenten naar voren komen, enzovoort. Een paar mensen ronden dan de discussie af en nemen het besluit.
- Een groep komt er niet uit, er wordt geen besluit genomen of het te nemen besluit wordt uitgesteld. In veel gevallen kan de groep dan niet verder en er ontstaan irritatie en machteloosheid. Groepsleden verliezen hun betrokkenheid.

Natuurlijk zullen er zich in de praktijk nog meer moeilijkheden kunnen voordoen. Ieder zal deze lijst uit eigen ervaring dan ook kunnen aanvullen. In overlegvormen waarbij de deelnemers voor een lange periode samenwerken, is het verstandig om besluitvormingsprocedures te evalueren. Op deze manier kunnen bij het nemen van een volgend besluit oude fouten worden voorkomen.



### Opdracht: Jouw bijdrage aan besluitvorming

Doel: Je wordt je bewust van je eigen rol bij besluitvormingsprocessen en jouw bijdrage daarin. Reageer op de volgende uitspraken door steeds het antwoord te omcirkelen dat voor jou geldt.

1	Ik denk goed na over besluiten die genomen moeten worden.	Soms	Vaak	Nooit
2	Ik laat de groep horen voor welk besluit ik kies en waarom.	Soms	Vaak	Nooit
3	Ik sluit me aan bij de meerderheid.	Soms	Vaak	Nooit
4	Ik neem nauwelijks deel aan besluitvorming. Ik luister vooral.	Soms	Vaak	Nooit
5	Ik probeer mijn mening door te drukken.	Soms	Vaak	Nooit
6	Ik let goed op hoe anderen over eventuele beslissingen denken.	Soms	Vaak	Nooit
7	Wanneer er in de groep ruzie ontstaat, houd ik het voor gezien.	Soms	Vaak	Nooit
8	Anderen luisteren naar wat ik te vertellen heb.	Soms	Vaak	Nooit
9	Ik heb veel invloed bij besluiten die genomen moeten worden.	Soms	Vaak	Nooit
10	Ook als ik het er niet mee eens ben, houd ik me aan het genomen groepsbesluit.	Soms	Vaak	Nooit
11	Ik ben tevreden over mijn deelname aan groepsbesluiten.	Soms	Vaak	Nooit

1. Bespreek jouw antwoorden met twee medecursisten.
2. Formuleer tot slot je aandachtspunten.  
Waar moet jij in het vervolg op letten en/of welke vaardigheden moet jij je nog eigen maken ten aanzien van het nemen van beslissingen in groepsverband?

Mijn aandachtspunten zijn:



---

## Het tot stand brengen van veranderingen

Als mens hebben we veel te maken met veranderingen, ons hele leven door veranderen we:

- Bewust of onbewust,
- Vanuit jezelf, door anderen of de omgeving.

Niet alleen individuen kunnen te maken krijgen met veranderingen, maar ook groepen of organisaties. Bestaande organisaties worden veranderd omdat ze met de tijd mee moeten groeien, omdat de mensen veranderen, omdat er nieuwe technieken zijn ontwikkeld of omdat er andere medewerkers komen werken. Mensen en groepen mensen zijn steeds in beweging, ze veranderen constant. Jij werkt als EVV en wellicht zou jij een aantal zaken wel anders geregeld willen zien. Je wilt misschien veranderingen aanbrengen met betrekking tot:

- de verzorging en verpleging van cliënten;
- de sfeer op de afdeling, binnen de organisatie;
- de manier waarop er onderling wordt samengewerkt;
- de manier waarop overleg wordt gevoerd.

Wanneer jij kleine veranderingen tot stand kunt brengen, werk je misschien prettiger, worden je mogelijkheden beter benut, hebben cliënten het naar de zin, verbetert de sfeer enzovoort.

### Veranderingen? Hoe zo, veranderingen?

Voordat we nader ingaan op de vraag hoe je verandering tot stand kunt brengen, benoemen we eerst een aantal reacties of processen die vaak een rol spelen en waarmee je rekening moet houden.

#### *Verandering = kritiek op de bestaande situatie*

Wanneer veranderingen worden voorgesteld is de kans groot dat er ergens wel iemand is die dit ervaart als kritiek op de bestaande situatie. Die situatie is door hen soms tot stand gebracht en voldoet naar hun beleving goed. Waarom dan veranderingen? "Doen we het soms niet goed?".

Niet ieder kan even goed omgaan met die 'kritiek'. Sommigen worden boos of teleurgesteld en weigeren stil te staan bij de redenen om te veranderen. Verandering roep vaak weerstand op.

#### *Verandering = bedreiging van de bestaande situatie.*

Wanneer mensen in een vaste situatie verkeren, gaan zij zich aan die situatie hechten. Zij ontlene zekerheid aan die situatie. Ze weten hoe alles gaat, ze kennen de regels, de vaste tijdstippen, ze gaan leven in het ritme van die situatie. Wordt er een verandering doorgevoerd, dan wordt dit onderbroken. De zekerheid is weg, ze weten niet meer wat er komt en voelen zich onzeker. Voorbeelden:

- Elke instelling kent bepaalde diensten. Plotsklaps geeft de directie het bericht dat deze diensten anders over de dag worden verdeeld. Let eens op hoeveel onrust dit geeft onder het personeel.
- Cliënten zijn gewend aan een vast weekritme. Soms wordt deze weekindeling veranderd. Gevolg: zij weten niet meer waar ze aan toe zijn, wens hun oude ritme op te pakken, worden onrustig.

#### *Sommige mensen kunnen meer bereiken dan anderen*

In een organisatie kunnen veranderingen gemakkelijker aangekondigd en doorgevoerd worden door leidinggevenden dan door mensen met een lagere positie. Deze laatsten zijn in zekere zin afhankelijk, moeten voorzichtiger te werk gaan en vaak oppassen voor hun positie. Leidinggevenden hebben gezag, kunnen zich meer permitteren, stippelen toch al het beleid uit en zijn minder kwetsbaar. Van hen wordt meer geaccepteerd. Een teamleider kan gemakkelijker veranderingen doorvoeren dan een

leerling, ook al gaat het om dezelfde veranderingen. Ook cliënten accepteren sneller een wijzigingsvoorstel van een teamleider dan van een ziekenverzorgende. En jij neemt eerder van een praktijkbegeleider aan dat je je gedrag moet veranderen dan van een medeleerling.

*Veranderen gaat makkelijker als er een goede reden voor is*

Een verandering kan het best aan de orde komen na een evaluatie van de bestaande situatie. Bijvoorbeeld, wanneer twee of meer mensen tot de conclusie komen dat een bepaalde situatie niet zo goed loopt en gewijzigd moet worden. Een verandering zal dan niet zoveel weerstanden oproepen, omdat men de noodzaak ervan inziet.

Voorbeeld:

- Wanneer uit een evaluatie van een team blijkt dat de overdracht onzorgvuldig plaatsvindt en dat belangrijke zaken worden vergeten omdat de oude ploeg steeds te snel vertrekt en de nieuwe steeds te laat aankomt, dan zal tot een verandering van de overdrachtssituatie worden besloten.

*Hoe meer mensen de verandering steunen, hoe groter de kans van slagen*

Veranderingen zijn eigenlijk alleen mogelijk wanneer alle groepsleden het erover eens zijn dat een situatie moet veranderen. Ieder groepslid moet zich inzetten om de verandering tot stand te brengen. Als een aantal mensen zich verzet tegen een verandering en deze ook tegenwerkt, ontstaat er een ongewenste situatie. Er zal echter niet altijd aan te ontkomen zijn dat een minderheid zich bij een meerderheidsbesluit moet neerleggen, of net andersom, dat een meerderheid zich moet neerleggen bij een minderheidsbesluit. Hoe meer mensen de verandering steunen, hoe groter de kans van slagen.

*Een opgelegde verandering heeft weinig effect*

Een verandering die door de directie, een eenling of een klein groepje mensen wordt opgelegd, heeft weinig kans van slagen. De wens tot veranderen wordt immers maar door weinig mensen gedragen, zodat er na korte of lange tijd onrust zal ontstaan. Mensen zijn het niet eens met de gang van zaken, ze gaan zich verzetten, ze voeren bepaalde veranderingen niet mee uit, kortom, de verandering zal weinig effect hebben.

## **Veranderingen: hoe breng je ze tot stand?**

Er zijn diverse veranderingsstrategieën mogelijk. Dat wil zeggen dat er meerdere manieren mogelijk zijn waarop mensen een verandering trachten te bereiken. Wij beschrijven hier één strategie.

Stappen in de veranderingsstrategie:

- verzamelen van gegevens;
- diagnose;
- doelstelling;
- planning;
- uitvoering;
- evaluatie.

Je zult hier ongetwijfeld de methodische cyclus in herkennen.

*Verzamelen van gegevens*

Je bent niet tevreden met de gang van zaken binnen enkele situaties. Bijvoorbeeld betreffende de verzorging van een bepaalde cliënt, de manier van organiseren op een afdeling, de plaats van de leerling-ziekenverzorgende op een afdeling, de manier waarop overleg plaatsvindt, enzovoort. Bekijk::

- waar je niet tevreden mee bent;
- waar dat aan ligt;
- of deze situatie al of niet regelmatig voorkomt;

- welke mensen erbij betrokken zijn;
- of je al of niet alleen staat in je mening.

Voorbeeld: Je bent niet tevreden met de manier waarop cliëntbesprekingen / MDO's plaatsvinden. Als EVV wordt er wel naar je geluisterd maar de disciplines vinden hun eigen rol en inzet belangrijker. De EVV wordt niet voor vol aangezien. Jij vindt dat een EVV het vaak helderder ziet, ze kennen de cliënt beter. Doordat ze niet naar de EVV luisteren, gaat er vaak iets mis bij de (para)medische behandelingen. Dit kan volgens jou zo niet doorgaan. In de wandelgangen hoor je van collega 's dat ze er net zo over denken.

#### *Diagnose*

Je stelt vast waar je ontevreden over bent. Je trekt een soort conclusie. Je hebt een aantal gegevens uit een ontevreden gevoel verzameld en weet nu waar je niet tevreden mee bent.

Voorbeeld: Je vindt dat met het oog op een zo goed mogelijke dienstverlening aan cliënten dat alle betrokken disciplines bij een dergelijk overleg gehoord moeten worden, ook een EVV.

#### *Doelstelling*

Uit de diagnose volgt dat je het wilt veranderen. Je wilt het zó wijzigen dat je wél tevreden bent.

Voorbeeld: Je wilt de plaats van de EVV in de cliëntbesprekingen / MDO's beter gewaardeerd zien. De EVV moet door de andere disciplines serieus genomen worden. Ze moeten gezien worden als mensen die belangrijke signalen van cliënten doorgeven, signalen die onmisbaar zijn in de behandeling van de cliënten.

#### *Planning*

Hoe wil je dat doel bereiken? Hoe pak je het aan? Bepaalde stappen die je achtereenvolgens moet doorlopen om een verandering een kans van slagen te geven, worden voorbereid. Je overdenkt zaken, je bekijkt wat moeilijkheden kan opleveren, je formuleert zorgvuldig argumenten waarom je een bepaalde verandering wenst. Je planning gaat vooraf aan de uitvoering.

Aandachtspunten:

- Doe het niet alleen. In de eerste plaats weet je jezelf gesteund in je overtuiging dat er iets veranderd moet worden en je staat niet alleen voor de uitvoering. In de tweede plaats weten twee of drie mensen meer dan één, dit kan belangrijk zijn als je stappen gaat afwegen, argumenten gaat formuleren of alternatieven voor de huidige situatie gaat overdenken.
- Zoek steun voor je idee. Het is belangrijk dat je zoveel mogelijk mensen achter jouw of jullie idee krijgt. Het is erg moeilijk om in je eentje of met enkele mensen in een grotere groep veranderingen tot stand te brengen. Des te meer mensen een verandering steunen, des te groter de kans van slagen. Hoe groter de groep is die je achter je krijgt, hoe minder weerstand je ook zult tegenkomen.
- Inventariseer redenen voor weerstand. Hoe meer je er kent, hoe meer je er rekening mee kunt houden. Dat maakt je verhaal sterker. Kraak de bestaande situatie niet af, hierdoor roep je alleen maar meer weerstand op. Bedenk mogelijke alternatieven die voor anderen wel aanvaardbaar kunnen zijn.
- Bepaal waar en bij wie je je wens tot verandering kenbaar maakt. Doe je dit meteen naar de hele groep toe? Verricht je al voorbereidend werk in de wandelgangen, in een team vergadering of in een kleinere overlegsituatie?

---

Voorbeeld: Alleen of met anderen werk je je planning uit. Je formuleert je argumenten zorgvuldig. Indien je het moeilijk vindt deze zaak aan de orde te stellen, kun je jezelf eventueel ook schriftelijk voorbereiden. Je hebt dan je zaken op papier staan en je kunt de draad snel weer oppakken. Je bereidt je voor op bepaalde vragen: Wat wil je veranderd zien? Waarom? Hoe?

Je probeert zoveel mogelijk mensen voor je ideeën te interesseren. Spreek mensen aan, geef voorbeelden waaruit voor jou blijkt dat het anders moet en vraag om bevestiging. Spreek niet alleen de mensen aan van wie je het vermoeden hebt dat ze wel voor jouw idee te porren zijn, maar stap ook af op mensen uit andere disciplines. Hoe kijken zij ertegenaan? Zijn ze zich wel bewust van het feit dat ze de EVV regelmatig passeren of gebeurt dit onbewust? Houd rekening met eventuele weerstanden. Wellicht vinden mensen uit andere disciplines de vraag om verandering maar lastig of ze hebben er nog nooit bij stilgestaan.

Kom met een uitvoerige, zorgvuldig onderbouwde motivatie om je wens tot verandering te onderstrepen. Laat zien dat wat jullie willen reëel is. Geef voorbeelden. Zorg ervoor dat je mensen overtuigt.

#### *Uitvoering*

Je gaat over tot concrete uitvoering van datgene wat je gepland hebt.

#### *Evaluatie*

Je kijkt met een aantal mensen terug naar datgene wat je hebt gedaan. Heb je het goed gedaan? Had je zaken beter anders kunnen aanpakken? Hoe dan en waarom?

- Je hebt de verandering bewerkstelligd. Het is je gelukt, je hebt alle mensen voor jouw of jullie ideeën gewonnen en iedereen heeft zijn best gedaan om de situatie te verbeteren. Je kunt dan na enige tijd evalueren of de verandering echt tot verbetering heeft geleid. Je kunt bekijken hoe ieders inbreng is geweest: heeft iedereen zich ingezet of zijn er nog mensen die het af laten weten? Moeten er nog wijzigingen worden doorgevoerd of kan alles blijven zoals het nu is?
- Je hebt de verandering niet kunnen doorvoeren. Je ontmoette te veel weerstanden, mensen wilden niet meewerken. Kortom, jullie pogingen zijn op niets uitgelopen. Hoe komt dit? Waar is een en ander fout gegaan? Lag dit aan de planning, aan de mensen die eraan meewerkten, aan de groep die jullie probeerden over te halen of aan het moment en de plaats waar je je wens tot veranderen kenbaar hebt gemaakt? Moet je nog een keer proberen? Hoe dan? Waar moeten zaken duidelijk anders aangepakt worden, de voorgaande evaluatiegegevens in aanmerking genomen?

---

## Zelfsturende en zelfregulerende teams

### Twee voorbeelden

#### Voorbeeld 1

Buurtzorg Nederland, een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis door zelfsturende teams. Doel is betere zorg leveren aan cliënten tegen lagere kosten. In vier jaar tijd van 10 naar 4.000 medewerkers en slechts 30 medewerkers overhead op het hoofdkantoor. Beste werkgever van Nederland in 2011. Wat is hun geheim?

#### Directe aanpak en professioneel

Het bijzondere aan Buurtzorg Nederland is de aanpak: verpleging en verzorging aan huis door hoog opgeleide wijkverpleegkundigen en ziekenverzorgenden in kleine zelfstandige 'Buurtzorgteams'. Hierdoor wordt hun oplossend vermogen en professionaliteit ten volle benut.

Elk buurtzorgteam bestaat uit 10-12 mensen. Meestal zijn dat 6 wijkverpleegkundigen en 6 wijkziekenverzorgenden.

De teams krijgen ondersteuning van de landelijke organisatie. De uitvoering kenmerkt zich door weinig 'overbodig gedoe', maar snelle, directe hulp waar dat nodig is. De omgeving van de cliënt wordt er vanaf het begin intensief bij betrokken en een plan wordt opgesteld waar de cliënt altijd zelf de keuzes maakt.

#### Autonome teams: ieder draagt verantwoordelijkheid

Autonomie is de basis. Alle medewerkers werken in zelfsturende teams. Er zijn geen managers. Er is geen strikte scheiding tussen werkgever en werknemer, iedereen draagt verantwoordelijkheid. Er wordt ook niet gesproken van 'medewerkers' maar van 'collega's'.

#### Inleveringsbereidheid en kunnen omgaan met kritiek

Voor het werken in zelfsturende teams heb je bepaalde eigenschappen nodig. Inleveringsbereidheid bijvoorbeeld. Dat betekent dat ieder 'water bij de wijn moet doen' en rekening houdt met de belangen en wensen van collega's. Alleen dan zullen de besluiten in een plezierige sfeer worden genomen. Ook of juist als er meningsverschillen zijn. Goed luisteren naar wat collega's zeggen en bedoelen en daar dan vervolgens iets mee doen.

Medewerkers moeten ook met kritiek kunnen omgaan. Er is geen leidinggevende die bemiddelt of dingen oplost, dat moet het team zelf doen. Daar hoort bij elkaar aanspreken, ook op de minder leuke dingen.

#### Coaches op afstand

Deze staan buiten het team en geven op verzoek van het team advies over allerhande zaken, zoals het al of niet aannemen van een nieuwe collega, de sollicitatieprocedure, de planning van de cliënten, de verdeling van de taken, de declaraties, het ziekteverzuim enzovoort.

#### Succesfactoren

Uit de ervaringen van de Buurtzorgteams kunnen een aantal succesfactoren worden gehaald:

- Het team werkt binnen duidelijke, met de directie overeengekomen kaders.
- Het team heeft de bevoegdheid om binnen afgesproken kaders eigen beslissingen te nemen.
- Een zelfsturend team is een evenwichtig samengesteld team (goede balans full- en parttimers en verzorgenden/verpleegkundigen) met mensen die inleveringsbereid zijn.
- Er is overeenstemming over de onderlinge taakverdeling.

- Het team heeft regelmatig een goed functionerend werkoverleg, waar oplossingsgericht wordt gewerkt en waar de besluiten genomen worden volgens het consensusprincipe.
- De teamleden voelen zich naast hun individuele professionele verantwoordelijkheden medeverantwoordelijk voor de organisatorische taken en het groepsresultaat.
- De teamleden kunnen goed met elkaar opschieten en hebben het naar hun zin in het team.
- Het team heeft goede resultaten.

### **Zelfregulerende teams in Zorgcentra Zuidwest-Drenthe (ZZWD)**

ZZWD wilde marktgericht gaan werken: écht inspelen op de wensen van onze cliënten. Uit discussies hierover tussen cliënten, medewerkers en managementteam volgden een aantal kernwaarden. Voor cliënten, medewerkers en organisatie: 'nabij, vertrouwd, gastvrij'. Voor medewerkers kwamen daar nog bij 'zelfstandig, leergierig, trots' en voor de organisatie 'uitdagend, verantwoord, innovatief'.

Het in de praktijk brengen van een andere manier van werken, bleek niet van de ene op de andere dag een feit te zijn. Een organisatie waar men al zo lang op een bepaalde manier heeft gewerkt, kan niet zomaar een knop omzetten. In het denken en handelen werd vooral nog uitgegaan van het idee dat zorgverleners het beste meenden te weten wat goed is voor cliënten.

#### Meer regelvrijheid naar medewerkers

ZZWD was een organisatie waar top down werd besloten hoe de medewerkers hun werk moesten doen. Men wilde toe naar een grote mate van regelvrijheid voor de uitvoerend medewerkers om écht te kunnen voldoen aan de eisen van cliënt. Dat betekende niet alleen veranderingen voor cliënt en medewerker. Het betekende ook een grote verandering voor de andere mensen in de organisatie tot het bestuur aan toe. Leidinggevendenden moesten leren los te laten.

#### Zelfregulerend

ZZWD koos voor zelfregulerende teams mét leidinggevendenden. Maar de leidinggevendenden zitten wel in een andere rol. Niet overnemen van verantwoordelijkheden en beslissingen nemen maar initiëren en controleren. Medewerkers organiseren zoveel mogelijk zelf, nemen zelf beslissingen, maken zelf roosters en dergelijke.'

Teams bestaan uit maximaal 15 medewerkers. Het indelen van die teams gebeurt volgens bepaalde criteria: qua doelgroep voorkeur, contractomvang, ervaring en man/vrouw-verhouding.

#### Variatie

Hoe de zelfregulerende teams in praktijk werken? Het ene team maakt zelf vakantieroosters, het andere laat dat door de leidinggevende doen. Bij het groepswonen heeft elke woning zelf een budget. Het ene team belt vaker de pizzakoerier, een ander team doet zelf boodschappen, terwijl weer een ander team wat vaker de boodschappen laat brengen.

#### **Belangrijke voorwaarden**

Uit de projecten op dit gebied die her en der zijn uitgevoerd, kunnen een aantal belangrijke voorwaarden worden afgeleid:

#### Organisatorisch

- De taak van het team moet een duidelijk en afgerond geheel zijn.
- Het team moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden om die taak zo zelfstandig mogelijk uit te voeren.

- Teamleden moeten voor meerdere taken binnen de groep inzetbaar zijn.
- De omvang van het team moet klein genoeg zijn om beslissingen te kunnen nemen en groot genoeg om zelf het complete proces uit te kunnen voeren.
- Binnen het team moet, zowel voor de 'buitenwereld' als voor de groep zelf, een aanspreekpunt aanwezig zijn. Deze taak kan binnen het team rouleren.
- Tot slot moet het team beschikken over eigen middelen en de juiste informatie. De informatie moet de activiteiten van het team ondersteunen en het zelfstandig beslissen mogelijk maken.

#### De teamleden

- Zij moeten bereid zijn om als team te werken. Een 'team' is hier meer dan een verzameling individuen. Het gaat erom om samen verantwoordelijkheid te willen nemen en dragen, en elkaar daarop aan te spreken.
- Zij moeten beschikken over goede communicatieve vaardigheden, probleemoplossend kunnen werken, vergadertechnieken, kunnen omgaan met onzekerheden, flexibel zijn, inzicht hebben in het verloop van het werk- of zorgproces, zelfstandig kunnen werken e.d.
- De samenstelling van het team moet evenwichtig zijn, en bestaan uit een gezonde mix van 'doeners', 'denkers', 'beslissers' en 'beschouwers'.
- Tot slot, een geschikte leidinggevende c.q. coach/begeleider. Deze is sterk bepalend voor het slagen van een zelfstandig opererend team.

#### Het proces

- Om tot invoering te kunnen overgaan, is uiteraard voldoende draagvlak in de organisatie (van hoog tot laag) nodig.
- Medewerkers moeten worden betrokken bij de exacte invulling van zelfsturing.
- Er is ruimte nodig voor scholing van leidinggevenden en teamleden.
- Laat het ontwikkelingsproces van simpel naar complex verlopen: niet alle taken ineens overdragen, maar gaandeweg en passend bij de ontwikkeling van de teams meer taken toevoegen.

#### **Voordelen zelfsturing**

Ervaringen van zorginstellingen wijzen uit dat zelfsturende teams effectiever en efficiënter werken. Enkele voordelen die worden gerapporteerd:

- De cliënt staat centraal en de kwaliteit van zorg neemt toe. Door meer persoonlijke aandacht stijgt de klanttevredenheid.
- Productiviteitsstijging. Door handiger te plannen, zijn minder uren zorg per cliënt nodig.
- Dalend ziekteverzuim. Medewerkers zijn niet langer een radertje in het geheel. Ze hebben nu het hele proces in handen. Bij Buurtzorg is het verzuim 2,54 x lager dan bij vergelijkbare zorginstellingen zonder zelfsturing.
- Dalend verloop. De medewerkerstevredenheid stijgt.
- Lagere kosten door schrappen managementlagen en ondersteunende diensten.

Bron: Grow/Work, 2014

---

## Competentie 5: Zorg coördineren

De EVV is in staat om de (multi)disciplinaire zorg te coördineren ten behoeve van een efficiënt zorgproces en daarbij rekening te houden met protocollen.

### Feedback geven en ontvangen

---



Bekijk het filmpje 'Hoe feedback te geven, tips'

Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>

Klik op de opleiding 'EVV 2019'

Log in met het wachtwoord: EVVstudent1

Ga naar **lesdag 3**

---

Om goede zorg te blijven leveren is het nodig dat je regelmatig reflecteert op je handelen en blijft leren. Er wordt van je verwacht dat je je daarin actief opstelt én dat je collega's stimuleert door hun steun en bevestiging te geven, maar ook door het geven en vragen van feedback.

Door feedback te geven en vragen kun je jezelf en anderen bijsturen of stimuleren in gedrag en prestaties. Zonder feedback weten we niet wat we goed doen of wat juist beter kan. Maar feedback geven en ontvangen heeft alleen effect als ieder zich aan een aantal regels houdt. Bovenaan staat de eis dat je elkaar blijft respecteren.

### Ondersteunende en corrigerende feedback

Bij feedback denken we al gauw aan corrigeren. Maar corrigerende feedback is maar één aspect van feedback. Minstens zo belangrijk is de positieve, ondersteunende feedback om effectief en wenselijk gedrag te handhaven en/of te verbeteren.

#### Corrigerende feedback

Corrigerende feedback wordt gebruikt om ongewenst gedrag van een ander bij te sturen en te verbeteren. De meeste mensen schieten al gauw in de verdediging als ze commentaar krijgen op hun functioneren. De manier waarop je feedback geeft, kan daar voor een deel de oorzaak van zijn.

Belangrijk bij corrigerende feedback is dat je niet alleen aangeeft wat niet goed gaat, maar dat je ook aangeeft wat er dan anders zou moeten en hoe. Door een alternatief te bieden, geef je de ander de kans om te leren van 'fouten'.

#### Ondersteunende feedback

Bij ondersteunende feedback wordt het goede in het werk en gedrag van een ander benadrukt. Dat stimuleert de ander zich verder te ontwikkelen en vergroot het zelfvertrouwen. Als uitsluitend fouten worden benadrukt, zal deze risico's gaan vermijden en vooral standaardwerk afleveren. Spreek dus regelmatig je waardering uit. Iedereen krijgt toch graag een compliment?

Ook als er fouten zijn gemaakt, moet je niet alleen daarop de nadruk te leggen. Geef ook aan wat wel goed was. Een medewerker levert bijvoorbeeld een verslag in, maar het bevat nog flink wat tikfouten: 'Bedankt voor je verslag. Inhoudelijk is het prima en duidelijk, maar ik zag dat er nog tikfouten in staan. Zou je het nog een keer goed willen nakijken en corrigeren?'



---

## Feedback geven in zes stappen

Bij het feedback geven moet je onderscheid kunnen maken tussen wat iemand 'doet' en wie iemand 'is'. Feedback is niet persoonlijk. Het gaat om gedrag dat volgens de feedbackgever een aanpassing nodig heeft. Het zegt dus niets over de feedbackontvanger als persoon.

Feedback geven verloopt in zes stappen:

1. Vraag aan de ander op zij/hij open staat voor feedback.
  - Mag ik jou feedback geven?
  - Kunnen we even apart zitten om te praten?
2. Benoem de feiten.
  - Bijvoorbeeld: “..Ik hoorde jou erg hard praten tegen meneer Gerritsen. Ik zie aan zijn mimiek dat hij daarvan schrikt..”.
3. Benoem wat deze feiten met je doen.
  - Bijvoorbeeld: “..Ik merk dat ik daar last van heb omdat ik zie dat Dhr. Gerritsen zich daarna terugtrekt en het lastig is om hem mee te krijgen naar de huiskamer te krijgen...”.
4. Vraag of de ander begrepen heeft wat je bedoelt.
  - Begrijp je wat ik bedoel?
  - Herken je wat ik zeg?
5. Geef aan wat (welk gedrag) je graag veranderd zou willen zien.
  - Bijvoorbeeld: “..Ik wil je vragen om, tijdens de verzorging, zachter tegen hem te praten en goed te articuleren..”.
6. Maak hierover afspraken en rond het gesprek af.
  - Maak afspraken op welke termijn de oplossing ingaat, of op welk moment je er op terug komt.
  - Bijvoorbeeld: “..Laten we afspreken dat we hier over twee weken nog op terugkomen. Ik wil dan weten wat jouw ervaring is..”.

## Regels bij feedback geven

Er zijn een aantal 'regels' of aandachtspunten die van belang zijn wanneer je feedback geeft

### Geef ik-boodschappen

Dus niet: 'Dat kun je niet maken' of 'Dat doe je niet goed', maar: 'Ik vind dat dit niet kan' of 'Ik vind dat het anders moet'. Uit jij-boodschappen spreekt weinig respect voor de ander. Ze werken verstorend op de relatie. De ander voelt zich in het nauw gedreven en zal geërgerd reageren. Gebruik daarom de ik-vorm. Dan laat je zien wat jij denkt of vindt en je voorkomt dat je in een welles-nietes discussie verzeild raakt.

### Feedback moet concreet en to-the-point zijn.

Hoe concreter je bent, hoe meer de ander ervan kan leren. Beschrijf of benoem gedrag in termen van 'ik zie.... ik hoor'... Geef duidelijk en concreet aan wat je in het gedrag van de ander niet goed vindt. Doe je dat niet, dan is de kans groot dat hij er niets mee kan, dat je onnodig zijn emoties raakt of dat hij in de verdediging schiet: 'Jij hebt ook altijd commentaar' of 'Ik doe volgens jou ook niks goed'. Dus niet: 'Je kunt totaal niet rapporteren', maar 'Ik zie dat je hier twee fouten hebt gemaakt'. Als je ontevreden of boos bent, zeg dat dan. Je gevoel klinkt toch wel door in je woorden of houding, en dat onderdrukken vergroot de kans op misverstanden.

---

### Feedback moet actueel zijn

Koppel feedback altijd aan een situatie (feit) en geeft dit zo snel mogelijk na dat voorval. Je kunt dan concreet zijn en de kans is groter dat hij het herkent. Uit kleine ergernissen direct. Als je ze opzout, volgt er vroeg of laat een uitbarsting waarbij je in je woede mogelijk allerlei oude koeien uit de sloot gaat halen. En dat is veel vervelender.

### Schep een veilig en vertrouwd klimaat

Zorg voor een veilige en vertrouwde omgeving wanneer je feedback geeft. Doe je dat niet, dan is de kans groot dat de ander in de verdediging gaat.

### Geef ook complimenten

Complimenten en positief commentaar schieten er vaak bij in. We hebben de neiging ons vooral te richten op het voor verbetering vatbare gedrag van anderen. Jammer, want zo laten we een kans liggen. Geef iemand die iets goed doet regelmatig een gemeend compliment en bedank hem voor zijn hulp en inzet. Volg daarbij de regels voor feedback. Koppel het compliment direct aan de taak of het voorval en wees specifiek en concreet. Vertel wat hij goed deed en wat jouw gevoel is (blij, tevreden). Je moedigt zo het goede gedrag aan.



#### **Checklist feedback geven**

- ✓ Geef ik-boodschappen
- ✓ Hanteer de zes-stappen:
  - Ga na of de ander openstaat voor feedback
  - Benoem de feiten
  - Geef aan wat de feiten met je doen
  - Controleer of de ander je begrepen heeft
  - Geef de gewenste verandering in gedrag aan
  - Rond het gesprek af
- ✓ Schep een veilig en vertrouwd klimaat
- ✓ Wees concreet en to-the-point
- ✓ Wees actueel (geen oude koeien uit de sloot halen)
- ✓ Geef ook complimenten

### **Feedback vragen**

Of je goede zorg verleent, wordt bepaald door wat een ander (de cliënt, familie, mantelzorg) er van vindt. Ook collega's en andere disciplines kunnen je feedback geven over hoe je omgaat met cliënten en hoe je je rol als verzorgende vervult. Daarin gaat het naast objectieve zaken (je rapportage is up to date, concreet en eenduidig) ook over subjectieve zaken (je bent aardig).



Het is dus belangrijk dat je, naast regelmatig te reflecteren op je handelen, ook om feedback vraagt.

---

---

### Feedback vragen in vier stappen:

1. Vraag aan (of geef zelf aan) de ander om welke zaken/situaties het gaat.
  - Vraag om feiten: hoe vaak is dat voorgekomen, hoe ging dat?
  - Vraag om voorbeelden.
2. Vraag (aan mantelzorger, vrijwilliger, collega) wat die daarvan vond.
  - Wat vond u daarvan? Wat vond u er zo vervelend / leuk aan?
  - Geef aan dat je ziet dat het voorval voor de ander vervelend is (geef erkenning).
3. Ga na of je de ander goed begrijpt.
  - Vat samen wat jij denkt dat de ander zegt: Uit uw verhaal begrijp ik dat ..... Als ik goed geluisterd heb, dan.....
  - Vraag de ander of dit klopt.
4. Vraag hoe de ander zou willen dat het anders ging.
  - Hoe kunnen we dit volgens u oplossen / veranderen?
  - Geef geen oordeel over de oplossing, maar geef alternatieven aan.
  - Onderhandel over een oplossing. Het is geven en nemen.
  - Maak eventueel afspraken op welke termijn de oplossing ingaat, of op welk moment je er op terug komt.

### **Feedback ontvangen**

Als iemand ons commentaar geeft, ervaren we dat vaak als kritiek, als een aanval op onszelf. Zelfs ondersteunende, positieve feedback pakken we zelden op of we bagatelliseren het.

Dat is jammer, want goede feedback wordt gegeven met de bedoeling ons te helpen, te ondersteunen. We kunnen er iets van leren. Sta open voor de feedback die je krijgt en luister naar wat de ander te zeggen heeft. Je kunt er je voordeel mee doen.

Ook voor het ontvangen zijn er regels of aandachtspunten die van belang zijn bij het 'goed' kunnen ontvangen van feedback:



**Feedback krijgen  
is een cadeautje**

#### Interpreteer feedback niet als een aanval op jou als persoon

Feedback wordt in principe gegeven met een positieve bedoeling. Ga ervan uit dat iemand jou iets wil vertellen over een aspect van je werk of gedrag. Dat zegt niets over jouw waarde als mens. Probeer te reageren met 'Ik zal erop letten, bedankt' in plaats van 'Jij hebt ook altijd wat' of 'Ik doe het volgens jou ook nooit goed'.

Merk je dat iemand je probeert te kleineren of voor gek wil zetten en dus commentaar geeft met negatieve bedoelingen, reageer dan met: 'Ik waardeer het dat je me feedback geeft, maar de manier waarop vind ik wat minder. Wat probeer je nu precies te zeggen?'

#### Schiet niet onmiddellijk in de verdediging

Luister naar wat de ander te zeggen heeft. Luisteren betekent niet dat je het ermee hoeft te zijn, maar wel dat je er over nadent. Of je er iets mee doet, is aan jou. Neem het commentaar voor kennisgeving aan en denk erover na. Jij bepaalt wat je met het commentaar doet. Probeer je emoties te remmen en reageer niet verdedigend met 'Het is ook altijd zo druk'. Dat geeft misschien een verklaring voor je gedrag, maar de feedback blijft overeind. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik zal er eens op letten. Heb jij misschien tips om het sneller te doen?'

### Vraag door naar wat de ander precies bedoelt en probeer de feedback te begrijpen

Het zou wel moeten, maar lang niet altijd is feedback specifiek en concreet. Vaak uiten mensen hun commentaar in vage, globale opmerkingen als 'Je bent weinig flexibel'. Vraag door tot je weet wat hij bedoelt en wat hij graag veranderd wil zien. Bijvoorbeeld: 'Wanneer en in welke situatie vond je dat ik mij niet flexibel opstelde?' 'Wat deed ik toen precies?'

Luister goed (actief), maak gebruik van Luisteren Samenvatten en Doorvragen (LSD) en controleer of je de ander begrepen hebt.

### Toon waardering voor de feedback

Om feedback te geven, is een zekere moed nodig. Toon waardering voor het feit dat iemand die moeite heeft genomen. Hij doet het om te helpen iets te leren of te verbeteren, of om zijn waardering te tonen voor je werk. Door hem te bedanken toon je respect en dat kan de relatie alleen maar verbeteren. Bagatelliseer complimenten van anderen niet. Positief commentaar afdoen met 'dat spreekt toch vanzelf' is niet leuk voor de gever. Een compliment kun je zien als een cadeau. Bedank en kijk tevreden terug op wat je goed hebt gedaan.

### Doe iets met de feedback

Besluit wat je met de feedback gaat doen en laat dat de ander weten. Niets doen is ook een optie. Als je daartoe besluit, zeg dat dan, bijvoorbeeld: 'Ik heb nagedacht over de feedback die je me gisteren gaf. Ik vind het vervelend dat je er zo over denkt, maar ik kan (of wil) daar op dit moment niets aan veranderen.'

Als je wel iets wilt proberen te veranderen, zeg dat en breng je voornemen in de praktijk.

#### **Feedback vragen/ontvangen in 7 stappen**

1. Vraag aan de ander wat die van bepaalde zaken vindt.
2. Vraag om uitleg en vraag door wat de ander precies bedoelt.
3. Ga na of je de ander goed begrijpt.
4. Vraag hoe de ander zou willen dat het ging
5. Toon waardering voor de feedback.
6. Bedank degene die feedback geeft.
  - Denk na over wat je de feedback met je doet.
  - Beoordeel de feedback en besluit wat je ermee gaat doen.
7. Laat de ander weten wat je wel en niet gaat doen met de feedback.

### **Het niet geven van feedback**

We laten ons in ons gedrag vaak leiden door korte-termijndoelen in plaats van doelen op langere termijn. We willen snel succes boeken, vermijden onplezierige situaties liever dan dat we de effecten van ons handelen over langere tijd evalueren. Dit is vaak het geval bij het niet geven van feedback.

Herken je deze argumenten?

- De plezierige sfeer blijft behouden, je krijgt geen kritiek terug, er ontstaat geen conflict,
- Er gaat geen tijd verloren, het kost je geen extra energie, je hoeft je niet bloot te geven,
- Je maakt geen fouten, je wordt niet als lastig gezien.

Als je geen feedback geeft, zijn er mogelijk gevolgen op de langere termijn:

- Je blijft je ergeren, spanning voelen, de sfeer raakt verziekt, de relatie raakt verstoord,
- Er verandert niets, de ander krijgt geen informatie en dus geen kans zich te verbeteren.
- Je ziet dat het vermijden van een onprettige situatie op termijn lang niet altijd winst oplevert.

### Feedback 'op afstand' en uitgestelde feedback

Binnen o.a. de kleinschalige woonvormen en de extramurale zorg komt het regelmatig voor dat je elkaar een tijd niet persoonlijk tegenkomt. Wanneer je dan een collega feedback wilt geven, zal dit soms via de telefoon of via email gaan. Een dergelijke vorm van feedback geven is goed mogelijk. De hiervoor genoemde regels blijven van kracht. Het grootste verschil is dat je een belangrijk deel van het persoonlijke contact in de vorm van de non-verbale communicatie mist.

De enige vorm die bij telefonische feedback overblijft, is de stem. Dat betekent dus dat je daar extra op moet letten. Let op de toonhoogte van je stem, stiltes, aarzelingen. Controleer meer dan anders of hij je heeft begrepen (vragen) en herhaal alles vaker.

Bij email blijft alleen de tekst over. Als je die hebt getypt, kijk er dan nog eens rustig naar en verplaats je in de positie van 'de lezer'. Kan hij het anders lezen dan jij ze bedoelt? Het helpt om het bericht te typen en niet meteen te versturen (opslaan als concept) maar later nog eens te lezen. Je bent je eerste emoties dan kwijt en leest je eigen tekst beter.



Bekijk het filmpje 'Feedback, drie 'tips' hoe het niet moet'

Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>

Klik op de opleiding 'EVV 2019'

Log in met het wachtwoord: EVVstudent1

Ga naar **lesdag 3**



---

## Het Johari venster: over blinde vlekken en verborgen gebieden

---



Bekijk het filmpje 'Het Johari venster'  
Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>  
Klik op de opleiding 'EVV 2019'  
Log in met het wachtwoord: EVVstudent1  
Ga naar **lesdag 3**

---

Niemand is zich voor honderd procent bewust van het eigen gedrag en de manier van communiceren. Het Johari<sup>1</sup> venster kan je helpen om je wijze van communicatie beter te begrijpen of een ander helpen haar communicatie beter te begrijpen. Het Johari venster is een grafisch model waarin weergegeven is hoe iemand zichzelf ziet en hoe anderen diegene zien.

Het Johari venster heeft vier kwadranten:

- De vrije of open ruimte.  
Hiermee wordt het gedrag bedoeld waarvan wij ons zelf bewust zijn (b.v. vaardigheden of gedrag, dat we bewust toepassen) en dat ook aan anderen bekend is. Anderen nemen dit waar.

Op dit gedrag kan feedback gegeven worden. Er kan sprake zijn van een waardeoordeel: dit gedrag, dat je liet zien, is in een dergelijke situatie minder geschikt.

Je weet bijvoorbeeld van jezelf dat je moeite hebt met het onder woorden brengen van gedachten, anderen merken dat aan jouw formuleringen.

- De blinde vlek  
De blinde vlek heeft betrekking op dat gebied van ons functioneren waarvan we ons zelf niet bewust zijn (b.v. ingeslepen gedragspatronen of een bepaalde gewoonte) maar dat anderen wel waarnemen.

Ook hier kan feedback gegeven worden. Het gaat hier ook om het attenderen van de ander op iets waarvan deze zich niet bewust is, waardoor de communicatie (tussen haar en gesprekspartners) negatief beïnvloed wordt en dat zo de oorzaak kan zijn van communicatieproblemen.

Bijvoorbeeld zonder dat je het weet, klinkt je stem voor iemand soms irritant of het gebruik van stopwoorden.

- Het verborgen gebied  
Dit is het gedeelte van jezelf dat wel aan jou bekend is maar aan anderen niet en dat je graag verborgen houdt. Het kan de communicatie met anderen soms verbeteren wanneer iets meer informatie over deze privéruimte wordt gegeven.

Feedback kun je op dit functioneren niet geven. Je kunt er wel iets te weten over komen door bijvoorbeeld tijdens een gesprek de gevoelens die je meent waar te nemen bij de ander te benoemen en zo te checken wat de ander bezig houdt. Dan is iets van feedback wel mogelijk.

- Het onbekende zelf  
Het gebied van je persoonlijkheid dat noch aan jou noch aan anderen bekend is. Bijvoorbeeld dat de oorzaak van je zwijgzaamheid in groepen ligt aan het feit dat je thuis niets had in te brengen.

---

<sup>1</sup> Het Johari venster is genoemd naar de bedenkers Joe Luft en Harry Ingham

Hoe groter de vrije ruimte wordt, hoe makkelijker het communiceren gaat. Hoe minder communicatieproblemen zich zullen voordoen, hoe beter een gesprek verloopt. Het is dus belangrijk voor jezelf om daar inzicht in te krijgen én om dit te gebruiken bij anderen om hun manier van communiceren te verbeteren.

### Het Johari venster

	Bekend bij jezelf	Onbekend bij jezelf
Bekend aan anderen	Vrije of open ruimte	Blinde vlek
Onbekend aan anderen	Verborgen gebied	Onbekende gebied

Het Johari venster geeft zicht op waarover je communiceert en hoe je je aan anderen presenteert. In het algemeen is het in een vertrouwde relatie goed om de open ruimte zo groot mogelijk te maken. Dat kan op twee manieren:

- Door feedback te vragen van anderen verschuift ruimte van de blinde vlek naar de open ruimte, en
- Door open te communiceren verschuift ruimte van het verborgen gebied naar de open ruimte.

Je hoeft echter niet alles blindelings te communiceren. Het kan handig zijn om bepaalde zaken (nog) niet te communiceren, bijvoorbeeld als het gaat om:

- Vertrouwelijke informatie, waarbij je niet zeker bent of de ander dit voor zich kan houden,
- Zaken waarvan je inschat dat de ander er niet (goed) overweg mee kan, of
- Als het de ander niet aangaat.

Kortom aan de hand van Johari venster kom je te weten welke eigenschappen van jou openbaar zijn en welke eigenschappen niet.

Door het ontvangen en vragen van feedback wordt je vrije ruimte groter (1). Je leert wat je nog niet wist, maar wat anderen wel van je weten (je blinde vlek). Door feedback te geven en dingen van jezelf te vertellen wordt het verborgen gebied kleiner (2). Anderen leren je beter kennen. Ook nu vergroot je je vrije ruimte. Het resultaat van beide acties is dat je een aantal zaken uit het onbekende gebied hebt ontdekt. Je hebt talenten of zwakke punten van jezelf ontdekt (3). Het Johari venster laat zien dat je anderen hiervoor nodig hebt en elkaar kunt helpen groeien.

### Het Johari venster

	Bekend bij jezelf		Onbekend bij jezelf
Bekend aan anderen	Vrije of open ruimte	1	Blinde vlek
Onbekend aan anderen	2	3	Onbekende gebied
	Verborgen gebied		



### Opdracht: Feedback geven aan collega's

Vul de onderstaande lijst en de lijst op de volgende pagina in. Doe dit snel. Je eerste spontane antwoord is vaak het beste.

	<b>Bewering ondersteunende feedback</b>	<b>waar</b>	<b>niet waar</b>
1	Ik geef makkelijker ondersteunende feedback aan cliënten dan aan collega's.		
2	Ik heb het gevoel dat ik slijm als ik ondersteunende feedback geef.		
3	Ik vind het makkelijker corrigerende feedback te geven dan ondersteunende feedback.		
4	Als ik ondersteunende feedback geef aan collega's over hun manier van werken, dan denk ik er niet bij na waarom ik dat doe.		
5	Ik vind corrigerende feedback voor het leren belangrijker dan ondersteunende feedback.		
6	Ik vind het moeilijker ondersteunende feedback te geven aan een collega van een andere professie (discipline) dan aan een van mijn directe collega's.		
7	Ik geef vaker corrigerende feedback dan ondersteunende feedback.		
8	Ik geef ondersteunende feedback door in het algemeen te zeggen dat een collega goed gewerkt heeft.		
9	Ik vind het moeilijk complimenten te geven omdat mijn collega's zich hierdoor verlegen voelen.		
10	Ik vind het niet zo belangrijk mijn ondersteunende feedback toe te lichten.		

Tel het aantal keren dat je 'niet waar' hebt ingevuld op. Als je 'score' hoger dan 8 is, dan heb je waarschijnlijk weinig moeite met het geven van ondersteunende feedback.





### Opdracht: Feedback geven aan collega's (deel 2)

Vul onderstaande lijst in.

	<b>Bewering corrigerende feedback</b>	<b>waar</b>	<b>niet waar</b>
1	Ik geef haast nooit corrigerende feedback aan collega's.		
2	Als ik corrigerende feedback geef aan collega's, vertel ik gerust wat mij niet aanstaat.		
3	Ik geef heel weinig kritiek omdat collega's het vervelend vinden die te krijgen.		
4	Bij het geven van corrigerende feedback zeg ik herhaaldelijk dat ik het niet verkeerd bedoel.		
5	Collega's moeten zelf maar bedenken wat zij met de feedback kunnen doen.		
6	Ik laat het meestal een tijdje zakken, voordat ik ergens kritiek op geef.		
7	Alleen als ik boos ben of mij erger, geef ik feedback aan mijn collega's.		
8	Ik probeer het gedrag van collega's altijd met dat van anderen te vergelijken als ik feedback geef.		
9	Als ik feedback geef, ga ik er meestal vanuit dat mijn opmerkingen duidelijk zijn.		
10	Ik vind het moeilijk feedback te geven aan collega's die meer werkervaring hebben dan ik.		

Tel het aantal keren dat je 'niet waar' hebt ingevuld op. Als je 'score' hoger dan 8 is, dan heb je waarschijnlijk weinig moeite met het geven van corrigerende feedback.

Besprek de resultaten met elkaar in een groepje van drie en geef antwoord op de volgende vragen:

- Hoe gaat ieder om met het geven van ondersteunende feedback?
- Hoe is dat met corrigerende feedback?
- Als er verschillen zijn, hoe worden die dan veroorzaakt?
- Formuleer voor jezelf de belangrijkste leerpunten.

Waar ben ik goed in?

Nr.:

Waar ben ik zwak of niet goed in en moet ik verbeteren? Nr.:



## Opdracht: Feedback

Deel A: Feedback betekent voor mij.....

Maak de zin af.

Het antwoord is niet goed of fout.

Het gaat om jouw indruk, mening, gedachte of gevoel.

'Feedback betekent voor mij .....

Deel B: Wat doe je al met feedback?

- Beschrijf welke feedback je van een cliënt hebt gekregen.
- Hoe vond je dat?
- Wat deed je ermee?

Deel C: Feedback aan collega's geven.

- Beschrijf welke feedback je aan een collega hebt gegeven.
- Heb je op bepaalde zaken gelet bij het feedback geven, zo ja welke?
- Wat deed de ander er mee?

Deel D: Feedback vragen.

- Beschrijf welke feedback je hebt gevraagd en aan wie?
- Hoe vond je dat (toen je de feedback kreeg)?
- Wat heb je er mee gedaan?

### Denk eens AAAAA:

- Aandacht voor gesprekspartner: luister actief, vraag door, 'erbij zijn'.
- Aandacht voor eigen signalen: luister naar jezelf, zeg respectvol wat je voelt.
- Afstemmen: pas je woorden aan en stem af op de ander, let op je lichaamstaal.
- Aanvullen: luister naar elkaars kwaliteiten en ervaringen, 2 weten meer dan 1,  $1+1=3$
- Assertiviteit: kom respectvol voor jezelf op, gebruik ik-boodschap (zie feedback).
- Alternatieven: stel je open, denk mee, verschil mag er zijn.