

Evaluatie Pilot “Best Practice, naar een ‘reflective practitioner’ in het jeugdveld”

Onderzoek en Business Intelligence



Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

In opdracht van cluster Maatschappelijke Ontwikkeling,
gemeente Rotterdam

© 2016 Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

Project: 5074

Auteur(s): Toine Wentink
Alex Hekelaar

April 2016

Postadres:
Postbus 21323
3001 AH Rotterdam

Telefoon: (010) 267 15 00
E-mail: onderzoek@rotterdam.nl
Website: www.rotterdam.nl/onderzoek

Evaluatie pilot “Best Practice, naar een ‘reflective practitioner’ in het jeugdveld”

Een onderzoek naar de resultaten van de pilot “Best
Practice”,
periode juli 2015 – maart 2016

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	7
1 Het onderzoek	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doel en vraagstelling	9
1.3 Onderzoeksmethode	10
1.4 Leeswijzer	11
2 Beschrijving van de pilot	13
2.1 Introductie: de interventietheorie van de pilot	13
2.2 Theoretische uitgangspunten	16
2.2.1 Inleiding	16
2.2.2 Oplossingsgerichte methode	16
2.2.3 Motiverende gespreksvoering	17
2.2.4 Appreciative inquiry	18
2.2.5 Zelfdeterminatietheorie	19
2.2.6 Zelfsturing	19
2.2.7 Aandachtspunten	20
2.3 Kenmerken van de uitvoering	21
2.3.1 Stap 1: Engagement	22
2.3.2 Stap 2: de individuele interviews	22
2.3.3 Stap 3 en 4: Bespreking op teamniveau	24
2.3.4 Stap 5: Voorbereiding van de monitoring	25
3 Ervaringen met de pilot	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Stap 1: Engagement	29
3.3 Stap 2: de individuele interviews	31
3.4 Stap 3 en 4: Bespreking op teamniveau	35
3.5 Stap 5: Voorbereiding van de monitoring	37
3.6 Algemene waardering voor de pilot	39

4	Conclusies	41
4.1	Inleiding	41
4.2	Bevindingen	41
	Literatuurlijst	45

Voorwoord

In de afgelopen 3 jaar is het Nieuw Rotterdams Jeugdstelsel ontworpen en neergezet. Vanuit de eigen kracht-visie wordt via het sociaal netwerk opgeschakeld naar wijkteams, zo nodig CDT en specialistische zorg. Alle instellingen en hun medewerkers hebben hard gewerkt aan de transformatie-voorbereiding. In 2015 gingen vele honderden medewerkers aan de slag in een nieuwe rol en richten zich integraal op de hulpvraag van gezinnen en kinderen. Zoveel mogelijk in samenhang worden, als nodig, (meerdere) hulp- en zorgverleners aan een gezin geschakeld. Hoewel de regievraag goed is belegd bij het wijkteam, deed zich de vraag voor hoe de verdere benodigde transformatie kan worden gerealiseerd. De gemeente heeft in het najaar van 2014 na een reeks van gesprekken besloten om de transformatieopgave vanuit vier belangrijke thema's te laten onderzoeken:

1. Leiderschap (sturingsvraagstukken) o.l.v. Hans Duprie (Horizon);
2. De Professional (o.a. ontwikkeling van de functie van generalist) o.l.v. Ronald Buijs (Yulius);
3. Civil society (versterken van eigen kracht, participatiemaatschappij) o.l.v. Wim Spierings (Flexus Jeugdplein);
4. Organiseren (operationele vraagstukken rond de transformatie) o.l.v. Hans Butselaar (CJG Rijnmond).

In dit rapport wordt een onderzoek weergegeven naar de aanpak die in de werkgroep "De Professional"¹ is ontwikkeld en getoetst. De samenstelling van onze groep was zeer divers, professionals, managers, medewerkers van hogeschool en gemeenten alsook wetenschappers brachten alle noodzakelijke perspectieven. De werkgroep heeft met elkaar en met de betrokken professionals een prachtige zoektocht doorgemaakt. Hierbij is steeds de focus geweest op hoe we professionals kunnen ondersteunen bij het zoeken naar hun rol in een nieuwe context. We hebben genoten van het proces en van de mensen met wie we hebben mogen werken. Ook het werken met elkaar was enorm inspirerend, met name omdat het "waarom" van ons onderzoek (professionals in hun kracht) ons verbond en steeds weer nieuwe energie gaf. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Walter Oppenoorth. Hij heeft zijn jarenlange ervaring met grote bevologenheid ingebracht en steeds weer gezorgd dat we onze eigen uitgangspunten trouw bleven. Op basis van de inzichten die we hebben verworven, zoeken we verder over hoe we ons kunnen blijven inzetten voor het losmaken van de kracht van de professional.

Ronald Buijs
Rotterdam, april 2016

¹ Kernleden van de werkgroep: Daniëla Beijer, Ronald Buijs, Alex Hekelaar, Jurrien Heydelberg, Wilma Jansen, Stephanie Kwakman, Walter Oppenoorth, Jan Veldkamp & Toine Wentink.

1 Het onderzoek

1.1 Aanleiding

Eén van de thema's in de zogenaamde transformatiegesprekken, die worden gevoerd tussen de diverse regiogemeenten en jeugdhulpaanbieders, is de professionele ontwikkeling van uitvoerend medewerkers in de jeugdhulp in een veranderende werkcontext.

In de werkgroep, die zich over dit thema heeft gebogen, is het idee ontstaan om een pilot op te zetten om leerprocessen op uitvoeringsniveau te bevorderen. Het ontwikkelen van een leerpraktijk zou de ontwikkeling van professionals tot 'reflective practitioner' moeten ondersteunen; uitvoerders die zich een lerende habitus eigen maken door geregelde reflectie op hun individuele en collectieve handelen. De pilot heeft de titel 'Best Practice' gekregen.

Twee aandachtspunten zijn daarbij van belang:

- a. hoe kunnen uitvoerders in een veranderende context, die nieuwe eisen stelt aan hun professionele handelen, hun professionaliteit vormgeven?
- b. op welke wijze kan een leerproces 'bottom up' worden georganiseerd, dat uitgaat van de individuele en gemeenschappelijke ervaringen van de uitvoerders?

De pilot is, explorerend, vlak voor de zomer gestart. Hoewel een duidelijk eindpunt niet was gedefinieerd, werd verwacht dat de pilot zover zou zijn gevorderd dat eind 2015 aardig inzicht in de effectiviteit te verkrijgen zou zijn. Dat bleek te optimistisch gedacht. De uitvoering van de pilot is op het moment van dit schrijven nog volop aan de gang.

De pilot wordt in 5 teams voor jeugdhulp uitgevoerd. Er wordt proef gedraaid in 2 specialistische teams en 3 wijkteams, voor basishulp. Eén specialistisch team is gericht op de residentiële behandeling van een groep kinderen met een combinatie van autisme en gedragsproblemen. Dit team was al recent als een experimenteel team opgezet: het is een samenvoeging van medewerkers van twee jeugdhulpaanbieders. Het tweede specialistisch team geeft dagbehandeling aan kinderen met een verstandelijke beperking.

Twee wijkteams zijn operationeel in Rotterdam. Het derde wijkteam is actief in één van de regiogemeenten.

De pilot moet uitmonden in een praktijkbeschrijving en een opzet om later structureel dergelijke werkwijzen ten behoeve van ontwikkeling van de professie en de professionals te gaan inzetten.

De afdeling Onderzoek en Business Intelligence (O&BI) van de gemeente Rotterdam is gevraagd de pilot te evalueren.

1.2 Doel en vraagstelling

Doel van het evaluatieonderzoek van O&BI is om te bezien of een 'bottom up'-benadering, zoals in de pilot wordt vormgegeven, een werkbare en zinvolle manier is om leerprocessen te

organiseren. Als uit de pilot blijkt dat dit een beloftevolle aanpak is, ambieert men een structurele, grootschaliger toepassing.

De centrale probleemstelling luidt:

Wat zijn in de ervaring van verschillende stakeholders leereffecten van de pilot en hoe worden deze gewaardeerd?

Deelvragen zijn:

- a. Op welke wijze wordt het leerproces binnen de specialistische teams en wijkteams vormgegeven en gestimuleerd?
- b. Hoe wordt de organisatie en uitvoering van het leerproces door de verschillende belanghebbenden ervaren?
- c. Wat zijn in de perspectieven van de belanghebbenden de belangrijkste leereffecten – en zijn deze – naar verwachting - blijvend?
- d. Wat zijn elementen van het leerproces die succesvol worden geacht en wat zijn elementen die verbeterd kunnen worden?

1.3 Onderzoeksmethode

We hebben hier te maken met een kleinschalige pilot met een beperkte doorlooptijd. Dit onderzoek heeft, evenals de pilot, een verkennend karakter. Dat betekent dat het sterk beschrijvend van aard is en niet (hypothese-) toetsend. Voor de structurering van de analyse en de onderzoeksresultaten is, ex post, een interventietheorie geformuleerd. Deze theorie heeft als conceptueel model gefungeerd om in de analysefase de data in een samenhangend kader te kunnen beschouwen.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

Documentenanalyse en literatuuronderzoek

Analyse van de documentatie van de pilot en een beperkt literatuuronderzoek naar werkzame bestanddelen van en condities voor leerprocessen op de werkvloer.

Analyse van video-opnamen

De pilotuitvoerders hebben van de individuele interviews en teamgesprekken video-opnames gemaakt. Een willekeurige selectie van deze opnames is geanalyseerd.

Interviews met stakeholders

Interviews met belanghebbenden over hun ervaringen met de organisatie, uitvoering en resultaten van de pilot. Omdat we gezien de doorlooptijd niet alle belanghebbenden konden interviewen, hebben we volstaan met een selectie:

- De uitvoerders van de pilot, nl. 2 pilotbegeleiders en 3 studenten Hogeschool Rotterdam;
- De teamleiders van de pilotteams, in totaal 5 personen;
- Medewerkers van de 5 pilotteams: 3 tot 4 medewerkers per team.

Het onderzoek concentreert zich op de uitvoering van de pilot en de ervaringen van degenen die daar direct bij betrokken zijn. Belanghebbenden in bredere zin (beleidsmatig niveau, initiatiefnemers van de pilot – de werkgroep 'de professional') zijn in dit onderzoek dus niet

geraadpleegd. De interviews zijn in de periode van augustus 2015 tot en met februari 2016 uitgevoerd.

Deelname aan tweewekelijks overleg kernteam

De onderzoekers hebben deelgenomen aan een tweewekelijks overleg van het kernteam. Naast de onderzoekers bestond dit team uit de pilotbegeleiders, 3 studenten en hun begeleider vanuit de Hogeschool Rotterdam.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de kenmerken van de pilot 'Best Practices'. Dit hoofdstuk bestaat uit een theoretisch en praktijk-beschrijvend gedeelte. In het theoretisch deel wordt de interventietheorie achter de pilot geïntroduceerd, gevolgd door een behandeling van de belangrijkste theoretische uitgangspunten. In het daarop volgende deel van dit hoofdstuk wordt het werkproces beschreven.

In hoofdstuk 3 worden de ervaringen met de pilot behandeld aan de hand van de verschillende onderdelen van het werkproces.

In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste bevindingen op een rijtje gezet, teruggrijpend op de interventietheorie.

2 Beschrijving van de pilot

2.1 Introductie: de interventietheorie van de pilot

Zoals gemeld, is het idee voor de pilot ontstaan in de werkgroep 'De Professional'. Daar zijn ook reeds enkele belangrijke uitgangspunten van de pilot benoemd (Buijs et al., 2015).

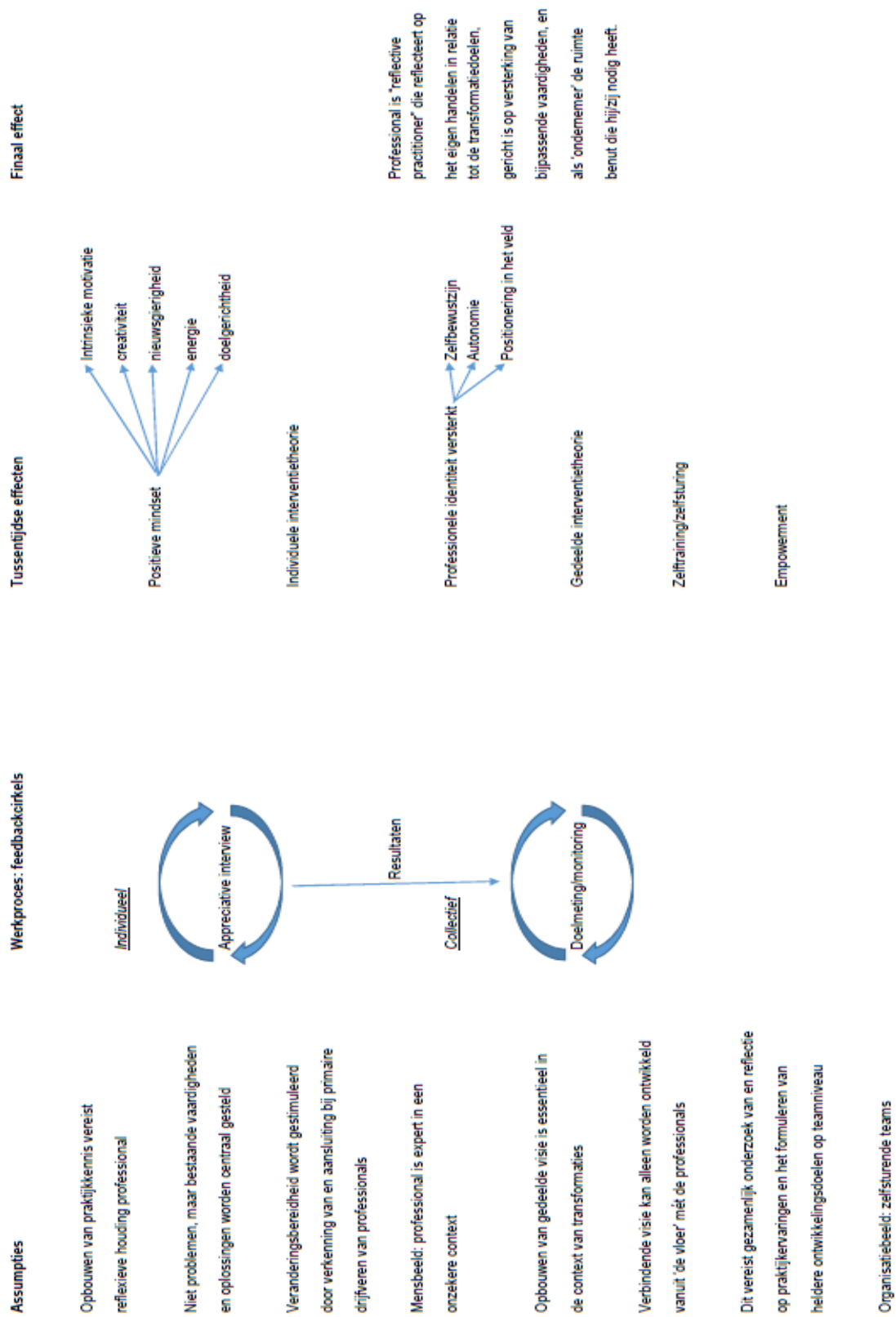
Samengevat gaat het om de volgende punten:

- Ontwikkeling moet worden vormgegeven in nauwe samenwerking met de uitvoerend medewerkers, het gaat met andere woorden om een participatief leerproces;
- Het leerproces moet aansluiten bij de opvattingen, ervaringen, verwachtingen van uitvoerders van jeugdhulp ("geen inhoudelijk dictaat");
- Er wordt gestreefd naar een gezamenlijke visie op 'goede hulp', teneinde de samenwerking tussen hulpverleners te bevorderen;
- De ontwikkeling is gekoppeld aan de transformatiedoelen, vanuit de overweging dat op die vlakken (genoemd wordt: de versterking van zelfredzaamheid van jeugdigen en opvoeders) ontwikkeling van professionals nodig is.

Vooraf is geen volledig uitgewerkt plan voor de pilot beschreven, conform het centrale beginsel dat de pilot moet aansluiten, zowel inhoudelijk als wat betreft de aanpak, bij de behoeften van de uitvoerend medewerkers. Bij aanvang was alleen duidelijk dat aan de hand van interviews met individuele teamleden getracht zou worden om 'feedback-cirkels' te ontwikkelen ten behoeve van reflectie op de eigen 'werkdoelen'. Het vervolg van de pilot is ook wel als een 'ontdekkingstocht' omschreven, waarin op exploratieve wijze wordt gezien hoe leerprocessen in de lokale praktijk het beste kunnen worden vormgegeven.

Het ontbreken van een plan wil overigens geenszins zeggen dat niet vanuit een bepaald idee of een samenstel van ideeën is gehandeld over hoe de doelen van de pilot – het tot stand brengen van een reflectieve praktijk in de vijf uitvoeringsteams – verwezenlijkt kunnen worden. Een dergelijk samenstel van ideeën over doelen, werkzame bestanddelen en uitgangspunten of assumpties kunnen we de interventietheorie van de pilot noemen. Op basis van gesprekken met de uitvoerders van de pilot, documentatie en praktijkwaarnemingen hebben we een schematisch overzicht gemaakt van de interventietheorie van de pilot. Dit theoretische schema is behulpzaam om de werkzaamheid van de pilot in de praktijk te kunnen beschrijven.

De interventietheorie wordt op de volgende pagina verbeeld:



De centrale gedachte is om 'feedback-cirkels' te organiseren, zodat een proces van reflectie op individueel niveau én op teamniveau tot stand wordt gebracht. Deze activiteiten moeten leiden tot een reflectieproces. De vormgeving van dat reflectieproces is gebaseerd op een aantal assumpties van wat belangrijk is om het tot een werkzaam proces te maken.

Deze assumpties hebben deels betrekking op de individuele professional: diens houding, kwaliteiten, vaardigheden en motivaties. In de kern komt het erop neer dat de professional als de expert over zijn/haar werk wordt gezien. Veel kwaliteiten, die in de context van de transformaties gevraagd worden, zijn al aanwezig, worden vaak ook al toegepast. Al zijn professionals door alle organisatieveranderingen daar onzeker over geworden. Het komt erop aan om deze kwaliteiten in een proces, waarin een meer reflexieve houding wordt ontwikkeld, bewuster en optimaal te gebruiken. Dat kan worden gestimuleerd door aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie van professionals, die als een ondernemer de ruimte moet pakken om zijn/haar werk te kunnen doen zoals hij/zij denkt dat het goed is.

Daarnaast heeft een aantal assumpties betrekking op het organisatieniveau, het team. In een context van transformatie en innovatie is het noodzakelijk dat op teamniveau een verbindende visie wordt ontwikkeld, op basis van de gezamenlijke ervaringen, expertises, opvattingen en voorkeuren van de teamleden. Om die gedeelde visie te bereiken is een 'bottom up' proces nodig van onderzoek en reflectie op praktijkervaringen en formuleren van gezamenlijke doelen. De visie op het team-functioneren is complementair aan die van de (nagestreefde) ondernemende, zelf-regisserende professional: het zelfsturende team. Zelfsturing wordt daarbij niet 'plat' opgevat als 'zonder leidinggevenden'. Het gaat er hier veel meer om dat medewerkers en leidinggevenden in goede samenwerking vormgeven aan de teamontwikkeling en vakontwikkeling. De bijpassende leiderschapstijl is die van 'enabling' leiderschap.

De feed-backcirkels leiden tot een aantal tussentijdse effecten op het niveau van individuele medewerkers en het team, zoals het schema laat zien. Deze effecten moeten op hun beurt leiden tot het einddoel: de professional als "reflective practitioner". Deze ondernemende professional reflecteert geregeld op de effectiviteit van het eigen handelen en team-handelen in relatie tot de transformatiedoelen (o.m. normalisering, eigen kracht bevorderen, neerwaartse druk realiseren, kostenbewust werken). Voorts is deze professional gericht op versterking van de eigen vaardigheden, die nodig zijn om de transformatiedoelen te bereiken.

De pilot is uitgevoerd door twee medewerkers, die ervaring hebben met het organiseren van 'bottom up'-processen van organisatieverandering en vakontwikkeling. Zij hebben zich nadrukkelijk als '(actie-)onderzoekers' geafficheerd. Dit past bij het uitgangspunt van de pilot als een gezamenlijk onderzoek met de teamleden. We noemen deze twee medewerkers in het vervolg de pilotbegeleiders. We nemen de term 'actie-onderzoekers' niet over, omdat dit wetenschappelijke connotaties heeft die in de pilot niet aan de orde zijn. De term 'begeleider' lijkt adequaat omdat daarmee de houding van deze medewerkers het best wordt beschreven: ze zien de pilot uiteindelijk vooral als een proces en product van de teams zelf. Overigens zijn deze pilotbegeleiders niet verbonden aan de teams waar de pilot wordt uitgevoerd. Drie studenten van de Hogeschool Rotterdam hebben assistentie verleend. Zij hebben geholpen met het analyseren van interviews, gegevens van teamleden verwerkt en logistieke en communicatieve ondersteuning geboden.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden eerst de theoretische uitgangspunten beschreven van de pilot. In de daarop volgende paragrafen volgt een feitelijke beschrijving van de uitvoering van de pilot.

2.2 Theoretische uitgangspunten

2.2.1 Inleiding

De technieken, die door de pilotbegeleiders gebruikt worden om uitvoerders te laten reflecteren op de kwaliteit en effectiviteit van hun individuele handelen, vinden hun oorsprong in de hulpverleningsmethodieken van het oplossingsgericht werken en de motiverende gespreksvoering. Op collectief, organisatieniveau zien we in de pilot kenmerken van appreciative inquiry (AI), een methode met vergelijkbare elementen als in het oplossingsgericht werken en de motiverende gespreksvoering, maar dan gericht op de organisatieontwikkeling. De verschillende methoden hebben gemeen dat ze uitgaan van een positief mensbeeld en zich richten op (het versterken van) de intrinsieke motivatie van mensen om zich te ontwikkelen. Met behulp van een omvattende theorie van menselijke motivatie, de zelfdeterminatietheorie (ZDT), kan de verbinding worden gelegd tussen de agogische benadering en de organisatorische benadering.

Voorts wordt de eigen verantwoordelijkheid van de professional en van het team als belangrijke voorwaarden gezien om het beoogde reflectieproces tot stand te brengen. Zodoende zien we in de pilot een aantal elementen terug uit het organisatieconcept zelfsturende teams.

Hoewel er weinig bekend is over de werking van deze methodieken bij de ontwikkeling van 'de nieuwe jeugdzorgprofessional na de transformatie', kunnen we op basis van ervaringen die bij andere groepen en in andere contexten zijn opgedaan toch wat aandachtspunten formuleren voor de evaluatie van de pilot.

2.2.2 Oplossingsgerichte methode²

Bij het oplossingsgericht werken gaat de aandacht vooral uit naar de oplossing in plaats van naar het probleem. De techniek is gericht op het versterken van de autonomie van cliënten. Er wordt vanuit gegaan dat de cliënt beschikt over krachten en oplossingen die in een gesprek opgespoord kunnen worden en waarop voortgebouwd kan worden. Ideeën en oplossingen worden gezamenlijk geconstrueerd in het gesprek. Het oplossingsgericht werken is een sociaal constructivistische benadering.

Samen met de begeleider onderzoekt een cliënt welke vaardigheden hij al in huis heeft om zijn problemen aan te pakken. In het gesprek wordt gezocht naar uitzonderingen op het optreden van een probleem. Uitgangspunt is namelijk dat die er vrijwel altijd zijn en dat hier de aanknopingspunten voor een oplossing zijn te vinden. Het gaat om situaties waarin het probleem zich niet voordoet, terwijl dat wel verwacht wordt. Cliënten zouden deze vaak over het hoofd zien of menen dat ze niet ter zake doen. Het is aan de hulpverlener om hen bewust te maken van deze uitzonderingen. De hulpverlener stelt tot in het detail vragen over de uitzonderingen, benadrukt daarbij het aandeel van de cliënt in de oplossing en geeft complimenten voor wat er goed is gegaan.

² Deze subparagraaf is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op het kennisdossier van het Nederlands Jeugdinstituut: *Wat werkt: Oplossingsgerichte therapie?* (Bartelink, februari 2013)

De cliënt wordt gezien als expert. De houding van de begeleider is dat deze figuurlijk achter de cliënt staat: 'leading from one step behind' (Bartelink 2013, p.2.). Door oplossingsgerichte vragen te stellen nodigt hij de cliënt uit om zijn doel te behalen en oplossingen zo breed mogelijk te verkennen. De begeleider stimuleert daarbij de cliënt om zich een toekomst voor te stellen waarin het probleem is opgelost. Een hulpmiddel hierbij kan de zogenaamde wondervraag zijn. Die luidt bijvoorbeeld 'Stel dat er vannacht, terwijl u slaapt een wonder gebeurt. Het wonder is dat de problemen waarvoor u hier zit, zijn opgelost. U weet het zelf niet, want u slaapt immers. Wat zou morgenochtend het eerste zijn waaraan u merkt dat het wonder is gebeurt?' (Bartelink 2013, p.2).

Voorts is kenmerkend voor de oplossingsgerichte therapie dat wordt gewerkt met schaalvragen. De cliënt wordt gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven in hoeverre het doel (de ideale situatie; het 'wonder') is bereikt. Om ontwikkeling te stimuleren kan de begeleider hierop doorvragen met vragen als: 'Hoe zou één cijfer hoger eruit zien?' en 'Wat zou u dan anders doen?' (Bartelink 2013, p.2). De Outcome Rating Scale (ORS) en Sessie Rating Scale (SRS) zijn schalen die voortbordurend op deze wijze van denken zijn ontwikkeld. De schalen zijn bedoeld om het functioneren van de cliënt (ORS) en de kwaliteit van de therapeutische relatie, 'therapeutical alliance' (SRS), gedurende de therapie te volgen (Miller, november 2012).

2.2.3 Motiverende gespreksvoering³

Motiverende gespreksvoering is een techniek die een hulpverlener kan inzetten om cliënten te motiveren tot verandering. Het is oorspronkelijk ontwikkeld voor het gebruik bij individuele cliënten maar inmiddels zijn ook groepsversies van motiverende gespreksvoering beschikbaar. Met motiverende gespreksvoering versterkt de begeleider de intrinsieke motivatie van cliënten om te veranderen.

Een belangrijk uitgangspunt van de motiverende gespreksvoering is dat de bereidheid tot verandering geen vaststaand kenmerk is van een cliënt maar een variërend resultaat van interpersoonlijke interactie. Motivatie wordt beschouwd als iets wat de begeleider bij een cliënt uitlokt in plaats van oplegt. Daarbij is onder andere van belang dat de begeleider in staat is om de cliënt te overtuigen dat hij zelf beschikt over de capaciteiten die nodig zijn voor een gedragsverandering (selfefficacy).

Een techniek die hierbij gebruikt wordt, is het reflexief luisteren. Met reflexief luisteren wordt bedoeld het tonen van empathie voor de cliënt, het bevestigen van zijn gedachten en gevoelens en hem helpen door te gaan met het proces van zelfontdekking.

De motiverende gespreksvoering lijkt veel op de oplossingsgerichte therapie door de nadruk op de samenwerking tussen hulpverlener en cliënt en de focus op oplossingen en mogelijkheden van cliënten in plaats van een focus op problemen. Het grootste verschil is volgens Bartelink (2013) dat de oplossingsgerichte therapie meer gericht is op het 'hoe' van veranderen en motiverende gespreksvoering op het 'waarom'. Maar door dit verschil zouden ze elkaar juist goed kunnen aanvullen. Atkinson en Ames (2007) laten volgens van Bartelink zien hoe oplossingsgerichte technieken geïntegreerd kunnen worden in het model van

³ Deze subparagraaf is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op het kennisdossier van het Nederlands Jeugdinstituut: 'Wat werkt: Motiverende gespreksvoering?' (Bartelink, februari 2013).

veranderstadia (Prochaska en DiClemente 1992), waarop motiverende gespreksvoering is gebaseerd. Markland et al (2005)⁴ verklaren de effecten van motiverende gespreksvoering vanuit de zelfdeterminatietheorie. Deze theorie gaat ervan uit dat een persoon een gevoel van competentie, autonomie en verbondenheid nodig heeft om goed te kunnen functioneren en zich te ontwikkelen. Motiverende gespreksvoering beantwoordt aan deze behoefte, waardoor mensen in staat zijn om in beweging te komen en verandering in hun leven teweeg kunnen brengen.

Er is weinig bekend over de effecten van motiverende gespreksvoering bij het stimuleren van reflectie van (jeugdzorg) professionals op hun handelen. Wanneer we de resultaten uit de hulpverlening (met name de verslavingszorg) extrapoleren naar de pilot zou het mogelijk zijn dat een empathische en motiverende houding van de begeleider bijdraagt aan een actievere betrokkenheid van de professionals bij het reflectie- en veranderingsproces. Motiverende gespreksvoering kan zo een bijdrage leveren aan het creëren van de voorwaarden om te leren en veranderen. De constatering van Lundahl en Burke (2009)⁵ dat motiverende gespreksvoering het meest effectief is als voorbereiding op een andere behandelvorm sluit hierop aan. De effecten van motiverende gespreksvoering kunnen op de langere termijn mogelijk worden versterkt door zogenaamde 'booster' sessies: herhalingsessies waarin de begeleider aandacht geeft aan het voorkomen van terugval en vasthouden van nieuw aangeleerd gedrag. Ten slotte stellen Lundahl en Burke (2009)⁶ op basis van enkele onderzoeken vast dat de uitkomsten van motiverende gesprekstechnieken bij de groepsbehandeling kleiner zijn dan bij de individuele behandeling. Opvallend is overigens dat uit onderzoek blijkt dat therapeuten die volgens een handleiding of protocol werken minder goede resultaten halen dan hulpverleners die niet aan een protocol voor motiverende gespreksvoering gebonden zijn. Een mogelijke verklaring is dat een protocol voorbijgaat aan het motivatiestadium waarin de cliënt verkeert.

2.2.4 Appreciative inquiry

Centraal vertrekpunt van appreciative inquiry (AI) is dat een systeem zich positief ontwikkelt zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt, wat ze graag willen voor de toekomst en in het licht daarvan manieren verkennen om successen uit te bouwen, sterktes te benutten en zo die gewenste toekomst te realiseren (de Jong, 2008). Het is een 'bottom-up'-methode voor organisatieverandering.

In een AI-traject staan steeds twee basisvragen centraal (Tjepkema en Verheijen, 2012):

- Welke elementen hebben ervoor gezorgd dat we staan waar we nu staan? Welke factoren hebben dat mogelijk gemaakt? Wat is het unieke DNA van dit systeem waardoor we tot groei en ontwikkeling in staat zijn?
- Welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?

⁴ In Bartelink (februari 2013).

⁵ Idem.

⁶ Idem.

AI bestaat uit vier fasen, de 4d's: discovery, dream, design, delivery/ destiny (Cooperrider & Srivastva, 1987):

1. Ontdekking: Wat hebben we? Wat doen we al?
2. Droom: Wat is mogelijk?
3. Ontwerp: Hoe kan het er uit zien? Wat is het ideaal?
4. Bestemming: Hoe komen we er? (Verdonschot, 2007).

Een belangrijk onderdeel van AI is het appreciative interview, waarin duidelijk de elementen van het oplossingsgericht werken zijn terug te vinden. We gaan hier daarom niet verder op in.

Volgens Bushe (2011) is empirisch bewijs voor de werking van AI schaars. Voorts stelt hij vast dat om verandering te bewerkstelligen het belangrijk is, dat AI is gericht op problemen die mensen belangrijk genoeg vinden om ze te willen veranderen (Bushe, 2010).

2.2.5 Zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatie- of zelfbeschikkingstheorie (ZDT) maakt een verbinding mogelijk tussen de agogische benaderingen die ten grondslag liggen aan de pilot en de organisatie-benadering.

Volgens Van den Broeck et al (2009) zou uit talrijke studies blijken dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen (de drie pijlers uit de ZDT) beter functioneren dan collega's van wie deze behoeften niet voldoende zijn bevredigd. Eerstgenoemden zijn onder andere tevredener en accepteren organisatieveranderingen makkelijker. Motiverende gespreksvoering, oplossingsgericht werken en appreciative inquiry kunnen bijdragen aan het realiseren van deze basisbehoeften. Met deze methodieken kan de begeleider de behoefte aan competentie bij werkers helpen bevredigen door deze te ondersteunen bij het komen tot realistische verwachtingen, het stellen van geschikte zelfgeselecteerde doelen en positieve, niet veroordelende feedback te geven. De autonomie kan worden ondersteund doordat confrontatie en dwang worden vermeden, gedragsmogelijkheden worden onderzocht en werkers worden aangemoedigd zelf te kiezen hoe ze willen veranderen.⁷ De relationele verbondenheid kan worden versterkt doordat reflectieve groepsgesprekken bijdragen aan het gevoel deel uit te maken van een hecht team en werkers hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's (Van den Broeck, 2009).

Daarbij zijn de methoden in de pilot gericht op het stimuleren van de autonome, intrinsieke motivatie van cliënten. Van den Broeck et al. (2009) laten zien dat er o.a. op basis van de ZDT en onderzoek op het gebied van arbeid- en organisatie, een positieve relatie verondersteld kan worden tussen deze vorm van motivatie van de werker, en zijn functioneren en het functioneren van de organisatie als geheel.

2.2.6 Zelfsturing

In de pilot blijken (het versterken van) de autonomie en de eigen verantwoordelijkheid van de professional en het team belangrijke uitgangspunten. De professional zou als een soort van zelfstandig ondernemer te werk moeten gaan en het team zou ervoor moeten zorgen dat ze haar eigen kracht binnen de organisatie behoudt, versterkt en verdedigt tegen invloeden van

⁷ Markland et al (2005) in Bartelink (februari 2013).

bovenaf. Er zijn veel verschillende definities en invullingen van het organisatieconcept zelfsturing. In algemene zin hebben ze de decentralisatie van verantwoordelijkheden en het vergroten van de autonomie van de werker gemeen. In die zin is zelfsturing een belangrijk uitgangspunt in de pilot en gaan we daarom wat nader op in.

Zelfsturende teams komen op steeds grotere schaal voor in Nederland. Ook in de zorg wordt in toenemende mate geëxperimenteerd met deze organisatievorm. In Nederland zou het, in vergelijking met andere Europese landen, vaker gaan om het in zijn kracht zetten van de professional (met name in de zorg) en om het organiseren van verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de klantinteractie (Rijnconsult, 2015). Een toenemend aantal organisaties ziet de zelfsturende teams ook, of zelfs vooral, als een hulpmiddel om de ontwikkeling richting lerende organisatie te bevorderen: de teams worden dan gebruikt als onderdeel van een gerichte 'leerstrategie'. De toenemende snelheid en onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen in de omgeving van veel organisaties zet hen er toe aan te zoeken naar flexibele structuren waarbinnen medewerkers ruimte krijgen hun eigen creativiteit en leervermogen in te zetten. Zelfsturing zou ook goed zijn voor de zelfontplooiing van teamleden, ze krijgen hierdoor meer verantwoordelijkheid en dat komt onder andere de kwaliteit van het werkzame leven en de motivatie ten goede. Ten slotte, wordt vanwege de decentralisatie van verantwoordelijkheden binnen de organisatie een sterke relatie verondersteld tussen de concepten zelfsturende teams en de professional als zelfstandig ondernemer.

Naast positieve effecten zouden er ook kanttekeningen zijn te plaatsen bij de invoering van zelfsturende teams (Bekkema, juli 2015). Zo blijken medewerkers in zelfsturende teams meer werkdruk te kunnen ervaren, en bijkomende managementtaken zien als een verspilling van de tijd die zij voor hun cliënten hebben (Van den Broeck et al, 2014)⁸.

2.2.7 Aandachtspunten

Op basis van wat in de onderzoeksliteratuur bekend is over de werking van reflectie bij de begeleiding van cliënten en werknemers, komen we tot een aantal factoren die, naast de gekozen methoden, van invloed kunnen zijn op de resultaten van de pilot.

Kennisgericht werken

Reflecteren speelt een belangrijke rol bij het opbouwen van praktijkkennis. Het blijkt dat de reflectiemethoden vaak gericht zijn op de persoonlijke ervaringen. Expliciete aandacht voor of en hoe daarin wetenschappelijke of beroepsinhoudelijke kennis wordt ingebracht en gebruikt, wordt hierin vaak gemist. Het zou van belang zijn om deze kennis in reflectie te betrekken zodat ook nieuwe inzichten worden ingebracht en blinde vlekken worden voorkomen (Berger & Kleine, 2013).

Omgevingsbewustzijn

Professionals die regelmatig reflecteren op hun beroepspraktijk worden ook wel aangeduid als reflective practitioners (Schön 1983)⁹. De reflective practitioner zou zich hiermee onderscheiden van de intuïtief praktiserende hulpverlener bij wie praktijkkennis vaak impliciet blijft. Volgens Barnett (1987)¹⁰ dient de professional daarbij te handelen met een hoge mate

⁸ In Bekkema (juli 2015).

⁹ In Berger en Kleine (2013).

¹⁰ In Melis en De Vilder (mei 2014).

van maatschappelijke verantwoordelijkheid ('critical practitioner') in een omvangrijk netwerk van verschillende partijen (network professional). Dit vraagt veel van een professional (Blanke & Geulen, 2013)¹¹, zeker na de transformatie. Het is daarom van belang te kijken in hoeverre de pilot de professionals helpt om al deze, deels nieuwe taken te kunnen uitvoeren.

Kenmerken begeleider

Het bevorderen van het reflexief vermogen van een organisatie kan volgens Berger en Kleine (2013) in eerste instantie met hulp van collega's, leidinggevendenden of externe deskundigen. De volgende stap is dan volgens hen het ontwikkelen van zelfstandige systematische reflectie, waarmee jeugdzorgwerkers hun eigen ontwikkeling doelgericht kunnen sturen. Deze stappen zien we ook terug in de pilot, waarbij de begeleider bij het doorlopen van de verschillende stappen steeds meer afstand neemt en het reflectieproces overdraagt aan professional en team. Het is overigens wel waarschijnlijk dat een externe begeleider beter in staat zal zijn verandering in gedrag te bewerkstelligen dan wanneer het reflectieproces door een directe collega of leidinggevende wordt geïnitieerd (Van Rooijen-Mutsaers et al, april 2014).

Op basis van de ervaringen die met coaching, intervisie en supervisie zijn opgedaan (Van Rooijen-Mutsaers et al, april 2014) blijkt het van belang in de evaluatie aandacht te besteden aan de wijze waarop de professionals aankijken tegen (hun relatie met) de begeleider(s) en de gevolgen hiervan voor het reflectie- en ontwikkelingsproces, de mate waarin de doelstellingen en verwachtingen bij aanvang van het reflectieproces duidelijk zijn, en de mate waarin de doelen nader gespecificeerd worden en er controle is op de realisatie hiervan. Vervolgens zou, voor zover mogelijk, gekeken moeten worden naar de gevolgen voor de voortgang en richting van het veranderingsproces in de teams, met name in relatie tot de transformatiedoelen.

2.3 Kenmerken van de uitvoering

Het werkproces, waarmee de feedback-cirkels worden vormgegeven, is door de pilotuitvoerders uitgewerkt in een stappenplan. In 7 stappen wordt een volledige cyclus van reflectie door middel van feedback doorlopen. Deze stappen zijn achtereenvolgens:

Tabel 1 Stappenplan Pilot 'Best Practice'

1. Engagement;
2. (Individuele) 'best practice' interviews;
3. Terugleggen van kwaliteiten en werkzame factoren aan het team (begin interventietheorie);
4. Met team vaststellen van werkzame factoren;
5. Maken van keuze voor monitoring;
6. Monitoren en teruggeven (feedback-loop);
7. Herhaling interviews.

Op hoofdlijnen bestaat het proces dus uit het inventariseren van kwaliteiten en werkzame factoren. Het idee is om op basis daarvan enkele belangrijke werkzame factoren te kiezen, die

¹¹ Idem.

men in de praktijk gaat 'monitoren' om te bezien of de toepassing daarvan verbeterd kan worden. Daarbij wordt een beweging gemaakt van individuele opvattingen en ervaringen naar uitwisseling op teamniveau.

In geen van de pilotteams is de cyclus binnen de pilotperiode volledig doorlopen. De stappen 1 t/m 4 zijn in alle teams uitgevoerd. In twee teams wordt stap 5 gezet en in slechts één team is sprake van, een aarzelende, stap 6, monitoring, door een 'kopgroep' van enkele medewerkers.

2.3.1 Stap 1: Engagement

Stap één is het organiseren van betrokkenheid van teams bij de pilot. De eerste contacten zijn daarvoor gelegd met de teamleiders. Voor hen is een gezamenlijke bijeenkomst ('kick-off') georganiseerd, waarin de bedoelingen en aanpak van de pilot zijn toegelicht. Naast de bespreking van de uitgangspunten van de pilot ('samen uitzoeken', gebruik maken van de lokale intelligentie van de medewerkers) is aangegeven dat de pilot 'meer moet opleveren dan het kost'. De suggestie is dat met relatief geringe inspanning leerprocessen op gang kunnen worden gebracht.

Voorts is de aanpak van de pilot toegelicht, in het bijzonder de onderdelen interviewing en monitoring van de werkzame factoren. De interviewmethodiek is tijdens deze bijeenkomst in feite al toegepast, zodat de teamleiders deze konden ervaren.

De teamleiders hebben de deelname aan de pilot in hun teams besproken. In een enkel team is sprake geweest van een gezamenlijke besluitvorming tot deelname. In de meeste teams waren de teamleiders uiteindelijk bepalend in de keuze voor deelname aan de pilot.

2.3.2 Stap 2: de individuele interviews

De uitvoering van de 'best-practice' interviews bestaat uit de volgende onderdelen:

Tabel 2 Onderdelen van de 'best practice'-interviews

1. Benadering
2. Introductie
3. Interview
4. Terugkoppelingsbrief
5. Video-opname
6. Evaluatieformulier

Alle teammedewerkers is gevraagd of ze aan het gesprek wilden deelnemen. Dat betekent bij de wijkteams niet alleen de 'jeugdmedewerkers', maar ook de wijkteamleden die zich richten op de volwassen cliënten. De medewerkers konden aangeven wanneer ze geïnterviewd wilden worden.

Het interview begon met een introductie. Naast het informeren van de deelnemer is deze eerste stap gericht op het engageren van de geïnterviewde door contact te maken en uitleg te geven over: het doel en de vorm van de pilot en, specifiek, van het interview, en wat er met het materiaal gebeurt (zeggenschap hierover geven aan de geïnterviewde).

Het gesprek met de professional vond plaats op het kantoor van het team en duurde 1 á 1,5 uur. De interviews zijn afgenomen door een gespreksleider; één van de twee pilotbegeleiders. Daarnaast was de tweede pilotbegeleider en/of één of meerdere studenten aanwezig. Zij observeerden slechts en namen niet actief aan het gesprek deel. In de interviewruimte was een videocamera opgesteld, gericht op de professional (de andere aanwezigen bleven buiten beeld).

Na het interview is door de gespreksleider een document gemaakt, waarin hij het gesprek samenvat, en kwaliteiten en doelen benoemt. Dit feedback-verslag heeft de vorm van een brief, waarmee een heel persoonlijke stijl wordt toegepast, waarin de gespreksleider zijn ervaringen met het gesprek aan de geïnterviewde overbrengt. De toon is positief en waardierend. Het verslag is ter verificatie en goedkeuring aan de deelnemers gemaild.

Het gesprek is alleen met toestemming van de geïnterviewde opgenomen en gebruikt voor scholingsdoeleinden en bijeenkomsten (bijvoorbeeld transformatietop). De geïnterviewden zijn in staat gesteld de opname terug te zien. De video-opnamen hebben verder in de pilot geen rol van betekenis gespeeld.

Om de eigen werkwijze te evalueren, heeft de gespreksleider de geïnterviewden een vragenlijst voorgelegd. De vragen gaan over de mate waarin het interview leuk gevonden wordt, energie oplevert en het reflectieproces versterkt, dan wel inzicht geeft in eigen doelen.

Wijze van individuele gespreksvoering

De gesprekken gingen over hoe de professional zijn werk doet, in zijn werk staat en wat hij wil bereiken. De gespreksleider trachtte een ontspannen, natuurlijk gesprek te bewerkstelligen waarbij de professional gemotiveerd raakt om te reflecteren. Daarbij zijn technieken uit de motiverende gespreksvoering (bijvoorbeeld reflexief luisteren), het waardierend interview (ai) en oplossingsgerichte therapie gehanteerd. Zo was de toon en houding van de gespreksleider enthousiast, geïnteresseerd, waardierend, positief en ontspannen. De gespreksleider maakte gebruik van humor en complimenten, benoemde en bevestigde de gedachten en gevoelens van de professional en liet blijken dat het belangrijk is wat de professional doet.

Na de introductie luidde de eerste vraag bijvoorbeeld: waar ben je goed in? Eventueel aangevuld met vragen als 'wat vind je leuk?', 'waar krijg je energie van?' en 'waar ben je trots op (aan het eind van de dag)?' Naast het zoeken naar doelen en 'best practices' is het doel hiervan dat de geïnterviewde enthousiast wordt, energie krijgt en een positieve, creatieve en nieuwsgierige "mindset" wordt bevorderd. Deze wijze van gespreksvoering is er op gericht het creatief proces te stimuleren.

De gespreksleider vraagt vervolgens door om de aanpak (de betreffende 'best practice') te concretiseren. Daarbij wordt gebruik gemaakt van voorbeelden uit de werkpraktijk van de geïnterviewde (voorbeeldcasussen). Daarnaast vraagt de gespreksleider waaraan de geïnterviewde merkt dat hij of zij ergens goed in is. Door hierop door te vragen zijn de doelen, deze zijn in de pilot gelijkgesteld aan de 'best practices'¹², 'meetbaar' gemaakt. Aanvankelijk is reeds tijdens de interviews van gedachten gewisseld over hoe je deze doelen zou kunnen monitoren met behulp van schaaltechnieken. Daar is echter al snel van afgestapt, omdat dit

¹² Uitgangspunt is: "Wat iemand goed kan, is ook hetgeen hij nastreeft".

bleek te gaan leiden tot een te groot aantal doelen om in de tweede fase, van het installeren van de feedback cirkel, individueel te kunnen begeleiden.

Een groepsgesprek

In één team is als experiment voor een groepsgewijze aanpak van het 'best practice' interview gekozen. Dit is een tamelijk hecht en klein (4 personen) team dat al langere tijd in dezelfde samenstelling functioneert. Geen van de teamleden had bezwaar tegen het groepsgesprek: men is gewend om veel met elkaar te bespreken en er is een groot onderling vertrouwen. De werkwijze was in grote lijnen dezelfde als bij de individuele gesprekken, met als belangrijk verschil dat men ook gevraagd is elkaars kwaliteiten te benoemen en die van het team als geheel. Dat betekent dat in dit gesprek de stap naar het teamniveau eigenlijk meteen gemaakt wordt, waar de andere interviews nog op het individuele teamlid zijn gericht.

2.3.3 Stap 3 en 4: Bespreking op teamniveau

De volgende fase is het collectief maken van de ervaringen van de individuele teamleden en het formuleren van gezamenlijke doelen. Dit gebeurt door het voeren van groepsgesprekken over de werkzame factoren en doelen. In dit groepsproces participeren niet alleen de uitvoerend medewerkers, maar ook de teamleiders. We nemen de stappen 3 en 4 in deze paragraaf samen, omdat dat in de praktijk vaak als één proces wordt beleefd.

Bekrachtiging

Voorafgaand aan de inhoudelijke behandeling van werkzame factoren wordt het draagvlak voor het vervolgproces gepeild. Daarvoor worden drie vragen aan de teamleden voorgelegd:

- Heeft het proces je tot nu toe meer opgeleverd dan het heeft gekost?
- Wil je hiermee doorgaan?
- Gun je dit ook aan andere teams?

Inventarisatie van kwaliteiten, werkzame factoren en doelen bespreken

Vervolgens worden de resultaten van de individuele interviews gepresenteerd op teamniveau. Daartoe is steeds een inventarisatie van de kwaliteiten en werkzame factoren, op schrift gesteld door de pilotbegeleiders, na overleg met de teamleider voorgelegd aan de teamleden. In het overleg wordt besproken of deze inventarisatie herkenbaar en volledig is. Kenmerkend voor deze inventarisatie is dat de beschrijvingen van de kwaliteiten en factoren sterk leunen op het interviewmateriaal. Het taalgebruik is dat van de teamleden. Er wordt nog nauwelijks geabstraheerd van die concrete teksten en termen, en er worden ook nog maar in beperkte mate verbanden gelegd tussen kwaliteiten en factoren.

Keuze van de teamdoelen

Na vaststelling van de werkzame factoren wordt in het teamoverleg een keuze gemaakt van de belangrijkste teamdoelen. Daarbij zijn twee varianten toegepast:

- Keuze van teamdoelen uit een lijst (werkzame factoren) tijdens het overleg door middel van stemming;
- Digitale inventarisatie van preferenties: teamleden geven individueel per mail aan wat voor hen de vijf belangrijkste doelen (in rangorde van relevantie) zijn.

Vorbereiding monitoring/schalen

In deze fase wordt ook reeds vooruitgekeken naar het 'schalen' van de teamdoelen en het monitoren daarvan. De functie is om de teamleden te schetsen hoe de pilot verder zal verlopen en wat de opbrengsten kunnen zijn. Een aantal keer zijn de SRS en ORS als voorbeeldschalen gebruikt. Dit zijn schalen die gevalideerd zijn en bij zouden dragen tot een grotere effectiviteit van de hulpverlening.

In één van de teams is ter plekke ook een oefening in het werken met schaaltechnieken uitgevoerd. Naar aanleiding de vraag 'hoe zit je in je werk, hoe voel je je nu op een schaal van 1 tot 10?' werd het voeren van een gesprek op basis van waarderingscijfers geoefend.

Rol gespreksleiders

De gesprekken op teamniveau worden geleid door de externe pilotbegeleiders. Uitgangspunt daarbij is 'leading from one step behind', conform de oplossingsgerichte methode. Dat betekent dat de begeleiders zich niet directief opstellen, maar zich sterk verlaten op de inzichten en voorkeuren van de medewerkers. Het 'leading' richt zich vooral op het stimuleren en structureren van het reflectieproces; processturing. Voorts worden de medewerkers geprikkeld tot het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en ruimte om de praktijk te verbeteren.

De processturing bestaat uit drie elementen. Ten eerste, de voorbereiding en het 'voeden' van de teamgesprekken. Dit gebeurt onder meer door inventarisatie-lijsten te maken van uit de individuele interviews afkomstige 'werkzame bestanddelen', door lijsten te maken van mogelijke en, later, gekozen teamdoelen, door (in de volgende fase) voorstellen te doen voor monitoringsinstrumenten voor teamdoelen. Het teamoverleg zelf fungeert vooral als activiteit waarmee gedachten en ideeën worden uitgewisseld en tot overeenstemming wordt gekomen. De begeleiders dragen zorg voor de documentatie en systematisering de uitkomsten van het overleg. Van elk overleg wordt een verslag gemaakt en teruggestuurd naar de teamleden. Ook dit verslag heeft de kenmerkende waarderende toon, die eerder in de interviews en verslaglegging daarvan is gebezigd.

Tweede element van de processturing is het vanuit de 'expert-rol' bekrachtigen van opvattingen en keuzes van het team. Herhaaldelijk bevestigen de begeleiders dat keuzes voor bepaalde doelen van belang zijn, vanuit hun ervaring of met verwijzing naar vakliteratuur. Het derde element betreft het leiden van het teamgesprek en stimuleren van reflectie ter plekke.

Naast deze 'proceselementen' stimuleren de begeleiders de medewerkers ook om de regie op hun professionele ontwikkeling op zich te nemen. Begeleiders stimuleren medewerkers om zich te verzetten tegen zinloos geachte regels en administratie ('anti-bureaucratie'), hun professionele ruimte te bevechten tegenover beïnvloeding door anderen ('tegenkracht vormen tegen het management', inhoud van de klantregistratie 'niet overlaten aan bureautijgers') of zich sterker te positioneren tegenover de wereld buiten het team.

2.3.4 Stap 5: Voorbereiding van de monitoring

In de volgende stap wordt de monitoring van de gekozen teamdoelen voorbereid. Het hulpmiddel om de monitoring van de teamdoelen uit te voeren is het toepassen van 'schalen'. Dit zijn vaak tienpunt-schalen, vgl. rapportcijfers, die aangeven hoe goed of slecht in de beleving van betrokkenen wordt gehandeld ten aanzien van een bepaald doel. 'Betrokkenen'

zijn dan allereerst de wijkteammedewerkers zelf, maar het kunnen ook de individuele klanten of gezinsleden zijn als gaat het om aspecten van de werkrelatie of de geboden ondersteuning.

Monitoring is een gesprek

Monitoring en het werken met schaaltechnieken behoren tot de wetenschappelijke methoden om kennis te verzamelen over de sociale werkelijkheid. Hoewel de termen aan de wetenschap zijn ontleend, hebben ze in deze pilot geen enkele wetenschappelijke pretentie. Kern is dat deze methoden worden ingezet om een leerproces in gang te zetten in de vorm van een dialoog. De dialoog gaat dan over de interpretatie van de uitkomsten van de schalen: over het al dan niet behalen van doelen en het handelen dat daaraan ten grondslag ligt.

Monitoring, kortom, is een gesprek en de schalen zijn *discursieve* instrumenten die dat gesprek moeten voeden. In 'het gesprek' ontstaat de feedback en doen betrokkenen leerervaringen op.

Het gesprek kan op verschillende niveaus worden gevoerd, die evenzovele vormen van feedback opleveren:

- Tussen cliënt(systeem) en werker, als zij beiden de schalen gebruiken en het gesprek over de interpretatie voeren;
- Op het niveau van de individuele werker die de schalen gebruikt om te reflecteren op zijn handelen (dialogue intérieur);
- Op teamniveau als medewerkers met elkaar in gesprek gaan over de interpretatie van de 'uitkomsten' van de schalen.

Sociale constructie van professionele waarden en normen

Het gesprek begint al in de voorbereiding op de monitoring. In groepsgesprekken in het team wordt gesproken over wat men zich bij teamdoelen voorstelt en wanneer men die als 'behaald' beschouwd. Op deze wijze wordt een sociale constructie gemaakt, in de vorm van een gemeenschappelijke beeld over zaken als 'goed team-functioneren', 'een goede werkrelatie', 'goede zorg of, ten minste, zorg die goed genoeg is', 'voldoende ouderbetrokkenheid', etc.

De voorbereiding van de monitoring met behulp van schalen voltrekt zich in twee stappen. Allereerst is er sprake van *elaboratie*: uitwerking van een begrip door te bespreken wat relevante elementen daarvan zijn. Wat zijn relevante elementen van de werkrelatie? Welke aspecten van ouderbetrokkenheid zijn in de concrete hulpverleningscontext van belang? Het gesprek in het team levert een scala aan opvattingen op over wat belangrijke elementen zijn van een teamdoel die een plek zouden moeten krijgen in de monitoring van dat dat doel. Hulpmiddelen om de teamdoelen uit te werken zijn het beantwoorden van de 'wondervraag' of het bespreken van voorbeeldcasussen. In het eerste geval gaat het om een beschrijving van de ideale situatie ('er heeft zich een wonder voltrokken') en de kenmerken daarvan. In het tweede geval gaat het om casussen die voldoen aan een ideaal of juist daarvan afwijken – zodat gedachten kunnen worden uitgewisseld over wat het ideaal kenmerkt.

De volgende stap in de voorbereiding van de monitoring is *operationalisering*. Na de elaboratie waarin zoveel mogelijk aspecten of dimensies van een doel zijn verkend, gaat het bij de operationalisering om het zo concreet mogelijk formuleren van criteria die aangeven of een doel is behaald. In feite wordt getracht het doel, of aspecten daarvan, op een zo eenduidig mogelijke wijze meetbaar te krijgen. Nu lijkt dat vooral vanuit een wetenschappelijke benadering te gebeuren, maar ook hier geldt dat het met name de onderlinge uitwisseling van

gedachten en opvattingen over doelbereik is, die deze exercitie tot een essentieel onderdeel van het leerproces maken.

3 Ervaringen met de pilot

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de ervaringen met de pilot beschreven. Per stap van het werkproces wordt de beleving van betrokkenen met dat betreffende onderdeel van de pilot weergegeven. Het hoofdstuk eindigt met de algemene waardering voor deze pilot tot op dit moment.

3.2 Stap 1: Engagement

Zoals we in het vorige hoofdstuk zagen is de start en organisatie van de betrokkenheid bij de pilot voornamelijk via de teamleiders gelopen. Zij zijn degenen geweest die aanvankelijk hebben bepaald of de pilot in het team zou worden uitgevoerd – soms na overleg met het team, soms op eigen gezag.

De motieven van de *teamleiders* om aan de pilot deel te nemen variëren. Enkele teamleiders waren niet bij voorbaat inhoudelijk gemotiveerd: ze besloten om mee te doen vanuit een algemene interesse voor 'nieuwe dingen' of vanwege de goede reputatie van één van de uitvoerders van de pilot.¹³

Andere teamleiders hadden wel inhoudelijke overwegingen om deel te nemen. Veelal waren die gerelateerd aan de veranderingen, zowel organisatorisch als methodisch, die samenhangen met de transformaties in de jeugdhulp. Gemene deler is de opvatting dat de veranderingen in organisatie en werkwijze ook veranderingen in kennis, vaardigheden en attitude van de uitvoerend medewerkers vergen. In samenhang daarmee worden door de teamleiders verschillende accenten gelegd. Genoemde inhoudelijke overwegingen zijn:

- Meer ouderbetrokkenheid organiseren, eigen kracht van gezinnen bevorderen;
- Nieuwe taken komen op de medewerkers af, o.m. het onderhouden van samenwerkingsrelaties met ketenpartners;
- De vorming van de eigen teams vergt inzicht in elkaars kwaliteiten en handige manieren om de benutting van die kwaliteiten te bevorderen;
- Vorming van een gemeenschappelijke visie op kwaliteit van zorg in een vooralsnog divers team is van belang;
- Kwaliteit vergt ook inzicht in wat werkt, hoe het werkt. Reflectie op effectiviteit en kwaliteit stimuleren;
- De pilot is een manier om 'de ruimte voor de professional' te pakken en te vullen;
- Veranderingen vergen in het algemeen de ontwikkeling van een 'lerende houding' bij de medewerkers.

Interessant is dat er een samenhang is tussen de aard van de teams (specialistisch team of wijkteam) en de overwegingen tot deelname van de teamleiders. In de specialistische teams wordt wat meer accent gelegd op de methodiek en in de wijkteams op de interne organisatie.

De teamleiders hebben de pilot geïntroduceerd en besproken in hun teams.

¹³ Deze teamleiders waren, in tegenstelling tot anderen, niet aanwezig bij de gezamenlijke 'kick-off' waar de pilot nader is toegelicht.

De motivatie van de *medewerkers* om deel te nemen aan de pilot was eveneens divers, hoewel op andere manier dan van de teamleiders. In algemene zin kan worden geconstateerd dat de medewerkers geen scherp beeld hadden van wat de pilot zou inhouden. Ze hadden weinig kennis over de manier waarop de pilot zou worden uitgevoerd buiten de uit te voeren interviews. Ook waren er weinig uitgesproken ideeën of verwachtingen van wat de pilot zou gaan opleveren en voor wie de pilot opbrengsten zou geven.

Diverse medewerkers geven aan, dat zij niet het gevoel hadden dat wel of niet deelname van het team een keuze was die zij (nog) zouden kunnen beïnvloeden. De positie van verschillende medewerkers bij introductie van de pilot is als 'neutraal' te omschrijven, blijkend uit zinsneden als 'we zien het wel', 'toch vooral als een gegeven beschouwd' en 'baat het niet dan schaadt het niet'.

Een aantal medewerkers legde, in ieder geval op dat moment, ook geen verband met de ontwikkeling van het team of het persoonlijk functioneren. In plaats van de pilot te definiëren als een poging om een leerproces te stimuleren, zagen enkelen het als een 'onderzoek' of 'evaluatie' van de gemeente die wilde weten hoe medewerkers het functioneren in het wijkteam ervoeren.¹⁴ Weer anderen waren primair gemotiveerd voor deelname vanuit de gedachte dat 'anderen' konden leren van het functioneren van hun team, als ware het een rolmodel. Met andere woorden een aantal medewerkers associeerde de pilot aanvankelijk niet met een intern of persoonlijk belang, maar met een belang voor een externe belanghebbende.

Bij andere medewerkers speelde wél een 'ontwikkelings'- of 'leermotief', meer of minder precies gearticuleerd. Motieven die genoemd worden, zijn:

- Een algemeen belang om buiten 'de waan van de dag' met elkaar over het werk en de organisatie te praten;
- Een nieuw team en nieuwe werkwijze vergt dat je je ervaring op andere manieren gaat inzetten;
- Behoeftte aan verdere teamvorming: elkaars kwaliteiten optimaal benutten en vormgeven aan 'generalistisch werken';
- Het team klaar maken voor de transitie (kennis van de transformaties, kennis van de institutionele omgeving, gezinnen/ouders meer betrekken);
- Kijken naar mogelijkheden om de werkwijze te verbeteren;
- Doordenken van de positie van team en je positie als professional ten aanzien van alle veranderingen;
- Een buitenstaander die meekijkt, stimuleert reflectie en ziet weer andere dingen.

Vanuit het medewerkersperspectief gezien, heeft werkelijk 'engagement' voor de pilot voorafgaand aan de uitvoering slechts in beperkte mate plaatsgevonden. Pas in de interviewfase is het enthousiasme en de motivatie voor deelname in bredere zin gevestigd. Dat geldt ook voor sommige teamleiders. Eén van hen stelt, na zelf te zijn geïnterviewd, doordrongen te zijn geraakt van belang van de pilot: *"ik zag echt geen escape meer voor ons team."*

¹⁴ Deze specifieke interpretatie kan te maken hebben met de terminologie die (ook) is gebruikt om de pilot te beschrijven. Termen als 'actie-research' en de pilotbegeleider als onderzoeker zijn daarbij soms gebezigd. Voorts ligt door de prominente rol van het interview in de pilot de associatie met onderzoek of evaluatie voor de hand.

3.3 Stap 2: de individuele interviews

Organisatie en uitvoering

Op een paar medewerkers na hebben alle benaderde teamleden, inclusief leidinggevendenden, meegedaan aan het 'best practice'-interview. Niet iedereen was bij voorbaat gemotiveerd. De houding was meestal neutraal en soms negatief. De medewerkers wisten niet goed wat hen te wachten stond. In enkele teams hebben de positieve ervaringen van medewerkers met het interview anderen 'over de streep getrokken'.

De introductie, die door de gespreksleider werd gegeven bij aanvang van het interview, werkte over het algemeen wel verhelderend. Vooral het doel van het gesprek werd duidelijker en deelnemers kregen ook meer zicht op de doelstellingen van de pilot. Maar niet voor iedereen was dit voldoende en de wijze van (door)vragen zonder dat dit voor hen een duidelijk doel had, leidde soms tot onbegrip en irritatie.

De aanwezigheid van de tweede pilotbegeleider en één of meer studenten werd door de betrokken deelnemers niet als belemmerend ervaren. Bedreigender vanuit perspectief van de deelnemers was de aanwezigheid van de videocamera. Vooral bij binnenkomst moesten deelnemers soms wel even slikken. Het feit dat er toestemming werd gevraagd voor de opname en het gebruik van de beelden wekte echter vertrouwen en meestal trad er ook gewenning op gedurende het gesprek. Degenen die gebruik van de video weigerden, deden dit omdat ze moeite hadden om zichzelf op beeld terug te zien.

De gespreksruimte bleek weinig invloed te hebben op de wijze waarop de deelnemers het individuele interview hebben ervaren.

Gespreksonderwerpen

Bij de vraag waar ben je goed in, kwam vaak de cliëntrelatie ter sprake. Hoe zorg je ervoor dat je een goed contact hebt met de cliënt (kind/ jongere en ouders), dat de cliënt zich ontspant, je vertrouwt en open durft te zijn. Andere onderwerpen hadden betrekking op de begeleiding van cliënten zoals het versterken van het netwerk van een cliënt, het vergroten van diens zelfredzaamheid/eigen kracht, het regelen van urgente zaken voor de cliënt ('brandjes blussen', crisissen oplossen). Daarnaast werd gesproken over de positie van de professional in het wijkteam. Kwaliteiten die in dit kader bijvoorbeeld genoemd werden, zijn het zorgen voor openheid in het team, het regelen van praktische (bureaucratische) zaken en anderen van dienst zijn met advies (inbreng expertise).

Over het algemeen ging de gespreksleider mee in wat de geïnterviewde zelf ter sprake bracht. De laatste bepaalt dus eigenlijk de agenda van het gesprek. De gespreksleider stelt zich daarin terughoudend op. Belangrijke transformatiedoelen als neerwaartse druk, integrale samenwerking met het wijknetwerk, (vroeg)signalering/preventie en kostenbesparing zijn, mogelijk mede daardoor, niet of nauwelijks ter sprake gekomen.

Als het gaat om de condities die nodig zijn om het werk goed te kunnen doen, de eigen werkdoelen te behalen, is onder andere gesproken over de behoefte aan duidelijke kaders en richtlijnen, uniformiteit in werkwijze, het terugdringen van de bureaucratie (o.a. registratiedruk)

en de (opgelegde) werkprotocollen. Het gaat dan vooral om werkzaamheden en procedures die niet als functioneel worden gezien voor het eigen werk.

Schalen

Bij de eerste deelnemende teams is door de gespreksleiders al tijdens het interview met de medewerker vooruitgekeken naar de monitoring van werkzame factoren. Er is gesproken over het toepassen van schaaltechnieken voor de monitoring: hoe kunnen van in het gesprek genoemde kwaliteiten of werkzame factoren schalen gemaakt worden om het eigen handelen te monitoren? Zoals aangegeven is hier spoedig vanaf gestapt omdat dit teveel verschillende schalen zou opleveren om in de volgende fase op te monitoren en te begeleiden.

Beleving individuele gesprek

Het 'best practice'-interview werd doorgaans positief ervaren. Dit beeld komt ook naar voren uit de zelfevaluatie van de pilot. De daarin ge-enquêteerde deelnemers zijn vrijwel unaniem in hun positieve oordeel.

Respondenten spreken over een prettige en open sfeer, waarbij ze zich vrij voelden om zich over allerlei, ook gevoelige zaken, uit te spreken. Het feit dat het gesprek als 'natuurlijk' of ongekunsteld voelt, is voor deelnemers belangrijk. Dit wordt des te duidelijker wanneer gekeken wordt naar die enkele gevallen waar dit gevoel minder aanwezig was. De gespreksmethode blijkt dan juist als onprettig te kunnen worden ervaren. Zo stoorde een deelnemster zich aan de gevolgstrekkingen en de indringende blik van de gespreksleider. Op een bepaald moment zei deze: *"Ik kan zien dat je het leuk vindt om dingen voor elkaar te krijgen (...) [de gespreksleider] had er wel gelijk in, maar het werkte voor mij wat bevreemdend"*. (WP03) Op een ander moment vond deze respondent de gespreksleider ineens te dichtbij komen. Het werd voor haar te persoonlijk, te intiem: *"Zo was ik er helemaal niet ingegaan. Dat kan je zeggen met supervisie of met collega's ... ze kwam ineens te dichtbij"*. (WP03) Overigens zegt dat volgens haar ook iets over haarzelf. Ze houdt er niet van als mensen te dichtbij komen.

Maar dit zijn toch uitzonderingen en opvallend is dat ook degenen, die van zichzelf zeggen niet zo makkelijk te praten, uiteindelijk toch veel over zichzelf vertelden. Eén van de respondenten vertelde dat de gespreksleider in staat was haar dingen te 'ontfutselen' die ze tevoren niet had willen vertellen. Het ging daarbij over de bedenkingen die ze heeft bij het concept wijkteam en de haalbaarheid van de daaraan verbonden doelen. Een andere respondent sprak over de rust waarmee ze in het gesprek zat. Dit viel haar op bij het bekijken van de video en ze was echt verbaasd over zichzelf. Ze denkt dat dat ook kwam door de rust die de gespreksleider uitstraalde. De deskundigheid van de gespreksleider lijkt van belang voor het vertrouwen dat deelnemers in de gespreksleider hebben. Materiekennis en praktijkervaringen helpen om een vertrouwensband te scheppen. Deze deskundigheid van de gespreksleiders blijkt uit wat ze vertellen over hun eigen kennis en ervaringen én uit het soort vragen dat wordt gesteld.

Ook het feit dat de gespreksleiders van buiten komen, dus niet uit het eigen team of de eigen instelling, draagt bij aan de openheid van het gesprek. Men is er niet altijd aan toe om de resultaten van het persoonlijke interview te delen met collega's of met een teamleider. Zeker als men nog maar kort in het team zit, is de vertrouwensband nog niet zo sterk dat men zulke persoonlijke zaken wil bespreken met anderen in het team. Daarbij heeft binnen je team een ieder toch zijn eigen blinde vlekken en het is goed als iemand met een frisse blik tegen de

zaken aan kan kijken, zo wordt aangegeven. Deelnemers zijn er dan ook geen voorstander van om dergelijke gesprekken door een teamlid of teamleider te laten voeren.

De positieve ervaringen worden sterk gekoppeld aan de persoon die de gesprekken voert. Dat gaat zelfs zo ver dat sommigen zich afvragen of de methodiek wel los van de persoon (van de huidige gespreksleiders) gezien kan worden.

Deelnemers ervoeren het interview doorgaans als een goed lopend gesprek dat in hun beleving snel voorbij was. Dit laatste werd als positief gezien. Het interview heeft hen volgens eigen zeggen ook niet veel energie gekost. Integendeel, het leverde hen juist energie op.

Ervaren effecten

Het gesprek zelf heeft de meeste impact gehad op de deelnemers. Meer dan de andere aspecten die samenhangen met de interviews.

Dit blijkt ook uit de zelfevaluatie van de pilot. De video-opnamen zijn nauwelijks gebruikt. De redenen waren dat men het niet prettig vond om naar zichzelf te kijken, dat het nogal lang en saai is om naar een gesprek van een uur te kijken of dat men te weinig tijd had. Eén van de respondenten had daarom de aanbeveling om een soort van compilatie te maken van alle video's van de teamleden. Daarnaast speelden technische problemen en de slechte geluidskwaliteit van de weergave een negatieve rol. Verder gaven medewerkers die belang hechten aan en ervaringen hebben met het reflecteren middels video-opnamen aan dat het belangrijk is dat je dit met een duidelijk doel doet en een daarbij passende methode kiest. Bijvoorbeeld samen met een coach de opname bekijken en gericht analyseren op een aantal gekozen punten. Daarvan was in de pilot geen sprake. Er waren dan ook medewerkers die het idee hadden dat de opnamen niet voor hen maar voor de studenten en gespreksleiders (scholing en zelfevaluatie pilot) waren bedoeld.

Het evaluatieformulier had voor de deelnemers geen functie en gevolgen. Zij zagen dit als een instrument voor de pilotbegeleiders om hun werkwijze te evalueren.

De feedback-brief wordt door deelnemers beschouwd als een formele terugkoppeling waarmee de gespreksleider de juistheid van zijn verslag checkt. Over het algemeen was dit laatste het geval en werd de inhoud door de medewerker (eventueel met kleine aanvullingen, correcties) geaccordeerd. Er waren ook medewerkers die door het lezen van de terugkoppelingsbrief hetzelfde positieve gevoel weer kregen als tijdens het gesprek. Een respondent sprak in dit kader van een 'cadeautje'. De brief blijkt ook wel gezien te worden als een bewijs dat anderen het belangrijk vinden wat je doet. Eén van de leidinggevendenden gaf aan het handig te vinden om de resultaten van het gesprek zwart op wit te hebben, als een soort logboek van wat hij tot op heden in de organisatie heeft gedaan en waarom (onderbouwing) hij bepaalde keuzes heeft gemaakt.

De belangrijkste gevolgen van het interview waren dat deelnemers meer enthousiast en gemotiveerd raakten voor hun werk met cliënten en de samenwerking in het team, op dat vlak ook meer zelfvertrouwen kregen en meer inzicht kregen in wat ze doen, waarom ze het doen en wat het oplevert.

“(Op het eind van het interview – tw) had ik een heel positief beeld. Terwijl ik voor mijn gevoel een uur lang mijn gal had gespuwd over alles wat niet goed gaat, wat nog niet zo goed loopt. Maar uiteindelijk werd ik heel gemotiveerd, enthousiast gemaakt over wat ik aan het doen ben.

Werd ik soort van trots op alles wat we tot nu toe hebben gedaan... Het was een hele mooie kanteling in het gesprek. Nieuwe energie of zo" (WB01).

"Door alle problemen die er zijn, met name organisatieproblemen: het ontbreken van bepaalde voorwaarden om je werk te kunnen doen, kan er een klaagcultuur ontstaan. De positieve insteek van [de gespreksleider – tw], het focussen op waar je goed in bent en wat goed gaat, werkt dit tegen. Je wordt versterkt in een actieve, ondernemende houding" (WP03).

Naast bewustwording, bracht het ook een meer reflexieve houding teweeg bij de deelnemers. Zo zijn er respondenten, die aangaven dat zij na het gesprek in hun contact met cliënten en/of collega's meer zijn gaan letten op het effect van hun handelen. Sommige betrokkenen denken echter wel dat het effect na verloop van tijd afneemt. Door de drukte van alle dag komt volgens betrokkenen het reflecteren op eigen handelen mogelijk in gevaar. Ook de positieve energie die men na het gesprek had, blijkt na verloop van tijd weg te kunnen vloeien.

Naast het reflecteren blijkt in het gedrag zelf weinig veranderd door het individuele gesprek. De verandering zit hem dus niet zozeer in het handelen maar veeleer in bewustwording van wat je doet en een verandering van houding, motivatie en zelfvertrouwen.

"Nou het heeft me opgeleverd, dat ik meer bewust, dat ik nog bewuster handel, en dat ik de dingen die ik deed gewoon nog steeds zo doe, ja, dat." (KZ03)

Veel medewerkers blijken toch wat onzeker over hun positie in het wijkteam. Het is hen niet altijd duidelijk wat er van een wijkteammedewerker wordt verwacht en wat ze voor het team kunnen betekenen. Er waren deelnemers die door het interview meer vertrouwen kregen in hun meerwaarde voor het team. *"... omdat ik me dat toch ook een beetje afvroeg. Zo van een ouwe taart, wat heb je dan nog te bieden (WB02)".*

Ook is voor de uitvoerders niet altijd duidelijk wat de organisatie- en transitiedoelen zijn en wat dit betekent voor hun werk. Dit kan hun onzekerheid versterken. Deelnemers gaven aan dat het gesprek bevestiging opleverde dat ze al goed met de transformatiedoelen bezig zijn:

"Ik kreeg opeens een verhelderend beeld van misschien ben ik toch wel op de goede weg. Vooral omdat ik er zolang uit was geweest door mijn verlof, had ik iets van ik ben nog helemaal niet met het nieuwe werken bezig: meer je cliënt activeren, meer op de achtergrond en het netwerk betrekken. Eigenlijk was ik daarmee wel heel goed mee op de goede weg, dat ik eigenlijk toch wel al gevorderd was in het nieuwe werken, ondanks dat ik er zolang uit was geweest."

Er zijn ook respondenten die aangaven meer scholing of training te willen specifiek gericht op het werken in het wijkteam, op het realiseren van transformatiedoelen en de zaken waar men daarbij tegenaan loopt (zoals omgang met weerstand). Het scholings- en trainingsaanbod van de moederorganisaties en gemeente zou te algemeen zijn en daardoor niet in deze specifieke kennisbehoefte kunnen voorzien.

Opvallend is dat, hoewel de pilot niet op hen was gericht, ook leidinggevend profijt hadden van hun deelname aan het interview. Ook voor hen leverde het gesprek inzichten op over hoe ze hun werk doen en blijkt het hun zelfvertrouwen te kunnen versterken.

Groepsgewijze aanpak

Zoals eerder gemeld is in één team een groepsgesprek gehouden in plaats van individuele interviews met de teamleden. De reden was een heel pragmatische: tijdgebrek. Alle teamleden hebben aan dit gesprek deelgenomen. Het was voor hen ook niet vreemd. Dit team werkt, in tegenstelling tot de andere pilotteams, al langer in een vaste samenstelling. Het onderling vertrouwen is groot en men is gewend om allerlei zaken in groepsverband te bespreken. Zelfs de voortgangsgesprekken, een soort functioneringsgesprekken, worden groepsgewijs uitgevoerd.

Gezamenlijk kwamen de deelnemers tot een aantal 'best practices' van het team als geheel, zoals de wijze waarop ze het kind en de ouder in hun kracht proberen te zetten, hun cliëntbenadering (zakelijk, vriendelijk) en de sfeer in het team (hecht, veilig, open, betrokken, verantwoordelijk, gedeelde visie). Niet alle respondenten hadden de feedback-brief al gelezen, zij die dat wel gedaan hadden konden zich hier goed in vinden.

De ervaren effecten komen grotendeels overeen met die van de individuele interviews. Dan gaat het om effecten als bevestiging dat je 'goed bezig bent', het motiverende effect van het gesprek, je krijgt er energie van en het draagt bij aan bewustwording van je handelen:

"Wat je soms in je automatisme doet is soms zo moeilijk uit te leggen wat je dan doet, maar door het doorvragen wordt je je wel heel bewust van iedere stap die je maakt. Dat was wel heel knap van [de gespreksleider – tw]. Dat kreeg hij wel los bij ons allemaal" (PM04).

Ook voor deze gesprekken geldt dat de psychologische effecten niet onmiddellijk tot veranderingen in het handelen, in de werkwijze, hebben geleid.

In vergelijking met de individuele interviews heeft het groepsgesprek toegevoegde waarde gehad. Deelnemers rapporteren de onderlinge waardering over elkaars kwaliteiten, de explicitering van de gedeelde tevredenheid over de samenwerking in het team en de onderstreping dat men vanuit een gedeelde visie werkt. In feite, gaat het om een bevestiging van de onderlinge band – en een onderstreping van het belang om het team overeind te houden bij de komende reorganisaties.

Omdat het tijd bespaart zou zo'n groepsgesprek een goed alternatief zijn voor individuele gesprekken, zeker ook vanwege de effecten op de ervaren cohesie. Daarbij moet wel worden benadrukt dat het hier om een klein team ging waarvan de leden al een sterke onderlinge band hadden en er een traditie bestond om veel zaken in teamverband te bespreken. De vraag is of een groepsgesprek in deze fase van de pilot in minder samenhangende teams dezelfde werking zal hebben.

3.4 Stap 3 en 4: Bespreking op teamniveau

De dataverzameling heeft grotendeels plaatsgevonden op het moment dat betrokkenen bezig waren met de inventarisatie en de keuze van de teamdoelen – of deze fase net hadden afgerond. Op dat moment waren nog weinig teams bezig met de fase van de monitoring en de voorbereidingen daarvan.

Hoewel in 4 van de 5 pilots sprake is van een tamelijk nieuwe teamsamenstelling, kan in het algemeen worden waargenomen dat de inventarisatie van de teamdoelen en het prioriteren

daarvan tamelijk vlot in een teamoverleg kon worden uitgevoerd. De inventarisatielijsten die door de pilotbegeleiders zijn aangeleverd, worden in het algemeen als herkenbaar en volledig ervaren. Daarop is een uitzondering. In één wijkteam is de keuze van het teamdoel een langdurig proces geworden, overigens zonder dat daarvoor een duidelijke verklaring kan worden gegeven. In beginsel is het proces van het bespreken en prioriteren van doelen niet veel anders vormgegeven dan elders.

Het daarop volgende keuzeproces van een of meer teamdoelen waarmee men 'aan de slag' gaat – door middel van stemming of het indienen van 'top 3'-lijstjes, is, met uitzondering van het ene wijkteam, eveneens vlot verlopen. De teams komen tamelijk snel tot consensus over de centraal te stellen teamdoelen. De verklaring hiervoor kan gevonden worden in het 'kennisfundament' dat met de individuele interviews gelegd is.

Eenmaal is de consensus doorbroken. In het eerste pilotteam is door de teamleiding achteraf geconstateerd dat er onvoldoende samenhang was tussen de keuze van de teamdoelen en de transformatie van de jeugdhulp. Bovendien zou de pilot met het gekozen doel (een goede kindrelatie) in het vaarwater komen van andere functionarissen die vanuit dat perspectief met kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling bezig zijn.

Hoewel een incident, laat deze gebeurtenis zien dat niet vanzelfsprekend uit het inventarisatieproces de teamdoelen tevoorschijn komen die gerelateerd zijn aan belangrijke veranderingen die worden gevergd van de uitvoerders (de transformatiedoelen). Dat was wel de veronderstelling bij aanvang van de pilot – al gaf die aanname ook binnen het projectteam tot discussie aanleiding. Later is in de individuele interviews meer aandacht besteed aan de veranderende context waarin uitvoerders hun werk moeten doen. Er is daarna, in andere teams, geen discussie meer geweest over de relatie van de gekozen doelen met de transformatie.

Daarnaast heeft deze gebeurtenis bij de projectbegeleiders tot het inzicht geleid dat betrokkenheid van de teamleiding in de verschillende fasen van het project belangrijk is om te voorkomen dat inhoudelijke doelen gaan conflicteren met de andere organisatiedoelen.

Voorts is, en ook dat draagt bij aan de consensus, maatvoering op teamniveau op deze wijze geborgd. De doelen sluiten aan bij die ontwikkelingspunten die in de beleving van teamleden het meest prominent zijn. Dat betekent in het geval van een tamelijk 'jong' wijkteam dat geconcentreerd wordt op verbetering van het team-functioneren, dat de beide specialistische teams meer gaan richten op de zorgomgeving (waaronder ouderbetrokkenheid), dat een ander wijkteam vooral de werkrelatie met de klant centraal stelt. Elk team vormt als het ware zijn 'reflectie-agenda' gegeven de stand van de ontwikkeling van de lokale organisatie en werkwijze.

Over het op collectief niveau brengen van individuele ervaringen en daaruit teamdoelen formuleren als zodanig zijn de ervaringen van de medewerkers positief. Toch was de tevredenheid, in vergelijking met de voorafgaande fase van individuele interviews, niet onverdeeld groot. Dit hangt samen met de volgende ervaringen van medewerkers:

- Na de goed verlopen interviews leek dit onderdeel en het vervolg van de pilot veel minder doordacht;
- Enkeligen geven aan geen zicht te hebben op het vervolg en hoe met de teamdoelen wordt omgegaan. Er is te veel tijd besteed aan de inventarisatie in plaats van aan de monitoring.

Kortom, vooral het ontbreken van een gearticuleerd perspectief op het vervolg van de pilot vond een aantal deelnemers hinderlijk. Tegelijkertijd kwam van een deelnemer ook de suggestie om wat meer gebruik te maken van het materiaal uit de individuele interviews (video's, feedback-brieven) dan nu is gebeurd.

3.5 Stap 5: Voorbereiding van de monitoring

In drie van de pilotteams zijn in de evaluatieperiode tot en met februari verdere stappen in de richting van monitoring gezet – in slechts één team is het tot daadwerkelijke toepassing gekomen.

In het proces van doelbepaling (stap 4, zie vorige paragraaf) tot monitoring hebben we de fases van elaboratie en operationalisering onderscheiden. In feite behelst het één proces van fasegewijze concretisering van doelen, waarbij *elaboratie* vooral betrekking heeft op het verkennen van verschillende aspecten van doelen en *operationalisering* op het zo concreet mogelijk maken van die verschillende aspecten.

In een wijkteam is men nog niet aan monitoring toegekomen, maar zijn wel voorbereidende stappen gezet voor de ontwikkeling van een schaal. Aan de hand van de 'wondervraag' is verkend waaraan het doel 'goed team-functioneren' moet voldoen als het is bereikt. Uit deze elaboratie van het teamdoel zijn tal van kenmerken gekomen (van huisvesting tot overlegvormen, van gezamenlijk lunchen tot het beter benutten van alle kwaliteiten binnen het team). Bij het trekken van conclusies over belangrijke kenmerkende aspecten van het team-functioneren heeft de pilotbegeleider steeds op twee zaken gestuurd: sluiten de conclusies aan bij de motivatie en wensen van medewerkers én worden zij door het team als geheel gedragen.

De ervaringen met de 'wondervraag' zijn gemengd. Enkele medewerkers vinden het juist zinvol om zonder bekommernis over 'beperkingen' na te denken over een ideale situatie: dan krijg je een scherp beeld van waar je als team naar toe zou willen en wat je met zijn allen belangrijk vindt. Andere medewerkers vinden deze techniek toch wat te 'zweverig', met als gevolg dat later allerlei doelen moeten worden geschrapt, omdat ze niet realiseerbaar zijn of buiten de invloedssfeer van het team liggen.

Het overleg over de uitwerking van het teamdoel is, desalniettemin, door de sleutelinformanten wel positief ervaren. Zoals één van hen het uitdrukt: *"(...) nu is er een manier gevonden om dat [behoefte aan meer teamcohesie –tw] bespreekbaar te maken en het gelijk aan te pakken. Anders wordt het wel eens genoemd in het teamoverleg, maar niet gelijk aangepakt. (...) En nu hebben we met z'n allen gezegd, dit is die stip op de horizon, dat is wat we willen en wat moeten we er dan voor doen?" (KZ02)*

Van de kenmerken die uit de elaboratie gekomen zijn, wordt een deel uitgewerkt in monitoringsschalen (de operationalisering). Een eerste voorstel daarvoor van de pilotbegeleider is kort in het team besproken en becommentarieerd.

Een eenduidig beeld van hoe de schalen worden geoperationaliseerd en, meer nog, de toepassing ervan, ontbreekt bij de medewerkers. Door eerdere oefening in het teamoverleg met waarderingcijfers hebben de medewerkers wel kunnen ervaren dat dergelijke cijfers een goed hulpmiddel kunnen zijn om met elkaar een gesprek te voeren over bijvoorbeeld aspecten van het team-functioneren.

Daarnaast wordt bijzonder gewaardeerd dat uit de elaboratie meteen, los van monitoring, een aantal concrete verbeterpunten kwam. Enkele zijn per ommegaande ingevoerd zoals het uitvoeren van dagelijkse briefings en een wekelijks casus-verdelingsoverleg.

Ook in één specialistisch team is reeds de voorbereidende stap gezet naar monitoring. In twee overleggen is gewerkt aan de elaboratie van dit nieuwe teamdoel, namelijk de verbetering van de betrokkenheid van de omgeving (ouders, wijkteam) bij de ondersteuning van het kind met het oog op een eerdere terugplaatsing in het gezin. Het eerste gesprek kende twee fases. In de eerste fase is vooral ingegaan op de herformulering van het oorspronkelijke teamdoel in de conceptueel model van samenwerkingsrelaties die van belang zijn voor de behandeling van het kind in de vorm van een driehoek (specialistisch team, ouders, wijkteam). In deze fase is door de pilotbegeleider afgetast wat het draagvlak voor dit model was in het team. Na gebleken brede steun voor dit model, is in de tweede fase van het gesprek nagedacht over hoe dit model meetbaar gemaakt zou kunnen worden. De leidende vraag van de pilotbegeleider daarbij was: stel dat de ouders hoog scoren op de 'ouders in beweging'-schaal, wat zouden jullie dan zien? In het gesprek zijn vervolgens enkele operationalisaties de revue gepasseerd.

"Ja, wat ik het leuke daarvan vond is dat ik dacht o ja, je weet wel dat het daar om draait, maar dan is het iets dat in de lucht hangt zeg maar. En nu heb je het op papier en waar je dus nu mee bezig bent is hoe ga je dat optimaliseren dat dat daadwerkelijk zo gaat zijn. (...) Dus echt het wijkteam inschakelen en zo dat was bij ons minder op de voorgrond. Het feit dat die driehoek op papier staat, dat maakt mij er wel meer bewust van. (...) En wat we daar geprobeerd hebben is dat ongrijpbare heel concreet te maken. Dat is wel gelukt denk ik. Nu zou het nog moeten zijn dat je het nog veel meer toepast op de groep en in het werk."(HY03)

In het tweede gesprek is naar aanleiding van een concreet voorgestelde schaal, van de hand van de pilotbegeleiding, uitgebreid gesproken. Naar aanleiding van deze schaal ontspon zich al snel gesprek over indicatoren en normen: hoe neem je waar hoe betrokkenheid van ouders zich ontwikkelt en wanneer vind je het niveau goed of in ieder geval goed genoeg?

"Was heel leuk om met elkaar het gesprek aan te gaan. Dat vond ik wel fijn aan die bijeenkomst. Ook met onze systeemtherapeut erbij, die daar ook heel veel in mee kan denken omdat zij natuurlijk heel veel contact heeft met het gezin. (...) Het is wel leuk om het op deze manier met elkaar erover te hebben. Wat zien we eigenlijk met elkaar? (...) Op zich was er veel overlap (in visies –tw) maar er kwam ook wel wat discussie op gang, dat je toch iets makkelijker over begint. Bijvoorbeeld of dit kind wel of niet thuis kan wonen. Daar waren wel wat meningsverschillen over, of ten minste... daar zag iedereen wel andere dingen in. Dat is wel leuk dat dat ter sprake komt. Dus er gebeurde eigenlijk tijdens dat gesprek al heel veel, zeg maar, nog voor dat die schalen er waren. (...) En wat heeft een ouder nodig in een thuissituatie vanuit een wijkteam zodat dat alsnog kan gebeuren. Is dat een keer in de zoveel tijd een weekend logeren voor een kind of systeemcoaching, of whatever." (HY04)

In een derde team, een wijkteam, is men wel reeds begonnen met monitoring van de teamdoelstelling. Het gaat om de werkrelatie met de klant. In vergelijking met de twee andere teams, en met name het specialistische team, lijkt men in dit team na de keuze van het teamdoel vrij snel over te zijn gegaan tot het bespreken van monitoringsinstrumenten. Met andere woorden, de stap van doelbepaling naar operationalisering is snel gezet en de tussenstap van elaboratie heeft relatief weinig tijd gekend. Een ander verschil is dat de operationaliseringsstap vrij snel kon worden gezet omdat bestaande instrumenten daarvoor zijn aangedragen door de pilotbegeleiders. In de andere teams zijn of worden de monitoringsinstrumenten in de teamgesprekken bedacht.

Mogelijk vinden we hier ook de verklaring voor de wat 'diffuse' tevredenheid in dit team over het teamproces. Positieve ervaringen met de 'open discussie' over de teamdoelen in het

overleg worden gecombineerd met wat mindere waarderingen over de nogal ‘theoretische inbreng’ vanuit de pilotbegeleiding en onbegrip over het werken met de schalen.

De schalen die zijn geïntroduceerd door de pilotbegeleiders zijn de Outcome Rating Scale en de Session Rating Scale (Scott Miller 2012). Deze schalen worden ingevuld door de hulpverlener, de betrokken volwassenen en eventueel de jeugdige. Op basis de uitkomsten kan de kwaliteit van de ‘therapeutische alliantie’ besproken worden, zowel wat betreft het resultaat als wat betreft proces. In deze pilot draait het daarbij niet alleen om de bilaterale relatie tussen hulpverlener en cliënt, maar om het teamgesprek dat op basis van scores en ervaringen met deze schalen wordt gevoerd over hoe je een goede werkrelatie tot stand brengt.

Uiteindelijk was een klein deel van de medewerkers bereid (‘de kopgroep’) om deze schalen in hun dagelijks werk te gaan uitproberen. Vervolgens is een fase aangebroken waarin zich implementatievraagstukken voordeden. De medewerkers zaten met vragen als: in welke casussen kunnen deze instrumenten worden toegepast (wat doe je met crisissituaties bijvoorbeeld), heeft het wel zin om de vragenlijsten in kortdurende hulprelaties te gebruiken, moet je de vragenlijst exact gebruiken of kan een zelfbedachte samenvattende vraag volstaan, etc? Tegelijkertijd constateerde de pilotbegeleiding een overschatting van de ‘zelfwerkzaamheid’ van het team. In deze fase van monitoring blijkt frequent contact over de ervaringen met de medewerkers nodig – óók als prikkel om uitvoering te geven aan de monitoring.

In twee teams is men niet aan de stap van het voorbereiden van de monitoring toegekomen.

3.6 Algemene waardering voor de pilot

Aan het slot van dit hoofdstuk wordt de algemene waardering voor de pilot besproken. Dit gebeurt onder meer aan de hand van de vraag aan de wijkteammedewerkers wat de waarde van de pilot is ten opzichte van andere vormen van reflectie.

In het algemeen wordt een toegevoegde waarde van de pilot ervaren ten opzichte van andere gelegenheden of momenten van georganiseerde reflectie. Daarbij kan worden gedacht aan casuïstiekbesprekingen en intervisie. Overigens varieert de gepercipieerde toegevoegde waarde per team – en zelfs binnen teams tussen teamleden. Een deel van de teamleden vindt dat het pilot sterk vergelijkbaar is met de wijze waarop bij hen de intervisie verloopt en dus heel beperkte toegevoegde waarde heeft. Anderen zien juist meer verschillen. Een respondent merkt op dat de pilot te vroeg komt om optimaal effectief te kunnen zijn: er is nog te veel onrust in het team door personele wisselingen en de veelheid aan veranderingen waar medewerkers mee te maken krijgen.

Als we de aspecten van de ervaren meerwaarde van de pilot op een rijtje zetten, blijkt dat de meerwaarde enerzijds gevonden wordt in de werkwijze en organisatie van de pilot en anderzijds in de opbrengsten.

Eén van de waardevol geachte uitvoeringskenmerken van de pilot is dat die door *externen* wordt begeleid. Daardoor wordt met een ‘frisse blik’ naar de praktijk gekeken en worden andere vragen gesteld in gesprekken. Dit wordt soms gemist in de eigen intervisiebijeenkomsten, hoewel er ook respondenten zijn die juist vinden dat de pilot daarin sterk lijkt op de eigen intervisiepraktijk die ook door externen wordt begeleid. Een tweede

aspect betreft het 'overstijgende' karakter van de pilot: het gaat om algemenere onderwerpen die de dagelijkse casuïstiek overstijgen, waardoor men met wat meer *distance* naar de eigen uitvoeringspraktijk gaat kijken. Het derde heel praktische aspect is *tijd*: door de pilot komt men nu ook toe aan het voeren van diepgaande gesprekken over de werkwijze die in ander type overleggen (casuïstiekbesprekingen, intervisie) vaak door tijdgebrek blijven liggen. Maar tijd is niet het enige aspect, het gaat ook om de *kwaliteit van het onderlinge gesprek*. Diepgang in de pilot wordt bereikt door de manier waarop het gesprek gevoerd wordt, en met name het doorvragen van de pilotbegeleiders over achtergronden, motivaties, etc. achter opvattingen en overtuigingen van medewerkers. Daarbij speelt ook de stijl van gespreksvoering een rol, en dat is het vijfde aspect. Betrokkenen ervaren de '*positieve insteek*' als waardevol: er wordt uitgegaan van professionele kwaliteiten, van wat al wel goed gaat en wat ontwikkelingsmogelijkheden zijn - en niet voortdurend de nadruk gelegd op problemen. Tot slot wordt de waarde van de pilot gezien in de mogelijkheden om *maatwerk op teamniveau* te leveren in vergelijking met het als 'generiek' beleefde ondersteunings- en scholingsaanbod van de gemeente.

Voorts wordt meerwaarde ervaren in de opbrengsten van pilot. Een vorm van meerwaarde die wordt genoemd heeft te maken met de positieve invloed op de *motivatie* van de medewerkers. Termen die daarbij regelmatig worden gebruikt zijn 'enthousiasme', 'trots', 'energie' en 'bevestiging'. De pilot draagt in de ervaring van verschillende medewerkers bij aan hun enthousiasme voor en trots op het werk dat ze doen, ze krijgen 'energie' van de gesprekken en zien bevestigd dat ze (onderdelen van) hun werk goed beheersen en op 'de goede weg' zijn. Hoewel deze termen bij verschillende onderdelen of 'stappen' van de pilot gebruikt worden, wordt het motiverende aspect met name verbonden aan de individuele interviews. Tweede opbrengst die wordt ervaren is het ontstaan van een *reflexieve houding*. Medewerkers vertellen dat zij toch wat vaker in hun dagelijks werk stil staan bij bepaalde aspecten van hun handelen die zij voorheen routineus uitvoerden. Of juist nadenken over zaken waar ze voorheen gemakkelijker aan voorbij gingen. Zo noemen enkele respondenten bijvoorbeeld de kwaliteit van de klantrelatie en het betrekken van ouders bij de hulpverlening. Deze reflexieve houding geldt voor individuele medewerkers, maar ook, zo vertellen respondenten, voor het gehele team. Dat blijkt onder meer uit onderwerpen die tijdens teamoverleggen, casuïstiekbesprekingen, overdrachtsgesprekken, e.d., besproken worden die te maken hebben met de teamdoelen of in het algemeen met de evaluatie van het eigen handelen. Soms worden ook al reflectietechnieken zelfstandig toegepast: een team heeft zelf een schaal bedacht om het handelen 'te monitoren'. Derde opbrengst die specifiek aan de pilot wordt toegeschreven heeft te maken met de bijdrage aan de *teamontwikkeling*. Meer dan andere reflectiemomenten draagt de pilot bij aan de teamontwikkeling, omdat het juist het onderlinge gesprek over het eigen handelen, en de kwaliteit en de effectiviteit daarvan, bevordert. Hier wordt door betrokkenen veel belang gehecht. Andere reflectiemomenten zijn uiteindelijk toch meer individueel gericht.

Zo gezien worden zowel op individueel niveau (motivatie, attitude) als op teamniveau opbrengsten ervaren van de pilot. Het is daarbij van belang te bedenken dat dit ervaringen zijn die partieel zijn omdat de pilot in de teams nog niet afgerond is. Tegelijkertijd kan nog weinig worden gezegd over de duurzaamheid van de ervaren effecten van de pilot.

4 Conclusies

4.1 Inleiding

Als gevolg van de explorerende werkwijze in de pilot heeft de evaluatie vooral een beschrijvend (niet toetsend) karakter. In combinatie met het feit dat niet alle stappen in de pilot zijn doorlopen, betekent dat de ervaringen partieel zijn en de nodige voorzichtigheid geboden is bij het veralgemeniseren van conclusies.

In de volgende paragraaf worden de belangrijkste conclusies beschreven. De leidraad voor de beschrijving is de interventietheorie van de pilot die we in hoofdstuk 2 hebben geïntroduceerd.

4.2 Bevindingen

De bevindingen worden beschreven aan de hand van de in hoofdstuk 2 beschreven interventietheorie. We lopen deze 'van achter naar voren' na; beginnend bij het einddoel van de pilot behandelen we de tussentijdse effecten, het werkproces en de onderliggende uitgangspunten.

Het einddoel

Het nagestreefde einddoel is de 'reflective practitioner', dat wil zeggen een professional die geregeld reflecteert op de effectiviteit van het eigen handelen in relatie tot de beoogde transformatiedoelen. Deze reflexieve activiteit is een vanzelfsprekend onderdeel van het professionele handelen van de medewerkers; het is als het ware geïncorporeerd in de professionele habitus.

De pilot is nog lang niet afgerond en er kan dan ook niet worden verwacht dat dit einddoel in al zijn facetten op dit moment is bereikt. Dat is het dus ook niet. Maar vinden we dan wel al indicaties of 'sporen' van een reflexief effect? Ja, die zijn er. De tot nu toe ondernomen activiteiten dragen in de ervaring van betrokkenen bij aan het nadenken over het eigen handelen en het in de praktijk bewuster toepassen van bepaalde elementen daarvan. Daarbij gaat het om individueel handelen, maar ook om reflectie op teamniveau. Een kanttekening die hierbij moet worden gemaakt, is dat op dit moment niet te voorspellen is of deze effecten duurzaam zijn.

Tweede element van het einddoel is de relatie met de transformatiedoelen. Vinden we die terug? Dat is maar zeer ten dele het geval. Veelal wordt ingezoomd op algemeen werkzame factoren (de cliëntrelatie) of organisatorische condities (regeldruk en administratie) of bijvoorbeeld het team-functioneren. Dit moge alle in algemene zin relevante aspecten zijn van of voorwaarden voor het kunnen leveren van goede zorg, de vraag is of dat vanuit het transformatieperspectief ook zo is. In beperkte mate komen transformatiedoelen als versterken van netwerk rondom een kind (ouderbetrokkenheid) of integraal werken (optimaal benutten van de teamkwaliteiten) in beeld. Maar vaak ontbreekt die samenhang – ook met andere transformatiedoelen als normalisering, neerwaartse druk en kostenbewust werken.

Tussentijdse effecten

De indicaties voor de realisatie van tussentijdse effecten zijn sterker. Dan gaat het in het bijzonder om de volgende effecten:

1. een positieve mindset (intrinsieke motivatie, creativiteit, nieuwsgierigheid, energie en doelgerichtheid);
2. bewustzijn van eigen doelen en de werkwijze om die te bereiken (individuele interventietheorie);
3. versterken van de professionele identiteit (zelfbewustzijn, autonomie en positie in het veld);
4. teamvorming (gedeelde interventietheorie, 'elkaar kennen', positionering/empowerment).

Ook hier gaat het voornamelijk om korte-termijneffecten. We zien dat de pilot op die korte termijn vooral laboreert aan de psychosociale kanten van de professionaliteit (enthousiasme, zelfzekerheid, trots, zelfbewustzijn). Daarnaast draagt de pilot bij aan de teamvorming, waarbij een *begin* wordt gemaakt met wat we hebben genoemd de sociale constructie van professionele normen en waarden met betrekking tot goede zorg (of voorwaarden daarvoor, zoals een goed team-functioneren).

Het werkproces

Het werkproces bestaat in de kern van het vormgeven van individuele en collectieve feedback-cirkels die reflectieprocessen tot stand moeten brengen. De belangrijkste activiteiten waren de 'appreciative interviews' en de teambesprekingen van de doelen en monitoringsinstrumenten. In dit rapport hebben we uitgebreid stilgestaan bij de verschillende onderdelen van het werkproces (de 'stappen'). Welke werkzame elementen kunnen nu worden geïdentificeerd? Puntsgewijs zijn dat:

- Het positieve, waarderende karakter van de gesprekken, zowel individueel als in het team;
- De tijd die genomen wordt om de reflecteren op het eigen werk – in andere overleggen komt men daar nauwelijks aan toe;
- Uitvoering door 'externen' die met een 'frisse blik' naar de dagelijkse praktijk kijken – helpt om met distantie naar het dagelijks werk te kijken;
- Externen hebben materieelkennis en praktijkervaring, waardoor ze én goede vragen kunnen stellen én geloofwaardig waarderende feedback kunnen geven;
- Het idee van de inzet van 10-puntsschalen als discursief hulpmiddel is doorgaans positief ontvangen;
- Er wordt maatwerk op teamniveau geleverd: per team kan wat we hebben genoemd een specifieke 'reflectie-agenda' worden opgesteld die aansluit bij de lokale preferenties.

Naast deze werkzame elementen van de pilotuitvoering is ook een aantal leerpunten te benoemen. Allereerst betreft dat het versterken van het 'engagement' van medewerkers bij de pilot. Daarmee bedoelen we niet dat medewerkers niet betrokken zijn of niet geïnteresseerd zijn, integendeel. Medewerkers zijn wél matig geïnformeerd over de pilot. Regelmatig vragen zij zich af, ook 'onderweg', of de pilot wel verder gaat, hoe de pilot verder gaat, wat de looptijd van de pilot is, wanneer de volgende stap in de pilot gezet gaat worden, hoe bepaalde hulpmiddelen (schalen) moeten worden geïmplementeerd, e.d. Ze overzien het geheel niet, weten niet precies wat de focus en het doel van het pilot is en hebben vooraf geen beeld bij de concrete activiteiten die in het kader van de pilot worden uitgevoerd.

Tweede leerpunt betreft de stabiliteit van de teams. Enige mate van stabiliteit in personele zin is een belangrijke voorwaarde om de pilot op efficiënte en effectieve wijze uit te voeren. Nu lijken organisatieveranderingen en personele wisselingen eerder regel dan uitzondering te zijn, maar er is een ondergrens aan de mate van discontinuïteit die voor de uitvoering van de pilot acceptabel is. Het is niet heel zinvol om teams, die aan de vooravond van een (mogelijk) ingrijpende reorganisatie staan, deel te laten nemen aan dit type interventies.

Derde leerpunt betreft de benodigde inzet van pilotbegeleiders. Op het moment dat die wat minder actief zijn in teams, mede vanuit de verwachting van een bepaalde mate van zelfwerkzaamheid, valt het proces zo goed als stil. Dit is herhaaldelijk voorgevallen. Veel meer dan aanvankelijk verwacht is de stimulus van externen nodig in de vorm van het begeleiden van teamgesprekken over de reflectiedoelen, monitoren van de voortgang, begeleiden en adviseren bij de toepassing van instrumenten.

Vierde leerpunt, ten slotte, betreft de betrokkenheid van teamleiders. Ondanks de uitdrukkelijke stempeling van de pilot als een 'bottom up'-verhaal is al snel het belang duidelijk geworden van de betrokkenheid van het operationeel management, i.c. de teamleiders. Zij hebben een belangrijke rol in het krijgen en behouden van focus in de pilot, in de voortgang, alsmede in de bredere toepassing van reflectieprocessen.

Assumpties

De centrale uitgangspunten van de interventietheorie lijken welgekozen. De pilot sluit aan bij een breed ervaren behoefte aan reflectie op het werk, die in andere activiteiten of overleggen vaak niet wordt vervuld. Aansluiting bij de drijfveren van de professionals, hun competenties en praktijkkennis blijken belangrijke motiverende en enthousiasmerende elementen van de pilot – die wellicht inderdaad bijdragen aan de wil tot ontwikkeling. De toepassing van agogische methodieken, waarin elementen als motivering en (h)erkenning van vaardigheden centraal staan, voor het stimuleren van reflectie bij professionals lijkt een goede keuze, in ieder geval voor het versterken van psychosociale aspecten als zelfzekerheid en motivatie.

De pilot sluit ook aan bij de behoefte aan het delen van opvattingen en ervaringen in teamverband, alsmede aan het ontwikkelen van een gedeeld perspectief op 'zorg'. De idee om zo'n gedeeld perspectief gezamenlijk te ontwikkelen wordt in de teams, waarin die stap in eerste aanleg is gezet, als belangrijk gezien. Hoewel deze reflectie op teamniveau in de pilot nog verder moet worden gebracht, zien we al wel 'sporen' van wat we hebben genoemd de sociale constructie van een professionele beroepsopvatting; bijvoorbeeld het delen van waarden en normen over wat goede, haalbare zorg is.

Nogmaals, op hoofdlijnen lijken de uitgangspunten van de pilot relevant te zijn. Dat neemt niet weg dat er een paar kanttekeningen bij zijn te maken.

Allereerst, en heel praktisch, zijn er te hoge verwachtingen van de zelfwerkzaamheid (zelfsturing) van de teams en de medewerkers. De teams, de teamleiding inclusief, zijn in de huidige context niet in staat om zelfstandig, of met behulp van beperkte begeleiding, vorm te geven aan reflectieprocessen. Zelfsturing is eerder een toestand waar teams naartoe moeten groeien. De ontwikkeling van een gedeelde visie op zorg en wat daarvoor aan voorwaarden nodig is kan daarbij behulpzaam zijn.

Tweede kanttekening is dat de pilot tot nu toe heel sterk op de 'empowerment' van de medewerkers is gericht, en daar ook op korte termijn succesvol in is. Maar die psychosociale

versterking is iets anders dan ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitudes. Het lijkt erop dat de kern van dat proces vooral in de tweede feedback-cirkel tot stand komt: de uitwisseling op teamniveau mede op basis van monitoring. De interventietheorie is ten aanzien van dit punt wellicht onvolledig: want hoe worden collectieve processen van ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitude zodanig vormgegeven dat zij beklijven en in het handelen van de teamleden verankerd worden?

Ten slotte is er spanning tussen de agogische uitgangspunten van de pilot, die gericht zijn op het 'bestaande', erkenning van de aanwezige vaardigheden van medewerkers en bestaande oplossingen, én de druk om te vernieuwen, die voortkomt uit de organisatieveranderingen en nieuwe zorginhoudelijke eisen die worden gesteld. Er bestaat een risico dat de pilot in zekere zin neigt naar reproductie van inzichten en vaardigheden die in het team aanwezig zijn – al is het uitwisselen daarvan in heterogene teams zinvol, terwijl de 'buitenwereld' om nieuwe handelwijzen vraagt. Illustratief is wat dat betreft, dat in het enige team dat, tot nu toe, werkelijk bezig is met zorginhoudelijke vernieuwing vanuit het perspectief van de transformatie, die koers na ingrijpen van de teamleiding is ingeslagen.

Literatuurlijst

- Bartelink, C. (februari 2013). [*Wat werkt: Motiverende gespreksvoering?*](#) Utrecht: NJi.
- Bartelink, C. (februari 2013). [*Wat werkt: Oplossingsgerichte therapie?*](#) Utrecht: NJi.
- Bekkema, L. (juli 2015). [*Zelfsturen in de zorg: een kwaliteitsimpuls? Een onderzoek naar de samenhang tussen zelfsturing en kwaliteit van zorg in de thuiszorg.*](#) Afstudeeronderzoek. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Berger, M. en Kleine, M. (2013). [*Handreiking 'Reflecteren is leren'.*](#) Utrecht: NJi.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. en Andriessen, M. (2009). [*De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer.*](#) In: *Gedrag & Organisatie* (2009-22, nr.4).
- Bushe, G.R. (2010). [*A comparative case study of appreciative inquiries in one organization: Implications for practice.*](#) In: *Revista de Cercetare si Interventie Sociala / Review of Research and Social Intervention*, (Special Issue on Appreciative Inquiry) 29: 7–24.
- Bushe, G.R. (2011). [*Appreciative inquiry: Theory and critique.*](#) In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (Eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.
- Bushe, G.R. (2013). [*The Appreciative inquiry Model.*](#) In Kessler, E. (Ed.) *The Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.
- Buijs, R. et al (2015). *Transformatie in de jeugdhulp*. Werkgroep "De Professional" (versie 4 maart 2015).
- Cooperrider, D. L., en Srivastva, S. (1987). [*Appreciative Inquiry in organizational life.*](#) In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research In Organization Change and Development* (Vol. 1, pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Jong, J. de. *Appreciative Inquiry de theorie* (weblog). Meer info: Masselink, R., Nieuwenhof, R. van den, Jong, J. de et al (15 december 2008). *Waarderend Organiseren. Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Gelling Publishing / Reed Business Publications.
- Melis, K. en Vilder, F. de (mei 2014). [*Tussen beeld en werkelijkheid.*](#) Arnhem: HAN.
- Miller, S.D. (november 2012). [*The Outcome Rating Scale \(ORS\) en de Session Rating Scale \(SRS\).*](#) In: *Integrating Science and Practice*. (vol 2, no 2, p.28-31).
- Rooijen-Mutsaers, K. van, Ince, D. en Rietveld, L. (april 2014). [*Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching?*](#) Utrecht: NJi.
- Rijnconsult (2015). *Europees onderzoek. Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig*. Website www.rijnconsult.nl. Geraadpleegd op 22 maart 2016.
- Sanders, G. (18 maart 2014). [*Sociotechniek in de zorg: ideaal en werkelijkheid.*](#) Afstudeeronderzoek. Amsterdam: Universiteit voor Humanistiek.

Tjepkema, S. en Verheijen, L. (2012). [David Cooperrider. Appreciative Inquiry](#). In Ruijters, M. Simons R.J. et al. (2012) *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. (Hoofdstuk 5). Vakmedianet Management B.V.

Verdonschot, S.G.M. (2007). [Reflectie op het werk om leren te bevorderen](#). In A. Grotendorst et.al. (Red.). *Verleiden tot leren in het werk* (pp. 67-79). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

.