

Interdisciplinair werken binnen Heliomare Onderwijs en Revalidatie

Handelen vanuit inter- en intra persoonlijke afstemming

om te beginnen bij de leidinggevende

**een verkennend onderzoek naar de rol van leidinggevenden binnen
Heliomare bij het realiseren van interdisciplinair werken**

Naam student: Marc van Buuren

Studentnummer: 2129835

**Opleiding: Master Special Educational Needs, Fontys OSO
Leerroute Inspirerend Leidinggeven aan Innovatie
Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg**

Studiebegeleider: Dorien Corver

Datum: augustus 2013

Met bijzondere dank aan mijn 'critical friends' die ieder in de verschillende fasen van het tot stand brengen van mijn meesterstuk mij met raad en daad hebben bijgestaan:

- Liesbeth Bosma
- Johan Spitteler
- Linda Spierings
- Annelies Akker

Verder wil ik Jessica Brugmans, Jolanda Twaalfhoven, Gerry van Haarlem en Yvonne van der Meij bedanken voor hun organisatorische, technische en redactionele ondersteuning

Inhoudsopgave

Blz.

Samenvatting.....	5
Introductie.....	7
Hoofdstuk 1	
Inleiding.....	12
1.1 Interne ontwikkelingen.....	12
1.2 Externe ontwikkelingen.....	13
1.3 Hoe vorm en inhoud te geven aan interdisciplinair werken?.....	14
1.4 Onderzoeksvraag.....	15
1.5 Definiëring van Multi- en Interdisciplinair werken.....	16
Hoofdstuk 2	
Inleiding.....	18
2.1 De Organisatiedriehoek.....	18
2.2 De Leiderschapsdriehoek.....	19
2.3 Leiderschap en Leren.....	20
2.4 Het gezamenlijk leren in en door organisaties.....	21
2.5 Realiseren van méér interdisciplinair werken binnen Heliomare.....	22
Hoofdstuk 3	
Inleiding.....	26
3.1 Interpretatief of kritisch-emancipatorische paradigma; een grensgeval? ..	26
3.2 Een atypische survey als onderzoeksstrategie.....	27
3.3 Gehanteerde methoden van onderzoek.....	28
3.4 Triangulatie.....	29
3.5 Op welke wijze kan het verband worden onderzocht tussen bij professionals onbewust levende aannames en de wijze waarop zij interdisciplinair werken?.....	30
Hoofdstuk 4	
Inleiding.....	30
4.1 Data met betrekking tot de huidige situatie van Interdisciplinair werken ..	31
4.2 Data met betrekking tot de huidige rol van leidinggevend bij het interdisciplinair werken.....	33
4.3 Data met betrekking tot de belangrijkste factoren die volgens teamleden bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken.....	37

4.4 Data met betrekking tot de rol die leidinggevers volgens teamleden spelen bij het realiseren van méér interdisciplinair werken.....	41
4.5 Data met betrekking tot de belangrijkste factoren die volgens leidinggevers bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken.....	42
4.6 Data met betrekking tot de rol die leidinggevers voor zichzelf zien bij het realiseren van méér interdisciplinair werken.....	43
Hoofdstuk 5	
Inleiding.....	45
5.1 In hoeverre is Interdisciplinair werken op dit moment gerealiseerd?.....	45
5.2 Welke rol hebben leidinggevers op dit moment bij het interdisciplinair werken in hun team?.....	47
5.3 Wat zijn volgens de teamleden de belangrijkste factoren die bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken in hun team?.....	48
5.4 Op welke wijze kan de leidinggevende volgens teamleden daar een rol bij spelen?.....	50
5.5 Wat zijn volgens de leidinggevers de belangrijkste factoren die bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken in hun team?.....	51
5.6 Welke rol zien de Leidinggevers hier voor zich zelf weggelegd?	53
5.7 De hoofdvraag en het paradigma beantwoord.....	53
5.8 Validatie van het onderzoek.....	54
Hoofdstuk 6	
Inleiding.....	55
6.1 Procesverloop.....	56
6.2 Betekenis voor de organisatie.....	56
6.3 Zelfevaluatie.....	58
6.4 Aanbeveling.....	59
Literatuurlijst.....	60
Bijlagen	
Bijlage 1 Schema gedrag en leiderschap.....	62
Bijlage 2A Triangulatie.....	63
Bijlage 2B Validatie.....	64
Bijlage 3 Competenties voor interdisciplinair werken.....	70

Bijlage 4 Samengevat overzicht data.....	71
Bijlage 5 Data digitale enquête teamleden.....	96
Bijlage 6 Digitale enquête teamleden.....	119
Bijlage 7 Rubricering antwoorden interviews leidinggevenden.....	134
Bijlage 8 Samenvatting interviews leidinggevenden	
8 – 1 samenvatting interview leidinggevende 1.....	144
8 – 2 samenvatting interview leidinggevende 2.....	147
8 – 3 samenvatting interview leidinggevende 3.....	151
8 – 4 samenvatting interview leidinggevende 4.....	154
8 – 5 samenvatting interview leidinggevende 5.....	158
8 – 6 samenvatting interview leidinggevende 6.....	163
Bijlage 9 Vragen Interview Leidinggevenden.....	167
Bijlage 10 Verslag Focusgroep gesprek.....	171
Bijlage 11 Agenda Focusgroep gesprek.....	178
Bijlage 12 Overzicht leervoorkeuren	181
Bijlage 13 Schematisch overzicht antwoord onderzoeksvraag.....	182

Samenvatting

Inleiding: Bij Interdisciplinair werken begeeft een professional zich deels op onbekend terrein. Wat is er veranderd in het gedrag en de attitude van professionals nu Heliomare heeft gekozen interdisciplinair te gaan werken?

Op welke wijze kun een leidinggevende bijdragen aan een optimaal resultaat?!

Vraagt deze relatief nieuwe manier van werken ook iets nieuws van een leidinggevende?

Aanleiding: Bij het onderzoek in 2012 van Hans Schuman gaven veel professionals (meer dan 55%) aan dat zij niet inter- maar multidisciplinair werken.

Is het niet meer dan een kwestie van tijd? Of moet er meer gebeuren? Hebben de leidinggevendenden, gezien de uitslag van de enquête wel de goede dingen gedaan?

Onderzoeksvraag: In hoeverre hebben leidinggevendenden van Heliomare onderwijs en revalidatie cluster Kind & Jeugd een expliciete opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en in welke mate wordt deze opvatting gedeeld door hun teamleden?

Theorie: Het is van belang om te weten er al bekend is over het gezamenlijk leren en ontwikkelen van medewerkers binnen een organisatie.

Gedrag van teamleden wordt zowel bepaald door processen, structuur en cultuur.

Een leidinggevende kan om het gedrag te beïnvloeden volgens van Emst (2002) zowel faciliterend, op inhoud als 'met zijn persoon' leiding geven.

Juist waar in (groeps)gedrag bepaalde onderstromen aanwezig zijn kan een leidinggevende dit gedrag niet of minder makkelijk beïnvloeden.

Methode: Een 'gewone' survey is een geschikte onderzoeksstrategie om met behulp van vragenlijsten uitgezet onder teamleden en semi-gestructureerde interviews met leidinggevendenden een aantal structuur en proces georiënteerde factoren in beeld te krijgen. Een Focusgroep van 'ervaringsdeskundigen' kan de voorlopige resultaten nader inkleuren.

Er ligt bij de onderzoeker nog een aanname onder de geformuleerde onderzoeksvraag; namelijk dat de meest kritische succesfactor niet wordt gevonden

door een structuur of proces aan te passen, maar te interveniëren in de heersende organisatiecultuur !

Door deze insteek wordt er een onbekende component toegevoegd aan de survey: die van een verkenning naar de achtergronden van de heersende organisatiecultuur. Als een professional bij zijn handelen weinig zicht heeft op zijn onderliggende overtuigingen en drijfveren is de kans groot dat hij bij interdisciplinair werken ook niet uit zijn eigen impliciet gehanteerde kader kan stappen.

Op deze wijze vormt het 'lerend vermogen' een maat in hoeverre er Interdisciplinair gewerkt kan worden.

Resultaat: Leidinggevenden hebben een duidelijk uitgesproken opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en deze komt in grote mate overeen met de opvatting van hun teamleden. Het accent wordt gelegd op persoonlijk leiderschap, waarbij de leidinggevende door inzet van eigen gedrag stuurt op groepsprocessen en teamontwikkeling.

Leidinggevenden zetten communicatie hierbij actief in en benadrukken het belang van feedback als instrument van gedragsverandering.

Teamleden geven aan in de praktijk weinig feedback van hun leidinggevenden te ervaren en het zelf weinig te zullen gebruiken.

Teamleden zijn op zoek naar een positieve samenwerking maar spreken onderling weinig over het verbeteren van interdisciplinair werken.

Er zijn signalen die er mogelijk op duiden dat zowel bij leidinggevenden als teamleden nog andere motieven spelen die hun gedrag beïnvloeden.

Als men 'niet doet wat men zegt of denkt te doen' onttrekken die motieven zich ook aan de waarneming van de actor zelf. In dat geval kunnen er ook gereede twijfels ontstaan in hoeverre dit ook niet opgaat voor het interdisciplinair werken zelf.

Het is te vroeg om hier iets over te kunnen concluderen en een Survey is daarvoor ook niet geschikt.

Aanbeveling: het is de moeite waard dat alle professionals met zich zelf en vooral met elkaar in gesprek gaan om te proberen meer zicht op hun eigen drijfveren te krijgen. Drijfveren die ook bepalen hoe effectief hun bijdrage aan interdisciplinair werken is.

Introductie

Inleiding

Dit onderzoek vindt plaats ter afronding van mijn masterstudie inspirerend leidinggeven aan professionals; een studie die ik samen met mijn collega leidinggevendenden van Heliomare Onderwijs in 2008 ben begonnen. Ik viel wat dat betreft met mijn neus in de boter toen ik in maart 2008 startte als Manager Vso bij Heliomare Onderwijs; er was net besloten dat alle leidinggevendenden binnen Heliomare Onderwijs gezamenlijk deze tweejarige masterstudie zouden volgen.

Opleidingstraject

Wat mij meteen nieuwsgierig maakte tijdens het persoonlijke intake gesprek was de opmerking van de trainer (Henk Tichelaar) dat deze in-company opleiding alleen zijn vruchten zou afwerpen als alle formeel leidinggevendenden van hoog tot laag actief zouden deelnemen. De achtergrond van deze opmerking was gelegen in het feit dat er twee doelstellingen waren verbonden aan dit opleidingstraject. De eerste betrof de algemene doelstelling zoals ook omschreven in de studiegids van Fontys: kennis verwerven over relevante aspecten bij leidinggeven, zicht krijgen op veranderingsprocessen en met name de rol die jij als leidinggevende daarin speelt. De tweede doelstelling vond ik spannender: het direct ook inzoomen op de bestaande praktijk van leidinggeven binnen Heliomare Onderwijs en ter plekke een proces op gang brengen van 'anders leiding gaan geven'. Door deze tweede doelstelling kwam de schijnwerper te staan op het eigen leidinggevende gedrag in de reële context, de hieronder liggende beweegredenen en de onderlinge interactie van alle deelnemers.

Dit maakte dat alle studiedagen vooral 'zelf-studie' dagen werden. Het betekende dat het opleidingstraject niet alleen heel persoonlijk en (daardoor) confronterend was, maar in mijn ogen juist ook heel waardevol. Het ging echt over iets! Het bood een geweldige kans aan een team van leidinggevendenden om (in)zicht te krijgen op de aanwezige processen, die in eerste instantie veelal buiten de waarneming blijven en daardoor ook moeilijk bespreekbaar te maken zijn.

Tijdens de opleiding heeft vooral het boek van Matthieu Weggeman '*Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (2008) mijn opstelling als leidinggevende veranderd.

De jaren hiervoor voelde ik dit wel intuïtief aan, maar handelde er lang niet altijd naar. Ik vond als leidinggevende vaak dat ik mij toch ook met de vorm en inhoud moest bezighouden; ik dacht dan de grootste garantie op succes te hebben en vond het daarnaast ook mijn verantwoordelijkheid.

Een ander belangrijk element in het opleidingstraject was het voortdurend reflecteren op je eigen handelen en hierbij feedback(durven) vragen van je collega's. Door gezamenlijk te reflecteren op gedrag en achterliggende motieven en waarden verdiepte het leren zich. Je creëert samen een nieuwe werkelijkheid en gaat dezelfde taal spreken!

Hierbij geloof ik zelf in de slogan 'walk your talk'. Met andere woorden: praat er niet al te lang over, maar laat als leidinggevende vooral zelf voorbeeldgedrag zien.

Misschien dat in dit 'geloof' zich in zekere zin toch weer mijn behoefte openbaart 'grip te houden op succes', door zelf actief vorm en inhoud in te vullen. Blijkbaar kruipt het bloed toch waar het niet gaan kan!

Loopbaanontwikkeling

Terugkijkend op mijn loopbaan in het onderwijs zie ik het thema 'loslaten en (toch) verantwoordelijk zijn' in allerlei hoedanigheden terugkomen.

Als student lichamelijke opvoeding kreeg ik te maken met verschillende stijlen van lesgeven bij mijn stage docenten. Deze bevonden zich in het brede spectrum van autoritair tot gericht op harmonie en het bereiken van consensus in een groep.

Uiteindelijk heb ik zelf als docent een ontwikkeling doorgemaakt waarbij ik ontdekte dat ruimte en vertrouwen geven(maar dus ook verantwoordelijkheid) , in gesprek gaan met de leerlingen véél meer opleverde dan volgens een strak schema een lessenplan uit te rollen.

Als beginnend leidinggevende heb ik achteraf bekeken een zelfde proces doorlopen. Uit onzekerheid of mijn autoriteit wel serieus genomen werd stelde ik mij star op; ik bereidde tot in de puntjes al mijn werkzaamheden voor om maar nooit een keer op een fout of een 'niet-weten' te kunnen worden betrappt. Pas na een fusie kreeg ik veel meer contact met andere leidinggevendenden en waren er rolmodellen.

Ik ontdekte dat leidinggeven staat en valt met communiceren en veel minder met op inhoud excelleren. Na een middenmanagementopleiding bij het Cps¹ ontstond er ook een theoretisch kader op basis waarvan ik bewuster mijn leidinggevende rol ben gaan invullen.

Het fascineert mij tot op vandaag dat ik niet instaat bleek om zelfstandig dit transformatieproces te doorlopen, zeker vanwege de parallel met het proces wat ik als docent lichamelijke opvoeding had doorgemaakt.

Blijkbaar was (is?) 'ervarend leren' bij mij in ieder geval niet iets wat vanzelf gaat.

Naast het 'gewoon gaan doen' heb je een theoretisch kader nodig, als een soort bril waarmee je jouw werkelijkheid beschouwt en betekenis geeft.

Om je als leidinggevende verder te ontwikkelen is het vragen van feedback en reflecteren op eigen handelen cruciaal.

Sommige gewoonten en reacties blijken moeilijk te veranderen en zijn waarschijnlijk verbonden met je levens-script². Achteraf denk ik dat mijn drijfveer om 'niet te mogen falen', vanuit een gevoelde verantwoordelijkheid steeds maar 'te moeten presteren', zo overheersend was dat ik niet instaat was om wat afstand te nemen, collega's te 'ontmoeten' en mijn eigen gedrag te beschouwen.

Naast het werken aan mijn eigen ontwikkeling loopt als een rode draad door mijn leven het willen leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van collega's en leerlingen (en dus aan de organisatie). Ik geniet als ik zie dat er resultaten worden bereikt door medewerkers en leerlingen. Ik geniet het meest als dit een gezamenlijke, interactieve ontwikkeling binnen een groep betreft, waarbij de groepsleden leren van en met elkaar en ik als leidinggevende op subtiele wijze 'het verschil' kan maken. Dit laatste element raakt aan het thema effectief leidinggeven aan vernieuwing en ontwikkeling³; een thema waar ik de laatste jaren bewust invulling aan probeer te geven binnen het Vso⁴ van Heliomare.

¹ Christelijk pedagogisch studiecentrum

² Levens-script is een begrip wat wordt gehanteerd in de Transactionele Analyse en verwijst naar een onbewust plan dat het denken stuurt van elk mens hoe door het leven te gaan. Het is bij iedereen gebaseerd op de ervaringen uit zijn jeugd; uit wat men waarnam en meemaakte. Graaf, de & Kuns (2007) Einstein en de kunst van het zeilen)

³ Vernieuwing en ontwikkeling zoals deze door Swieringa en Jansen gedefinieerd worden (2005, *Gedoe komt er toch*). Het gaat dan om dubbel- en drieslag leren waarbij gehanteerde inzichten en principes ter discussie staan.

⁴ Voortgezet Speciaal Onderwijs

Het is voor mij nog steeds een zoektocht hoe dat precies moet in een organisatie met zoveel verschillende professionals en disciplines, ieder met zijn eigen referentiekader. Deze zoektocht is wel gekaderd door een aantal uitgangspunten dat voor mij vaststaat. Je moet als leidinggevende:

- helder zijn over de koers (op basis van visie en missie)
- deze koers effectief communiceren met alle interne en externe betrokkenen
- professionals vooral hun professionele ruimte geven (ook om fouten te mogen maken)
- zicht houden op zowel proces als product
- zorgen voor noodzakelijke randvoorwaarden
- juiste attitude en cultuur bewaken en zo nodig ingrijpen

Onderzoek

Mijn praktijkonderzoek heeft betrekking op Interdisciplinair werken⁵ en met name de rol die een leidinggevende hierin speelt. In het volgende hoofdstuk wordt een aantal meer objectieve overwegingen genoemd om hier praktijkonderzoek naar te doen. Persoonlijk is interdisciplinair werken voor mij een fascinerend onderwerp omdat je niet alleen te maken hebt met de spanning van professionele autonomie en resultaatverantwoordelijk leidinggeven⁶. Er wordt nog een nieuwe dimensie aan toegevoegd: die van de samenwerkende professionals uit diverse disciplines die bereid en in staat moeten zijn een deel van hun autonomie los te laten en hun professionele kennis onderling te delen en integraal te verbinden. Bij Interdisciplinair werken begeeft een professional zich (deels) op onbekend terrein, moet zijn comfort zone, vertrouwde uitgangspunten en doelstellingen loslaten. Wat is er veranderd in het gedrag en de attitude van professionals nu Heliomare als organisatie ervoor heeft gekozen dat zij interdisciplinair (moeten) gaan samenwerken?

Op welke wijze kun je hier als verantwoordelijk leidinggevende bijdragen aan een optimaal resultaat?! Vraagt deze relatief nieuwe manier van werken ook iets anders van jou als leidinggevende en zo ja wat is dat dan precies? In hoeverre kun je ook hier stellen: leidinggeven aan interdisciplinair werken? Niet doen!

⁵ Interdisciplinair werken verwijst naar het integraal samenwerken van verschillende disciplines. Zie voor exacte definiëring van dit begrip verder Hoofdstuk 1

⁶ Weggeman (2008) blz.19 en 93

Met mijn onderzoek probeer ik meer licht op een deel van bovenstaande vragen te werpen.

Waarom? Omdat ik persoonlijk geloof dat wij als professionals door interdisciplinair te werken, in de begeleiding van jongeren op weg naar zelfstandig maatschappelijk participeren hét verschil kunnen maken.

Hoofdstuk 1

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven waarom het interdisciplinair werken voor Heliomare Onderwijs opportuun is. Hiernaast wordt stil gestaan bij de wijze waarop dit concreet vorm moet krijgen binnen Heliomare en wat de ervaringen tot nu toe zijn. In dit verband komt de onderzoeksvraag aan de orde en wordt een exacte omschrijving van het begrip interdisciplinair werken gegeven.

1.1 Interne ontwikkelingen

Het strategisch beleidsplan 2009-2012 van Heliomare Corporate⁷ kent vijf kernwaarden, waaronder 'klant centraal', 'Heliomare één bedrijf' en 'professionele aandacht'. Deze geformuleerde kernwaarden hebben de afgelopen jaren eraan bijgedragen dat er een intensieve discussie gevoerd is tussen professionals onderling en tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.

Een aantal ontwikkelingen binnen Heliomare Onderwijs houdt hier verband mee. In 2009 is in samenwerking tussen Fontys OSO en Heliomare Onderwijs het Lectoraat 'interdisciplinair werken in de context van onderwijs en zorg' geïnstalleerd. Afspraak⁸ was onder andere dat in elke onderzoekslijn van het Lectoraat interdisciplinair werken het fundament vormt en daarnaast te stimuleren dat masterstudenten van Helioskoop⁹ in hun praktijkgericht onderzoek interdisciplinair werken als een integraal aspect meenemen¹⁰.

In het voorjaar van 2010 is er een proces gestart om te komen tot een Kinder en Jeugd Centrum Heliomare (KJC) waar de professionals van onderwijs en revalidatie intensief samenwerken. De KJC visie is verwoord in vijf thema's waarvan 'naar interdisciplinair werken' er één is¹¹.

⁷ Zie Strategisch Beleidsplan 2009-2012 Heliomare Corporate vanaf nu: SBP

⁸ Zie Schuman H. Lectorale rede bij gelegenheid van de installatie van het lectoraat Interdisciplinair werken in de context van onderwijs en zorg; Tilburg, 5 februari 2010

⁹ Helioskoop: Onderwijs stichting ontstaan uit de fusie van Skoop en Heliomare onderwijs en door middel van een personele unie met Heliomare Corporate is verbonden. Sinds januari 2013 is de naam Helioskoop veranderd in Stichting Heliomare Onderwijs.

¹⁰ Zie bijvoorbeeld meesterstuk Liesbeth Bosma, Samenwerken is Samen Delen (2010)

¹¹ Zie Beleidsnotitie Kind en Jeugdcentrum Heliomare 2011

De afgelopen jaren is geprobeerd deze KJC-visie al concreet vorm te geven in de organisatie van het onderwijs. De kern is dat de verschillende disciplines¹² gezamenlijk tot een gedragen plan komen dat de afzonderlijke, per discipline geformuleerde, doelen overstijgt¹³.

In dit verband zijn de uitkomsten van het september 2012 gepubliceerde onderzoek van het Lectoraat naar interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken uitermate interessant¹⁴. Van de respondenten karakteriseerden 55,8 % de samenwerking als multidisciplinair en 44,4% als interdisciplinair¹⁵. Hans Schuman trekt op basis hiervan op blz.50 de conclusie dat:

Heliomare en de stichting Helioskoop hebben de ambitie geformuleerd om de samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines 'interdisciplinair' vorm te geven. De medewerkers geven aan dat voor het realiseren van deze ambitie nog wel het nodige werk te verzetten is.

Ook in het nieuwe strategische beleidsplan 2013-2015 van Heliomare is opnieuw verwoord dat de meerwaarde van Heliomare onder andere wordt gevonden in deze interdisciplinaire benadering en dat hier meer de nadruk op gelegd moet worden¹⁶.

Er is sprake van een grote discrepantie als de uitkomst van de enquête vraag wordt afgezet tegen de uitgedragen visie en ambitie interdisciplinair te willen samenwerken. Hoe komt dat? Wat zou een stap in de goede richting zijn?

Op welk terrein valt er nog het nodige werk te verzetten en door wie?

1.2 Externe ontwikkelingen

Het belang dat professionals in de praktijk méér interdisciplinair gaan samenwerken wordt ook gevoed door externe ontwikkelingen.

De verwachting is dat in de nabije toekomst de professionals werkzaam bij Heliomare, door een aantal veranderingen in wet- en regelgeving, ook veel

¹² Discipline: "leer- tak van wetenschap" uit Geerts & Heestermans (1992) van Dale, groot woordenboek der nederlandse taal

¹³ Zie Schuman, H een onderzoek naar interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken binnen Heliomare Onderwijs, de dienst Ambulante Begeleiding en Heliomare revalidatie, september 2012

¹⁴ Schuman, H. ibid

¹⁵ Ibid; blz. 48, 50; ook vijf van de zes leidinggevendenden waarderen de samenwerking als multidisciplinair

¹⁶ "Veel gemeenten, verwijzers... zijn niet op de hoogte van het unieke Heliomare concept, ... bovendien zouden wij met onze interdisciplinaire benadering en expertise veel meer mensen met een beperking kunnen helpen" zie blz. SBP Heliomare 2013-2015

intensiever moeten samenwerken met partners in de Samenwerkingsverbanden Po en Vo¹⁷, met de Jeugdzorg en de centra voor Jeugd en Gezin (CJG).

In de brochure van het centrum voor Jeugd en Gezin¹⁸ wordt als één van de kerntaken ‘het bieden van integrale zorg’ genoemd; verder wordt aangegeven dat één van de noodzakelijke competenties hierbij ‘samenwerkingsgericht werken’ is¹⁹.

In dit verband is het interessant dat ondanks dit breed gedeelde besef dat professionals door integraal en intensief samen te werken meer kunnen betekenen voor hun gezamenlijke cliënt; het antwoord op de vraag hoe die samenwerking er dan precies in de praktijk uit moet zien en waar deze concreet aan moet voldoen veel lastiger is te geven²⁰.

In dit kader is de opmerking van Schuman(2012, p.7) wel heel treffend dat “zelfs in de opleiding HBO Master Special Educational Needs nog niet expliciet en gestructureerd aandacht wordt besteed aan het leren van interdisciplinair samen werken” .

1.3 Hoe vorm en inhoud te geven aan interdisciplinair werken?

Als het in een opleiding al niet de plek krijgt die het verdient, wat mag of kan dan in de praktijk worden verwacht van binnen deze context opgeleide professionals?

Tegelijkertijd wordt het belang van interdisciplinair werken wel gezien en benoemd; is het mogelijk lastig dit binnen een bestaand denk- en begrippenkader te operationaliseren?

Michael Fullan houdt in ‘Leiderschap in een cultuur van verandering’(2007) een helder pleidooi dat juist in dit tijdsgewricht disciplines over hun eigen grenzen heen leren kijken en interdisciplinair moeten werken in verband met de vraag naar

¹⁷ Primair Onderwijs (Po) en Voortgezet Onderwijs (Vo)

¹⁸ Brochure uit 2009 van centrum voor jeugd en gezin: Professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin, samenwerken in het belang van jeugdigen en opvoeders

¹⁹ In de bijlage van de brochure heeft het CJG een poging gedaan om de competentie ‘samenwerkingsgericht werken’ nader uit een te zetten: 4.13 De professional in het CJG is in staat om inhoudelijke verantwoordelijkheid op zich te nemen ten opzichte van professionals van andere disciplines en ketenpartners door op overtuigende en transparante wijze haar expertise uit te dragen. Kan verschillende visies samenvoegen tot een breed gedragen plan dat ten uitvoer wordt gebracht.... 4.19 De professional in het CJG is in staat doeltreffend bij te dragen aan inter- en multidisciplinaire (keten-) samenwerking.

²⁰ Zie Schuman, H.(2012). p.9; een onderzoek naar interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken binnen Heliomare Onderwijs, de dienst Ambulante Begeleiding en Heliomare revalidatie, september 2012

duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dat kader doet hij een beroep op persoonlijk leiderschap en systeem denken²¹.

Op welke wijze kan binnen het te ontwerpen KJC kennis en expertise worden ontwikkeld die 'toekomst-proof' is; die bijdraagt aan een duurzaam antwoord op een aantal financieel-economische en participatieve vraagstukken?

Volgens Fullan valt dat alleen te bereiken door uit de bestaande kaders te stappen, integraal te denken en te zoeken naar samenhang en verbinding²².

Dat gebeurt niet vanzelf; dat vraagt om leiderschap.

1.4 Onderzoeksvraag

Het onderzoek van Schuman (2012) toont aan dat het de medewerkers van onderwijs en revalidatie niet ontbreekt aan ambitie. Iedereen begrijpt of zegt te begrijpen dat interdisciplinair werken een meerwaarde heeft. Tegelijkertijd is duidelijk dat interdisciplinair werken nogal wat vraagt van professionals. Ze moeten bewust uit hun eigen comfort-zone willen stappen om gezamenlijk een zoekproces aan te gaan. Het onderzoek toont ook aan dat veel professionals (meer dan 55%) aangeven dat zij niet inter- maar multidisciplinair samenwerken.

Is het niet meer dan een kwestie van tijd tot het merendeel van de professionals binnen Heliomare wel interdisciplinair samenwerkt? Of moet er meer gebeuren? Wat is hierbij de rol van leidinggevers? Zijn leidinggevers zich hiervan bewust?

²¹ Fullan, (2007), p. 105: "De dynamische mondiale context en de vraag naar duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen vragen ook in Nederland aandacht voor persoonlijk leiderschap, systeemdenken, lange termijn denken, het begrijpen van de complexiteit van veranderprocessen, én integraal en interdisciplinair werken...Duurzaam Hoger Onderwijs erkent al langer het belang van integraal denken. Vakspecialisten kunnen en mogen zich niet verschansen achter de grenzen van de eigen discipline. De wereld van vandaag vraagt om integraal denken. Een oplossing die een nieuw probleem creëert is geen oplossing....Werken vanuit morele zingeving, maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid vraagt een omslag in denkkraft. Het doet aanspraak op een bepaald abstractieniveau, wat uitgaat van het zien van perspectieven...en het kunnen onderscheiden en creëren van samenhang".

²²Een extra interessante factor in het interdisciplinair samenwerken binnen Heliomare is het gegeven dat een deel van de professionals het sociaal constructivisme als paradigma hanteert en een ander deel opereert vanuit het medisch-empirisch model.

De Lange, Schuman & Montesano Montessori (2011) Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals: Een paradigma is een manier van denken die overheersend is binnen een bepaald wetenschapsgebied en die richting geeft aan het onderzoek en de theorievorming (p. 25).... Sociaal constructivisme: de werkelijkheidsconstructie vindt vrijwel altijd plaats in een sociale context (p. 44).

De empirisch-analytische benadering neemt de natuurwetenschappen tot voorbeeld en streeft naar experimentele, kwantificeerbare, strikt controleerbare, zo exact mogelijk uit te drukken kennis.
<http://www.ratioclub.nl/04-rationaliteit/02-weten/wetenschap.htm?uitklapbaar=4,3>

Hebben de leidinggevenden, gezien de uitslag van de enquête wel de goede dingen gedaan? Welke rol, welke interventies kunnen zij mogelijk inzetten om interdisciplinair werken te bevorderen?

onderzoeksvraag:

In hoeverre hebben leidinggevenden van Heliomare onderwijs en revalidatie cluster Kind & Jeugd een expliciete opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en in welke mate wordt deze opvatting gedeeld door hun teamleden?

deelvragen:

- In hoeverre is Interdisciplinair werken op dit moment gerealiseerd in de teams?
- Welke rol hebben leidinggevenden op dit moment bij het interdisciplinair werken in hun team?
- Wat zijn volgens de teamleden de belangrijkste factoren die bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken in hun team?
- Op welke wijze kan de leidinggevende volgens teamleden daar een rol bij spelen?
- Wat zijn volgens de leidinggevenden de belangrijkste factoren die bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken in hun team?
- Welke rol zien de Leidinggevenden hier voor zichzelf weggelegd?

1.5 Definiëring van Multi- en Interdisciplinair werken

Er worden in de literatuur meerdere begripsomschrijvingen gehanteerd²³. Om te komen tot een zo eenduidig, herkenbaar en vergelijkbaar mogelijk begrippenapparaat wordt in dit meesterstuk uitgegaan van dezelfde omschrijvingen als gehanteerd bij de binnen Heliomare afgenomen enquête in het kader van het onderzoek naar interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken²⁴.

²³ Schuman, idem

²⁴ Schuman (idem) blz. 41

Bij multidisciplinair samenwerken zijn verschillende disciplines betrokken, maar werkt elke discipline vanuit het eigen perspectief, met een eigen vaktaal en een eigen logica en probeert de eigen doelstellingen te realiseren. Professionals behouden hun autonomie en werken min of meer parallel aan elkaar. Bepaalde disciplines hebben meer status dan andere.

Bij interdisciplinair samenwerken formuleren de verschillende disciplines een gezamenlijk doel, hanteren zij een gemeenschappelijke taal, die voor alle betrokkenen toegankelijk en begrijpelijk is, en zien zij de kwaliteiten en perspectieven van de ander als complementair en waardevol. De betrokken professionals leveren als het ware een stukje van hun autonomie (en soms status) in.

Hoofdstuk 2

Inleiding

De onderzoeksvraag raakt aan het terrein van 'leiderschap en opbrengsten'. Wanneer is een leidinggevende effectief en worden in zijn team, in de organisatie ook de resultaten behaald zoals afgesproken casu quo verlopen de processen zoals beoogd?

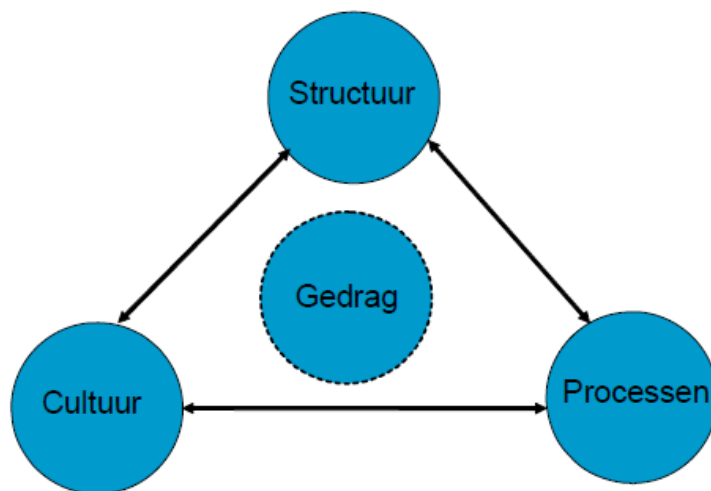
Het is van belang om stil te staan bij wat er al bekend is over het gezamenlijk leren en ontwikkelen²⁵ van medewerkers binnen een organisatie wat valt af te meten aan het gedrag in een specifieke context²⁶.

Als je bovenstaande thema's aan elkaar verbindt ontstaat als overkoepelend thema leidinggeven aan het leren in de organisatie.

Hieronder komen deze thema's, waar mogelijk in samenhang, aan bod.

2.1 De Organisatiedriehoek

In elke professionele organisatie hangt de geleverde kwaliteit nauw samen met het concrete gedrag van iedere medewerker²⁷.



Bovenstaande organisatie driehoek geeft heel simpel²⁸, maar helder aan waar gedrag door beïnvloed kan worden²⁹

²⁵ In een organisatie vindt gemiddeld 80% van al het leren in de praktijk plaats en slechts 20% in trainingen en opleidingen (formeel) (Cross, 2006)

²⁶ Hierbij wordt bedoeld op vormen van leren met voor dit onderzoek relevante vaardigheden, competenties en attitude en niet dus het expliciete en formele leren (Ruijters, Simons & Veldkamp, 2009) waarbij de aandacht uitgaat naar individueel leren zoals het cognitieve leren of reproduceren van feiten wat veel meer context onafhankelijk plaatsvindt

²⁷ Zie Weggeman (2007); bij kennisintensieve organisaties is deze relatie nog duidelijker merkbaar.

De beïnvloeding van gedrag en dus van de prestatie van mensen in organisaties kan worden gezien als de resultante van structuren, processen en culturen (Meems, M. & Ten Hove, 2008).

Onder processen worden activiteiten verstaan die worden uitgevoerd om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren³⁰.

Structuur staat voor de formele inrichting en aansturing van de organisatie³¹.

Cultuur is vaak minder grijpbaar, maar wel voelbaar en staat voor de in het bedrijf afgesproken normen en waarden, maar ook de daarbij horende gewoontes, tradities en opvattingen.

Schein³² onderscheidt hierbij drie cultuur niveaus, variërend van heel zichtbaar tot impliciet en onzichtbaar:

Niveau 1 artefacten

niveau 2 beleden waarden

niveau 3 gemeenschappelijke overtuigingen.

2.2 De Leiderschapsdriehoek

De leiderschapsdriehoek vertoont veel overeenkomsten met het voorgaande model maar zet de rol van de leidinggevende centraal.

Volgens van Emst (2002) zijn bij de activiteiten van een leidinggevende 3 dimensies te onderscheiden.

Bij het bedrijfsmatig management of faciliterend leiderschap³³ richt de leidinggevende zich op het op orde houden van de randvoorwaarden.

²⁸ minder simpel maar bekend is het 7S-model van McKinsey. Hier zijn zogenoemde harde en zachte elementen opgenomen, harde elementen richten zich op zaken waar een organisatie direct invloed op kan uitoefenen. De zachte elementen zijn meer abstract in een organisatie aanwezig en terug te vinden in de organisatiecultuur. De harde elementen in het 7S-model zijn Strategy, Structure en Systems en de zachte elementen zijn Style, Shared Values, Skills en Staff (<http://www.scienceprogress.nl/diagnose/7s-model-mckinsey>)

²⁹ De interactie tussen structuur, processen en cultuur wordt weergegeven in de organisatorische driehoek (Guldenmund, 2005)

³⁰ inclusief procedures, werkinstructies, scholing en ontwikkeling, kwaliteits- en managementsystemen.

³¹ met een verdeling in functies met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

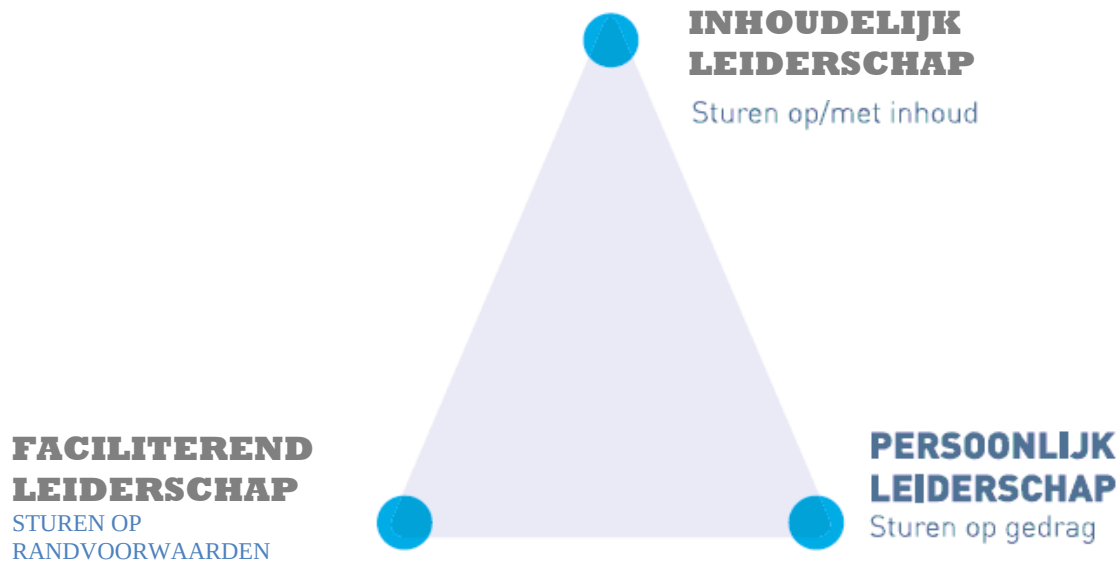
³² Schein (2000) omschrijft de bedrijfscultuur als de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep medewerkers en leidinggevenden in de loop van hun bestaan hebben geleerd en die de basis vormen van het dagelijks gedrag.

³³ Er is aandacht voor juiste faciliteiten, organisatie en procedures. Deze activiteiten zijn nodig met het oog op de stabiliteit en continuïteit van de organisatie en worden ook wel omschreven als indirect leidinggeven. Er vindt geen ontmoeting plaats met degene aan wie leiding wordt gegeven (van Emst, 2002).

Bij het inhoudelijk leiderschap³⁴ stuurt de leidinggevende op het programma en richt zich op de kernactiviteiten van de organisatie.

Bij het persoonlijk leiderschap richt de leidinggevende zich direct op het gedrag³⁵ van zijn medewerkers, hij geeft ruimte en stelt tegelijkertijd eisen³⁶.

Bij de laatste twee vormen spreekt van Emst over direct leidinggeven omdat er sprake is van ontmoeting met de professional³⁷.



Uit studies blijkt dat in het onderwijs leidinggevendenden 70% van hun tijd besteden aan faciliterend leidinggeven, 20% aan inhoudelijk- en maar 10% aan persoonlijk leiderschap³⁸. Deze percentages stemmen tot nadenken in relatie met de wetenschap dat de kwaliteit in kennisintensieve organisaties staat en valt met het gedrag van elke medewerker.

2.3 Leiderschap en Leren

Leren wordt zichtbaar in gedrag (zie noot 26) en bij (persoonlijk) leiderschap gebruikt de leidinggevende het ten toon gespreide gedrag voor zijn interventies met als doel de opbrengsten of processen te verbeteren.

³⁴ Hij werkt aan visie ontwikkeling, maakt strategische plannen, stelt ontwikkel- en scholingsdoelen op en ontwerpt concepten (idem).

³⁵ Er worden meerdere interventie technieken gebruikt zoals coaching, stimuleren, inspireren, maar ook confronteren en corrigeren (idem).

³⁶ Zie in dit verband ook Senge (1992) en Weggeman(2008) die het belang onderstrepen van het delen van een collectieve ambitie en dat een leidinggevende zich in het algemeen alleen met 'het Wat' en niet met 'het Hoe' moeten bezig houden.

³⁷ Hierbij gaat van Emst, net als Weggeman, er vanuit dat een visie en ambitie altijd in nauwe afstemming met de professionele medewerker wordt ontwikkeld (noot MvB)

³⁸ Uit 'Tijds' 21 standaarden voor goed leiderschap, eenmalige uitgave van Aps februari 2011

Ruijters en Simons (2010) deden onderzoek naar verschillen in leren van medewerkers en hebben op basis hiervan een model opgesteld met vijf leervoorkeuren³⁹ (zie bijlage 12). Zij sluiten hiermee aan bij een brede opvatting over leren zoals onder andere ook bij Senge (1992) Weggeman (2008) en het geval is. Deze voorkeuren zijn zichtbaar op het niveau van het individueel-, team- en organisatie leren⁴⁰. Hierbij hebben leidinggevenden vaak een andere leervoorkeur dan de meeste van hun teamleden⁴¹. Het model laat zien dat ondanks de verschillende voorkeurstijlen het mogelijk is een gemeenschappelijke basis te creëren om tot gezamenlijk en collectief leren te komen. Ruijters & Simons (2010 , p. 139) stellen dat “leiders die meer weten over het leren van zichzelf en anderen...effectiever leidinggeven aan het informele en collectieve leren en dit een centrale kwaliteit is voor organisatieontwikkeling”.

2.4 Het gezamenlijk leren in en door organisaties

Naast het organisatieleren uit de vorige paragraaf bestaat er een theorie over leren die nog een slag dieper gaat. Argyris (1992) stelde dat het lerend vermogen van een organisatie afhankelijk is van het handelen van mensen die tot die organisatie behoren. Het handelen (gedrag) wordt hierbij beïnvloed door de cultuur (zie blz. 18). Argyris stelt dat veel mensen onbewust een aantal criteria (model I; zie schema 2.1) hanteren om pijnlijke of bedreigende situaties te voorkomen en zich niet kwetsbaar of onbekwaam te hoeven voelen⁴². De hierbij door mensen toegepaste criteria worden onbewust gemodelleerd naar een construct van argumenten die zorgen voor legitimatie van hun handelen. Argyris spreekt bij deze openlijk door mensen aangehangen theorie over ‘espoused theory’ (beleden theorie). Deze zelfbescherming zorgt er juist voor dat er geen zicht is op de eigenlijke overwegingen

³⁹ Deze leervoorkeuren verschillen van de leerstijlen van Kolb(1984) in de zin dat zij niet uitgaan van het cyclisch karakter van het leerproces en aansluiten bij de meest gangbare leerpsychologische literatuur waarin ook nieuwe inzichten van het sociale en informele leren worden meegenomen (Ruijter&Simons,2010)

⁴⁰ Ook een organisatie heeft een leerprofiel. Organisatieleren gaat verder dan teamleren vanwege andere soorten processen en uitkomsten. Hiernaast is er juist sprake van leren over teams heen en tussen teams (Ruijter & Simons, 2010)

⁴¹Het hebben van een andere leervoorkeur kan aanleiding geven tot miscommunicatie en onderlinge irritatie (Ibid)

⁴² Er is bij het bespreken van bepaalde resultaten sprake van defensief gedrag waarbij wordt gestreefd naar beheersing en controle, negatieve emoties worden vermeden en de ratio overheerst (Argyris 1992, p.109)

die in de praktijk spelen, 'theory in use' (gehanteerde theory). Ook het bewustzijn ontbreekt dat dit aan de orde is (model I).

Er is een opvallende parallel tussen het denken van Schein en Argyris. Beiden zien drie lagen in het menselijk handelen.⁴³

	Schein	Argyris
Niveau 1	Artefacten	Menselijk handelen
Niveau 2	Beleden waarden	Espoused theory
Niveau 3	Overtuigingen	Theory in use: vaak volgens model I

schema 2.1

Argyris geeft aan dat de oplossing ligt in het bewust worden van de werkelijke overtuigingen die bij het handelen spelen. Er is volgens Argyris sprake van model II als bij het bespreken van resultaten veronderstellingen worden getest, gevoelens geëxpliciteerd en er een confrontatie mogelijk is van denkbeelden⁴⁴.

Het handelen volgens model I of II heeft invloed op het vermogen om te kunnen leren. Argyris spreekt in model I van single-loop leren omdat de gehanteerde uitgangspunten of beleden waarden en normen niet ter discussie staan bij het bespreken van behaalde resultaten⁴⁵.

Bij Model II, double-loop leren, worden de onderliggende overtuigingen en veronderstellingen wel kritisch bekeken; wordt er werkelijk gezegd wat men ervan vindt en is er sprake van 'leren om beter te gaan leren'.

Op basis van beide zienswijze kun je komen tot een 'Cultuur leermodel' (zie schema 2.2)⁴⁶.

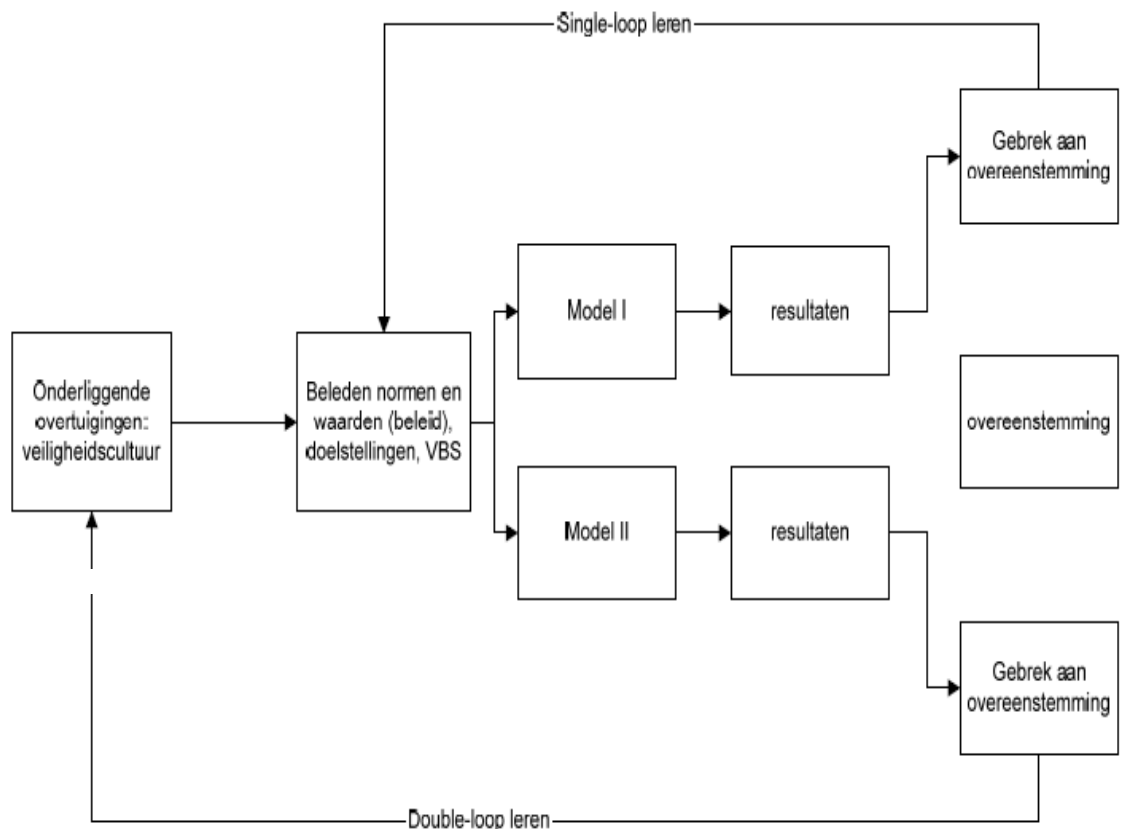
⁴³ Meems, M & Ten Hove, J (2008).

⁴⁴ Uiteindelijk gaat het er ook in model II om dat medewerkers een situatie creëren waarin zij gezamenlijk weer greep op de situatie krijgen. Er ontstaat betrouwbare informatie omdat in deze openheid mensen uitspreken wat zij werkelijk voelen en vinden. Door deze gezamenlijkheid ontstaat er interne betrokkenheid en beschouwt men zichzelf als onderdeel van het geheel (Argyris 1992, p. 184)

⁴⁵ Vanuit respectabele opvattingen over omgang met elkaar (voorzichtig) onthoudt men anderen informatie die zij nodig hebben om te leren (Ibid).

⁴⁶ Meems. M & Ten Hove, J (2008)

Schema 2.2



Figuur 4 Cultuur leermodel, combinatie Schein en Argyris

Als zich binnen een organisatie in het leerproces een probleem voordoet onderscheiden Swieringa & Jansen (2005, p.76) drie niveaus van leren.

Bij enkelslag-leren gaat het over het veranderen van afgesproken regels en concreet gedrag. De 'hoe' vraag staat centraal en medewerkers zijn gericht op verbetering. Bij tweeslag-leren staan ook de inzichten en theorieën zelf ter discussie. De 'waarom' vraag kan leiden tot veranderingen in onderlinge verhoudingen en interactiepatronen en is gericht op vernieuwing.

Bij drieslag-leren komen ook de dieper liggende principes en waarden van een bedrijf aan de orde die raken aan de identiteit en missie. De vraag 'waartoe' wordt hier gesteld met het oog op ontwikkeling.

Single-loop leren en enkelslag-leren lijken bijna identiek omdat ze aan de oppervlakte blijven en cognitief-analytisch van aard zijn. Double-loop leren en twee/drieslag leren zijn moeilijker vergelijkbaar omdat bij Double-loop leren per definitie de werkelijke overweging achter de beledenen opvatting aan bod komt (model II). Twee- en drieslag leren kunnen zich beide afspelen op het niveau van de

‘espoused theory’, maar het is in principe ook mogelijk om bij dit leren te raken aan hele persoonlijke, diepe overtuigingen en deze ter discussie te stellen (model II)⁴⁷. De onderlinge verhouding is zichtbaar gemaakt in schema 2.3.

2.5 Realiseren van méér interdisciplinair werken binnen Heliomare

Gedrag van teamleden wordt zowel bepaald door processen, structuur en cultuur.

Een leidinggevende kan om het gedrag te beïnvloeden volgens van Emst zowel faciliterend, op inhoud als ‘met zijn persoon’ leiding geven.

Juist waar (groeps)gedrag te maken heeft met bepaalde overtuigingen en uitgangspunten kan een leidinggevende dit gedrag niet of minder makkelijk beïnvloeden via het creëren van andere randvoorwaarden. Het sturen op inhoud, het neerleggen van een visie op interdisciplinair werken levert dan meer resultaat op; althans tot zover als de medewerker zich hieraan wil verbinden.

Wanneer sprake is van tegenstrijdige belangen en waarden; waarbij de gewoonte, code en overtuigingen van een beroepsgroep spanning oplevert met het gevraagde nieuwe gedrag is er soms meer nodig. Dit is zeker het geval als de professional onvoldoende onderkent dat hij feitelijk nog ander gedrag laat zien (model I)⁴⁸. Er spelen dan verborgen cultuurelementen mee en de leidinggevende kan bewust zijn eigen gedrag⁴⁹ gebruiken als interventie om medewerkers aan te zetten tot ‘leren’ en het laten zien van ander groepsgedrag.

In het kader van de onderzoeksvraag waar de rol van de leidinggevende bij het realiseren van méér interdisciplinair werken centraal staat is het dus interessant om te onderzoeken wat de opvatting van zowel de leidinggevers zelf als van de teamleden is welk van de drie leiderschapsstijlen hierbij ingezet wordt casu quo het beste ingezet kan worden.

Het standpunt van leidinggevers en teamleden zegt iets over hun ervaring tot nog toe en mogelijk wat zij (ten diepste) vinden van het realiseren van interdisciplinair werken.

Bedoeling is in ieder geval meer zicht te krijgen op de factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van interdisciplinaire werken binnen Heliomare.

⁴⁷ Eigen interpretatie van MvB

⁴⁸ hoe mooi daar soms nog rationeel-logisch een draai aan gegeven wordt

⁴⁹ Dit is de meest directe en zichtbare vorm van gedragsbeïnvloeding. De leidinggevende geeft ruimte en stelt tegelijkertijd eisen. Als hij kiest voor teamontwikkeling ligt het accent op ‘ruimte geven’; kiest hij voor team-interventies dan ligt het accent op het stellen van eisen (zie p. 20).

Hieronder (schema 2.3) zijn de begrippen zoals gehanteerd in de diverse theoretische kaders in een schematisch overzicht 'gedrag en leiderschap' verwerkt. Het schema⁵⁰ maakt het mogelijk items die bij de diverse onderzoeksmethoden aan bod komen (zie hoofdstuk 3) te plaatsen in de theoretische context. De door Schuman (2012) beschreven 14 competenties die volgens medewerkers het meest van belang zijn om interdisciplinair werken te realiseren worden hierbij betrokken⁵¹.

	Faciliterend Leiderschap	Inhoudelijk Leiderschap	Persoonlijk Leiderschap
	-geen contact -randvoorwaarden en mogelijkheden creëren	-wel contact -gesprek over inhoud -inzetten op kennis en vaardigheden	-wel contact -inzetten eigen gedrag als instrument -aanspreken op gedrag
Structuur	WIE		
Proces/Programma	HOE en WANNEER	HOE en WAT -Leervoorkeuren -enkelslag leren	DAT -enkelslag leren
Cultuur		WAAROM -'Espoused theory' -'Theory in use' model I - twee/drieslag leren	WAARTOE en ZICHT op 't ZIJN -'Theory in use' model II -drieslag leren

Schema 2.3

⁵⁰ Zie voor een meer uitgewerkte versie van het schema gedrag en leiderschap bijlage 1

⁵¹ Verder worden er aspecten meegenomen die te maken hebben met 'groeps-leerprocessen' en het sociale en informele leren (zie noot 26);

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

Inleiding

De geformuleerde hoofd- en bijvragen in dit praktijkonderzoek richten zich met name op de rol van de leidinggevenden bij het realiseren in hun team van interdisciplinair werken. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze de ervaring en denkbeelden van zowel de leidinggevenden zelf als hun teamleden in kaart worden gebracht.

Extra punt van aandacht betreft het zodanig inrichten van het onderzoek dat er ook zicht ontstaat op de onderliggende (onbewuste) overtuigingen en aannames. Zoals al uiteengezet in hoofdstuk 2 (blz. 22) is dit relevant om vast te stellen hoe de professional in werkelijkheid zich verhoudt ten opzichte van interdisciplinair werken. De professional komt uiteraard niet vanzelf met deze informatie!

3.1 Interpretatieve of kritisch-emancipatorische paradigma; een grensgeval?

Uitgaande van de definitie van een interpretatief of kritisch-emancipatorisch paradigma zoals beschreven door de Lange, Schuman & Montesano Montessori (2011)⁵² is het haast een contradictio in terminis om van een grensgeval te spreken! Op blz. 59 (Ibid) staat:

‘de focus van het interpretatieve onderzoek beperkt zich tot begrijpen... en is niet zozeer gericht op onderbouwde actie met de bedoeling een als problematisch ervaren onderwijspraktijk te veranderen of te vernieuwen.....

De wens om iets aan de bestaande situatie te veranderen is over het algemeen zelfs een van de grondmotieven om aan het onderzoek te beginnen (binnen een kritisch- emancipatorische paradigma; MvB). Betrokkenen beseffen vaak dat het gesignaleerde praktijkprobleem niet opgelost kan worden binnen de bestaande kaders’.

Bij dit praktijkonderzoek is de achterliggende drijfveer de aanname dat op het moment dat het duidelijk zou worden dat het de eigen onbewuste overtuigingen van de professionals zijn, die werkelijk interdisciplinair werken in de weg staan met

⁵² de Lange, Montesano Montessori en Schuman: Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals (2011)

het geven van deze duiding - door het te benoemen- de bestaande situatie al dermate verandert dat (daarmee) de kans op interdisciplinair werken groter wordt. Samengevat: pas na afloop van het onderzoek, op basis van de gevonden informatie en opgetekende ervaringen en inzichten, kun je vaststellen binnen welk paradigma het onderzoek zich heeft afgespeeld. Hebben professionals al dan niet tijdens het onderzoek zicht gekregen op mogelijk bij hen bestaand onbewust defensief gedrag ten opzichte van interdisciplinair werken en dit vervolgens bijgesteld⁵³?

3.2 Een verkennend onderzoek; een atypische survey als onderzoeksstrategie

Het doel van dit praktijkonderzoek is om zicht te krijgen op de factoren die volgens leidinggevend en teamleden een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van interdisciplinair werken binnen Heliomare.

Zoals deze doel-omschrijving tot hier is uitgewerkt zou een 'gewone' survey een hele geschikte onderzoeksstrategie zijn om met behulp van vragenlijsten en interviews een aantal structuur en proces georiënteerde factoren⁵⁴ in beeld te krijgen.

De Lange et al.(2011) benoemen als kenmerk van een surveystudie dat het "een relatief oppervlakkig, grootschalige, verkennende onderzoeksstrategie is, in die zin dat er (nog) niet de diepte wordt in gegaan.... Wanneer de uitkomsten daar aanleiding toe geven kan dat later alsnog met andere strategieën en methoden...." ⁵⁵

Er ligt echter nog een belangrijke aanname onder de geformuleerde onderzoeksvraag; namelijk dat de meest kritische succesfactor niet wordt gevonden door een structuur of proces aan te passen, maar te interveniëren in de heersende organisatiecultuur !

Hoewel de uitingvormen van een cultuur zich manifesteren aan de oppervlakte is het een kenmerk dat dit gedrag bewust of onbewust voortkomt uit de dieper gelegen lagen.

⁵³ Was dit defensieve gedrag er niet casu quo is het niet door het onderzoek aan het licht gekomen, dan is er sprake van een interpretatief paradigma. Was dit onbewuste defensieve gedrag er wel, is deze informatie tijdens het onderzoek naar boven gekomen en gedeeld met de betrokken professionals, dan hebben zij een andere kijk op hun gedrag gekregen en op zichzelf als persoon. In een dergelijk geval kun je spreken van een kritisch-emancipatorisch paradigma.

⁵⁴ Zie hoofdstuk 2

⁵⁵ Het doel is vaak om beleid te maken voor een grotere populatie (De Lange et al. 2011)

Door deze insteek wordt er een nieuw, relatief onbekende component toegevoegd aan de survey: die van een verkenning naar de achtergronden van de heersende organisatiecultuur, toegespitst op die aspecten die van belang zijn bij interdisciplinair werken.⁵⁶

Ofschoon de meeste onderzoekers⁵⁷ aangeven dat 'de cultuur' zelf nooit valt te onderzoeken of vast te leggen maar dat alleen bepaalde uitingsvormen in kaart gebracht en onderzocht kunnen worden, betekent dit wel een verdieping van de survey.

3.3 Gehanteerde methoden van onderzoek

Concreet houdt bovenstaande in dat de survey zal bestaan uit drie onderdelen en drie verschillende onderzoeksgroepen:

1. een digitale vragenlijst voor 153 teamleden van onderwijs en revalidatie
2. zes individuele interviews met de betreffende teamleiders van onderwijs en revalidatie
3. een focusgroep met acht geselecteerde leidinggevenden en medewerkers van onderwijs en revalidatie, niet betrokken bij onderzoeksgroep 1 of 2.

De onderzoeksgroep bij '1' is samengesteld uit So en Vso medewerkers die in teams opereren waar relatief veel ervaring is opgedaan in de samenwerking tussen onderwijs en revalidatie op gebied van planvorming, programma-aanbod en leerlingbespreking. Dit zijn het So het team van leerweg-3; de Vso teams van Praktijkonderwijs en Vmbo-havo, hiernaast zijn om bovengenoemde overweging ook alle medewerkers (onderwijs en revalidatie) verbonden aan de Observatieklas betrokken in het onderzoek⁵⁸.

De vragenlijst voor professionals kan in de periode tussen 30 mei en 14 juni digitaal ingevuld worden⁵⁹ is anoniem en bestaat uit 41 multiple-choice vragen en 5 open-vragen gericht op items betrekking hebbend op: structuur, processen, vaardigheden, competenties⁶⁰ en gedrags-cultuurkenmerken. Er wordt gebruik gemaakt van een Likertschaal met 5 posities (zie bijlage 6).

⁵⁶ Zie hoofdstuk 2

⁵⁷ Zie bijvoorbeeld Schein; noot 32

⁵⁸ Zie Schoolgids Helionare onderwijs 2012-2013 voor nadere inhoudelijke kenschets van de betreffende teams

⁵⁹ De leden van onderzoeksgroep 1 zijn twee maal per mail (30 mei en 10 juni) benaderd met verzoek om digitale enquête in te vullen.

De onderzoeksgroep bij '2' bestaat uit de leidinggevenden van onderwijs en revalidatie, die verbonden zijn aan de teams genoemd bij '1'. Er worden tussen 4 en 14 juni op individuele basis semi-gestructureerde interviews afgenomen waarbij de bovengenoemde elementen aan bod komen in de vorm van stellingen en vragen (zie bijlage 9).

De onderzoeksgroep bij '3' bestaat uit twee leidinggevenden van onderwijs, twee leidinggevenden van revalidatie, een revalidatie-arts, jeugdarts, een leerkracht en intern begeleider, die geen van allen deel uitmaken van bovengenoemde teams. De focusgroep is samengesteld op basis van de praktijkervaring van de leden met Interdisciplinair werken.

Op donderdag 20 juni wordt een gesprek met de focusgroep geagendeerd (zie bijlage 11). De verzamelde en geanalyseerde gegevens afkomstig uit de medewerkers-enquête, de individuele gesprekken met leidinggevenden en de op basis hiervan voorlopig getrokken conclusies vormen de basis van het gesprek. De achterliggende gedachte is om, waar nodig, in de focusgroep data en eerste conclusies kritisch tegen het licht te houden, te toetsen en waar nodig bij te (laten) stellen of nuanceren.

3.4 Triangulatie

De triangulatie is gewaarborgd door drie verschillende groepen medewerkers in het onderzoek te betrekken. Zie Bijlage 2A voor een overzicht welke deelvragen in het onderzoek worden gekoppeld aan de verschillende hierboven beschreven onderzoeksinstrumenten.

⁶⁰ Dit zijn de 14 competenties die volgens medewerkers het meest van belang zijn om interdisciplinair werken te realiseren zoals vastgesteld en beschreven door Schuman (2012)

3.5 Op welke wijze kan het verband worden onderzocht tussen bij professionals onbewust levende aannames en de wijze waarop zij interdisciplinair werken?

Bij elke medewerker is een deel van zijn professioneel handelen nooit alleen logisch, functioneel te verklaren maar wordt deels ook cultureel bepaald ⁶¹.

In hun theorie over menselijk handelen en leren hanteren Argyris en Schön (1992) het uitgangspunt dat mensen overtuigingen er op nahouden over effectief optreden waar zij in elke gegeven situatie weer op terugvallen. Zij onderscheiden bij deze 'theory in use'⁶² in de praktijk 2 modellen of varianten.⁶³

In Model I kunnen de overtuigingen niet ter discussie worden gesteld en blijven zij dus onzichtbaar casu quo onbewust. In Model II worden onderliggende overtuigingen bespreekbaar en daarmee 'naar boven' getild en komen zij op niveau van 'espoused theory'. Er is sprake van congruentie.

De mate van congruent zijn: zeggen wat je doet en doen wat je zegt, is hierdoor ook een maat in hoeverre er sprake is van een open, lerende cultuur waar interdisciplinair werken een goede voedingsbodem heeft en gehanteerde overtuigingen en drijfveren op tafel komen.

Als een professional bij zijn handelen weinig zicht heeft op zijn onderliggende overtuigingen en drijfveren is de kans groot dat hij ten aanzien van interdisciplinair werken ook niet uit zijn eigen impliciet gehanteerde kader kan stappen.

Op deze wijze vormt het 'lerend vermogen' (Single-loop versus Double-loop leren) een maat in hoeverre er Interdisciplinair gewerkt kan worden.

⁶¹ Zie Argyris & Schön (1992) *leren in en door organisaties*, nederlandse vertaling 1996, Scriptum Schiedam

⁶² Zie verder Hoofdstuk 2; p. 22

⁶³ Model I genereert bijvoorbeeld defensief gedrag, er is geringe geneigdheid om kritiek te krijgen of te geven; is gericht op het voorkomen van pijnlijke of bedreigende situaties; het niet uiten van negatieve gevoelens, kwetsbaarheid tonen. Er is sprake van Single-loop leren, waarbij door de professional gehanteerde overtuigingen niet onderzocht worden.

Model II richt zich op relaties aangaan en je verbonden voelen met het geheel, er is vertrouwen, mensen durven zich kwetsbaar op te stellen en kunnen elkaars handelen toetsen op basis van valide informatie zeggen; de gehanteerde handelingstheorie en onderliggende overtuigingen worden ter discussie gesteld. Er is dus sprake van Double-loop leren⁶³.

Hoofdstuk 4

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven⁶⁴ van de data afkomstig uit de digitale enquête onder teamleden, de individuele interviews met teamleiders en het gesprek met de focusgroep zoals uiteengezet in hoofdstuk 3.

In Bijlage B4-1.1.1 staat een schema met een aantal kengegevens van de afgenomen digitale enquête.

De data zijn verzameld om antwoord te geven op de in hoofdstuk 1 aangegeven onderzoeksvraag en worden gekoppeld aan de deelvragen.

Elke paragraaf verwijst naar een deelvraag.

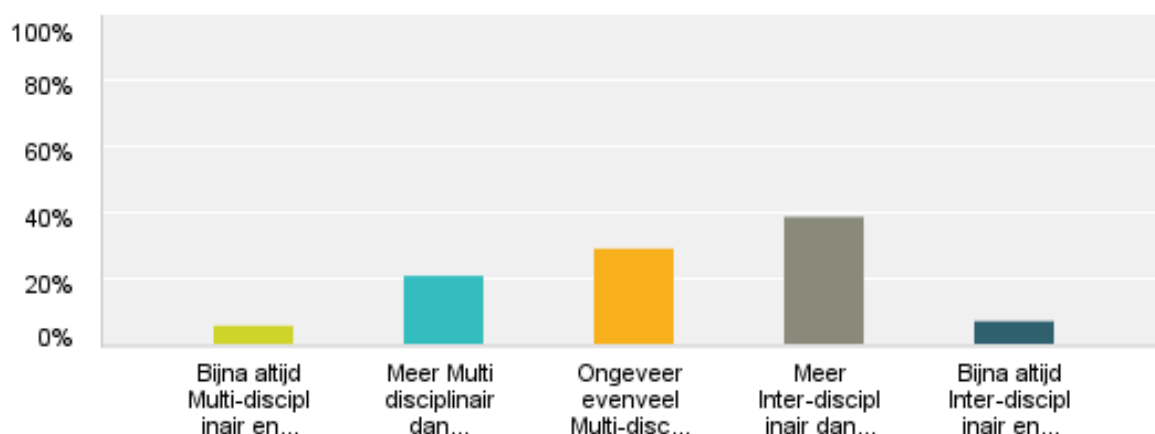
4.1 Data met betrekking tot de huidige situatie van Interdisciplinair werken

Van de respondenten in de digitale enquête geeft 45% aan dat er tenminste meer interdisciplinair dan multidisciplinair wordt gewerkt; 29% is van mening dat er evenveel interdisciplinair als multidisciplinair wordt gewerkt. De groep die vindt dat er meer multidisciplinair dan interdisciplinair wordt gewerkt is met 21% in de minderheid.

Q9 Uitgaande van de bovenstaande omschrijving werkt ons team :

Schema 4.1

Beantwoord: 73 Overgeslagen: 3



⁶⁴ Er wordt in dit hoofdstuk veelvuldig verwezen naar Bijlage 4 middels de afkorting B4-(en vervolgens de codering van de bijlage zelf). Deze bijlage vormt al een samenvatting van de data zoals verzameld bij de afzonderlijke doelgroepen. (zie voor data enquête Bijlage B5; geclusterde data interview leidinggevendenden Bijlage B7 en data gesprek focusgroep Bijlage B10)

Van de leidinggevenden kwalificeren vier van de zes (66%) het werken in hun team als 'evenveel multidisciplinair als interdisciplinair'. Twee van de zes (33%) geven aan dat hun teams 'meer Interdisciplinair dan multidisciplinair werken'⁶⁵.

De Focusgroep is van mening dat bij begrippen als multidisciplinair en interdisciplinair, los van de gehanteerde omschrijving, er nog te veel sprake is van beleving. Er wordt gebrek aan afstemming ervaren en geen duidelijk gezamenlijk doel. "Als er wel iets wordt afgesproken, maar niet als gezamenlijk doel geformuleerd dan ben je alles al weer kwijt wat betreft interdisciplinair werken.... Het heeft veelal te maken met onvoldoende duidelijke communicatie"⁶⁶.

Drie van de zes leidinggevenden geven in het kader van gezamenlijke verantwoordelijkheid het belang aan dat disciplines de toekomst van de leerling als gezamenlijk doel formuleren⁶⁷.

Op de vraag hoe tijdens een BLP⁶⁸ of ITP⁶⁹ bespreking de context valt te typeren waarbinnen het gesprek plaatsvindt geeft 78% van alle geënquêteerden aan dit als een gemeenschappelijke zoektocht te ervaren, tegen 15% die het als herbevestigen van het al bekende kenschetsen en 7% die het als een onderhandeling ervaart⁷⁰.

Van de medewerkers geeft 75% aan persoonlijk regelmatig tot veel stil te staan bij en na te denken over Interdisciplinair werken⁷¹. Hiernaast geeft 68% aan van mening te zijn dat interdisciplinair werken regelmatig tot veel in hun eigen professionele houding terugkomt⁷².

Volgens 62% van de collega's levert interdisciplinair werken in het team regelmatig tot vaak kennis en inzichten op die zij alleen niet hadden ontwikkeld⁷³.

In mindere mate is het verbeteren van Interdisciplinair werken een thema in de teams. 36% van de medewerkers geeft aan dat dit regelmatig tot veel ter sprake komt; de observatieklas wijkt hier als enige in positieve zin van af met een score van 73%⁷⁴.

⁶⁵ zie B7-1.2/1.3

⁶⁶ zie B10-blz.3

⁶⁷ zie B7-2.15

⁶⁸ Behandel Leer Plan bespreking

⁶⁹ Individueel Transitie Plan

⁷⁰ zie B5-Q10

⁷¹ zie B5-Q21

⁷² zie B5-Q22

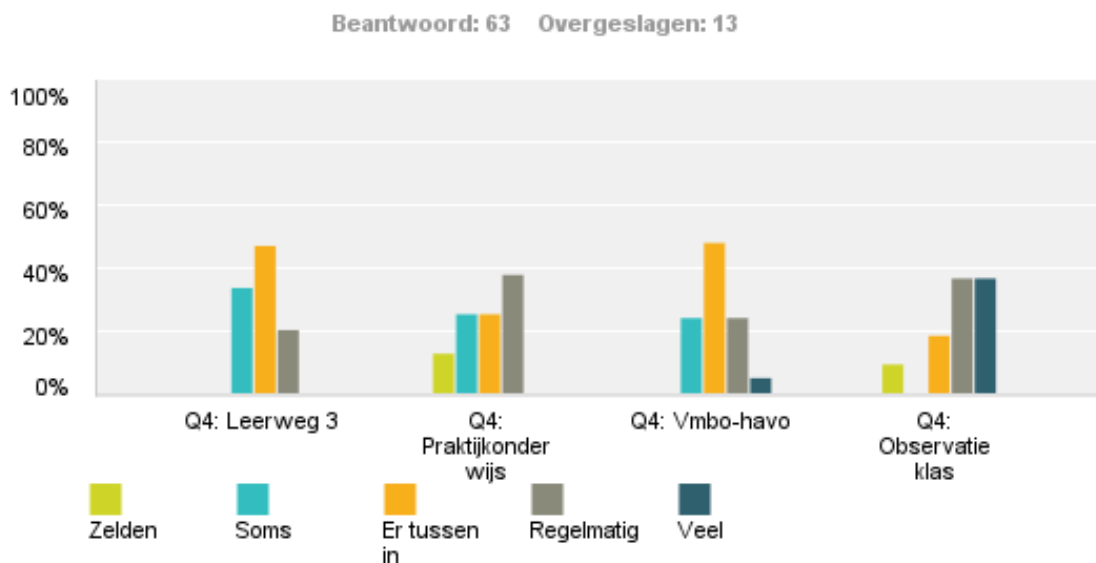
⁷³ zie B5-Q23

⁷⁴ zie B5-Q16

Tijdens formeel werkoverleg en vergaderingen wordt in 54% van de gevallen regelmatig tot veel gesproken over multidisciplinair en interdisciplinair werken; de observatieklas is hier een hele duidelijke uitschieter met een score van 82%⁷⁵. Informeel wordt hier volgens 38% van de medewerkers regelmatig tot veel over gesproken⁷⁶.

Q16 In welke mate is het 'Verbeteren' van Inter-disciplinair werken een thema in jouw team?

Schema 4.2



Tijdens overleg ontstaat er volgens 15% van de respondenten in hun team regelmatig tot veel een stevig verschil van mening wat benut wordt om nieuwe inzichten te creëren; 57% is van mening dat dit maar zelden of soms voorkomt⁷⁷. Elkaar feedback geven over het professionele handelen bij multi- en interdisciplinair werken gebeurt volgens 36% van de medewerkers regelmatig tot veel in hun team.

4.2 Data met betrekking tot de huidige rol van leidinggevenden bij het interdisciplinair werken

Bijna 43% van de medewerkers is van mening is dat de leidinggevenden regelmatig tot veel faciliteren in het kader van het realiseren van Interdisciplinair werken⁷⁸. In onderstaand schema 4.3 is dat uitgesplitst naar de verschillende teams⁷⁹.

⁷⁵ zie B5-Q20

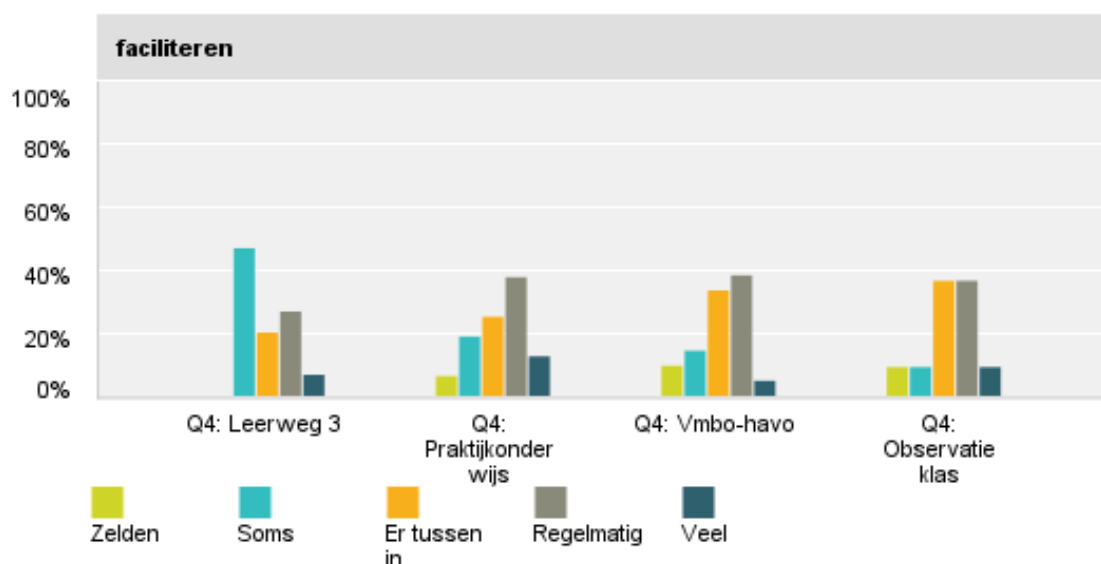
⁷⁶ zie B5-Q19

⁷⁷ zie B5-Q24

Q27 In welke mate zet jouw Leidinggevende voor het realiseren van (méér) Inter-disciplinair werken de volgende acties in?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Schema 4.3



Alle zes de leidinggevenden geven ook aan dat een bepaalde mate van coordinatie en facilitering noodzakelijk is ⁸⁰.

Twee leidinggevenden benadrukken het belang de processen goed te regelen:

“Interdisciplinair werken betekent veel ruimte en vrijheid om nieuwe dingen te ontdekken; je moet met elkaar zorgen dat de processen goed worden ingericht en gevolgd om dit te bereiken”⁸¹.

Een ander merkt op dat: “Interdisciplinair werken per definitie niet-voorschrijvend is; wat het wel in zich heeft is... dat er met respect, openheid en een luisterend oor wordt samengewerkt. Dit hebben medewerkers ook nodig... :ga er dus als leidinggevende ook niet boven op zitten”⁸².

⁷⁸ zie B4-1.1.2

⁷⁹ In Leerweg-3 vindt 33% van de medewerkers dat de leidinggevenden regelmatig tot veel faciliteren; in praktijkonderwijs is dit 50%, bij Vmbo-havo 43% en in de Observatieklas is 45% van de medewerkers van mening dat leidinggevenden dit regelmatig tot veel doen.

⁸⁰ zie B7-3.20

⁸¹ zie B7-2.17

⁸² zie B7-3.19

Vier van de zes leidinggevenden let actief op de communicatie en samenwerking binnen het team⁸³; alle zes benadrukken het belang echt contact te maken en het er met elkaar over te hebben, werkelijk te luisteren en open te staan voor de expertise van de ander, als factoren die bijdragen aan interdisciplinair werken⁸⁴.

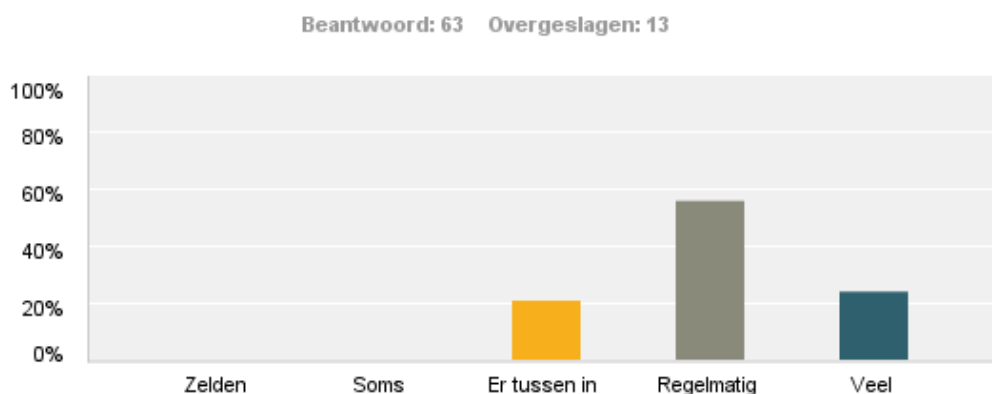
Vier van de zes leidinggevenden zegt aandacht te besteden aan het geven van feedback⁸⁵

De focusgroep benadrukt het belang van een team om regelmatig met elkaar te kunnen overleggen en spreekt in dat verband van 'het faciliteren van de communicatie'⁸⁶.

Volgens 79% van de respondenten gebeurt het regelmatig tot veel dat ieder teamlid evenveel ruimte krijgt om zijn ideeën toe te lichten.

Q25 In welke mate krijgt in jouw team iedereen even veel ruimte om zijn ideeën toe te lichten?

Schema 4.4



Van de teamleden vindt 65% dat leidinggevenden regelmatig tot veel hun visie op interdisciplinair werken op een duidelijke manier uitdragen⁸⁷.

De focusgroep is bij dit item de mening toegedaan dat het meenemen van het team op visie, haast voorwaardelijk is. Anders kun je heel veel overleggen, maar gaat iedereen daarna gewoon weer zijn ding doen. Eerst doelen en kaders stellen⁸⁸.

Als het gaat over de mate waarin leidinggevenden gericht zijn op het mobiliseren van kennis over Interdisciplinair werken geeft 75% van alle respondenten aan dat dit

⁸³ zie B7-3.21

⁸⁴ zie B7-2.9

⁸⁵ zie B7-2.11

⁸⁶ zie B10-blz.4

⁸⁷ zie B4-Q17

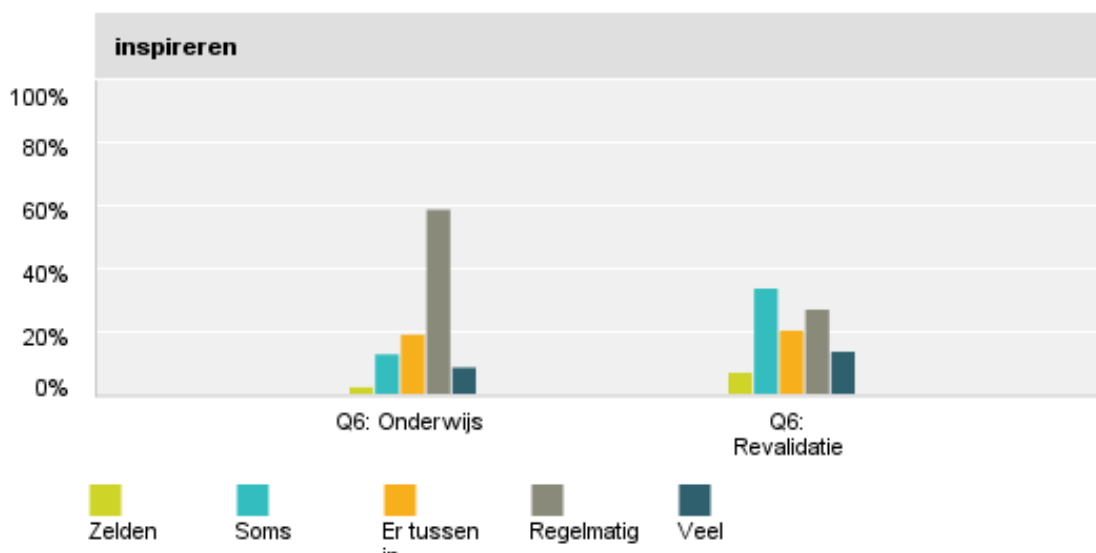
⁸⁸ zie B10-blz. 6

regelmatig tot veel gebeurt⁸⁹ en volgens 50% van de teamleden informeert hun leidinggevenden hen ook regelmatig tot vaak actief⁹⁰.

Tevens geeft 65% van de medewerkers aan dat hun leidinggevenden regelmatig tot vaak aansluiten bij hun stijl van leren⁹¹.

Alle leidinggevenden geven aan hun eigen leervoorkeur te kennen⁹² en vijf van de zes zeggen deze ook bij hun medewerkers te herkennen en daar rekening mee te houden⁹³. Verder vindt 54% dat hun leidinggevende hen regelmatig tot veel motiveert in het kader van interdisciplinair werken⁹⁴ en volgens 60% van de medewerkers stelt hun leidinggevende zich ‘regelmatig tot vaak’⁹⁵ inspirerend op (schema 4.5).

Schema 4.5



De focusgroep is bij dit item van mening dat de leidinggevende niet alleen moet communiceren over de visie, maar hem vooral ook uitstralen en voorleven.

“interdisciplinair werken begint bij de leidinggevende zelf”⁹⁶.

⁸⁹ zie B5-Q13

⁹⁰ zie B5-Q27

⁹¹ zie B5-Q12

⁹² zie B7-9.71 t/m B7-9.73

⁹³ zie B7-9.74

⁹⁴ zie B4-1.1.3

⁹⁵ Bij Onderwijs vindt 67% van de teamleden dat leidinggevenden regelmatig tot veel inspireren in verband met het realiseren van méér interdisciplinair werken; bij revalidatie is dit 40%. Als je ook de categorie ‘tussen in’ erbij betrekt zijn de percentages respectievelijk 86% en 60%.

⁹⁶ zie B10-blz. 5

4.3 Data met betrekking tot de belangrijkste factoren die volgens teamleden bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken⁹⁷

Schema 4.6 geeft een overzicht van de reacties⁹⁸ van de teamleden, gevraagd in de enquête de belangrijkste reden aan te geven waarom een competentie nog niet optimaal benut wordt⁹⁹.

Schema 4.6

Overzicht gemiddelde scores in percentages vraag 28 t/m vraag 41						
Enquête Vraag:	persoonlijke vaardigheid onvoldoende	randvoorwaarde onvoldoende	Teamontwikkeling onvoldoende	Competentie NIET ingezet	Competentie OPTIMAAL ingezet	Competenties van bijlage B3
28	12,5	14,6	8,3	18,8	45,8	1
29	4,2	6,3	25,0	22,9	41,7	2
30	0,0	6,3	20,8	20,8	52,1	3
31	10,4	20,8	12,5	16,7	39,6	4
32	4,2	18,8	8,3	16,7	52,1	5
33	13,3	8,9	8,9	22,2	46,7	6
34	17,0	2,1	9,1	25,5	36,2	7
35	16,7	27,1	8,3	14,6	33,3	8
36	19,1	2,1	21,3	21,3	36,2	9
37	15,2	10,9	23,9	23,9	26,1	10
38	14,6	6,3	27,1	8,8	33,3	11
39	2,1	2,2	10,4	27,1	58,3	12
40	4,3	4,3	2,1	23,4	66,0	13
41	12,8	17,0	19,1	17,0	34,0	14
totaal	146,4	147,70	205,10	279,7	601,40	
Gem %	10,46	10,55	14,65	19,98	42,96	

De 14 antwoorden leveren het volgende algemene beeld op: 43% van de respondenten is van mening dat de competenties optimaal worden ingezet; 20% echter geeft aan dat de competenties in het geheel niet worden ingezet¹⁰⁰.

⁹⁷ Bij de vraag naar de belangrijkste factoren om méér interdisciplinair te werken is onder andere gebruik gemaakt van de 14 competenties uit het onderzoek van Schuman (2012).

⁹⁸ Er kon hierbij gekozen worden uit 3 factoren die verband hebben met de drie vormen van leiderschap uit hoofdstuk 2: Faciliteren leiderschap (randvoorwaarden), Inhoudelijke leiderschap (persoonlijke vaardigheden) en Persoonlijk leiderschap (teamontwikkeling), dit werd in de enquête nader toegelicht (zie B6-Q28). Ook was het mogelijk in de reactie aan te geven dat een competentie niet wordt ingezet of al optimaal is ingezet.

⁹⁹ Omdat de vraagstelling mogelijk toch wat ingewikkeld over zou kunnen komen is in overleg met de begeleidster bij dit praktijkonderzoek afgesproken dat er hierover expliciet een open vraag (Q42) gesteld zou worden aan einde van de enquête (MvB).

Opvallend is dat bij aantal reacties er een koppeling werd gemaakt met de veiligheid in het team¹⁰¹.

In onderstaande schema's worden de competenties gegroepeerd naar de factor die het grootste obstakel vormt bij het bevorderen van interdisciplinair werken.

factor Persoonlijke vaardigheid in percentages:					Schema 4.7
vragen	persoonlijke vaardigheid onvoldoende	randvoorwaarde onvoldoende	Teamontwikkeling onvoldoende	verschil met naastliggende percentage (%)	competenties:
33	13,3	8,9	8,9	33	flexibel en adequaat communiceren
34	17,0	2,1	9,1	46	reflecteren op eigen communicatie
gem. perc.	15,15	5,5	9		

Factor Randvoorwaarden in percentages:					Schema 4.8
vragen	persoonlijke vaardigheid onvoldoende	randvoorwaarde onvoldoende	Teamontwikkeling onvoldoende	verschil met naastliggende percentage (%)	competenties:
28	12,5	14,6	8,3	14	vanuit discipline doelen formuleren die collega's begrijpen
31	10,4	20,8	12,5	40	overleg met collega's stimuleren en versterken
32	4,2	18,8	8,3	46	spontaan beroep op juiste collega andere discipline
35	16,7	27,1	8,3	38	relevante leerling gegevens correct en gestructureerd presenteren
gem.perc.	10,95	20,33	8,3		

factor Teamontwikkeling in percentages					Schema 4.9
vragen	persoonlijke vaardigheid onvoldoende	randvoorwaarde onvoldoende	Teamontwikkeling onvoldoende	verschil met naastliggende percentage (%)	competenties:
29	4,2	6,3	25	75	op opbouwende manier met collega's samenwerken kunnen
30	0	6,3	20,8	70	inbreng collega's waarderen, versterken
36	19,1	2,1	21,3	10	zich zelf ter discussie stellen
37	15,2	10,9	23,9	36	leermomenten herkennen tbv samenwerking
38	14,6	6,3	27,1	46	gericht om gaan met feedback op gedrag en resultaten
39	2,1	2,2	10,4	79	respect voor teamleden en andere disciplines
41	12,8	17,0	19,1	11	afspraken na kunnen komen
gem. perc.	9,71	7,30	21,09		

¹⁰⁰ Hierbij gaf 46% aan het lastige vragen te vinden, terwijl juist ook 46% aangaf het makkelijk tot redelijk makkelijke vragen te vinden zie B5-Q42; van de respondenten gaf 8% een antwoord wat niet viel te herleiden tot lastig of makkelijk (MvB).

¹⁰¹ "Makkelijk, omdat we durven elkaar aan te spreken, elkaar feedback durven te geven en met elkaar een veilige cultuur weten te creëren die er op gericht is te blijven leren en te blijven verbeteren". (B5-Q42, antwoord 13).

In onderstaande schema's zijn reacties van respondenten op de openvragen gecategoriseerd. Gevraagd werd bij elke factor aan te geven welk aspect of element het grootste verschil maakt om méér interdisciplinair te kunnen gaan werken.

Open vraag Q43: belangrijkste element Persoonlijke vaardigheid:		
	aantal:	
open, positieve, nieuwsgierige houding	14	52%
luisteren en effectief communiceren	6	22%
Inzetten inhoud, kennis, deskundigheid	4	15%
feedback geven + ontvangen	2	7%
doelgericht vergaderen	1	4%
nvt	5	
totaal:	32	

Schema 4.10

Open vraag Q44 belangrijkste Randvoorwaarde:		
	aantal:	perc.
overleg tijd	13	45%
structuur, processen	6	21%
digitale ondersteuning	2	7%
toevoegen experts	1	3%
beter informeren	1	3%
ruimtelijke inrichting	3	10%
scholing	3	10%
nvt	5	
Totaal	34	

Schema 4.11

Open vraag Q45 belangrijkste aspect Teamontwikkeling		
	aantal:	
Samenwerken, teamgevoel	8	29%
Veiligheid, open-communicatie	5	18%
TA basisattitude	4	14%
aantal contact momenten team	2	7%
Duidelijk TBV - schema	2	7%
één taal hanteren	1	3.5%
kennis van elkaars expertise	1	3.5%
Expert-begeleiding bij werken in team	1	3.5%
feedback geven en ontvangen	1	3.5%
niveau van leerkrachten, begeleiders	1	3.5%
gestructureerd en doelgericht vergaderen	1	3.5%
ouders betrekken als partner	1	3.5%
nvt	7	
Totaal	35	

Schema 4.12

Hieronder een reactie waarin een aantal aspecten in samenhang wordt benoemd

“In de context van bijvoorbeeld de CVB gaat het overleg snel en wordt er veel in korte tijd behandeld. Het team is dan groot. In zo'n overleg is het lastiger om interdisciplinaire vraagstukken te bespreken dan één op één in een persoonlijke afstemming. Hoe kleiner het (interdisciplinaire) overleg, hoe beter die afstemming. In een kleiner teamverband ervaar ik meer ruimte en veiligheid om daar openlijk over te kunnen sparren¹⁰².

De focusgroep stelt vast “dat het als team je verbinden aan een visie en ambitie van groot belang is. Dan ontstaat er ook een gedragen basis van waaruit je elkaar kunt aanspreken op afspraken. De visie moet van het team zelf worden, in het systeem komen!...¹⁰³

De focusgroep heeft de ervaring “dat in veel teams vooral het geven en krijgen van feedback gevoelig ligt¹⁰⁴.

Volgens de focusgroep zit ‘hieronder’ het thema ‘gebrek aan veiligheid’¹⁰⁵.

....”vooral als het spannend wordt in het team, als er sprake is van stress of het eigen-(vakgroep)belang gaat spelen speelt dit. Stress is onveilig en dan keer je terug in je eigen coconnetje¹⁰⁶.

Leren om elkaar feedback te kunnen en mogen geven levert winst op¹⁰⁷.

“Het team heeft elkaar nodig om dit te realiseren. Dat is de basis voor het voeren van de (feedback) gesprekken. Het team van de ‘Vroegbehandeling’¹⁰⁸ is stapje voor stapje eraan gewend geraakt om het onderling over elkaars functioneren en prestaties te hebben. Als je het er steeds over hebt, worden mensen opener”¹⁰⁹.

¹⁰² zie B5-Q42, reactie 46

¹⁰³ Van groot belang voor het bereiken van werkelijke resultaten is dat de afgesproken teamprestatie voortdurend onderwerp van gesprek blijft....

Het eventueel niet realiseren van de doelstellingen moet ook op tafel komen” (B4-2.3.3).

¹⁰⁴ Medewerkers geven in één op één gesprekken aan het in het team lastig te vinden elkaar aan te spreken op wat er beter zou kunnen.

¹⁰⁵ zie B4-2.3.4

¹⁰⁶ „Als er knelpunten zijn gaat men terug naar hun eigen vakgroep en niet naar de collega waar de discussie mee speelde” (B10-blz.6)

¹⁰⁷ Althans dat is met name volgens de focusgroep bij de ‘Vroegbehandeling’ de conclusie geweest... Er is in het verleden een nieuw behandelprogramma door hen ontwikkeld dat boven de afzonderlijke disciplines uitsteeg.

¹⁰⁸ Vroegbehandeling is een apart team in Heliomare revalidatie cluster Kind & jeugd voor de aller jongste leerlingen; zie verder Schoolgids Heliomare onderwijs 2012-2013

¹⁰⁹ zie B4-2.3.4

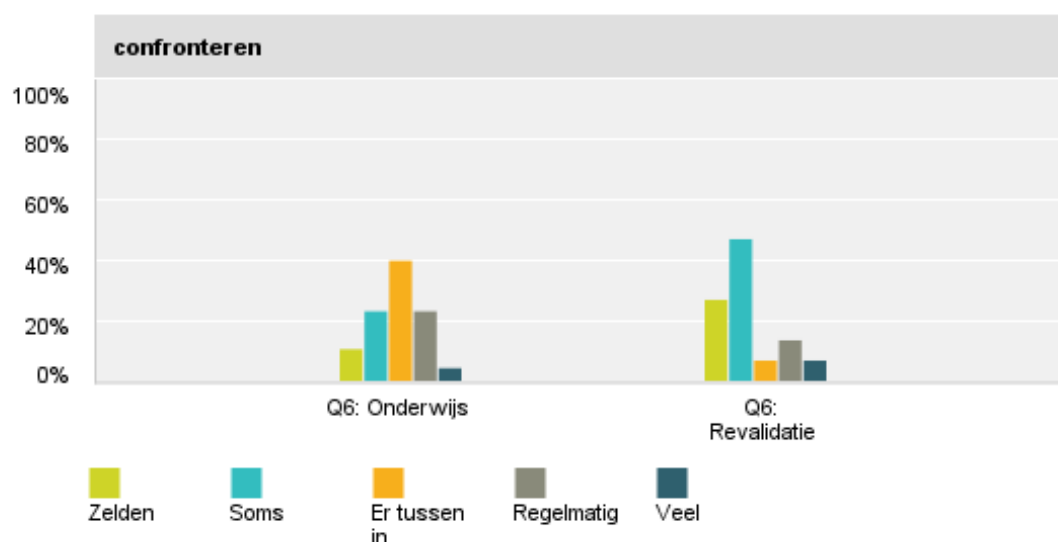
4.4 Data met betrekking tot de rol die leidinggevenden volgens teamleden spelen bij het realiseren van méér interdisciplinair werken

In schema 4.11 geven teamleden als belangrijkste randvoorwaarde met 45% het hebben van meer overlegtijd aan.

In schema 4.12 worden als meest belangrijke aspecten van teamontwikkeling met totaal 62% genoemd: samenwerking, teamgevoel veiligheid, openheid, respectvol en Transactionele-basis attitude. Feedback geven en ontvangen wordt door 3.5% van de teamleden genoemd¹¹⁰.

Op de vraag in welke mate hun leidinggevende voor het realiseren van méér interdisciplinair werken teamleden confronteert antwoordt 25% (schema 4.13) van de geënquêteerden dat dit regelmatig tot veel gebeurt¹¹¹; bij coaching antwoordt 27% (schema 4.14) 'regelmatig tot veel' ¹¹².

Schema 4.13

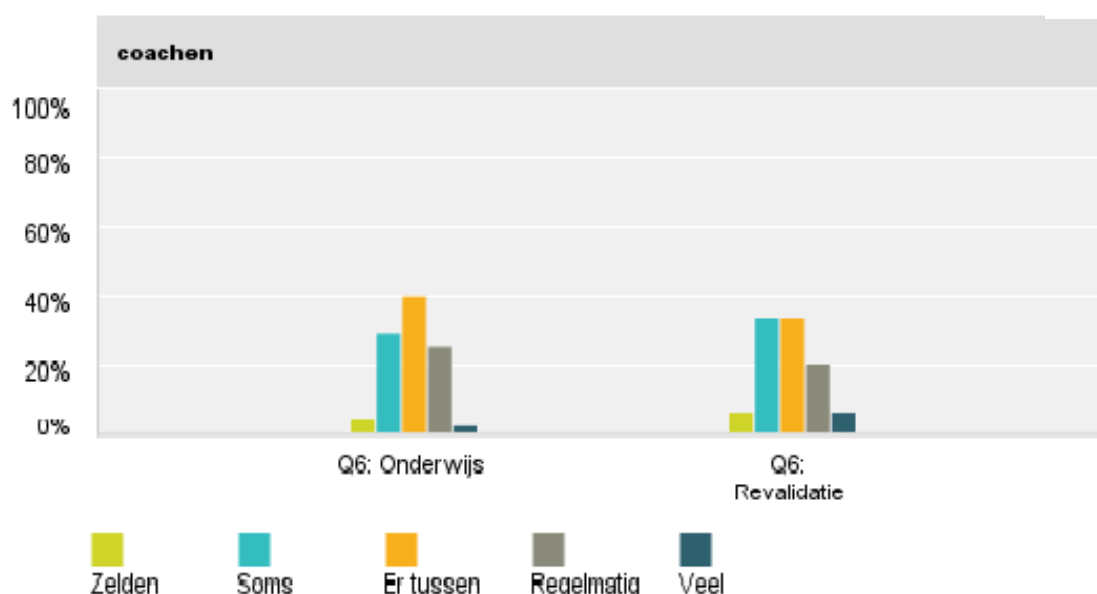


¹¹⁰ Bij 'belangrijkste element' persoonlijke vaardigheid scoort 'feedback geven en ontvangen' 7%

¹¹¹ Bij Onderwijs vindt 27% van de teamleden dat leidinggevenden regelmatig tot veel confronteren in verband met het realiseren van méér interdisciplinair werken; bij revalidatie is dit 20%. Als je ook de categorie 'tussen in' erbij betreft zijn de percentages respectievelijk 67% en 27%.

¹¹² Bij zowel Onderwijs als revalidatie vindt 27% van de teamleden dat leidinggevenden regelmatig tot veel coachen in verband met het realiseren van méér interdisciplinair werken; Als je ook de categorie 'tussen in' erbij betreft zijn de percentages respectievelijk 67% en 60% . zie B5-Q27

Schema 4.14



De Focusgroep geeft aan dat leidinggevenden zelf ook interdisciplinair moeten werken en dit uitstralen. Zolang leidinggevende zelf niet alleen maar interdisciplinair willen werken omdat bepaalde disciplines anders hun doelen niet meer kunnen halen creëren ze een spanning en... ontstaat er bij teamleden een beleving dat Interdisciplinair werken ook een schaduwzijde heeft ¹¹³.

Bij het thema veiligheid hebben leidinggevenden voor teamleden een belangrijke functie. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze niet op uitspraken worden afgerekend; dat er een keer onenigheid mag zijn, dat er krediet is. Veiligheid is weer voor iedereen anders; maar het is van belang steeds als leidinggevende naar alle medewerkers uit te stralen dat iedereen serieus genomen wordt met zijn inbreng, ook als deze misschien wat afwijkt¹¹⁴.

4.5 Data met betrekking tot de belangrijkste factoren die volgens

leidinggevenden bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken¹¹⁵

Alle zes de leidinggevenden en de focusgroep¹¹⁶ zijn van mening dat bij het realiseren van méér interdisciplinair werken het nog beter op orde hebben van de randvoorwaarden hieraan bijdraagt¹¹⁷.

¹¹³ zie B10-blz.5

¹¹⁴ zie B10-blz.6

¹¹⁵ In deze paragraaf komt maar een fractie van alle aanwezige data aanbod. De overige relevante data staat in Bijlage B4-2.2.1 t/m B4-2.3.4 en Bijlage B7 en Bijlage B10)

Alle zes de leidinggevendenden en de focusgroep¹¹⁸ geven aan dat het voor de meeste professionals lastig is om de stap van hun eigen professie naar het gezamenlijke overleg goed te zetten¹¹⁹. De helft concludeert dat medewerkers een andere professionele houding moeten krijgen. Er moet een meer open, onbevangen manier van kijken en luisteren gaan ontstaan, een andere basishouding. Een professional moet dan wel zicht gaan krijgen op zijn eigen aannames en uitgangspunten die in een gesprek worden gehanteerd. Hierbij is het kunnen leren ontvangen van feedback van groot belang¹²⁰.

De helft van de leidinggevendenden en de focusgroep¹²¹ geven het belang aan dat medewerkers onderling hun beelden en verwachtingen met elkaar delen rond interdisciplinair werken¹²².

Tegelijkertijd geven twee van de zes leidinggevendenden aan nadrukkelijk ervoor te willen waken dat de balans niet doorslaat. Het gevaar bij het inzetten op méér interdisciplinair werken is dat de aandacht voor de kwaliteit van het eigen vakgebied afneemt¹²³.

4.6 Data met betrekking tot de rol die leidinggevendenden voor zichzelf zien bij het realiseren van méér interdisciplinair werken

Leidinggevendenden realiseren zich niet alleen te moeten communiceren over interdisciplinair werken, maar als rolmodel dit vooral ook uit te stralen¹²⁴.

¹¹⁶ Je moet als leidinggevende de voorwaarden creëren, maar je kunt je tegelijkertijd blauw faciliteren, maar dan kan er nog steeds niet interdisciplinair gewerkt worden. Het zit in afstemming en visie (B10-blz.5)

¹¹⁷ zie B7-5.41 en B7-5.43

¹¹⁸ je als team verbinden aan een visie en ambitie is van groot belang; dan heb je ook een gedragen basis van waaruit je elkaar kunt aanspreken op afspraken. Als je met elkaar echt resultaten wilt behalen is de teamprestatie voortdurend onderwerp van gesprek en moet het niet realiseren van de doelstellingen ook op tafel komen. Ook hier is het deels een kwestie van gewoon gaan doen; collega's die dat moeilijk vinden worden dan wel meegenomen (B10-blz.7)

¹¹⁹ zie B7-4.36; B7-7.55; B7-7.57; B7-8.64

¹²⁰ zie B7-7.57

¹²¹ Hierbij draait bijna alles om een goede en zorgvuldige communicatie. Er wordt in de praktijk soms nog onvoldoende stilgestaan bij de beleving van individuele groepsleden en de vraag wat interdisciplinair werken precies is. Het met elkaar hebben van een duidelijke visie op interdisciplinair werken, ieders rol daarbinnen en het, op basis van het ontwikkelingsprofiel, maken en bespreken van een gezamenlijk toekomstplan met gezamenlijke doelstellingen is uiteindelijk van groter belang om te komen tot IDW dan het hebben van voldoende facilitering (B10-blz.4/5)

¹²² zie B7-5.47; B7-7.59; B7-7.60

¹²³ zie B7-5.48 en B7- 8.70

¹²⁴ zie B10-Blz.5 en B7-3.24 en B7- 7.57

Het merendeel van de leidinggevend en focusgroep¹²⁵ is zich bewust dat zij altijd ook hun eigen leiderschapsgedrag ter discussie moeten stellen...Je moet als leidinggevende je ook kwetsbaar durven opstellen bij de vraag of je nog op de goede route zit¹²⁶.

Hierbij benoemen vijf leidinggevend en voor zichzelf het belang van goed reflecteren en feedback kunnen ontvangen¹²⁷.

Vijf van de zes leidinggevend en geven expliciet aan dat het realiseren van méér Interdisciplinair werken vooral te maken heeft met het sturen op de juiste groepsprocessen en teamontwikkeling.

Het beïnvloeden van gedrag en cultuur is voorwaardelijk hieraan.

Twee tot drie van de zes zeggen ook actief in te zetten op gedragsinterventies¹²⁸; terwijl de overige aangeven geen geloof te hebben in het bewust sturen op een andere cultuur door gedragsinterventies¹²⁹.

De focusgroep twijfelt of leidinggevend en in de praktijk voldoende een inspirerend voorbeeld zijn door groepsprocessen open te leggen en bespreekbaar te maken¹³⁰.

De helft van de leidinggevend en ziet kansen en mogelijkheden om bewust en actief met het team vooraf bepaalde prestatie indicatoren te benoemen en een meting te doen. Hierdoor werk je zowel aan bewustwording als reflectie en feedback. Dat zijn krachtige instrumenten om tot ander gedrag of nieuwe vaardigheden te komen¹³¹.

De focusgroep onderstreept het belang dat een team ook een doelstelling heeft waarbij de teamleden elkaar nodig hebben om het doel te realiseren. Ook als het niet helemaal veilig voelt moeten teamleden dan het gesprek met elkaar aan. Daarin is de rol van de leidinggevende weer van groot belang¹³².

¹²⁵ Ook hier begint het weer met wat voor gedrag de leidinggevende zelf laat zien; je moet het thema veiligheid agenderen en als leidinggevende hierbij zelf ook je eigen veilige zone willen verlaten. Als er in een team eenmaal een goede basishouding is, kan er op individueel niveau nog veel bereikt worden door coaching. B10-blz.6

¹²⁶ zie B7- 11.81

¹²⁷ zie B7-6.54; B7-6.56; B7-6.57 en B7-11.81

¹²⁸ zie B7-5.40 en B7-8.63

¹²⁹ zie B7-5.46 en B7-8.66

¹³⁰ zie B10-blz.6

¹³¹ zie B7-4.32

¹³² zie B10-blz. 6

Hoofdstuk 5

Inleiding

Aan de hand van de in hoofdstuk 1 benoemde deelvragen en met de in hoofdstuk 4 verzamelde data wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

‘In hoeverre hebben leidinggevenden van Heliomare Onderwijs en Revalidatie Cluster Kind & Jeugd een expliciete opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en in welke mate wordt deze opvatting gedeeld door hun teamleden?’

In elke paragraaf komt een deelvraag aan de orde.

Aan het einde van dit hoofdstuk (paragraaf 5.7) wordt stilgestaan bij de hoofdvraag zelf en de mate waarin er zicht is op en sprake van verborgen drijfveren bij het realiseren van interdisciplinair werken.

5.1 In hoeverre is Interdisciplinair werken op dit moment gerealiseerd?¹³³

Volgens 45% van de teamleden en 33% van de leidinggevenden wordt er op dit moment al meer interdisciplinair dan multidisciplinair gewerkt. Uit het onderzoek van Schuman(2012) kwam naar voren dat 44% van de medewerkers vond dat er meer interdisciplinair dan multidisciplinair werd gewerkt¹³⁴.

De percentages kunnen niet helemaal met elkaar vergeleken worden omdat Schuman een twee-punts schaal hanteerde. Als in de huidige uitslag ook teamleden en leidinggevenden worden meegenomen die aangeven dat er evenveel interdisciplinair als multidisciplinair gewerkt wordt, ontstaat er een score van respectievelijk 74% en 100%. Op basis hiervan mag voorzichtig geconcludeerd worden dat er sprake is van een stijgende lijn wat betreft het interdisciplinair werken in de hier geënquêteerde teams¹³⁵.

Het feit dat 75% van de teamleden aangeeft regelmatig tot veel na te denken over interdisciplinair werken en 68% van mening is dat het regelmatig tot veel in hun professionele opstelling terugkomt onderstreept deze tendens.

¹³³ De data gebruikt om de in deze paragraaf gemaakte analyses, getrokken conclusies en aanbevelingen te onderbouwen zijn te vinden in paragraaf 4.1; tenzij anders is aangegeven in de tekst van 5.1.

¹³⁴ Tevens gaf 5 van de 6 leidinggevenden aan dat er meer multi dan interdisciplinair gewerkt werd (Schuman; Ibid)

¹³⁵ Hiermee valt de kwalificering door 78% van de teamleden dat de context bij een planbespreking van de leerlingen getypeerd kan worden als een gemeenschappelijke zoektocht, ook beter te begrijpen (B4-Q10). Professionals moeten bij interdisciplinair werken immers de samenwerking zoeken en hierbij de vertrouwde kaders en kennis loslaten (zie hfd 2 blz 24).

Het met betrekking tot interdisciplinair werken elkaar regelmatig tot veel feedback geven gebeurt echter maar volgens 36% van de teamleden.

Wat ook opvalt is dat volgens 36% van de teamleden het verbeteren van interdisciplinair werken regelmatig tot veel een thema vormt in de teams en dat de observatieklas met 73% hier in positieve zin van afwijkt. Bij een kruisvergelijking met teamleden uit de observatieklas die aangeven dat zij tenminste meer interdisciplinair dan multidisciplinair werken is de match 100%.

Het lijkt erop dat het agenderen in het team van dit thema ook bijdraagt aan méér interdisciplinair werken.

Het beeld komt op dat medewerkers vooral zelf actief bezig zijn met wat interdisciplinair werken voor hen betekent en dat zij dit minder met elkaar uitwisselen. Dit is in lijn met het gegeven dat medewerkers informeel ook relatief weinig uit eigen beweging met elkaar hierover spreken.

Is dit mogelijk een indicatie dat teamleden niet in openheid onderling gedachten delen rond interdisciplinair werken en er sprake is van een situatie die Argyris in hoofdstuk 2 omschrijft als 'espoused theory' en model I (blz. 21)?

In dit kader is ook de constatering uit de focusgroep van belang dat er rond interdisciplinair en multidisciplinair werken, los van de officiële omschrijving, nog te veel sprake is van ongegronde beeldvorming.

Conclusie:

Het lijkt er op dat er sprake is van een stijgende lijn wat betreft het interdisciplinair werken in de teams; ongeveer 3 van de 4 medewerkers geeft aan tenminste evenveel interdisciplinair als multidisciplinair te werken.

Tegelijkertijd zijn er signalen dat teamleden onderling niet veel ervaringen met elkaar delen wat betreft interdisciplinair werken en er sprake is van (persoonlijke) beeldvorming en beleving.

Het met elkaar spreken over verbetering van interdisciplinair werken lijkt een bijdrage te leveren aan méér interdisciplinair kunnen werken.

Kanttekening:

Interessant is om nader te onderzoeken waarom teamleden over het proces van interdisciplinair werken weinig met elkaar uitwisselen.

5.2 Welke rol hebben leidinggevenden op dit moment bij het interdisciplinair werken in hun team?¹³⁶

Er is geen verband te leggen tussen de onderling bestaande verschillen in facilitering van teams en het meer of minder interdisciplinair werken (B4-1.1.2).

In dat opzicht kan voorzichtig geconcludeerd worden dat op basis van deze scores er geen rechtstreekse relatie lijkt te zijn tussen de mate van Interdisciplinair werken en de mate van facilitering hiervan.

De leidinggevenden leggen in de praktijk terecht niet het accent hierop en dat is gezien de constatering gedaan in hoofdstuk 2 dat in het algemeen veel tijd wordt besteed aan faciliteren best opmerkelijk (blz. 20).

De data geven aan dat leidinggevenden hun visie op interdisciplinair werken duidelijk en op een motiverende manier uitdragen en in dit opzicht hun inhoudelijk leiderschap waar maken. In lijn hiermee is (zie noot 40) dat leidinggevenden zicht hebben op de leervoorkeuren van de teamleden en goed zijn afgestemd.

In hoofdstuk 2 kwam verder aan de orde (blz. 23) dat “leiders die meer weten over het leren van zichzelf en anderen...effectiever leidinggeven aan het informele en collectieve leren...”. In dit verband is het zoeken door een aantal leidinggevenden naar een mix van duidelijkheid met aan de andere kant ruimte en vrijheid interessant, omdat interdisciplinair werken per definitie niet voorschrijvend is!

Het is in lijn met de opmerking van van Emst (2002) dat leidinggevenden enerzijds ruimte geven en tegelijkertijd ook eisen stellen.

Wat betreft het persoonlijk leiderschap is op basis van de data het volgende te constateren: enerzijds stellen leidinggevenden zich inspirerend op, anderzijds is er twijfel of leidinggevenden in hun eigen gedrag een rolvoorbeeld zijn van interdisciplinair werken.

Het blijft in dit kader opmerkelijk dat zowel het verbeteren van interdisciplinair werken laag scoort als het geven van feedback aan elkaar met betrekking tot het professioneel handelen. Zeker als je hierbij betreft dat vier van de zes leidinggevenden het belang onderstreept van elkaar feedback geven.

¹³⁶ De data gebruikt om de in deze paragraaf gemaakte analyses, getrokken conclusies en aanbevelingen te onderbouwen zijn te vinden in paragraaf 4.2; tenzij anders is aangegeven in de tekst van 5.2.

Mogelijk doen leidinggevenden in de praktijk niet geheel wat ze zeggen of denken te doen; zoals in hoofdstuk 2 en 3 al opgemerkt is niet congruent zijn een teken dat mensen onvoldoende zicht hebben op eigen drijfveren.

Krijgen medewerkers mogelijk in de praktijk geen duidelijk beeld wat interdisciplinair werken betekent en zijn ze daarom ook niet gericht op zoek naar aanknopingspunten voor verbetering?

Hangt dit samen met het gegeven dat leidinggevenden bij interdisciplinair werken 'er niet boven op willen zitten'?

Dit is de moeite waard om verder te verkennen.

Conclusie:

Er lijkt geen rechtstreekse relatie te zijn tussen de mate van Interdisciplinair werken en de mate van facilitering hiervan.

Leidinggevenden slagen er grotendeels in hun inhoudelijk leiderschap waar te maken en lijken met betrekking tot 'het leren leren' te zijn afgestemd met hun individuele teamleden.

Vier van de zes leidinggevenden zegt actief op de communicatie en samenwerking in het team te letten.

Het persoonlijk leiderschap levert een ambivalent beeld op. Leidinggevenden inspireren, het belang van feedback geven wordt onderkend, maar in de praktijk gebeurt het nog onvoldoende.

Kanttekening:

Nader onderzocht moet worden of teamleden voor het verbeteren van interdisciplinair werken denken te beschikken over een voldoende richtinggevend en normerend handelingskader.

Verder is het interessant te onderzoeken of leidinggevenden in de praktijk congruent handelen en zelf voldoende feedback geven.

5.3 Wat zijn volgens de teamleden de belangrijkste factoren die bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken in hun team?¹³⁷

Als het gaat over méér interdisciplinair gaan werken is (onvoldoende) teamontwikkeling(7)¹³⁸ volgens de teamleden de belangrijkste factor; gevolgd door

¹³⁷ De data gebruikt om in deze paragraaf gemaakte analyses, getrokken conclusies en aanbevelingen te onderbouwen zijn te vinden in paragraaf 4.3; tenzij anders is aangegeven in de tekst van 5.3.

(onvoldoende) randvoorwaarden¹³⁸) en pas als laatste onvoldoende persoonlijke vaardigheden¹³⁹). Ook als er rekening wordt gehouden met een zekere marge¹³⁹ blijft teamontwikkeling met 5 competenties¹⁴⁰ de belangrijkste factor.

Teamleden zien minder noodzaak hun persoonlijke vaardigheden te vergroten en ervaren blijkbaar weinig individuele handelingsverlegenheid.

Opvallend is verder dat enerzijds gemiddeld 43% van de respondenten aangeeft dat de 14 competenties al optimaal ingezet worden¹⁴¹ terwijl gelijktijdig ook 20% stelt dat de competenties niet ingezet worden in hun team¹⁴². Houdt dit mogelijk verband met constatering van de focusgroep dat bestaande beelden onvoldoende gedeeld en gecheckt worden? Dit lijkt op de situatie van model I van Argyris (Blz. 22).

De thema's (gebrek aan) veiligheid en elkaar (geen) feedback (durven) geven lijken in de praktijk nauw met elkaar verbonden.

Daarmee vormt dit ondersteuning van de theorie van Argyris (blz. 21) dat gebrek aan veiligheid betekent dat collega's geen kwetsbare thema's met elkaar bespreken en hun eigen overtuigingen houden (model I).

Leren om elkaar feedback te kunnen en mogen geven levert winst op.

Van groot belang is het hebben van een gemeenschappelijk doel dat niet zonder elkaar gerealiseerd kan worden. Dit sluit goed aan bij de theorie van Argyris dat één van de voorwaarden voor model II is het met elkaar delen van een gemeenschappelijk doel (noot 44).

¹³⁸ Het cijfer verwijst naar aantal competenties wat op dit moment niet optimaal benut wordt

¹³⁹ Ook als je als afkapwaarde een minimaal verschil van 35% hanteert met percentage naastliggende factor, blijft voor de medewerkers 'teamontwikkeling' de belangrijkste factor voor verbetering van interdisciplinair werken, vervolgens de randvoorwaarden en daarna de persoonlijke vaardigheden (5 om 3 om 1). De competentie bij vraag Q40 viel niet toe te wijzen aan een specifieke factor.

¹⁴⁰ De vijf competenties zijn:

- Op een opbouwende manier kunnen samenwerken met collega's
- De inbreng van collega's kunnen waarderen stimuleren en versterken
- Leermomenten kunnen herkennen en gebruiken met het doel de eigen samenwerkingscompetenties te versterken
- Gericht om kunnen gaan met feedback op het eigen gedrag en de eigen resultaten
- Respect kunnen tonen voor andere teamleden en voor de eigenheid van andere disciplines.

¹⁴¹ en in dat opzicht interdisciplinair werken niet meer verbeterd kan worden (MvB)

¹⁴² Bij de check-vraag (Q42) of de vraagstelling voldoende helder was lagen de reacties precies fifty-fifty. Op basis van deze uitkomst is dus geen afdoende verklaring te geven voor de tegenstrijdige resultaten.

Conclusie:

Meer accent leggen op teamontwikkeling is de belangrijkste factor volgens medewerkers als het gaat over méér interdisciplinair gaan werken, (gebrek aan) veiligheid lijkt een thema te zijn. Leren om elkaar feedback te kunnen en mogen geven levert winst op. Een afgesproken doel dat alleen gezamenlijk valt te realiseren ondersteunt dit feedbackproces.

5.4 Op welke wijze kan de leidinggevende volgens teamleden daar een rol bij spelen?¹⁴³

Teamleden doen een beroep op het faciliterend leiderschap. De belangrijkste factor bij méér interdisciplinair werken is teamontwikkeling volgens de teamleden. Zij verwachten persoonlijk leiderschap met accent op samenwerken, teamgevoel, veiligheid en open communicatie.

Het is opmerkelijk dat teamleden ‘feedback geven en ontvangen’ niet expliciet als belangrijk element van teamontwikkeling en dus van méér interdisciplinair werken noemen.

Het past bij de eerdere constatering dat op dit moment teamleden elkaar weinig feedback geven over het professioneel handelen (B5-Q26).

Coachen en confronteren zijn interventie-instrumenten die gedrag beïnvloeden door rechtstreeks feedback te geven (zie bijlage 1).

Het valt ook op dat beide feedbackinstrumenten weinig door leidinggevendenden worden ingezet. Dit in tegenstelling tot motiveren en inspireren (B5-Q27).

Het is interessant te onderzoeken hoe het komt dat zowel leidinggevendenden als teamleden feedback-instrumenten weinig inzetten. Is dit mogelijk gevolg van een bepaalde organisatiecultuur, ‘theory in use’ met model I, zoals besproken in hoofdstuk 2?

Volgens teamleden kunnen leidinggevendenden door hun wijze van reageren op individuele en groepsprocessen een positieve bijdrage leveren aan de ervaren veiligheid; dit gebeurt mogelijk onvoldoende in de praktijk. Hoe bekwaam en veilig

¹⁴³ De data gebruikt om in deze paragraaf gemaakte analyses, getrokken conclusies en aanbevelingen te onderbouwen zijn te vinden in paragraaf 4.4; tenzij anders is aangegeven in de tekst of voetnoten van 5.4.

voelen leidinggevenden zich bij hun dagelijks handelen? Hoe groot is hun persoonlijk leiderschap bij het thema veiligheid en feedback geven?

Conclusie:

Medewerkers vragen zowel om faciliterend als om persoonlijk leiderschap. Ze verwachten van leidinggevenden dat deze zich vooral op samenwerking, teamgevoel, veiligheid en open communicatie richten. Feedback geven en ontvangen wordt door teamleden niet als belangrijk element genoemd.

Kanttekening:

Er zijn signalen dat inzetten op gedragsverandering mogelijk als onvoldoende veilig wordt ervaren door zowel teamleden als leidinggevenden.

5.5 Wat zijn volgens leidinggevenden de belangrijkste factoren die bijdragen aan méér interdisciplinair gaan werken in hun team?¹⁴⁴

Volgens leidinggevenden is de belangrijkste factor die bijdraagt aan méér interdisciplinair werken dat professionals met een meer open en onbevangen houding het gesprek met elkaar aangaan over de toekomst van de jongere. In dat kader is het van belang dat professionals zicht krijgen op eigen aannames en uitgangspunten en tijdens het samenwerken openstaan voor feedback.

Het is de moeite van het nader onderzoeken waard in hoeverre leidinggevenden dezelfde onderliggende overtuigingen en uitgangspunten hebben als het gaat over méér interdisciplinair gaan werken en of zij dit bewust zijn¹⁴⁵.

Je kunt als metafoor die van ‘de weegschaal’ en “verrekijker” gebruiken. Er zit verschil tussen: ‘er moet balans blijven’ of ‘door de kijker van de leerling scherp stellen op zijn toekomst’.

¹⁴⁴ De data gebruikt om in deze paragraaf gemaakte analyses, getrokken conclusies en aanbevelingen te onderbouwen zijn te vinden in paragraaf 4.5; tenzij anders is aangegeven in de tekst of voetnoten van 5.5.

¹⁴⁵ Er zijn ook in de groep van leidinggevenden nog accentverschillen merkbaar in de wijze waarop tegen méér interdisciplinair gaan werken wordt aan gekeken door de aandacht die sommigen vragen voor de eigenheid en eigen verantwoordelijkheid van de vakdisciplines. Het blijft van belang dat de leidinggevenden hier ook helder over zijn naar hun team; ook de focusgroep geeft als belangrijkste punt aan dat de leidinggevende eerst zijn visie op interdisciplinair werken goed met het team moet communiceren; wat hij er mee wil bereiken en wat dit voor de afzonderlijke disciplines betekent. Pas dan wordt het mogelijk om ook met elkaar concrete doelen en resultaten te formuleren (B10-blz.7 verslag).

Conclusie:

Volgens leidinggevenden wordt er méér interdisciplinair gewerkt als teamleden een open basishouding hebben, gericht zijn op een gemeenschappelijk doel en feedback omarmen. Sommige leidinggevenden benadrukken hiernaast aandacht voor het eigen vakgebied.

Kanttekening:

De vraag of leidinggevenden bij méér interdisciplinair gaan werken dezelfde uitgangspunten hanteren moet nader onderzocht worden

5.6 Welke rol zien de Leidinggevenden hier voor zich zelf weggelegd¹⁴⁶?

Leidinggevenden geven aan dat méér Interdisciplinair werken vooral sturen op groepsprocessen en teamontwikkeling betekent.

Leidinggevenden verschillen onderling over de mate waarin en de mogelijkheden dat zij deze gedrags- en cultuurveranderingen bewust kunnen beïnvloeden.

Ze verschillen niet in de opvatting altijd ook hun eigen leiderschap gedrag ter discussie te moeten stellen omdat dit raakt aan de essentie van interdisciplinair werken.

De leidinggevenden onderkennen het belang van het zelf krijgen van feedback. Zij zijn zich bewust hierin rolmodel te zijn.

Opvallend is dat leidinggevenden in de interviews veel minder over het zelf geven van feedback spraken. Is dat toeval of is hier een onbewust cultuuraspect zichtbaar van vooral ruimte willen geven aan professionals en wordt hier minder bewust op ingezet dan van Emst aangeeft in hoofdstuk 2?

De focusgroep twijfelt of leidinggevenden ook in de praktijk groepsprocessen voldoende bespreekbaar maken en daarmee actief werken aan veiligheid en vertrouwen.

In hoeverre is voldoende sprake van congruentie in het handelen van leidinggevenden? Dit is van belang om nader te onderzoeken.

In de praktijk wordt door leidinggevenden zelf relatief weinig feedback gegeven

In hoeverre is hier mogelijk sprake van een onbewust defensief handelingsrepertoire zoals Argyris aangeeft bij model 1 (zie noot 42)?

¹⁴⁶ De data gebruikt om in deze paragraaf gemaakte analyses, getrokken conclusies en aanbevelingen te onderbouwen zijn te vinden in paragraaf 4.6; tenzij anders is aangegeven in de tekst of voetnoten van 5.6.

Conclusie

De leidinggevenden geven aan dat méér Interdisciplinair werken vooral te maken heeft met als rolmodel sturen op de juiste groepsprocessen en teamontwikkeling. Dit vraagt om persoonlijk leiderschap.

Kanttekening:

Het verdient nader onderzoek of leidinggevenden in de praktijk mogelijk niet doen wat ze zeggen of denken te doen.

5.7 De hoofdvraag¹⁴⁷ en het paradigma beantwoord

Leidinggevenden hebben een duidelijk uitgesproken opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en deze komt in grote mate overeen met de opvatting van hun teamleden. Het accent wordt gelegd op persoonlijk leiderschap, waarbij de leidinggevende door inzet van eigen gedrag stuurt op groepsprocessen en teamontwikkeling.

Leidinggevenden zetten communicatie hierbij actief in en benadrukken het belang van feedback als instrument van gedragsverandering.

Teamleden geven aan in de praktijk weinig feedback van hun leidinggevenden te ervaren en het zelf weinig te zullen gebruiken.

Teamleden zoeken de positieve samenwerking maar spreken onderling weinig over het verbeteren van interdisciplinair werken.

Doen leidinggevenden in de praktijk iets anders dan zij zeggen of denken?

Hangt dit samen met geconstateerde signalen dat er mogelijk weinig veiligheid en vertrouwen is als er direct op gedragsveranderingen wordt ingezet?

In hoeverre hebben leidinggevenden daar zicht op bij anderen, maar allereerst ook bij zich zelf ¹⁴⁸? Binnen dit onderzoek voert dit te ver, maar er zijn observaties die daar mogelijk toch op wijzen.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Zie voor een schematisch overzicht waarin alle conclusies en kanttekeningen zijn opgenomen Bijlage 13

¹⁴⁸ Zijn er overtuigingen en aannames die in de weg staan aan het delen van gevoelens en observaties en concrete interacties?

In dat geval wordt er volgens Argyris een verborgen theorie gehanteerd (Theory in use) die het niet mogelijk maakt tot dieper leren te komen omdat er geen zicht is op eigen aannames en drijfveren.

¹⁴⁹ - Een verschil van mening wordt in teams niet benut om gezamenlijk tot nieuwe inzichten te komen (B5-Q24)

- Er wordt in het antwoord de openvraag B5-Q42 of de vragen Q28 t/m Q41 makkelijk of moeilijk te beantwoorden waren een koppeling gemaakt tussen grote mate van openheid en veiligheid in het team en het makkelijk kunnen beantwoorden.

Als men 'niet doet wat men zegt of denkt te doen' onttrekken die motieven zich ook aan de waarneming van de actor zelf. In dat geval kunnen er ook gereede twijfels ontstaan in hoeverre dit ook niet opgaat voor het interdisciplinair werken zelf¹⁵⁰.

Aanbeveling: het is de moeite waard dat alle professionals met zich zelf en vooral met elkaar in gesprek gaan om te proberen meer zicht op hun eigen drijfveren te krijgen. Drijfveren die ook bepalen hoe effectief hun bijdrage aan interdisciplinair werken is.

Tot slot:

Terugkerend naar de vraagstelling van paragraaf 3.1 is de conclusie dat het onderzoek zich heeft afgespeeld binnen een interpretatief paradigma¹⁵¹.

5.8 Validering van het onderzoek

Het onderzoek pakt onvoldoende uit als het gaat om externe validiteit. Door de gekozen opzet, zelf gemaakte vragenlijsten, de semi gestructureerde interviews voldoet het onderzoek niet aan externe kwaliteitscriteria.

Ten aanzien van interne validiteit is de conclusie positiever. De vragenlijsten zijn bedoeld voor dit specifieke onderzoek en doelgroep. Bij een herhaling onder gelijke omstandigheden bij dezelfde medewerkers zullen de antwoorden niet veel afwijken van de huidige resultaten.

Er zijn zeker zaken voor verbetering vatbaar, die staan beschreven in bijlage 2B.

-in de open vraag Q45 kwam het meermalen naar voren dat medewerkers als belangrijkste aspect 'veiligheid en vertrouwen' noemen.

-De focusgroep is heel expliciet over het feit dat medewerkers zich bij feedback geven onveilig voelen en er daarom voor weglopen en dat zij zelf twijfel hebben of leidinggevend in deze wel het goede rolmodel (kunnen) zijn door zelf hun kwetsbaarheid ook te tonen.

-In het interview met één teamleider kwam het thema nadrukkelijk aan bod.

-het is interessant om te onderzoeken of achter het argument van teamleiders dat direct sturen op gedragsverandering van het team 'toch niet werkt' en dat zij daarom liever minder confronterende instrumenten inzetten voor teamontwikkeling (zoals inspireren) te maken zou kunnen hebben met gevoelde onveiligheid.

-het is interessant om te onderzoeken hoe het komt dat er zoveel persoonlijke, ongegronde beelden van interdisciplinair werken bij teamleden én mogelijk ook leidinggevend bestaan en dat die toch in stand worden gehouden. Geeft die 'onduidelijkheid' hoe je precies op te stellen juist ook de ruimte om er 'zo nodig mee weg te kunnen' als het te confronterend wordt? Het wordt met de mond beleden, maar ondertussen doet iedereen lekker zijn eigen ding en weet dat onbewust ook nog, maar stelt het niet aan de orde; zoals Argyris (1992) in model I kenschetst.

¹⁵⁰ Het is veel te vroeg om dit te kunnen concluderen en een Survey is daarvoor ook niet geschikt.

¹⁵¹ Dit geldt zeker voor het onderzoek onder teamleden die de digitale enquête hebben ingevuld, in hun gedrag en bewustwording is weinig veranderd. De zes interviews en het focusgroep gesprek hebben zeker voor aantal betrokkenen nieuw licht geworpen op ingenomen standpunten en gehanteerde uitgangspunten bij het interdisciplinair werken. Dit is echter nog niet meer dan een notie, een eerste bewustwording en zeker in gedrag nog onvoldoende aantoonbaar.

Hoofdstuk 6

Inleiding

Tijdens de worsteling om het praktijkonderzoek tot een goed einde te brengen en de zelfkennis die dit weer opleverde heb ik mij steeds voorgenomen in hoofdstuk 6 te laten zien dat de verandering is ingezet¹⁵².

6.1 Procesverloop

Ik ben erg laat gestart met mijn praktijkonderzoek. Er waren allerlei valide redenen dat het niet eerder kon.

Gedurende het hele proces en een aantal valse starts die ik eerder maakte, heb ik steeds aan alle kanten steun en begrip ervaren. In dat opzicht kijk ik positief terug op het proces.

Alle momenten die ik gedurende het onderzoek samen met anderen kon invullen - de individuele interviews, het focusgroep gesprek, het in de wandelgangen erover praten en klankborden met mijn informele critical friends - heb ik als uiterst waardevol en inspirerend ervaren.

De vele, vele uren van alleen werken en worstelen had ik in de praktijk liever besteed aan het samen met collega's werken aan ontwikkeling; zeker gezien het gekozen onderzoeksonderwerp voelde het bizar.

De worsteling had allereerst te maken met het moeten rubriceren en bundelen van ontzettend veel waardevolle informatie verkregen uit de zes interviews.

Hiernaast dwingt de richtlijn om deze data, de analyse en conclusies binnen een toegestaan maximaal aantal woorden te presenteren, tot heel zorgvuldig structureren en formuleren¹⁵³.

Beide processen zijn niet goed afgerond. Het is mij onvoldoende gelukt om de rijkdom aan inzichten en ideeën uit de interviews voldoende in het onderzoeksverslag een plek te geven¹⁵⁴.

¹⁵² Kortom: een hoofdstuk wat niet uitweidt, waar het niet nodig is; wat ook is geschreven vanuit innerlijke verbinding; wat niet volledig wil zijn, maar wel binnen de richtlijn van maximaal 1200 woorden blijft; voetnoten niet meegerekend!

¹⁵³ Wat naar ik hoop in dit hoofdstuk beter verloopt

¹⁵⁴ Ik neem mij voor om buiten de context van het praktijkonderzoek een vervolg te organiseren waar deze uitkomsten bij gebruikt gaan worden.

Vooraf het focusgroep gesprek heeft mij zelf nieuwe inzichten rond interdisciplinair werken opgeleverd. Tot dat moment was het mij niet duidelijk dat met dezelfde definitie van multi- en interdisciplinair werken, door sommige collega's oprecht verondersteld kon worden dat er een 'omslag-punt' zit aan méér interdisciplinair werken. Het belang om rond interdisciplinair werken met elkaar beelden en uitgangspunten expliciet te bespreken is voor mij hierdoor toegenomen. Achteraf bekeken zat er in mijn onderzoeksvraag een grote verborgen aanname: dat alle leidinggevendenden dezelfde opvatting hebben over het realiseren van (méér) interdisciplinair werken.¹⁵⁵

6.2 Betekenis voor de organisatie

Dit onderzoek heeft allereerst een aantal hele leuke en inspirerende gesprekken opgeleverd. Ik ben anders gaan kijken naar een aantal van mijn directe collega's door hun gedrevenheid en vakman/vrouw-schap bij het willen laten slagen van interdisciplinair werken. Graag ga ik een dag op de 'vroegbehandeling' kijken en leren.

Ik ben verbaasd over de impact die de uitslag heeft gehad van het afgelopen jaar door Hans Schuman gehouden onderzoek naar interdisciplinair werken. Sommige teamleden trokken het haast persoonlijk op hun fatsoen dat de uitslagen van hun team tegenvielen. Is dit nu zo'n voorbeeld dat een onderzoek de werkelijkheid al een beetje kan veranderen binnen een kritisch-emancipatorisch paradigma?

Het praktijkonderzoek heeft mijn aanname, gedaan in paragraaf 3.2, verder onderbouwd dat bij het realiseren van interdisciplinair werken het van belang is de huidige organisatiecultuur tegen het licht te houden.

Ik ben overtuigd dat het binnen Heliomare veel oplevert om het gesprek aan te gaan over de beweegredenen die ten grondslag liggen aan het gezamenlijk uitvoeren van een aantal processen.

Het biedt de kans om samen toe te werken naar een kwalitatief sterkere, meer stabiele en op de toekomst voorbereide organisatie.

¹⁵⁵ . Ik had mijn onderzoek kunnen beperken tot het vergelijken van opvattingen van leidinggevendenden onderling.

Het eerste thema heeft zich in het praktijkonderzoek al aangediend: levert méér interdisciplinair werken een omslagpunt of een hoogtepunt op?

Het tweede thema ligt ook voor de hand: Geef eens feedback hoe het komt dat er zo weinig feedback aan elkaar wordt gegeven? Wat is er nodig om dit instrument meer te gaan gebruiken?

Hierbij is het interessant om als leidinggevende bewust op zoek te gaan naar de nog verborgen elementen van de organisatiecultuur.

Zoals Argyris in model II laat zien kunnen dergelijke gesprekken voor meer verbinding en veiligheid zorgen met de vrijheid elkaar op inhoud en proces positief-kritisch te bevragen.

Dit vraagt zeker bij het begin om tijd en rust. Wil er ingezet kunnen worden op persoonlijk leiderschap dan moet de facilitering in tijd en plaats geregeld zijn; zoals teamleden in het praktijkonderzoek ook aangaven¹⁵⁶.

Het was leuk te constateren dat de meeste teamleiders na afloop van de interviews met mij vaststelden: 'dit moeten we vaker doen; hoe druk het ook is'.

De interviews leerden mij ook het belang om binnen de teams 'de jongere met zijn toekomstplan' nog meer centraal te stellen. Teamleden die elkaar nodig hebben bij het realiseren van de afgesproken doelstellingen zullen eerder het gesprek met elkaar aangaan als de resultaten tegenvallen; ook als het even niet zo veilig voelt. Dit betekent voor toekomstige teammanagers van onderwijs en revalidatie zowel sturen op inhoud en resultaten als gedrag.

Het was voor mij een eyeopener in de theorie te stuiten op een model wat verschillende leervoorkeuren onderscheidt die medewerkers hebben bij het leren in de organisatie. Uit reacties tijdens het praktijkonderzoek bleek ik niet de enige te zijn. De bevindingen die het onderzoek op dit punt opleverde is iets om met elkaar als organisatie trots op te zijn¹⁵⁷.

¹⁵⁶ zie paragraaf 4.4

¹⁵⁷ zie paragraaf 4.2 p.36

6.3 Zelfevaluatie

Hoe kijk ik terug op mijn eigen functioneren?

Terwijl ik mijn valkuilen zo goed dacht te kennen heb ik er soms weer midden in gelegen.

Eerst een voorbeeld van éénslag leren.

Ik had beter moeten plannen. Hoe?

Allereerst had ik mijn praktijkonderzoek qua tijdsbelasting beter moeten inplannen in mijn jaaractiviteiten. Vervolgens had ik de geschatte tijdsinvestering bij de verschillende onderdelen van het praktijkonderzoek zelf beter over het jaar moeten inplannen. Dat had minder stress en meer kwaliteit en vrije tijd opgeleverd.

Tweeslag leren.

Ik had een ander onderzoek moeten kiezen. Waarom?

Voor mij is steeds het criterium geweest dat ik een onderwerp vond waar ik energie van kreeg en wat ik voldoende kon afbakenen. Wat het eerste aspect betreft is interdisciplinair werken een schot in de roos¹⁵⁸; wat het tweede aspect betreft dacht ik dat de survey als methode mij daarbij zou helpen. Dat is niet gebeurd.

Ik wilde als leidinggevende een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van interdisciplinair werken. De Survey is hier per definitie niet geschikt voor¹⁵⁹. Je neemt jezelf in elke onderzoeksmethode toch mee. Vasthoudend als ik ben, heb ik veel data van kwalitatieve aard verzameld en die geprobeerd in het onderzoek onder te brengen als kwantitatieve data. Achteraf bekeken heb ik daarbij niet alleen mij zelf maar ook het onderzoek geforceerd.

Drieslag leren.

Juist als rolmodel had ik het meesterstuk in deze vorm niet moeten maken. Waartoe?

Ik heb steeds het standpunt gehad, als leidinggevende het goede voorbeeld te moeten geven door ook een meesterstuk te maken. Hieronder liggen als nog diepere drijfveren 'het altijd je best willen doen' en 'sterk willen zijn en nooit nee zeggen'.

¹⁵⁸ Mijn interesse is hoe het interdisciplinair werken zich verhoudt met de organisatiecultuur van Heliomare; nog sterker: hoe je als leidinggevende daar invloed op kan hebben.

¹⁵⁹ zie de Lange, Schuman&Montesano Montessori. (2011) p. 138

De huidige opzet van het meesterstuk vraagt te veel tijd en energie in relatie tot wat het de organisatie (jongeren en professionals) in de praktijk oplevert¹⁶⁰.

Kijkend vanuit het organisatiebelang om samen de goede dingen goed te doen had ik juist als leidinggevende 'nee' moeten zeggen en met een alternatief voorstel moeten komen.

6.4 Aanbeveling

Er moet onderzocht worden op welke wijze scholing en ontwikkeling zo ingericht kunnen worden dat dit leidt tot kwalitatief hoogwaardiger processen en producten op het niveau van de klant en de professional.

Hierbij moeten opzet en uitvoering van dit ontwikkelingstraject de visie van Heliomare weerspiegelen dat samenwerkende professionals het verschil maken.

¹⁶⁰ Hierbij hanteer ik een breder referentiekader dan alleen mijn eigen ervaringen; wat dat laatste betreft voelde vooral de aanslag op de gezins- en familietijd de laatste maanden als buitenproportioneel.

Literatuur

- Argyris, C. (1992). *Leren in en door organisaties*, Nederlandse vertaling 1996, Scriptum: Schiedam
- Beleidsnotie (2011) Heliomare Kind en Jeugdcentrum, Wijk aan Zee
- Bosma, L. (2010). Samenwerken is Samendelen (meesterstuk als afsluiting van Master-Sen, Fontys OSO)
- Centrum voor Jeugd en Gezin. (2009). Professionals voor Jeugd en Gezin, samenwerken in het belang van jeugdigen en opvoeders. Den Haag
- Cross, J.(2006). *Informal learning:rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performace*. San Francisco: Jossey-Bass
- <http://www.ratioclub.nl/04-rationaliteit/02-weten/wetenschap.htm?uitklapbaar=4,3>
- Empirisch-analytische benadering,
- Emst, A.van & Ettekoven, S (2002) *Werken met je team-leidinggeven in onderwijsinstellingen*. Utrecht: APS
- Fullan, M. (2007). Leiderschap in een cultuur van verandering, een vertaling naar nederlandse context. Den Haag: Reeds Business
- Geerts, G.& Heestermans, H. (1992) van Dale, groot woordenboek der nederlandse taal. Utrecht – Antwerpen : Van Dale Lexicografie, 12^e druk
- Graaf, A & Kunst, K. (2007) Einstein en de kunst van het zeilen, een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende. Amsterdam: SWP 4^e druk.
- Guldenmond, F.W. (2005). De effectiviteit van structurele maatregelen op de veiligheid: een casusbeschrijving. In: *Tijdschrift voor Toegepaste Arbowetenschap*, Jaargang 18, Nr.2, p. 38-44
- Lange, R de, Schuman, H & Montesano Montessori, N.(2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen - Apeldoorn: Garant
- Mckinsey, 7S-model: <http://www.scienceprogress.nl/diagnose/7s-model-mckinsey>
- Meems, M & Ten Hove, J (2008). Veiligheidscultuur en de werking van het veiligheidsbeheerssysteem bij BRZO bedrijven (afstudeeronderzoek MoSHE)
- Ruijters, M.C.P. & Simons, P.R-J. (2010). 8 Leiderschap in leren, In Schuiling, G. J, Vermaak, J.G. & Tours, H. *Leren in organisaties. Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag?* : WoltersKluwer
- Ruijters, M.C.P., Simons, P.R-J. & Veldkamp, O.I.W. (2009). Duurzaam lerende organisaties: leidt uw organisatieontwikkeling tot uitputting of veerkracht? *Tijdschrift voor HRM*,4

- Schein, E.H. (2000). *De ziel van de bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*,
Scriptum: Schiedam
- Schoolgids Heliomare onderwijs (2012-2013), Wijk aan Zee
- Schuman, H (2010) Being a professional today means becoming interprofessional,
lectorale rede ter gelegenheid van het lectoraat interdisciplinair werken in de
context van onderwijs en zorg
- Schuman, H. (2012). Samenwerken voor kinderen en jongeren, een onderzoek naar
interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken binnen Heliomare
onderwijs, de dienst Ambulante Begeleiding en Heliomare revalidatie
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline: de kunst en de praktijk van de lerende
organisatie*. Schiedam: Scriptum Management
- Strategisch Beleidsplan Heliomare 2008-2012, Klantgericht en gepassioneerd
Ondernemen. [https://www.heliomare.nl/download/
Word%20en%20PDF%20bestanden/Heliomare/SBP%20-
%20Externe%20relaties.PDF](https://www.heliomare.nl/download/Word%20en%20PDF%20bestanden/Heliomare/SBP%20-%20Externe%20relaties.PDF)
- Strategisch Beleidsplan Heliomare 2013-2015, Meer Kans.
[https://www.heliomare.nl/download/
Word%20en%20PDF%20bestanden/Heliomare/
SBP%20webversie%20nov%202012.pdf](https://www.heliomare.nl/download/Word%20en%20PDF%20bestanden/Heliomare/SBP%20webversie%20nov%202012.pdf)
- Swieringa, J & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch*. Schiedam: Scriptum
- Tijs, (2011) 21 standaarden voor goed leiderschap, Utrecht: Aps, eenmalige uitgave
- Visiedocument Heliomare Vso 2010, Wijk aan Zee
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals, niet doen!* Schiedam:
Scriptum. 2^e druk

Schema gedrag en leiderschap

	Faciliterend Leiderschap	Inhoudelijk Leiderschap	Persoonlijk Leiderschap
	-geen contact -randvoorwaarden en mogelijkheden creëren	-wel contact -praten over inhoud -inzetten op kennis en vaardigheden	-wel contact -inzetten eigen gedrag als instrument -aanspreken op gedrag
Structuur	WIE -Taak/functie omschrijving		
Proces/Programma	HOE en WANNEER <i>Enkelslag leren</i> -Jaarplanning en vergader rooster -Rooster van inzet -Scholingsplan en Rooster -Rapportage en plan documenten -Digitale ondersteuning	HOE en WAT <i>Enkelslag leren</i> -Behandel en Onderwijsprogramma -BLP en ITP overleg -CvB vergaderingen -(Kern)Team overleg -Informeren IDW -Scholing en intervisie -Bewaken kwaliteit -Functionerings en pop gesprekken -Uitvoeren processen	DAT <i>-Enkelslag leren</i> Feedback geven: -Aanspreken op formele afspraken -Aanspreken op professioneel gedrag -Coachen
Cultuur		WAAROM <i>-twee/drie slag leren</i> -Motiveren -Communiceren visie en beleden waarden -‘Espoused theory’ -‘theory in use’ model I	WAARTOE en ZICHT op ’t ZIJN <i>-drie slag leren</i> -Inspireren en verbinding (laten zien, voor-leven) Feedback geven -coachen -Aanspreken op houding -Bespreken attitude -Bespreekbaar maken groeps-communicatie processen -‘Theory in use’ model II

N.B.

Bij het uitwerken van het onderzoek is het deelgebied van structuur-faciliterend leiderschap (WIE) verder hier niet in betrokken. De Taak-functie omschrijvingen en formele TBV –schema’s zijn wel opgevraagd en bekeken; maar gaven verder geen relevante informatie en zijn verder buiten beschouwing gelaten.

Triangulatie

Hoofdvraag Onderzoek:

In hoeverre hebben leidinggevenden van Heliomare Onderwijs en Revalidatie cluster Kind & Jeugd een expliciete opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en in welke mate wordt deze opvatting gedeeld door hun teamleden?

Methoden:	Digitale enquête gesloten en open vragen voor teamleden	Mondeling Interview met leidinggevende	Focusgroep met selecte, representatieve groep collega's
Deelvragen:			
-In hoeverre is Interdisciplinair werken op dit moment gerealiseerd in de teams?			
-Welke rol hebben leidinggevenden op dit moment bij het interdisciplinair werken in hun team?			
-Wat zijn volgens de medewerkers de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in hun team?			
-Op welke wijze kan hun Leidinggevende daar een rol bij spelen			
-Wat zijn volgens de leidinggevenden de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in hun team?			
-Welke rol zien de Leidinggevenden hier voor zich zelf weggelegd?			

Bijlage 2B

Validering van het onderzoek

Algemeen

In paragraaf 5.8 is gesteld dat over de interne validiteit de conclusie positiever is, maar dat er zeker aantal zaken voor verbetering vatbaar is.

Belangrijkste punt betreft het gehanteerde tijdsplan. Het was zo strak gepland dat er geen mogelijkheid was extra dagen in te lassen bij onverwachte problemen. Dit speelde vooral bij het opstellen van de vragen van de digitale enquête voor medewerkers.

Het in tijd parallel lopen van het maken van de enquête en interview vragen met het maken van het theoretisch hoofdstuk 2 heeft betekend dat een aantal theoretische inzichten niet of niet volledig of eenduidig in de vraagstelling zijn meegenomen. Dit heeft in het algemeen betekend dat er soms bewust genoeg moest worden genomen met minder kwaliteit dan mogelijk zou zijn geweest als er een ander tijdsplan gehanteerd had kunnen worden.

Digitale enquête medewerkers (zie bijlage B 6)

Bij de digitaal onder medewerkers afgenomen enquêtevragen zijn de vragen grotendeels (Q12 t/m Q22) samengesteld op basis van op het internet gevonden enquêtes gericht op 'lerende organisaties'. Sommige enquêtes waren ook extern gevalideerd. De enquête breed gehanteerde 5 puntsschaal heeft betekend dat soms ook het aantal antwoordmogelijkheden en de gehanteerde begrippen moesten worden aangepast. Zoals al gesteld in paragraaf 5.8 is er geen sprake van externe validiteit.

De gekozen enquête-tool (surveymonkey) maakte het niet mogelijk om per vraag begrippen vooraf te verduidelijken. Dit kon alleen per (digitale) bladzijde. Dit betekende voor de respondenten dat zij af en toe terug moesten scrollen naar de toelichting. In hoeverre dit betekent heeft dat medewerkers zijn afgehaakt is niet duidelijk. Het inbouwen op advies van de onderzoek begeleidster van een controle vraag Q41 is achteraf gezien heel waardevol gebleken. Op basis hiervan werd duidelijk dat de helft van de respondenten het niet als (te) moeilijk heeft ervaren. De vragen Q28 t/m Q41 waren negatief geformuleerd. Dit was achteraf gezien niet nodig geweest. Uit de reacties van sommige respondenten werd duidelijk dat deze dit

als hinderlijk hebben ervaren omdat zij in hun beroepspraktijk gewend zijn oplossingsgericht te denken en werken (zie bijvoorbeeld B5-Q42 antwoord 46). Of dit ook inhoudelijk de keuze van hun antwoorden anders heeft gemaakt valt niet te checken.

De koppeling van de uit de literatuur naar voren komende drie leiderschapsrollen aan de 14 competenties is achteraf gezien wat te gekunsteld geweest. Bedoeling was om langs indirecte weg zicht te krijgen op de mening van teamleden op welk aandachtsveld leidinggevend vooral moeten inzetten voor méér interdisciplinair werken. In het bijzonder de rol van inhoudelijk leiderschap is hierdoor niet helemaal goed aan bod gekomen. Of dit ook de uitslagen heeft beïnvloed is niet te checken, maar valt zeker niet uit te sluiten.

De respondenten hebben, afgezien van de soms niet geheel accurate vraagstelling, geen last gehad van het strakke tijdsplan. De afname en verwerking van de enquête zelf is digitaal goed verlopen waarbij de antwoorden anoniem waren.

De respons is met 50% goed te noemen en in hoeverre heeft meegespeeld dat 'de leidinggevende' dit verzoek heeft uitgezet tot het invullen is niet te verifiëren. De kans dat het de antwoorden heeft beïnvloed is klein vanwege de anonimiteit die werd gegarandeerd.

Semi gestructureerde interviews met leidinggevend (zie bijlage B 9)

De zes interviews zijn allen conform gemaakte afspraak verlopen. Alle interviews zijn met de I-phone opgenomen en ook digitaal opgeslagen op een CD-Rom die op de achterzijde van de kft van het onderzoeksverslag is geplakt. Alle leidinggevend hebben instemming gegeven aan de wijze van opslag en verspreiding, zoals ook uit de ingesproken teksten is op te maken.

Bij een viertal interviews is de opname 2 seconden onderbroken geweest en bestaan de geluidsfragmenten daardoor uit twee afzonderlijke digitale bestanden.

Alle interviews hebben ongeveer 60 minuten geduurd en vonden in prima sfeer plaats. Het feit dat de onderzoeker ook collega cq leidinggevende is heeft zover dat in te schatten is geen invloed gehad in de openhartigheid waarmee de vragen zijn beantwoord. Elk interview is afgesloten met een check vraag op het verloop van het interview-proces. Alle zes de geïnterviewden waren content met de wijze waarop het verlopen was.

Na het eerste interview heeft onderzoeker besloten de vragen 'a' en 'i' bij de vervolg gesprekken niet meer te stellen omdat zij onvoldoende onderscheidend bleken. De semi-gestructureerde opzet is prima bevallen en vormde een goede mix tussen zoals ook van Emst zegt: 'ruimte geven en kaders stellen'. Als interviewer heb ik het gesprek gestuurd aan de hand van de vragen, niet door daarnaast ook inhoudelijk zaken nog in te brengen; soms zijn er wel verduidelijkingsvragen gesteld en een samenvatting gegeven. Omdat de vraagstelling zelf gericht was op het 'antwoord achter het antwoord' lees: 'het argument onder het argument' was het extra van belang om als interviewer niet te sturend aanwezig te zijn. Dat is goed gelukt, waardoor het ook zes hele persoonlijke interviews geworden zijn.

Alle interviews zijn door de onderzoeker digitaal samengevat en per mail opgestuurd naar de geïnterviewde met het verzoek om waar nodig zaken te nuanceren of toe te voegen. Drie geïnterviewden hebben dat op detail gedaan en één geïnterviewde had een meer inhoudelijk, visie gerelateerde bijstelling. Alle bijstellingen zijn onverkort overgenomen door de onderzoek en door de geïnterviewden vrij gegeven om voor het onderzoek verder te mogen gebruiken.

Gesprek met Focusgroep (zie Bijlage B 11)

Bij het focusgroep gesprek dat 60 minuten heeft geduurd waren 8 collega's aanwezig (één kwam pas halverwege het gesprek en is eerst kort bijgepraat). Er was geprobeerd een maand vooraf een tijdsblok van 90 minuten te vinden, maar dat bleek niet mogelijk. Omdat focusgroep gesprek door gehanteerde tijdspad niet naar achteren geschoven kon worden is onderzoeker akkoord gegaan met 60 minuten. Er was tijdens gesprek aparte notulist die zowel op hoofdlijnen aantekeningen maakte als ook de tijd bewaakte. De onderzoeker zelf zat de focusgroep technisch voor. Er was vooraf een agenda opgesteld. Het hele gesprek werd na gegeven toestemming ook digitaal opgenomen. Conform afspraak zijn de opnamen gebruikt voor maken van verslag van het focusgroep-gesprek en daarna vernietigd.

Het gesprek met de focusgroep is niet geheel conform gemaakte agenda verlopen.

Bedoeling vooraf van de onderzoeker was om aantal voorlopige bevindingen zoals deze uit de uitslag van de digitale enquête en gehouden interviews naar voren waren gekomen in bepaalde volgorde aan de orde te stellen.

Er ontstond tussen de focusgroep leden onderling zo'n dynamiek en interactie dat aantal onderwerpen al eerder aan bod kwamen of in andere context. Onderzoeker heeft bewust besloten dit te laten gebeuren, omdat er zeer veel waardevolle zaken in zijn ogen werden gedeeld, en is minder in detail en meer op hoofdlijn het gesprek gaan bewaken. Tijdens het gesprek werd een aantal keer aannames, die de onderzoeker had geformuleerd voor zich zelf, door de focusgroep van zelf aan de orde gesteld en bevestigd, dat de onderzoeker ter plekke nogmaals bij zich zelf heeft gecheckt of hij niet onbewust aan het sturen en de bevindingen aan het manipuleren was. Zover hij dat kan bekijken is dat niet het geval geweest; halverwege het focusgroep gesprek heeft hij dat ook nog expliciet gecheckt bij de leden zelf. Dit werd ook niet zo ervaren.

Er is één onderwerp (rol van kernteamvoorzitters) door tijdgebrek niet uitgebreid aan de orde geweest. Mede doordat aantal aanwezigen andere afspraken hadden en agenda nog niet rond was waren laatste twee minuten wat rommelig en voldeden niet meer aan de voor een goed interactief gesprek vereiste rust.

De onderzoeker heeft verslag laten maken door notulist op basis van opgenomen geluidsbestand. Het verslag is niet meer ter correctie rond gestuurd naar alle leden, enerzijds omdat onderzoeker voldoende vertrouwen had in professionaliteit van notulist, anderzijds dat hij zich voor tijds-klem zag gesteld hoe binnen een week acht collega's weer op elkaars correcties moesten gaan reageren.

Onderzoeker is van mening dat hooguit in detail sommige focusgroep leden zich niet in tekstfragmenten zullen herkennen.

Verwerking onderzoek gegevens (zie Bijlage B4; B5; B7; B8 1-6; B10)

De meeste problemen heeft de onderzoeker gehad met de verwerking van alle vrij gekomen data. Los van de hoeveelheid was de data afkomstig van de digitale enquête was het meest eenvoudig, mede vanwege de digitale ondersteuning die SurveyMonkey biedt.

Het meest eenvoudig was de data afkomstig van het Focusgroep gesprek; ten eerste stonden niet alle thema's geagendeerd en verder bood het verslag zelf voldoende aanknopingspunten om hier tekstfragmenten uit te halen.

Het grootste probleem waren de zes mondeling afgenomen interviews. Omdat de onderzoeker alleen het gesprek stuurde aan de hand van alle vragen, waren antwoorden heel divers. Om toch data te genereren die een goede afspiegeling zou vormen van de doelgroep an sich heeft de onderzoeker besloten alle tekstfragmenten uit de zes interviews te groeperen onder 13 thema's. Deels had de onderzoeker deze thema's al vooraf in zijn hoofd, maar deels zijn de thema's ook pas ontstaan door de antwoorden van de geïnterviewden.

Per thema clusterde de onderzoeker dan weer tekstfragmenten van diverse geïnterviewden die op inhoud overeenkomsten hadden. Dit was een hachelijke zaak omdat er geen duidelijke criteria bij deze clustering gehanteerd konden worden (daarvoor waren de antwoorden te divers). Onderzoeker heeft vooral geprobeerd die fragmenten te clusteren waarvan hij zelf met grote zekerheid de mening was toegedaan dat die zowel op inhoud als qua strekking kloppend was met hoe het aan de orde was gekomen (en binnen welke context) in de gesprekken zelf.

Onderzoeker vond dat lastig omdat hij daarnaast de zes geïnterviewden ook uit andere overleggen kent waar zij bij thema's bepaalde standpunten kiezen.

Bij de clustering heeft de onderzoeker niet kunnen voorkomen dat hier toch sprake is geweest van een zekere subjectiviteit. Het totale beeld wat in bijlage 7 naar voren komt geeft echter prima de standpunten weer zoals aan de orde gekomen in de interviews.

De 13 thema's waren onvoldoende te koppelen aan de data afkomstig uit de digitale enquête en omdat beide onderzoeksmethoden in dezelfde week parallel werden ingezet viel dit niet meer te corrigeren.

Samenvatting

Achteraf gezien had de onderzoeker, door voorafgaand aan het maken en uitzetten van de onderzoeksmethoden daar langer bij stil te staan, de data qua structuur; thema's; begrippenkader en criteria om te kunnen clusteren, beter op elkaar willen afstemmen.

Verder had onderzoeker meer de hoeveelheid data die gegenereerd zou worden willen bewaken.

Met die aanpak was de data makkelijker bij elkaar te brengen en te vergelijken geweest.

Nu zijn af en toe appels met peren vergeleken om daarna de conclusie te trekken dat het beide fruit is!

Bijlage 3

Competenties die medewerkers van Heliomare belangrijk vinden wanneer zij met collega's samenwerken

(overgenomen uit Schuman, H; 2012 "Samenwerken voor kinderen en jongeren")

Competentiedomein	Competentie
Samen overleggen en plannen	1. Vanuit de eigen discipline verantwoorde en concrete doelen kunnen formuleren die door collega's worden begrepen 2. Op een opbouwende manier kunnen samenwerken met collega's
Collega's betrekken en stimuleren	3. De inbreng van collega's kunnen waarderen, stimuleren en versterken 4. Het overleg met collega's en het rendement ervan kunnen stimuleren en versterken 5. Spontaan een beroep kunnen doen op de juiste collega uit een andere discipline
Communiceren en informeren	6. Flexibel en adequaat kunnen communiceren, rekening houdend met de gesprekspartners 7. Kunnen reflecteren op de eigen communicatie en deze zo nodig bij kunnen stellen 8. Relevante leerlinggegevens correct en gestructureerd, mondeling, schriftelijk of digitaal, kunnen presenteren aan collega's
Leren en reflecteren	9. Zichzelf ter discussie durven stellen 10. Leermomenten kunnen herkennen en gebruiken met het doel de eigen samenwerkingscompetenties te versterken 11. Gericht om kunnen gaan met feedback op het eigen gedrag en de eigen resultaten
Doelgericht en tactvol handelen	12. Respect kunnen tonen voor andere teamleden en voor de eigenheid van andere disciplines 13. Bij contacten met ouders en leerlingen op een open en positieve wijze kunnen spreken over andere disciplines 14. Afspraken na kunnen komen

Bijlage 4

Samengevat overzicht data

Inleiding

In deze bijlage wordt een samengevat overzicht gegeven van alle gevonden data. De data zijn verzameld om antwoord te kunnen geven op de in hoofdstuk 1 aangegeven onderzoeksvraag. In verband daarmee is gekozen om de data te presenteren aan de hand van de volgende tweedeling:

- huidige situatie met betrekking tot het realiseren van Interdisciplinaire samenwerking en de rol van de leidinggevenden hierbij
- factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het méér interdisciplinair gaan werken en de rol van de leidinggevende hierbij.

Hierbij wordt steeds een uitsplitsing gemaakt naar de data zoals:

- verzameld bij de onder medewerkers van vier teams afgenomen digitale enquête (zie bijlage 5 voor volledig overzicht)
- verzameld tijdens het mondeling afgenomen interview met de zes leidinggevenden van deze teams (zie bijlage 8 1-6 voor volledig overzicht)
- verzameld tijdens het focusgroep-gesprek met een selectief samengestelde groep medewerkers van revalidatie en onderwijs, leidinggevend en niet-leidinggevend.(zie bijlage 10 voor volledig overzicht)

Naast een uitsplitsing ‘data algemeen’ worden de data hierbij gerubriceerd aan de hand van het in hoofdstuk 2 besproken schema met een onderverdeling van gedrag en leiderschap in:

- faciliterend leiderschap
- inhoudelijk leiderschap
- persoonlijk leiderschap

B4-1 huidige situatie met betrekking tot het realiseren van Interdisciplinaire samenwerking en de rol van de leidinggevenden

B4-1.1 Overzicht data digitale enquête medewerkers

B4-1.1.1 Data algemeen

Er zijn 153 medewerkers gemaild met verzoek om enquête in te vullen

Er hebben 76 medewerkers deelgenomen aan de enquête; wat betekent dat er een respons van 50% is geweest.

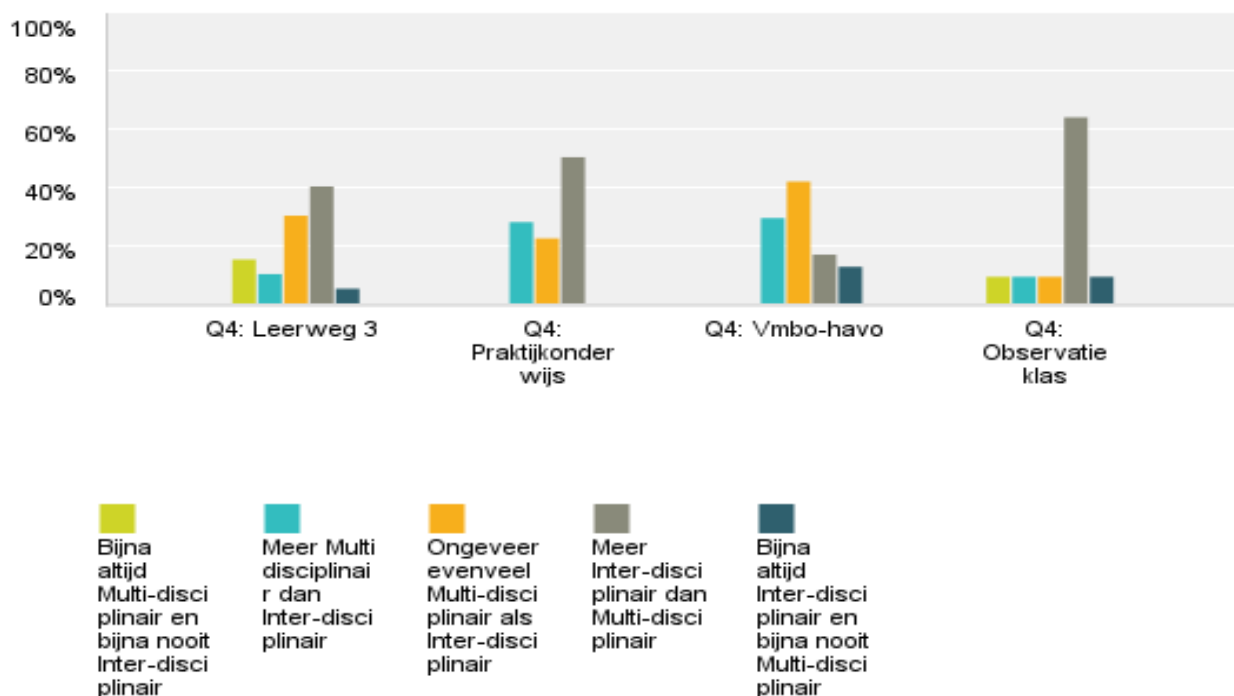
Aantal deelnemers:	76	Vrouw: 79%	Man: 21%	
Leeftijd: 21-30 jr: 7%	31-40 jr: 26%	41-50 jr: 25%	51-60 jr : 39%	>61 jr: 3%
Arbeidsovereenkomst		Revalidatie: 24%	Onderwijs: 76%	
Aantal jaar bij Heliomare:	< 1 jaar: 1 %	tussen 1-3 jr: 8%	>3jr - <10jr: 34%	>10 jr: 57%
Werkzaam in team:	Leerweg 3: 26%	Praktijkonderwijs 25%	Vmbo-havo 34%	Observatieklas: 15%

Na eerst de omschrijving van Multidisciplinair en Interdisciplinair te hebben gegeven zoals ook gehanteerd door Schuman (2012) hebben de respondenten op de vraag in welke mate er op dit moment multidisciplinair of interdisciplinair wordt gewerkt als volgt geantwoord: 45% geeft aan dat er tenminste meer interdisciplinair dan multidisciplinair wordt gewerkt; 29% is van mening dat er evenveel interdisciplinair als multidisciplinair wordt gewerkt. De groep die vindt dat er meer multidisciplinair dan interdisciplinair wordt gewerkt is met 21% in de minderheid.

Diagram 4.1

Q9 Uitgaande van de bovenstaande omschrijving werkt ons team :

Beantwoord: 73 Overgeslagen: 3



Er zijn duidelijke verschillen tussen de teams zichtbaar (zie Diagram 4.1).

Van de medewerkers van de observatieklas geven 73% aan dat ze tenminste meer Interdisciplinair dan multidisciplinair werken. Bij Leerweg 3 is dit 45% (waarbij 30% aangeeft evenveel Multi- als Interdisciplinair te werken). Bij het praktijkonderwijs is dit 50% (en geeft 22% aan evenveel multi- als Interdisciplinair te werken).

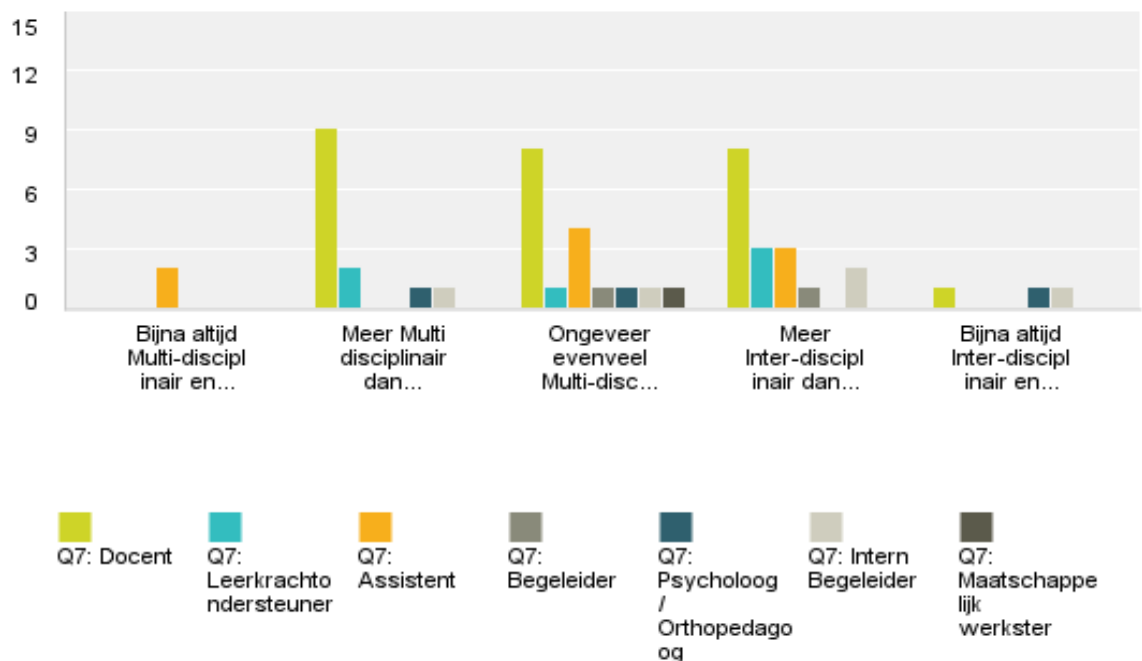
In het team van Vmbo-havo zijn deze percentages respectievelijk 29% en 42%.

Als je de gegevens afzet tegen de disciplines bij onderwijs en revalidatie zie je geen noemenswaardig verschil. Bijna alle disciplines zijn bij onderwijs vertegenwoordigd in de range van 'Meer multidisciplinair' tot 'bijna altijd Interdisciplinair'. Zie Diagram 4.2.

Q9 Uitgaande van de bovenstaande omschrijving werkt ons team :

Diagram 4.2

Beantwoord: 52 Overgeslagen: 1

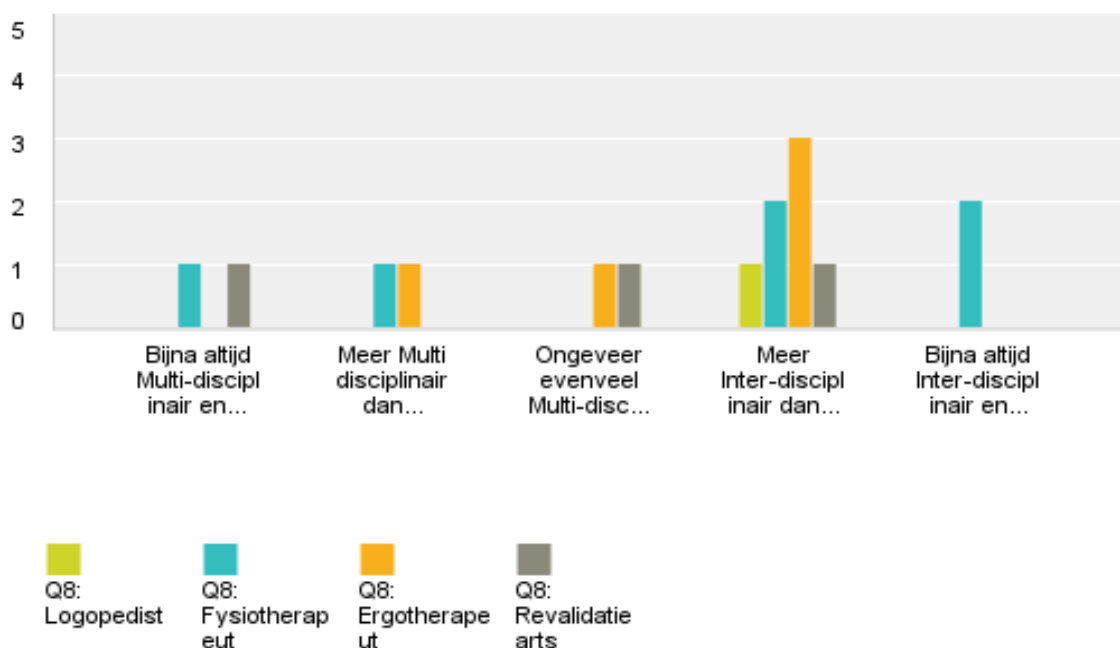


Ook bij Revalidatie zie je een soortgelijk beeld. Zie Diagram 4.3

Diagram 4.3

Q9 Uitgaande van de bovenstaande omschrijving werkt ons team :

Beantwoord: 15 Overgeslagen: 0



In dit verband is het dan wel opmerkelijk dat op de vraag hoe tijdens een BLP of ITP bespreking de context valt te typeren waarbinnen het gesprek plaatsvindt 78% van alle geënquêteerden aangeeft dit als een gemeenschappelijke zoektocht te ervaren, tegen 15% die het als het herbevestigen van het al bekende kenschetsen en 7% die het als een onderhandeling ervaart.

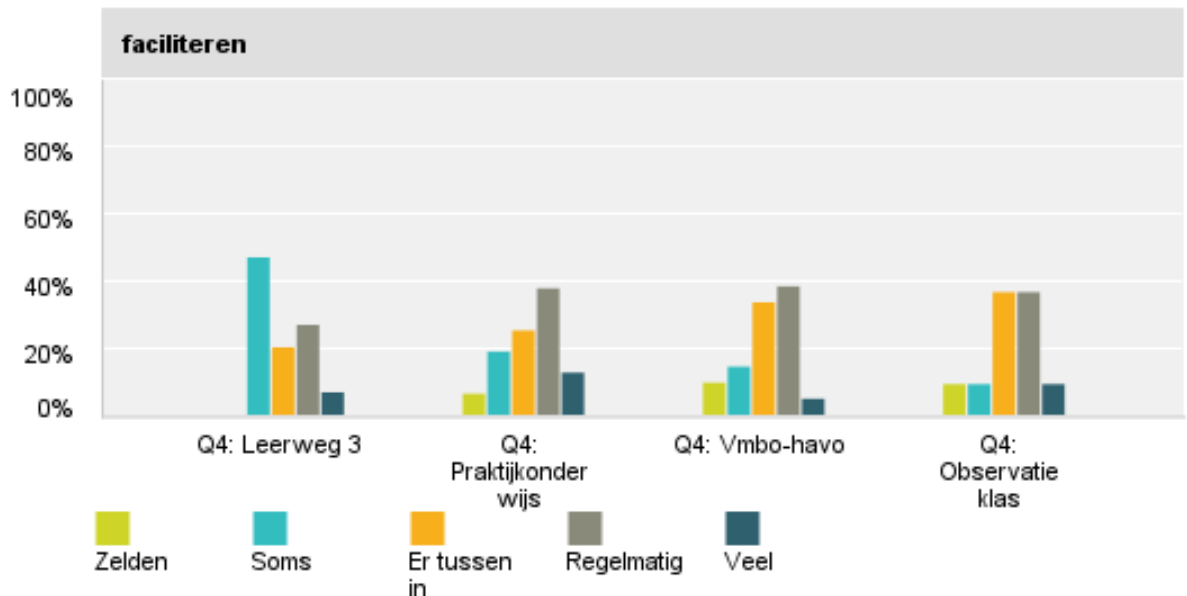
B4-1.1.2 Faciliterend leiderschap

Uit de enquête komt naar voren dat in het algemeen bijna 43% van de medewerkers van mening is dat de leidinggevenden regelmatig tot veel faciliteren in het kader van het realiseren van Interdisciplinair werken.

In Diagram 4.4 is dat uitgesplitst naar de verschillende teams; In Leerweg-3 vindt 33% van de medewerkers dat de leidinggevenden regelmatig tot veel faciliteren; in praktijkonderwijs is dit 50%, bij Vmbo-havo 43% en in de Observatieklas is 45% van de medewerkers van mening dat leidinggevenden dit regelmatig tot veel doen.

Q27 In welke mate zet jouw Leidinggevende voor het realiseren van (méér) Interdisciplinair werken de volgende acties in? Diagram 4.4

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13



B4-1.1.3 Inhoudelijk Leiderschap

Uit de enquête komt naar voren dat wat betreft het door leidinggevendenden uitdragen van hun visie op interdisciplinair werken 65% van alle geënquêteerden van mening is dat dit regelmatig tot veel gebeurt. (vraag 17)

Tijdens formeel werkoverleg en vergaderingen wordt in 54% van de gevallen regelmatig tot veel gesproken over multidisciplinair en interdisciplinair werken; de observatieklas is hier een hele duidelijke uitschieter met een score van 82% (vraag 20).

In veel mindere mate is er in de teams regelmatig tot vaak aandacht voor bekijken van video opnames en het organiseren van Intervisie wat betreft Interdisciplinair werken, respectievelijk 8% en 17% (vraag 14 en 15)

Als het gaat over de mate waarin leidinggevendenden gericht zijn op het mobiliseren van kennis over Interdisciplinair werken geeft 75% van alle respondenten geven aan dat dit regelmatig tot veel gebeurt (vraag 13).

In dit kader geeft 65% van de medewerkers aan dat hun leidinggevenden regelmatig tot vaak aansluiten bij hun stijl van leren (vraag 12).

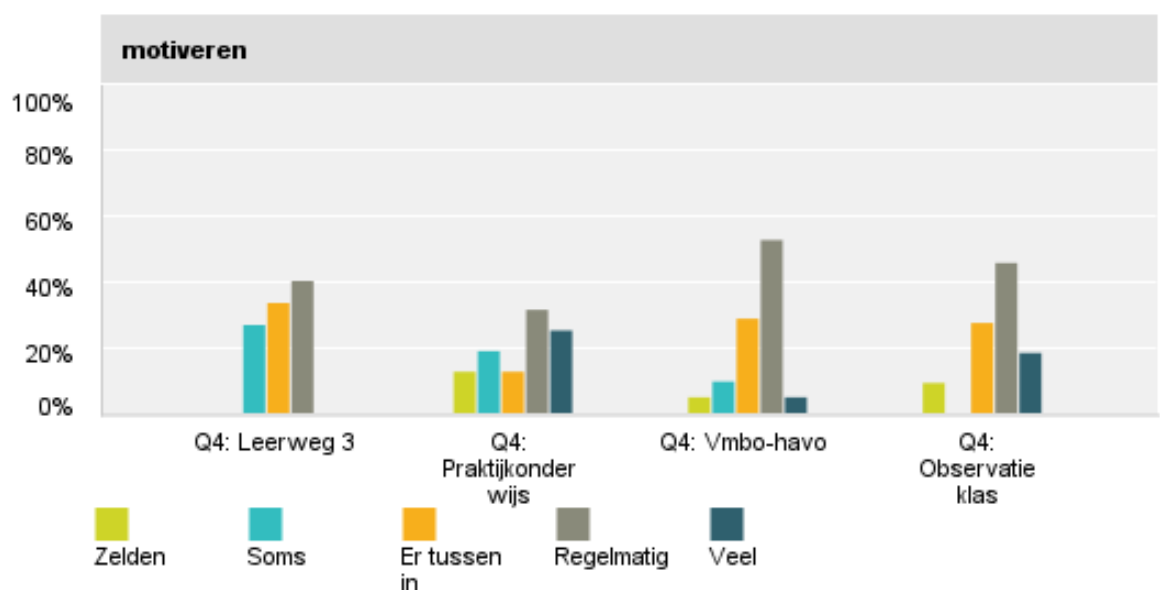
Al met al is 50% van de medewerkers van mening dat leidinggevenden hen actief informeren over Interdisciplinair werken; 54% is van mening dat de leidinggevenden regelmatig tot veel hen ook motiveren met betrekking tot interdisciplinair werken. Zie Diagram 4.5 (vraag 27).

Toch lijkt dit wel zijn vruchten af te werpen: 75% van de medewerkers geven aan persoonlijk regelmatig tot veel stil te staan bij en na te denken over Interdisciplinair werken; hierbij spannen medewerkers van Praktijkonderwijs met 88% en van de Observatieklas met 91% de kroon (vraag 21). Van de medewerkers geeft daarnaast 68% aan dat zij interdisciplinair werken regelmatig tot veel in hun eigen professionele houding terug vinden komen (vraag 22).

Volgens 62% van de collega's levert het interdisciplinair werken in het team regelmatig tot vaak kennis en inzichten op die zij alleen niet hadden ontwikkeld (vraag 23).

In mindere mate is het verbeteren van Interdisciplinair werken een thema in de teams. 36% van de medewerkers geeft aan dat dit regelmatig tot veel ter sprake komt; de observatieklas wijkt hier als enige in positieve zin van af met een score van 73% (vraag 16).

Diagram 4.5



B4-1.1.4 Persoonlijk leiderschap

Leidinggevend en geven volgens 46% van de medewerkers regelmatig tot veel opbouwende en waarderende kritiek als zij interdisciplinair aan het werk zijn; bij leerweg-3 is dit in mindere mate aan de orde met een score van 20% (vraag 18).

Over Multi- en Interdisciplinair werken wordt informeel, in de wandelgangen, volgens 38% van de medewerkers regelmatig tot veel gesproken; bij het team van vmbo-havo is dit volgens 28% van de medewerkers het geval (vraag 19).

Tijdens interdisciplinair overleg ontstaat er volgens 15% van de respondenten in hun team regelmatig tot veel een stevig verschil van mening wat benut wordt om nieuwe inzichten te creëren; 57% is van mening dat dit maar zelden of soms voorkomt.

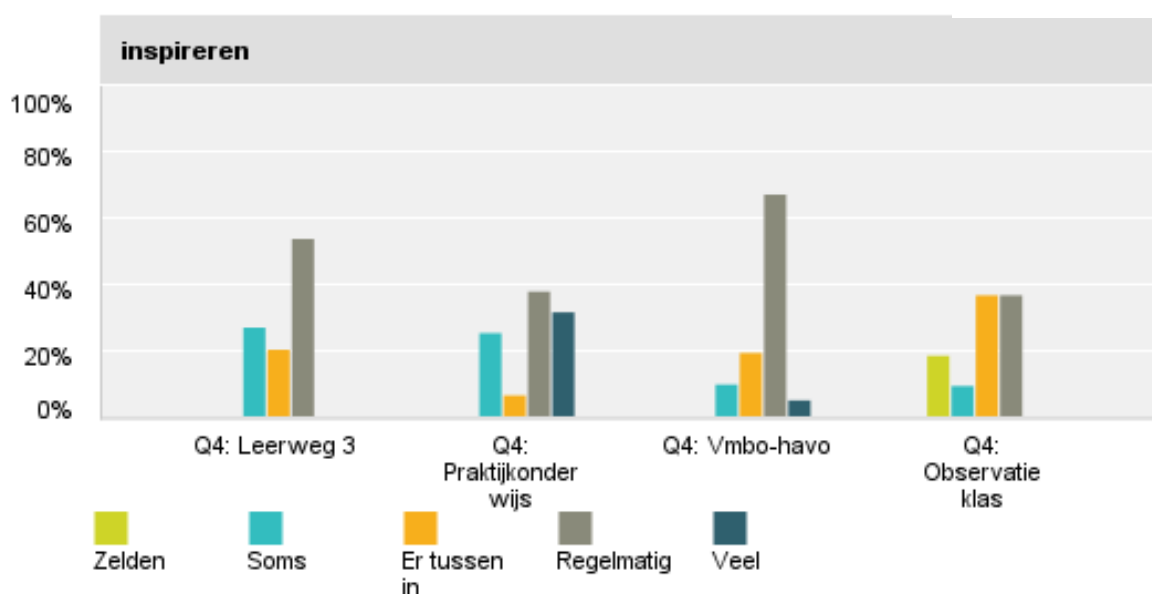
Opmerkelijk is het verschil in score tussen de teams: bij vmbo-havo vindt 0% van de medewerkers dat dit het geval is, in het team van praktijkonderwijs vindt 25% van de collega's dat dit regelmatig tot veel gebeurt en ook bij leerweg-3 is 27% van de respondenten deze mening toegedaan (vraag 24).

Elkaar feedback geven over het professionele handelen bij multi- en interdisciplinair werken gebeurt volgens 36% van de medewerkers regelmatig tot veel in hun team. Ook hier is de spreiding tussen de teams groot. Bij het team van praktijkonderwijs is 56% de mening toegedaan dat dit regelmatig tot veel gebeurt; in de teams van Leerweg-3 en Observatieklas geeft 27% van de medewerkers dit aan (vraag 26).

Bij het realiseren van interdisciplinair werken stelt hun leidinggevende volgens 60% van de medewerkers zich regelmatig tot vaak inspirerend op, zie Diagram 4.6.

Het verschil tussen teams is hierbij groot. In het team van Vmbo-havo en praktijkonderwijs geeft 72%, respectievelijk 69% van de medewerkers aan dat de leidinggevende voor het realiseren van interdisciplinair werken regelmatig tot veel inspirerend gedrag laat zien. Uit de observatieklas geeft 36% van de medewerkers aan dat hun leidinggevende regelmatig tot veel zich in dit verband inspirerend opstelt; hierbij is met een score van 50%, respectievelijk 20% er een duidelijk verschil tussen medewerkers met een onderwijs- of revalidatiecontract. Bij Leerweg 3 is het verschil nog groter; hier vindt 20% van de medewerkers van revalidatie tegenover 70% van de medewerkers van onderwijs dat de leidinggevende zich regelmatig tot veel inspirerend opstelt, (vraag 27).

Diagram 4.6



B4-1.2 Overzicht data mondelinge interviews met leidinggevenden

Met de 6 leidinggevenden vanuit onderwijs en revalidatie, bij de teams waarvan de medewerkers de digitale enquête toegestuurd kregen, is een mondeling interview gehouden (Voor de complete digitale weergave van al deze interviews, zie CD-rom aan binnenzijde achterkaft). In Bijlage 7 zijn vervolgens alle antwoorden uit de 6 interviews schematisch, op thema, inhoud en strekking bij elkaar gegroepeerd. De in deze bijlage gepresenteerde data zijn afkomstig uit deze laatste bijlage.

B4-1.2.1 Data algemeen

Vier van de zes leidinggevenden (66%) kwalificeert het werken in hun team met 'evenveel multidisciplinair als interdisciplinair'. Twee van de zes (33%) geven aan dat hun teams 'meer Interdisciplinair dan multidisciplinair werken'.

De toelichting is divers: "onvoldoende facilitering" (antwoord 1.4 en 1.7); "leerling heeft duidelijk afgesproken doel nodig" (antwoord 1.5); "de kernteams voeren hun eigen taak bewuster uit" (antwoord 1.6) tot "als teamleden nog niet voldoende duidelijk elkaar aanspreken en aanvullen" (antwoord 1.8).

B4-1.2.2 Faciliterend leiderschap

Alle zes de leidinggevenden geven aan dat een bepaalde mate van coordinatie, facilitering en creëren van voorwaarden noodzakelijk is om Interdisciplinair werken

verder te laten groeien (antwoord 3.20). Er is één leidinggevenden die benadrukt dat het van belang is dat de HGW afspraken en kaders duidelijk zijn (antwoord 2.16). Er zijn twee leidinggevenden die het belang benadrukken van het goed regelen van de processen: “Interdisciplinair werken betekent veel ruimte en vrijheid om nieuwe dingen te ontdekken; je moet met elkaar zorgen dat de processen goed worden ingericht en gevolgd om dit te kunnen bereiken”(antwoord 2.17). Twee leidinggevenden geven het belang aan van een digitaalsysteem waar professionals gezamenlijk doelen en ontwikkelingen kunnen registreren (antwoord 2.14).

B4-1.2.3 Inhoudelijk leiderschap

Vier van de zes leidinggevenden let actief op de communicatie en samenwerking binnen het team. Om te weten als leidinggevende of het interdisciplinair werken de goede kant op gaat let leidinggevende vooral op de communicatie en samenwerking binnen het team; steeds actiever de verbinding leggen tussen belangrijke professionals. Het er echt met elkaar over hebben. De leidinggevenden scannen of de juiste houding en sfeer in het team aanwezig zijn om interdisciplinair te gaan werken Taal is hierbij heel belangrijk: je hoort dan dat er in de “wij” vorm actief wordt gesproken over het voeren van overleg en nemen van besluiten. (antwoord 3.21).

Drie van de zes leidinggevenden geeft aan in het CvB te merken dat zaken veranderen. Er wordt steeds beter gecheckt of er al een open, constructief en op oplossingen gericht overleg in een kernteam is geweest op basis van de uitgangspunten van interdisciplinair werken (antwoord 3.22).

“Interdisciplinair werken is per definitie niet-voorschrijvend; wat het wel in zich heeft is... dat er met respect, openheid en een luisterend oor wordt samengewerkt. Dit hebben medewerkers ook nodig... :ga er dus als leidinggevende ook niet boven op zitten”(antwoord 3.19).

De helft van de leidinggevenden is van mening dat:

als het gezamenlijke belang van de leerling als doel genomen kan worden en in dat kader therapeuten en docenten qua verantwoordelijkheden steeds meer in elkaars verlengde komen te liggen je juist met behoud van je eigen discipline de samenwerking moet zoeken (antwoord 2.15).

Drie van de zes leidinggevenden geeft aan onderling te onderzoeken wat er nu echt nodig is aan gegevens en onderzoek om de jongeren verder te helpen. “Je zet daarbij als leidinggevende lijnen en afspraken uit...” (antwoord 3.24).

Tenslotte geeft één leidinggevende aan te willen sturen op gedrag en houding o.a. door een gezamenlijke scholing en studiedag (antwoord 3.29).

Alle leidinggevenden geven aan hun eigen leervoorkeur te kennen (antwoord 9.71 t/m 9.73) en vijf van de zes geven aan deze ook bij hun medewerkers te herkennen en daar ook rekening mee te houden (antwoord 9.74).

B4-1.2.4 Persoonlijk leiderschap

Alle zes de leidinggevenden benoemen als belangrijke factoren die bijdragen:

... het met elkaar contact maken, in gesprek zijn; open staan voor expertise van een ander en daarvan willen leren; werkelijk luisteren. Het is veel houding en cultuur, met een attitude om open te staan voor elkaar. Dat is wezenlijk; als je dat niet hebt krijg je het op inhoud nooit voor elkaar (antwoord 2.9).

Vier van de zes leidinggevenden benoemen:

“Je moet feedback kunnen geven, uit onderzoek blijkt ook dat zelf-reflectie heel bepalend is. Als je in staat bent je eigen worsteling door te maken ben je ook in staat en bereid om een ander jouw indruk te geven” (anwoord 2.11).

“Soms moet je wel de verdieping in om met elkaar verder te komen, je moet dan bijvoorbeeld van al het ‘kabbelen af en dan mag een gesprek best even scherp worden” (antwoord 2.12).

Voor een deel is Interdisciplinair werken ook gewoon op weg gaan met elkaar en gaande weg ontdekken wat er goed en minder goed verloopt; waar nog aannames en onbewuste ideeën over elkaar leven (antwoord 3.25).

B4-1.3 Overzicht data uit Focusgroep gesprek

De deelnemers aan het focusgroep gesprek zijn uitgekozen op grond van hun ervaring en/of affiniteit met interdisciplinair werken en maken geen deel uit van de teams van medewerkers die al door middel van de digitale enquête zijn bevraagd. Het zijn deels leidinggevenden; deels medewerkers primair proces (docent en intern begeleider) en deels (para) medici. De focusgroep is gebruikt om bepaalde data, zoals verzameld in de digitale enquête en de mondelinge interviews, daar waar gewenst door de onderzoeker nader te bespreken, te nuanceren of te verdiepen..

B4-1.3.1 Data algemeen

De Focusgroep trekt de conclusie dat er bij begrippen als multidisciplinair en interdisciplinair, los van de gehanteerde omschrijving, er nog te veel sprake is van beleving. In de praktijk wordt niet altijd ervaren dat er interdisciplinair gewerkt wordt; terwijl je in feite wel qua behandeldoelen op elkaar betrokken bent.

Kern is dat de ondersteuningsvraag van de leerling centraal staat en er vanuit één plan wordt gewerkt, dat maakt het dat je wel interdisciplinair blijft.... Van belang blijft dat je met elkaar het gevoel houdt het wel samen te doen, nog steeds te werken aan dezelfde doelen in belang van de leerling. Hier goed met elkaar over communiceren, vooraf of achteraf is van groot belang (zie B10- blz. 3 verslag).

B4-1.3.2 Faciliterend leiderschap

De Focusgroep constateert dat naast de meer voor de hand liggende randvoorwaarden, die ook bij allerlei andere activiteiten gewoon geregeld moeten zijn, bij interdisciplinair werken met name randvoorwaarden zoals het faciliteren van de communicatie van belang zijn. Bij interdisciplinair werken moet een team voldoende met elkaar kunnen overleggen. Er is richting teamvorming al veel op organisatorisch gebied gebeurd... (zie B10- blz. 4 verslag).

B4-1.3.3 Inhoudelijke leiderschap

Uit de discussie in de focusgroep komt naar voren dat het van groot belang is dat een team met elkaar duidelijke kaders afsprekt rond een leerling.

Focusgroep komt tot conclusie dat:

het met elkaar hebben van een duidelijke visie op interdisciplinair werken, ieders rol daarbinnen en het, op basis van het ontwikkelingsprofiel, maken en bespreken van een gezamenlijk toekomstplan met gezamenlijke doelstellingen uiteindelijk van groter belang is om te komen tot interdisciplinair werken...(zie B10- blz. 5 verslag).

Je moet eerst het team meenemen op visie, dit is wat we willen, dit is ons gezamenlijk doel en daarbinnen kun je dan elk vakgebied een plek geven. Anders kun je heel veel overleg hebben, maar gaat iedereen daarna gewoon weer zijn eigen ding doen.(zie B10-blz. 6 verslag)..

B4-1.3.4 Persoonlijk leiderschap

De belangrijkste vaststelling is dat leidinggevendenden zelf ook interdisciplinair moeten samenwerken en ook laten zien dat zij dit waardevol vinden: “Zolang leidinggevende zelf niet alleen maar interdisciplinair willen werken omdat bepaalde disciplines anders hun doelen niet meer kunnen halen creëren ze een spanning en.. ontstaat er bij teamleden een beleving dat Interdisciplinair werken ook een schaduwzijde heeft” (zie B10 - blz. 5 verslag).

Belangrijkste conclusie is dat: “dat interdisciplinair werken begint bij de leidinggevende zelf. De leidinggevende moet niet alleen communiceren over de visie, maar hem vooral ook uitstralen en voor-leven” (zie B10- blz.5 verslag).

B4-2 Factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het méér interdisciplinair gaan werken en de rol van de leidinggevende hierbij

B4-2.1. Overzicht data digitale enquête medewerkers

B4-2.1.1 Data algemeen

Onderdeel van de digitale enquête vormde een 14-tal vragen die aansloten bij de 14 competenties uit het onderzoek van Schuman.H (zie bijlage 3).

Respondenten is gevraagd om voor hun team aan te geven welke factor de belangrijkste reden is dat de competentie niet optimaal benut werd. Er kan ook nog aangegeven worden dat de competentie al wel optimaal wordt ingezet, of helemaal niet wordt ingezet. Hiernaast kan iedereen in een aantal open vragen ook nog een eigen reactie kwijt met betrekking tot deze factoren. 48 respondenten hebben deze vragen beantwoord. 46% gaf aan het lastige vragen te vinden:

Het moeilijke vind ik dat het vragen zijn die binnen verschillende contexten verschillend beantwoord zullen worden. In de context van bijvoorbeeld de CVB gaat het overleg snel en wordt er veel in korte tijd behandeld. Het team is dan groot. In zo'n overleg is het lastiger om interdisciplinaire vraagstukken te bespreken dan een op een in een persoonlijke afstemming. Hoe kleiner het (interdisciplinaire) overleg, hoe beter die afstemming. In een kleiner teamverband ervaar ik meer ruimte en veiligheid om daar openlijk over te kunnen sparren. Daarnaast zijn de vragen 'negatief' geformuleerd. Dankzij het oplossingsgericht werken merk ik dat ik het ontwend ben om zo te denken. Ik formuleer liever wat er goed is en wat er beter kan ;-)

En er gaat echt al heel veel goed. (Q42-reactie 46)

terwijl juist ook 46% aangaf het makkelijk tot redelijk makkelijke vragen te vinden.

Opvallend is dat bij aantal reacties op de open vraag of de vragen lastig of minder lastig waren er een koppeling werd gemaakt met de veiligheid in het team

“Makkelijk, omdat we durven elkaar aan te spreken, elkaar feedback durven te geven en met elkaar een veilige cultuur weten te creëren die er op gericht is te blijven leren en te blijven verbeteren”. (Q42, antwoord 13)

De antwoorden bij de 14 vragen leveren het volgende algemene beeld op wat betreft de belangrijkste factor waardoor een competentie nog niet optimaal benut kan worden.

43% van de respondenten is van mening dat de competenties optimaal worden ingezet; 20% daarentegen geeft aan dat de competenties niet worden ingezet. Van de 3 belemmerende factoren wordt ‘onvoldoende teamontwikkeling’ 1.5 maal zo vaak genoemd als de factoren ‘persoonlijke vaardigheid en ‘randvoorwaarden’.

B4-2.1.2 Faciliterend leiderschap

De respondenten konden bij vraag 44 als open vraag aangeven welke randvoorwaarde in hun ogen het grootste verschil maakt met betrekking tot méér interdisciplinair werken.

Een reactie die een aantal elementen samenvoegt is de volgende:

‘Als ideaal zie ik een ruimte waar de therapeuten letterlijk naast ons zitten en volledig onderdeel uitmaken van ons team. Dat we elkaar ook dagelijks in de koffiepauze tegenkomen, zodat je meer (informele) contact-en overlegmomenten hebt. Daarnaast kun je makkelijker met elkaar meekijken en samen werken om gezamenlijke doelen te bereiken’(Q44, reactie nr.29).

Er zijn 4 competenties waarvan de respondenten aangeven dat hier de randvoorwaarden de meest belemmerende factor zijn om deze op te zetten. Te weten:

- Vanuit de eigen discipline verantwoorde en concrete doelen kunnen formuleren die door collega's worden begrepen.
- Het overleg met collega's en het rendement ervan kunnen stimuleren en versterken
- Spontaan een beroep kunnen doen op de juiste collega uit een andere discipline

- Relevante leerling gegevens correct en gestructureerd, mondeling, schriftelijk of digitaal, kunnen presenteren aan collega's

Vanuit de gedachte van faciliterend leiderschap is een interessante vraag op welke wijze de leidinggevenden hier de bepalende randvoorwaarden dusdanig kunnen verbeteren dat de competenties optimaal ingezet kunnen worden.

B4-2.1.3 Inhoudelijk leiderschap

Bij vraag 43 als open vraag konden respondenten aangeven welke persoonlijke vaardigheid het grootste verschil maakt met betrekking tot méér interdisciplinair werken.

Een reactie die passend het item van het hebben van een open, positieve , nieuwsgierige houding omschrijft is de volgende:

Continu die gedachte in je achterhoofd hebben (is ook een kwestie van tijd); ruim denken (kansen zien en pakken en barrières wegnemen); denken in het belang van de cliënt (leerling dus) = bijna altijd ook belang organisatie (!); optimistische instelling (onze leerlingen kunnen véél!) (Q43,reactie nr 29).

Er zijn 2 competenties waarvan de respondenten aangeven dat hier de persoonlijke vaardigheid de meest belemmerende factor is om deze optimaal in te kunnen zetten ten behoeve van interdisciplinair werken.

Dit zijn:

- Flexibel en adequaat kunnen communiceren, rekening houdend met de gesprekspartners
- Kunnen reflecteren op de eigen communicatie en deze zo nodig bij kunnen stellen

Vanuit de gedachte van Inhoudelijk leiderschap is het een interessante vraag op welke wijze de leidinggevenden hier de inhoudelijke scholing en ontwikkeling van medewerkers dusdanig kunnen verbeteren dat de competenties optimaal ingezet kunnen worden.

B4-2.1.4 Persoonlijk leiderschap

Bij vraag 45 als open vraag konden respondenten aangeven welk aspect van teamontwikkeling het grootste verschil maakt met betrekking tot méér interdisciplinair werken.

Een reactie die een aantal aspecten samen benoemt:

Het moeilijke vind ik dat het vragen zijn die binnen verschillende contexten verschillend beantwoord zullen worden. In de context van bijvoorbeeld de CVB gaat het overleg snel en wordt er veel in korte tijd behandeld. Het team is dan groot. In zo'n overleg is het lastiger om interdisciplinaire vraagstukken te bespreken dan één op één in een persoonlijke afstemming. Hoe kleiner het (interdisciplinaire) overleg, hoe beter die afstemming. In een kleiner teamverband ervaar ik meer ruimte en veiligheid om daar openlijk over te kunnen sparren. Daarnaast zijn de vragen 'negatief' geformuleerd. Dankzij het oplossingsgericht werken merk ik dat ik het ontwend ben om zo te denken. Ik formuleer liever wat er goed is en wat er beter kan ;-).

En er gaat echt al heel veel goed (Q42, reactie46).

Er zijn 7 competenties waarvan de respondenten aangeven dat hier een aspect van teamontwikkeling de meest belemmerende factor is om deze competenties optimaal te kunnen inzetten ten behoeve van interdisciplinair werken.

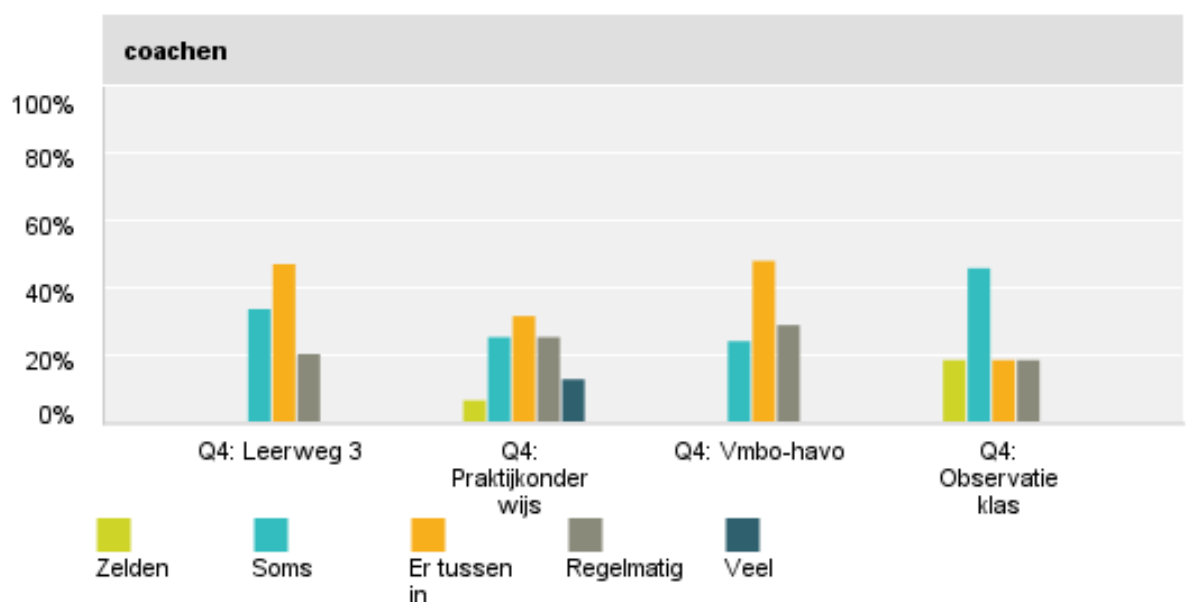
Dit zijn de volgende competenties:

- Op een opbouwende manier kunnen samenwerken met collega's
- De inbreng van collega's kunnen waarderen, stimuleren en versterken
- Zichzelf ter discussie durven stellen
- Leermomenten kunnen herkennen en gebruiken met het doel de eigen samenwerkingscompetenties te versterken
- Gericht om kunnen gaan met feedback op het eigen gedrag en de eigen resultaten
- Respect kunnen tonen voor andere teamleden en voor de eigenheid van andere disciplines
- Afspraken na kunnen komen

In het kader van persoonlijk leiderschap is het een interessante vraag op welke wijze de leidinggevendenden hier de teamontwikkeling dusdanig kunnen verbeteren dat de competenties optimaal ingezet kunnen worden.

Op de vraag aan de geënquêteerden in welke mate hun leidinggevendenden voor het realiseren van méér interdisciplinair werken coaching inzet antwoordt 27% dat dit regelmatig tot veel gebeurt. Bij leerweg 3 en observatieklas het minst; hier geven respectievelijk 20% en 18% van de medewerkers aan dat coaching regelmatig tot veel plaatsvindt. Bij vmbo-havo en praktijkonderwijs vindt respectievelijk 29% en 38% van de medewerkers dat coaching regelmatig tot veel gebeurt. Zie Diagram 4.14

Diagram 4.14



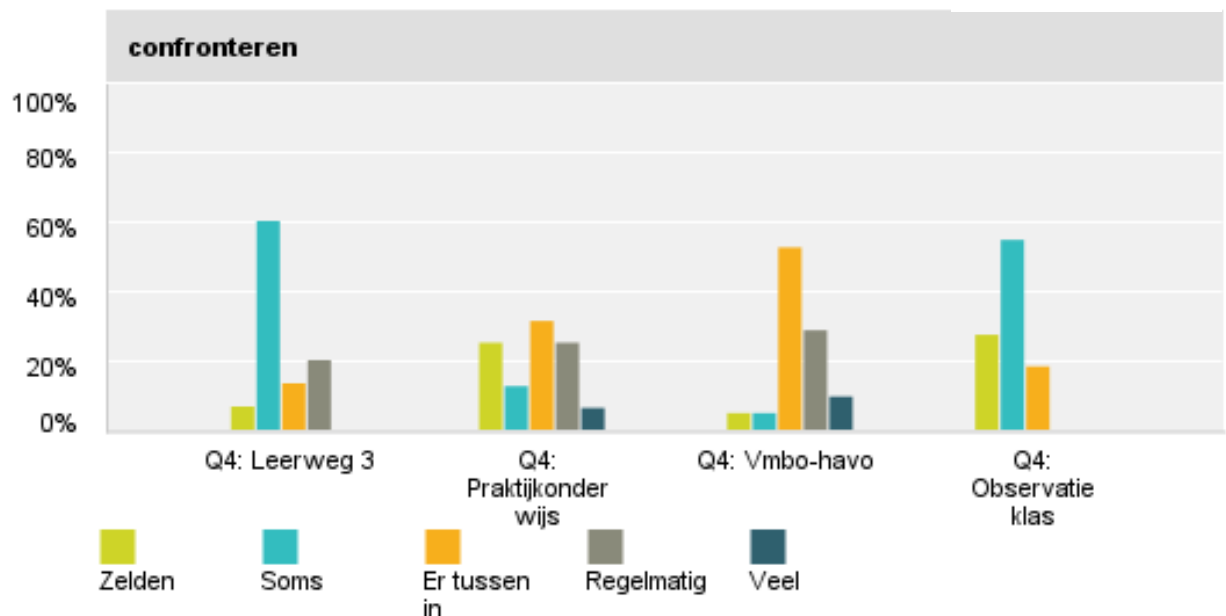
Op de vraag aan de geënquêteerden in welke mate hun leidinggevendenden voor het realiseren van méér interdisciplinair werken teamleden ook confronteert antwoordt 25% dat dit regelmatig tot veel gebeurt.

Het verschil tussen teams is opmerkelijk: Bij Leerweg 3 geeft 20% van de medewerkers aan dat dit regelmatig tot veel gebeurt en 67% dat het soms tot zelden gebeurt. Bij praktijkonderwijs geeft 31% aan dat het regelmatig tot veel gebeurt en 38% dat het soms tot zelden het geval is. Bij vmbo-havo is dit respectievelijk 38% en 9% (soms tot zelden) ; terwijl bij de observatieklas 0% van de medewerkers dit

regelmatig tot veel vindt gebeuren en 82% aangeeft dat de leidinggevende soms tot zelden confronteert in kader van het realiseren van méér interdisciplinair werken.

Zie Diagram 4.15

Diagram 4.15



B4-2.2 Overzicht data mondelinge interviews met leidinggevenden

Zie paragraaf 4.1.2 voor opzet van de interviews met de 6 leidinggevenden vanuit onderwijs en revalidatie. De in deze paragraaf gepresenteerde data zijn afkomstig uit bijlage B 7

B4-2.2.1 Data algemeen

Vijf van de zes leidinggevenden geven in het interview aan dat het interdisciplinair werken enerzijds van bovenaf is neergelegd vanuit het SBP, maar anderzijds medewerkers uit eigen beweging op zoek zijn om het te realiseren omdat zij erin geloven dat interdisciplinair werken voor de toekomst van de leerling positief uitpakt (zie 12.84 t/m 12.86). Er bestaan binnen Heliomare veel verschillende beelden over interdisciplinair werken en wanneer het goed genoeg is; er is geen duidelijkheid over het einddoel (zie 13.90).

B4-2.2.2 Faciliterend leiderschap

Alle zes de leidinggevenden zijn van mening dat bij het realiseren van méér interdisciplinair werken het nog beter op orde hebben van de randvoorwaarden hieraan bijdraagt. (zie 5.41 en 5.43). Drie geven aan dat zij als leidinggevenden voor meer scholing en opleiding moeten gaan zorgen (zie 4.30). Twee geven aan dat met name het aanpassen van de overlegstructuren de basis is om te komen tot méér interdisciplinair werken. Hierbij denkt één ook aan overlegstructuren die het mogelijk maken dat op het niveau van de leidinggevenden zelf men elkaar makkelijker spreekt vanuit verschillende disciplines (zie 4.37 en 12.86). Eén leidinggevende realiseerde zich tijdens het interview dat je als leidinggevenden onderling eigenlijk méér van dergelijke gesprekken concreet moet gaan organiseren omdat je er anders in het dagelijkse doen en laten te weinig tijd voor neemt (zie 13.89).

Twee leidinggevenden benoemen het voordeel als collega's van verschillende disciplines nog dichter bij elkaar en bij de leerlingen komen te werken (zie 7.60)

Er was één leidinggevende die tijdens het interview al met een prestatie indicator kwam op het grensvlak van faciliterend en inhoudelijk leiderschap: "Er komt geen leerling de CvB in als niet de 7-HGW stappen in het kernteam zijn doorlopen" (6.52).

B4-2.2.3 Inhoudelijk leiderschap

Alle leidinggevenden geven aan, meer en minder expliciet, zich te realiseren dat voor het méér interdisciplinair werken het van belang is dat de toekomst van de jongere zelf meer centraal komt te staan en niet het behandeldoel of protocol van het vak (zie 4.36; 7.55 en 8.64):

Je hebt allemaal je vak en opleiding niet voor niets gekozen; daar heb je iets mee en ben je over het algemeen trots op. Het gebeurt in het algemeen dus niet vanzelf dat mensen hun eigen vakgebied loslaten. Wil je interdisciplinair werken dan moet je in het algemeen met elkaar heel hard aan het werk. Het doel van de jongere staat dan centraal en niet meer het doel/behandel protocol van je eigen vak (7.55).

Alle zes de leidinggevenden geven ook aan dat het voor de meeste professionals lastig is om de stap van hun eigen professie naar het gezamenlijke overleg goed te zetten (zie 4.36; 7.55; 7.57; 8.64). De helft geeft aan dat dit betekent dat de medewerkers een andere professionele houding moeten krijgen. Er moet een meer

open, onbevungen manier van kijken en luisteren gaan ontstaan, een andere basishouding:

Je moet als medewerker wel een soort van basishouding hebben om zicht te kunnen krijgen op onbewuste aannames en uitgangspunten. Dat gaat niet vanzelf. Je moet een soort onbevungen manier van kijken en luisteren willen creëren. Feedback ontvangen is van groot belang om open te kunnen staan voor de wijze van kijken van de ander.... (zie 7.57).

In dit kader is het van belang dat medewerkers onderling de beelden en verwachtingen van interdisciplinair werken meer delen; leidinggevenden zouden dat gesprek kunnen openen (zie 5.47 en 7.59).

Leidinggevenden zien duidelijk voor zich zelf een taak weggelegd om het méér interdisciplinair werken te realiseren. Zij willen met één plan en één planbespreking gaan werken (zie 4.31); frequenter participeren bij overleg (zie 4.38); hier duidelijker hun rol nemen (zie 5.49) en bijvoorbeeld (feedback) regels helpen maken (7.58). Hierbij vinden twee leidinggevenden het essentieel dat ook zij voortdurend moeten checken of ze het wel goed zien:

Het is essentieel dat je bereid bent om de verbinding ‘naar binnen’ te maken en te toetsen of het wel klopt wat je zegt en analyseert. Dan kun je dit ook delen met anderen. Als je vooraf al overtuigd bent van je gelijk hoef je het gesprek niet meer aan te gaan. Stel een vraag om te checken of je het goed ziet bij de ander en wat de ander ziet bij jou

Je moet bereid zijn om twijfel bij jezelf en je ingenomen standpunt toe te laten; anders is het altijd zoals jij vindt (zie 7.61).

Tegelijkertijd geven twee van de zes leidinggevenden aan nadrukkelijk ervoor te willen waken dat de balans niet doorslaat. Het gevaar bij het inzetten op méér interdisciplinair werken is dat de aandacht voor de kwaliteit van het eigen vakgebied afneemt (zie 5.48 en 8.70).

Bovenstaande nuancering komt terug in de wijze waarop twee leidinggevenden omschrijven wanneer een medewerker in hun ogen excelleert op het gebied van interdisciplinair werken:

Een open houding, de leiding nemen op je eigen vakgebied en de doelen en regels duidelijk stellen en controleren. Maar juist ook een collega van een ander vakgebied

een tip geven. Dit is niet alleen vakoverstijgend denken, maar ook nog het op een opbouwende manier kunnen brengen. Dat is een kunst! (zie 10.78).

Twee anderen formuleren het juist als volgt:

Er wordt gedacht vanuit het totale kind, vanuit het totale programma, onderwijs en revalidatie aanbod zijn vervlochten. Er wordt aangesloten bij de belangstelling van het kind omdat betrokkenheid betekent dat de ontwikkeling/ het leerproces optimaal verloopt. Maximale afstemming zoeken met collega's en op de behoeften van het kind (zie 10.76).

Er wordt door de leidinggevendenden al een aantal prestatie indicatoren benoemd op het gebied van inhoudelijk leiderschap en interdisciplinair werken:

Eén leidinggevende benoemde als prestatie indicator dat er het komend jaar speerpunten rond interdisciplinair werken in het activiteitenplan benoemd worden (zie 6.51).

“In het toekomstplan van de jongeren moeten niet alleen de doelen beschreven staan maar ook hoe we dat gezamenlijk met alle disciplines gaan doen”(zie 6.50).

“Wat is meetbaar aan verbinding naar binnen en naar buiten? Is er voldoende naar je geluisterd (als klant, als collega?); klopt het wat we doen en heeft het wel iets opgeleverd?”(zie 6.53).

B4-2.2.4 Persoonlijk leiderschap

In alle interviews geven leidinggevendenden er blijk van zich te realiseren dat hun eigen opstelling en gedrag van invloed zijn op hun medewerkers en dus ook op het realiseren van méér interdisciplinair werken. Toch zijn er, met alle nuance, ook verschillen zichtbaar. Er zijn leidinggevendenden die wat actiever, met meer nadruk willen sturen en er zijn leidinggevende die alleen richting willen geven en meer banend dan sturend willen zijn. Je kunt dit vergelijken met wat van Emst in hoofdstuk 2 beschrijft als: “bij het persoonlijk leiderschap richt de leidinggevende zich op het gedrag van zijn medewerkers, hij geeft ruimte en stelt tegelijkertijd eisen”.

Een paar uitspraken ter illustratie:

-“Leidinggevende gaat voor gedrags-interventies, maar wel binnen de groep. Als je alleen stuurt op de juiste groepsprocessen kun je veel, maar niet alles bereiken” (zie 5.40).

-“Je moet als leidinggevende nooit willen opleggen hoe medewerkers moeten werken; geef ze de gelegenheid om het te gaan snappen en te ‘door-voelen’; anders draai je je om en stoppen ze er weer mee”(zie 5.42).

-“Het gebeurt vaak; Interdisciplinair werken is haast per definitie het elkaar ongemakkelijk maken. Soms omdat mensen het nog niet zo gewend zijn, ook omdat je met elkaar verder moet en dan moet ‘ongemakkelijkheid’ ook op tafel (zie 8.63).

-“Uit strijd ontwikkelen zich mooie dingen. Zeker bij vernieuwingen gaat dat gepaard met hobbels en bobbel. Je moet af en toe met elkaar dilemma’s hebben, dat is niet erg” (zie 8.63 en ook 5.44).

-“Leidinggevende heeft weinig geloof in het bewust sturen op andere cultuur door gedrags-interventies. Je kunt veel beter een andere cultuur creëren door te sturen op groepsprocessen en teamontwikkeling. Je moet medewerkers juist meenemen” (zie 8.66 en 5.46).

Vier van de zes leidinggevendens zijn van mening dat zij daar zelf een actieve, meer interveniërende rol te vervullen hebben:

Je hebt allemaal je vak en opleiding niet voor niets gekozen; daar heb je iets mee en ben je over het algemeen trots op. Het gebeurt in het algemeen dus niet vanzelf dat mensen hun eigen vakgebied loslaten. Wil je IDW dan moet je in het algemeen met elkaar heel hard aan het werk. Het doel van de jongere staat dan centraal en niet meer het doel/behandel protocol van je eigen vak.

Iedereen wil het liefst zijn eigen bril ophouden, in zijn eigen comfortzone zitten, koning in eigen koninkrijk. Je bent minder geschoold om buiten je discipline samen te werken (zie 8.64).

Een andere leidinggevende ervaart dat het van team tot team anders ligt en dat de macht van het getal deels ook meespeelt:

Wat je bij het CvB nog te veel ervaart is dat er zoveel collega’s vanuit Onderwijs zijn dat deze heel makkelijk in hun eigen comfortzone gaan zitten, door de macht van het aantal.

In de kernteams zie je dat over het algemeen veel beter gaan; er is een open houding en de medewerkers zijn in het algemeen bereid om hun comfortzone te verlaten en er een gezamenlijk proces van te maken (zie 8.65)

Vier van de zes leidinggevendenden geven expliciet aan zich te realiseren dat zij rolmodel zijn en dat het gedrag dat zij laten zien van belang is (zie 3.24 en 7.57).

Hierbij benoemen vijf leidinggevendenden voor zich zelf in het kader van het realiseren van interdisciplinair werken het belang van goed reflecteren en feedback kunnen ontvangen (zie 6.54; 6.56; 6.57 en 11.81).

Twee leidinggevendenden komen hier op terug bij hun omschrijving wanneer een medewerker in hun ogen excelleert op het gebied van interdisciplinair werken:

Die collega die als beste door heeft dat je zelf 'het instrument' bent draagt het meest bij aan IDW. Je neemt jezelf mee! Als je goed zicht hebt op je zelf, op je sterke maar ook minder sterke kanten en hier ook open over bent naar andere collega's kom je het meest ver. Hij kan uit zichzelf ook de stap naar de ander zetten en krijgt ook makkelijk feedback op zijn gedrag (zie 10.77).

Gevraagd naar de kenmerken van een excellente leidinggevende op het gebied van méér interdisciplinair werken geven drie van de zes aan dat het te maken heeft met: Als een leidinggevende ruimte laat en verantwoordelijkheid geeft en laat. Natuurlijk moet je goed afstemmen. Maar als je dat doet....gaan collega's groeien. Die is heel essentieel. Het zit in helder communiceren en luisteren naar elkaars opvattingen en bereid zijn je eigen ideeën en mening bij te stellen, er moet een wisselwerking blijven bestaan. Een leidinggevende moet voortdurend toetsen of zijn beeld van interdisciplinair werken nog wel overeenkomt met dat van zijn collega's; hij moet dat checken en ook openstaan voor feedback. Dat is de essentie van interdisciplinair werken; als je dat als leidinggevende zelf niet meer kunt en a priori overtuigd bent dat jij gelijk hebt is er geen interdisciplinair werken meer mogelijk. Je moet je dus als leidinggevende ook kwetsbaar durven opstellen bij de vraag of je nog op de goede route zit (zie 11.81).

Eén leidinggevende benadrukt vooral het onderkennen en waarderen van talenten bij medewerkers en het bereid zijn eigen observaties te delen met alle betrokkenen (zie 11.79).

De leidinggevendenden hebben in het interview geen concrete prestatie indicatoren benoemd op het gebied van persoonlijk leiderschap en interdisciplinair werken; wel onderkennen zij het belang in dit verband van het opstellen van de indicatoren: Interdisciplinair werken heeft vooral te maken met het sturen op de juiste groepsprocessen en teamontwikkeling. Het beïnvloeden van gedrag en cultuur is voorwaardelijk hieraan. Door bewust en actief met het team vooraf al bepaalde prestatie indicatoren te benoemen en vervolgens te meten werk je zowel aan bewustwording als reflectie en feedback. Dat zijn krachtige instrumenten om tot ander gedrag of nieuwe vaardigheden te komen... (zie 4.32).

B4-2.3. Overzicht data uit Focusgroep gesprek

Zie verder paragraaf 4.1.3 voor toelichting op samenstelling en werkwijze Focusgroep.

B4-2.3.1 Data algemeen

Bij de zoektocht in de Focusgroep hoe sommige zaken rond interdisciplinair werken verbeterd kunnen worden is er door de focusgroep leden vooral uit eigen ervaring en waarneming geput. De hieronder gepresenteerde data zijn in dat opzicht dus geen uitspraken vanuit de theorie maar vanuit de zelf ervaren praktijk.

B4-2.3.2 Faciliterend leiderschap

De Focusgroep stelt vast dat leidinggevendenden, om te komen tot méér interdisciplinair werken, natuurlijk altijd moeten proberen betere voorwaarden te creëren.

“Tegelijkertijd kun je je blauw faciliteren zonder dat er nog interdisciplinair gewerkt wordt”(zie B10- blz 5).

Volgens de focusgroep zit het uiteindelijk in essentie in het bespreken en delen met elkaar van de visie op interdisciplinair werken en ieders verantwoordelijkheid daarbinnen. In faciliterende zin moet je dus vooral als leidinggevende zorgen dat een dergelijk proces georganiseerd wordt (zie B10- blz. 5).

B4-2.3.3 Inhoudelijk leiderschap

Zoals hierboven al aangegeven is de focusgroep van mening dat voor het verbeteren van interdisciplinair werken het van belang is dat medewerkers met elkaar en met de leidinggevende in gesprek gaan. De leidinggevende moet eerst duidelijk zijn visie

achter interdisciplinair werken communiceren en wat hij er mee wil bereiken. Hij moet het team meenemen in de vraag wat interdisciplinair werken precies inhoudt voor elk vakgebied.

De focusgroep stelt vast dat het als team je verbinden aan een visie en ambitie van groot belang is. Dan ontstaat er ook een gedragen basis van waaruit je elkaar kunt aanspreken op afspraken. De visie moet van het team zelf worden, in het systeem komen! (zie B10- blz. 7).

Aan de andere kant is de ervaring van de leden van de focusgroep dat het verbeteren van interdisciplinair werken voor een deel ook gewoon het gaan doen is en eerst wennen aan elkaar (zie B10- blz. 5).

Van groot belang voor het bereiken van werkelijke resultaten is dat de afgesproken teamprestatie voortdurend onderwerp van gesprek blijft.

Het eventueel niet realiseren van de doelstellingen moet ook op tafel komen. Ook hier is het deels een kwestie van gewoon gaan doen; collega's die dat moeilijk vinden worden dan wel meegenomen (zie B10- blz.7).

B4-2.3.4 Persoonlijk leiderschap

De focusgroep heeft de ervaring dat in veel teams vooral het geven en krijgen van feedback gevoelig ligt. Medewerkers geven in één op één gesprekken aan het in het team lastig te vinden elkaar aan te spreken op wat er beter zou kunnen.

Volgens de focusgroep zit 'hieronder' het thema 'gebrek aan veiligheid'. Hierin hebben bij uitstek leidinggevenden in het team een rol te spelen. Welke vindt ook de focusgroep lastig te omschrijven. Meest belangrijke hierbij is als leidinggevende zelf het goede voorbeeld te geven door wel zaken te benoemen en open te leggen.

De focusgroep heeft twijfel of leidinggevenden dit zelf in de praktijk wel voldoende doen. Focusgroep trekt als conclusie:

Ook hier begint het weer met wat voor gedrag de leidinggevende zelf laat zien; je moet het thema veiligheid agenderen en als leidinggevende hierbij zelf ook je eigen veilige zone willen verlaten. Als er in een team eenmaal een goede basishouding is, kan er op individueel niveau nog veel bereikt worden door coaching (zie B10- blz. 6).

De focusgroep herkent het beeld dat in sommige teams met de mond belangrijke 'waarden' beleden worden, zoals bijvoorbeeld ook het thema 'veiligheid'; maar dat in de praktijk medewerkers toch ander gedrag laten zien.

Dit gebeurt vooral als het spannend wordt in een team, als er (eigen) belangen of vakgroep-belangen gaan spelen.

Hier heeft de leidinggevende een hele belangrijke (voorbeeld) functie. Veiligheid is weer voor iedereen anders; maar het is van belang dat een leidinggevende naar alle medewerkers uitstraalt dat iedereen serieus genomen wordt met zijn inbreng, ook als deze misschien wat afwijkt (B10- blz. 6).

Leren om elkaar feedback te kunnen en mogen geven levert winst op. Althans dat is met name volgens de focusgroep bij de 'Vroegbehandeling' de conclusie geweest. Dit team is in Heliomare misschien wel het verste in interdisciplinair leren werken. Er is in het verleden een nieuw behandelprogramma door hen ontwikkeld dat boven de afzonderlijke disciplines uitsteeg. Het team heeft elkaar nodig om dit te realiseren. Dat is de basis voor het voeren van de (feedback) gesprekken. Het team van de 'Vroegbehandeling' is stapje voor stapje eraan gewend geraakt om het onderling over elkaars functioneren en prestaties te hebben.

'Als je het er steeds over hebt, worden mensen opener' (zie B10- blz.7).

Conclusie van de focusgroep is:

dat het van belang is dat elk team ook echt een doelstelling heeft waarbij de teamleden elkaar nodig hebben om het doel te realiseren. Ook als het niet helemaal veilig voelt moeten teamleden het gesprek met elkaar aan. Ook dan is de rol van de leidinggevende van groot belang (zie B10- blz. 6).

Bijlage 5

Enquête Multi-disciplinair en Inter-disciplinair werken in teams

Q1 Ik ben:

Beantwoord: 76 Overgeslagen: 0

Antwoordkeuzen	Reacties	
Man	21,05%	16
Vrouw	78,95%	60
Totaal		76

Q2 Ik behoor tot de leeftijdsgroep van:

Beantwoord: 76 Overgeslagen: 0

Antwoordkeuzen	Reacties	
21-30 jaar	6,58%	5
31-40 jaar	26,32%	20
41-50 jaar	25%	19
51-60 jaar	39,47%	30
61 jaar en ouder	2,63%	2
Totaal		76

Q3 Ik ben werkzaam bij Heliomare:

Beantwoord: 76 Overgeslagen: 0

Antwoordkeuzen	Reacties	
Minder dan 1 jaar	1,32%	1
Tussen 1 jaar en 3 jaar	7,89%	6
Meer dan 3 jaar maar minder dan 10 jaar	34,21%	26
Meer dan 10 jaar	56,58%	43
Totaal		76

Q4 Ik werk (hoofdzakelijk) binnen het team van:

Beantwoord: 76 Overgeslagen: 0

Antwoordkeuzen	Reacties	
Leerweg 3	26,32%	20
Praktijkonderwijs	25%	19
Vmbo-havo	34,21%	26
Observatie klas	14,47%	11
Totaal		76

Q5 Uitgaande van één van de hierboven bij vraag 4 genoemde teams waar jij deel van uitmaakt; aan wie denk je dan als er wordt gesproken over de leidinggevende van dit team?

Beantwoord: 76 Overgeslagen: 0

Antwoordkeuzen	Reacties	
Teamleider	64,47%	49
Btm'r (behandel-teammanager)	9,21%	7
Zowel Teamleider als ook Btm'r (of vice versa)	23,68%	18
Anders Reacties	2,63%	2
Totaal		76

#	Anders	Datum
1	gg	31-5-2013 9:08
2	Vakgroepcoördinator fysiotherapie cluster kind, jeugd	30-5-2013 18:13

Q6 Ik werk voor (heb een arbeidsovereenkomst bij):

Beantwoord: 76 Overgeslagen: 0

Antwoordkeuzen	Reacties	
Onderwijs	76,32%	58
Revalidatie	23,68%	18
Totaal		76

Q7 Bij Onderwijs werk ik als:

Beantwoord: 57 Overgeslagen: 19

Antwoordkeuzen	Reacties	
Docent	45,61%	26
Leerkrachtondersteuner	10,53%	6
Assistent	17,54%	10
Begeleider	3,51%	2
Psycholoog / Orthopedagoog	5,26%	3
Intern Begeleider	8,77%	5
Maatschappelijk werkster	1,75%	1
Anders Reacties	7,02%	4
Totaal		57

#	Anders	Datum
1	medewerker secretariaat /assistent	6-6-2013 16:12
2	teamleider observatieklas	3-6-2013 13:27
3	assistent en stagebegeleider	2-6-2013 20:22
4	m	30-5-2013 23:55

Q8 Bij Revalidatie werk ik als:

Beantwoord: 18 Overgeslagen: 58

Antwoordkeuzen	Reacties	
Logopedist	5,56%	1
Fysiotherapeut	33,33%	6
Ergotherapeut	27,78%	5
Revalidatie arts	16,67%	3
Anders: Reacties	16,67%	3
Totaal		18

#	Anders:	Datum
1	behandelcoördinator	10-6-2013 23:46
2	Systeemtherapeut	10-6-2013 14:27
3	fysiotherapeut en vakgroepcoördinator fysiotherapei cluster kind/jeugd	3-6-2013 11:59

Q9 Uitgaande van de bovenstaande omschrijving werkt ons team :

Beantwoord: 73 Overgeslagen: 3

Antwoordkeuzen	Reacties	
Bijna altijd Multi-disciplinair en bijna nooit Inter-disciplinair	5,48%	4
Meer Multi disciplinair dan Inter-disciplinair	20,55%	15
Ongeveer evenveel Multi-disciplinair als Inter-disciplinair	28,77%	21
Meer Inter-disciplinair dan Multi-disciplinair	38,36%	28
Bijna altijd Inter-disciplinair en bijna nooit Multi-disciplinair	6,85%	5
Totaal		73

Q10 Tijdens een BLP of ITP bespreking valt de context, waarin het overleg in het algemeen plaatsvindt, het beste te omschrijven als:

Beantwoord: 73 Overgeslagen: 3

Antwoordkeuzen	Reacties	
Gemeenschappelijke zoektocht	78,08%	57
Herbevestigen van al het bekende	15,07%	11
Onderhandelingsproces	6,85%	5
Overtuigen en overrulen	0%	0
Totaal		73

Q11 Mijn voorkeursstijl bij mijn dagelijkse werkzaamheden is:

Beantwoord: 71 Overgeslagen: 5

Antwoordkeuzen	Reacties	
Kunst afkijken	4,23%	3
Participeren	50,70%	36
Kennis verwerven	16,90%	12
Oefenen	2,82%	2
Ontdekken	25,35%	18
Totaal		71

Q12 In welke mate sluit jouw Leidinggevende aan bij jouw leerstijl?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	1,59%	1
Soms	9,52%	6
Er tussen in	23,81%	15
Regelmatig	53,97%	34
Vaak	11,11%	7
Totaal		63

Q13 In welke mate is jouw leidinggevende gericht op het mobiliseren van kennis over Inter-disciplinair werken?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	3,17%	2
Soms	7,94%	5
Er tussen in	14,29%	9
Regelmatig	58,73%	37
Vaak	15,87%	10
Totaal		63

Q14 In welke mate bekijkt jouw team video opnamen van het Inter-disciplinair werken in het team?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	61,90%	39
Soms	25,40%	16
Er tussen in	4,76%	3
Regelmatig	6,35%	4
Vaak	1,59%	1
Totaal		63

Q15 In welke mate houdt jouw team Intervisie rond Inter-disciplinair werken?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	26,98%	17
Soms	31,75%	20
Er tussen in	23,81%	15
Regelmatig	15,87%	10
Vaak	1,59%	1
Totaal		63

Q16 In welke mate is het 'Verbeteren' van Inter-disciplinair werken een thema in jouw team?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	4,76%	3
Soms	22,22%	14
Er tussen in	36,51%	23
Regelmatig	28,57%	18
Veel	7,94%	5
Totaal		63

**Q17 In welke mate draagt jouw
Leidinggevende zijn visie op Inter-
disciplinair werken op een duidelijke manier
uit?**

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	4,76%	3
Soms	12,70%	8
Er tussen in	17,46%	11
Regelmatig	55,56%	35
Veel	9,52%	6
Totaal		63

**Q18 In welke mate levert jouw
Leidinggevende opbouwende en
waarderende kritiek bij Inter-disciplinair
werken ?**

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	6,35%	4
Soms	19,05%	12
Er tussen in	28,57%	18
Regelmatig	44,44%	28
Veel	1,59%	1
Totaal		63

**Q19 In welke mate wordt in jouw team
informeel, in de wandelgangen, gesproken
over Multi-disciplinair of Inter-disciplinair
werken?**

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	7,94%	5
Soms	19,05%	12
Er tussen in	34,92%	22
Regelmatig	34,92%	22
Veel	3,17%	2
Totaal		63

Q20 In welke mate wordt in jouw team formeel, tijdens werkoverleg/vergaderingen, gesproken over Multi-disciplinair en Inter-disciplinair werken?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	0%	0
Soms	20,63%	13
Er tussen in	25,40%	16
Regelmatig	50,79%	32
Veel	3,17%	2
Totaal		63

Q21 In welke mate sta jij persoonlijk stil bij en denk je na over Inter-disciplinair werken in het team?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	1,59%	1
Soms	12,70%	8
Er tussen in	11,11%	7
Regelmatig	61,90%	39
Veel	12,70%	8
Totaal		63

Q22 In welke mate zie je Inter-disciplinair werken terug in jouw eigen professionele houding?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	0%	0
Soms	4,76%	3
Er tussen in	26,98%	17
Regelmatig	52,38%	33
Veel	15,87%	10
Totaal		63

Q23 In welke mate levert het Inter-disciplinair werken en overleggen in jouw team 'kennis en inzichten' op die jij alleen niet had kunnen ontwikkelen?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	1,59%	1
Soms	15,87%	10
Er tussen in	20,63%	13
Regelmatig	44,44%	28
Veel	17,46%	11
Totaal		63

Q24 In welke mate ontstaat er bij het Inter-disciplinair overleg in jouw team een stevig verschil van mening wat benut wordt voor het creëren van nieuwe inzichten?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	19,05%	12
Soms	36,51%	23
Er tussen in	28,57%	18
Regelmatig	12,70%	8
Veel	3,17%	2
Totaal		63

Q25 In welke mate krijgt in jouw team iedereen even veel ruimte om zijn ideeën toe te lichten?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	0%	0
Soms	0%	0
Er tussen in	20,63%	13
Regelmatig	55,56%	35
Veel	23,81%	15
Totaal		63

Q26 In welke mate geven jullie als team feedback aan elkaar over het professionele handelen bij het Multi-disciplinair en Inter-disciplinair werken?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

Antwoordkeuzen	Reacties	
Zelden	7,94%	5
Soms	30,16%	19
Er tussen in	25,40%	16
Regelmatig	33,33%	21
Veel	3,17%	2
Totaal		63

Q27 In welke mate zet jouw Leidinggevende voor het realiseren van (méér) Inter-disciplinair werken de volgende acties in?

Beantwoord: 63 Overgeslagen: 13

	Zelden	Soms	Er tussen in	Regelmatig	Veel	Totaal
faciliteren	6,35% 4	22,22% 14	28,57% 18	34,92% 22	7,94% 5	63
inspireren	3,17% 2	17,46% 11	19,05% 12	50,79% 32	9,52% 6	63
confronteren	14,29% 9	28,57% 18	31,75% 20	20,63% 13	4,76% 3	63
coachen	4,76% 3	30,16% 19	38,10% 24	23,81% 15	3,17% 2	63
motiveren	6,35% 4	14,29% 9	25,40% 16	42,86% 27	11,11% 7	63
informer	4,76% 3	15,87% 10	28,57% 18	39,68% 25	11,11% 7	63

Q28 Vanuit de eigen discipline verantwoorde en concrete doelen kunnen formuleren die door collega's worden begrepen

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
niet aande orde, competentie wordt optimaal ingezet	0%	0
Persoonlijke vaardigheid onvoldoende	12,50%	6
Randvoorwaarde onvoldoende	14,58%	7
Teamontwikkeling onvoldoende	8,33%	4
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	18,75%	9
Niet aande orde, competentie wordt optimaal ingezet	45,83%	22
Totaal		48

Q29 Op een opbouwende manier kunnen samenwerken met collega's

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	4,17%	2
Randvoorwaarde onvoldoende	6,25%	3
Teamontwikkeling onvoldoende	25%	12
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	22,92%	11
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	41,67%	20
Totaal		48

Q30 De inbreng van collega's kunnen waarden, stimuleren en versterken

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	0%	0
Randvoorwaarde onvoldoende	6,25%	3
Teamontwikkeling onvoldoende	20,83%	10
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	20,83%	10
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	52,08%	25
Totaal		48

Q31 Het overleg met collega's en het rendement ervan kunnen stimuleren en versterken

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	10,42%	5
Randvoorwaarde onvoldoende	20,83%	10
Teamontwikkeling onvoldoende	12,50%	6
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	16,67%	8
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	39,58%	19
Totaal		48

Q32 Spontaan een beroep kunnen doen op de juiste collega uit een andere discipline

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	4,17%	2
Randvoorwaarde onvoldoende	18,75%	9
Teamontwikkeling onvoldoende	8,33%	4
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	16,67%	8
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	52,08%	25
Totaal		48

Q33 Flexibel en adequaat kunnen communiceren, rekening houdend met de gesprekspartners

Beantwoord: 45 Overgeslagen: 31

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	13,33%	6
Randvoorwaarde onvoldoende	8,89%	4
Teamontwikkeling onvoldoende	8,89%	4
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	22,22%	10
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	46,67%	21
Totaal		45

Q34 Kunnen reflecteren op de eigen communicatie en deze zo nodig bij kunnen stellen

Beantwoord: 47 Overgeslagen: 29

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	17,02%	8
Randvoorwaarde onvoldoende	2,13%	1
Teamontwikkeling onvoldoende	19,15%	9
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	25,53%	12
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	36,17%	17
Totaal		47

Q35 Relevante leerlinggegevens correct en gestructureerd, mondeling, schriftelijk of digitaal, kunnen presenteren aan collega's

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	16,67%	8
Randvoorwaarde onvoldoende	27,08%	13
Teamontwikkeling onvoldoende	8,33%	4
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	14,58%	7
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	33,33%	16
Totaal		48

Q36 Zichzelf ter discussie durven stellen

Beantwoord: 47 Overgeslagen: 29

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	19,15%	9
Randvoorwaarde onvoldoende	2,13%	1
Teamontwikkeling onvoldoende	21,28%	10
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	21,28%	10
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	36,17%	17
Totaal		47

Q37 Leermomenten kunnen herkennen en gebruiken met het doel de eigen samenwerkingscompetenties te versterken

Beantwoord: 46 Overgeslagen: 30

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	15,22%	7
Randvoorwaarde onvoldoende	10,87%	5
Teamontwikkeling onvoldoende	23,91%	11
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	23,91%	11
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	26,09%	12
Totaal		46

Q38 Gericht om kunnen gaan met feedback op het eigen gedrag en de eigen resultaten

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	14,58%	7
Randvoorwaarde onvoldoende	6,25%	3
Teamontwikkeling onvoldoende	27,08%	13
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	18,75%	9
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	33,33%	16
Totaal		48

Q39 Respect kunnen tonen voor andere teamleden en voor de eigenheid van andere disciplines

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	2,08%	1
Randvoorwaarde onvoldoende	2,08%	1
Teamontwikkeling onvoldoende	10,42%	5
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	27,08%	13
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	58,33%	28
Totaal		48

Q40 Bij contacten met ouders en leerlingen op een open en positieve wijze kunnen spreken over andere disciplines

Beantwoord: 47 Overgeslagen: 29

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	4,26%	2
Randvoorwaarde onvoldoende	4,26%	2
Teamontwikkeling onvoldoende	2,13%	1
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	23,40%	11
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	65,96%	31
Totaal		47

Q41 Afspraken na kunnen komen:

Beantwoord: 47 Overgeslagen: 29

Antwoordkeuzen	Reacties	
Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende	12,77%	6
Randvoorwaarde onvoldoende	17,02%	8
Teamontwikkeling onvoldoende	19,15%	9
Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet	17,02%	8
Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet	34,04%	16
Totaal		47

Q42 In hoeverre waren de vragen 28 t/m 41 makkelijk/moeilijk te beantwoorden en geef aan waarom?

Beantwoord: 48 Overgeslagen: 28

#	Reacties	Datum
1	--	14-6-2013 19:53
2	lastig, omdat het team PrO zelden als één team opereert. het zijn 4 kernteams die elk hun eigen belangen hebben.	14-6-2013 17:01
3	makkelijk	14-6-2013 16:31
4	Lastig, omdat er altijd wel voorbeeld te vinden is waarom het niet zo zou zijn. Toch heb ik gekozen te antwoorden zoals het over het algemeen is.	14-6-2013 14:55
5	Moeilijk te beantwoorden, in mijn antwoorden zou ik regelmatig kiezen competentie wordt al ingezet maar is nog niet optimaal.	14-6-2013 14:31
6	Niet moeilijk.	13-6-2013 21:38
7	Het team is open en eerlijk en de vragen waren daarom helder en makkelijk te beantwoorden	13-6-2013 15:36
8	Het behoren tot verschillende team (logopedie-team, VSO-team, kernteams maken dat het moeilijk is voor je zelf te bepalen hoe je je voelt binnen elk team en voor welk team je de lijst invult.	13-6-2013 15:27
9	De uitlef zelf vond ik ingewikkelder dan de uiteindelijke vragen.	13-6-2013 15:21
10	x	13-6-2013 11:02
11	moeilijk omdat de vragen heel breed zijn en de antwoorden vrij globaal zijn.	12-6-2013 13:34
12	Tussenin: meerdere leg ik tweeledig uit en moet dan één antwoord kiezen...	12-6-2013 9:03
13	Makkelijk, omdat we durven elkaar aan te spreken, elkaar feedback durven te geven en met elkaar een veilige cultuur weten te creëren die er op gericht is te blijven leren en te blijven verbeteren.	11-6-2013 22:47
14	negatieve vraagstelling	11-6-2013 9:30
15	Wissel steeds van perspectief merk ik. De ene keer antwoord ik vanuit mij zelf, de andere keer vanuit het hele team, wat ik denk dat in het team beter kan.	11-6-2013 0:10
16	Lastig. Soms kijk je door je eigen bril en soms met een helioper view naar het team.	10-6-2013 19:09
17	Lastig te beantwoorden omdat ik niet specifiek in één team functioneer. Persoonlijk denk ik dat iedere medewerker zich optimaal inzet, maar als team zijn er verbeteringen mogelijk. Dit heeft er voor mij ook mee te maken dat ik teamleden weinig spreek en zie i.v.m. mijn specifieke taak in een team en het beperkte aantal contactmomenten met teamleden.	10-6-2013 14:39
18	Moeilijk omdat je de vragen naar je situatie als persoon in zijn omgeving moet vergelijken. Het is moeilijk om te bedenken of het met je persoonlijke vaardigheden, teamvaardigheden of met de nrandvoorwaarden nte maken heeft.	10-6-2013 14:33
19	Soms makkelijk, soms moeilijk. Er is ook nog verschil tussen de kernteams. Het ene kernteam functioneert beter dan het andere team. Onderscheid tussen persoonlijk vaardigheden en teamontwikkeling vond ik af en toe moeilijk te onderscheiden.	10-6-2013 13:23
20	Redelijk makkelijk, volgens mij werken wij al jaren interdisciplinair en zelfs al veel multidisciplinair (mn SO)	10-6-2013 12:37
21	gemakkelijk	10-6-2013 12:16
22	Ik vind het lastig om namens het team deze vragen te kunnen beantwoorden. Ik heb ze dan ook namens mij beantwoord. Verder vond ik de antwoorden op de vragen te negatief.	10-6-2013 11:57
23	Niet erg moeilijk,	10-6-2013 11:22
24	redelijk makkelijk, naar aanleiding van de afgelopen studiedag is naar voren gekomen dat wij binnen het team willen leren om elkaar feedback te geven. Zowel positief als negatief. Dit is dus echt een leerpunt voor ons als team.	7-6-2013 10:27
25	het viel mee maar ik moest het af en toe even teruglezen om goed in te vullen.	6-6-2013 11:14

26	Ze waren redelijk makkelijk in te vullen, moest wel enkele keren terug lezen wat er onder welke kopjes viel.	6-6-2013 9:52
27	moeilijk te weinig betrokken bij het team	5-6-2013 13:53
28	lastig, omdat het bij persoonlijke vaardigheid soms om 1 teamlid gaat.	5-6-2013 10:45
29	prima, goed om eens bij stil te staan waar je collega's wel/niet op aan spreekt.	3-6-2013 16:55
30	Zeer moeilijk er zijn een hoop onduidelijkheden door het missen van een goede afspraken met alle verschillende teams op mijn werk terrein	3-6-2013 15:22
31	Erg moeilijk omdat bij de laatste mogelijkheid staat dat de competentie optimaal ! wordt ingezet. Het is nooit optimaal. Ik heb nu bij alle vragen de meest optimale versie ingevuld, terwijl dit niet conform de werkelijkheid is, maar dit antwoord benadert wel het meest de huidige praktijk. Heel erg lastig vond ik deze vragen.	3-6-2013 13:45
32	niet altijd makkelijk omdat sommige vragen echt alleen met jezelf te maken hebben wat jij kan inbrengen/doen en andere vragen waar je meer met anderen hebt te maken en dat hangt natuurlijk ook af van wie de ander is en kan dus heel erg verschillen	3-6-2013 12:18
33	De vragen waren niet makkelijk. We zijn wel op de goede weg met het blokken maar systeem = samenwerking met therapeuten in de klas.	3-6-2013 11:44
34	Lastig, het interdisciplinair werken is nog niet zover ontwikkeld.	3-6-2013 10:28
35	makkelijk	3-6-2013 8:51
36	antwoord mogelijkheden zijn wat zwart-wit, of optimaal ingezet of niet en het is er vaak tussen in.	3-6-2013 8:46
37	redelijk amakkelijk	31-5-2013 16:09
38	Moeilijk, kan geen meerdere antwoorden geven terwijl juist meerdere voorwaarden er toe doen. de vragen daarvoor vind ik nog moeilijker te beantwoorden. Want vanuit de behandelteam, waar mijn leiding gevende van is, krijgen wij juist alles over het interdisciplinair werken te horen. Echter vanuit mijn kernteam wordt er NOOIT over gesproken. Vanuit welk oogpunt moet ik nu de vragen beantwoorden....?? Want nu lijkt het dat mijn leidinggevende het wel allemaal verteld en gestimuleerd, maar er wordt niets mee gedaan. Dat is vanuit de revalidatie absoluut niet zo, maar vanuit het kernteam is het een heel stuk minder!!	31-5-2013 15:26
39	Lastig, omdat ik met onvoldoende niet bedoel dat we het niet goed doen, maar dat die punten de onderwerpen zijn waarmee we nu aan de slag moeten om onszelf nog te verbeteren. Ik vind dat heel veel nl al goed gaat en dit zijn de laatste punten om meer aandacht aan te besteden om het nog beter te maken.	31-5-2013 14:00
40	niet moeilijk	31-5-2013 13:56
41	Ik ben nooit bij het kernteamoverleg, dus ik zie niet hoe mijn collega's wel/niet goed samenwerken of communiceren met de collega's van revalidatie.	31-5-2013 13:39
42	makkelijk... we hebben een zeer open en gemotiveerd team. Alles lijkt bespreekbaar	31-5-2013 10:17
43	cc	31-5-2013 9:40
44	makkelijk, positief team willen allemaal leren en ontwikkelen	31-5-2013 7:23
45	Makkelijk, elke competentie verwijst primair naar dat persoonlijke vaardigheden nog onvoldoende belicht zijn.	31-5-2013 0:13
46	Het moeilijke vind ik dat het vragen zijn die binnen verschillende contexten verschillend beantwoord zullen worden. In de context van bijvoorbeeld de CVB gaat het overleg snel en wordt er veel in korte tijd behandeld. Het team is dan groot. In zo'n overleg is het lastiger om interdisciplinaire vraagstukken te bespreken dan een op een in een persoonlijke afstemming. Hoe kleiner het (interdisciplinaire) overleg, hoe beter die afstemming. In een kleiner teamverband ervaar ik meer ruimte en veiligheid om daar openlijk over te kunnen sparren. Daarnaast zijn de vragen 'negatief' geformuleerd. Dankzij het oplossingsgericht werken merk ik dat ik het ontwend ben om zo te denken. Ik formuleer liever wat er goed is en wat er beter kan ;-) En er gaat echt al heel veel goed.	30-5-2013 22:31
47	Er is overlap mogelijk tussen de vier keuzemogelijkheden. Kiezen voor slechts één is dan niet altijd de juiste weergave.	30-5-2013 21:52
48	ik had er een goed beeld van en kon 'snel' invullen	30-5-2013 19:35

Q43 Als jij vindt dat er een bepaalde persoonlijke vaardigheid is die HET verschil maakt in positieve of negatieve zin als het gaat over méér Inter-disciplinair gaan werken, omschrijf deze dan hieronder kort in eigen woorden:

Beantwoord: 32 Overgeslagen: 44

#	Reacties	Datum
1	--	14-6-2013 19:53
2	kunnen inspireren.	14-6-2013 17:01
3	met respect voor ieders kwaliteit bereik je het meest.	14-6-2013 16:31
4	Het meest belangrijke is dat je je veilig voelt in je team om je mening te uiten of ideeën te spuien. Ik heb het gevoel dat wij in ons team hier goed mee bezig zijn.	14-6-2013 14:55
5	Niet persoonlijke vaardigheid, wel persoonlijke motivatie, waar wil de organisatie naar toe met interdisciplinair werken, als dat concreter is, kun je er als personeel beter naar toe werken.	13-6-2013 21:38
6	open staan voor anderen en willen leren van elkaar	13-6-2013 15:27
7	Nieuwsgierigheid	13-6-2013 15:21
8	ervaring inzicht en kennis	13-6-2013 11:02
9	Flexibiliteit (in buiten kaders denken etc.)	12-6-2013 9:03
10	positieve instelling	11-6-2013 9:30
11	Belangrijk is communicatie, feedback kunnen en mogen geven, en het met elkaar eens kunnen worden over een gemeenschappelijke aanpak. Soms iemand nodig met overzicht om iemand mee te kunnen krijgen. Niet iedereen is in staat voldoende mee te bewegen	11-6-2013 0:10
12	de vaardigheid om eigen deskundigheid in te zetten t.b.v. het team en m.n. ten gunste van de cliënt/patiënt en zijn/haar systeem.	10-6-2013 14:39
13	Leerlingen/ collega's positief benaderen en aanspreken op hun goede eigenschappen levert vaak veel positieve resultaten op.	10-6-2013 14:33
14	De leerling centraal kunnen zetten. En vanuit deze gedachten formuleren wat er nodig is. Je moet dus flexibel zijn, kunnen zien wat nodig is vanuit een ander perspectief en daar leiding op durven nemen.	10-6-2013 13:23
15	vooral facilitering in de vorm van tijd.	10-6-2013 12:16
16	Feedback kunnen geven en ontvangen aan elkaar op een gepaste wijze.	10-6-2013 11:22
17	Open staan voor andere disciplines hun kennis en niet denken dat zij dan jou aandeel/rol overnemen. Maar juist samen tot nog betere resultaten te komen.	6-6-2013 9:52
18	Een open, nieuwsgierige houding	5-6-2013 10:45
19	beter gebruik maken van elkaars raak vlakken in mijn werk!!!! dubbelingen van werkstukken? Dat zal het werk veel prettiger maken voor de leerlingen en mij.	3-6-2013 15:22
20	luisteren- anticiperen en samenwerken zijn drie vaardigheden die het verschil maken.	3-6-2013 13:45
21	je moet je eigen vak heel goed beheersen, zodat je vanuit die kennis kan een inbreng hebt in het interdisciplinair werken. Anders wordt het te algemeen, je kan dan leren van weer specifieke kennis op een ander vakgebied van een ander	3-6-2013 12:18
22	Communicatie vaardigheden, kunnen reflecteren etc	3-6-2013 11:44
23	---	3-6-2013 10:28
24	flexibel en kunnen luisteren naar elkaar	3-6-2013 8:51
25	gestructureerd en doelgericht vergaderen	3-6-2013 8:46

26	Positief: openstaan voor andere en het respecteren van elkaar.	31-5-2013 15:26
27	Communicatei. Als we meer tijd gaan besteden	31-5-2013 14:00
28	meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten	31-5-2013 13:56
29	Continu die gedachte in je achterhoofd hebben (is ook een kwestie van tijd); ruim denken (kansen zien en pakken en barrières wegnemen); denken in het belang van de cliënt (leerling dus) = bijna altijd ook belang organisatie (!); optimistische instelling (onze leerlingen kunnen véél!)	31-5-2013 13:39
30	cc	31-5-2013 9:40
31	Kennis en inzicht in elkaars vakgebieden is een vereiste om een balans te bewaren tussen het afbakenen van elkaars (en je eigen) werkzaamheden, het scheppen/stellen van verwachtingen en daarbij nauw samenwerken en elkaar aanvullen. Kennis en vaardigheden vanuit je eigen vakgebied moet het uitgangspunt blijven om kaders te bewaren.	30-5-2013 22:31
32	Op de juiste manier feedback kunnen ontvangen en geven, kan het verschil maken in positieve zin.	30-5-2013 21:52

Q44 Als jij vindt dat er een bepaalde randvoorwaarde is die HET verschil maakt in positieve of negatieve zin als het gaat over méér Inter-disciplinair gaan werken, omschrijf deze dan hieronder kort in eigen woorden:

Beantwoord: 34 Overgeslagen: 42

#	Reacties	Datum
1	--	14-6-2013 19:53
2	faciliteren voor overleg.	14-6-2013 17:01
3	duidelijke organisatie structuur	14-6-2013 16:31
4	Het is door werkdruk en parttime werken vaak moeilijk om met het hele team samen te komen, waardoor het er op neerkomt dat men steeds met dezelfde personen om tafel zit en anderen nauwelijks spreekt. Hierdoor mist een deel van het team het gevoel dat tijdens besprekingen speelt bij bepaalde beslissingen waardoor onbegrip kan optreden.	14-6-2013 14:55
5	Efficiëntere processen, taken en bevoegdheden duidelijker scheiden en je personeel slimmer inzetten kan veel helpen om interdisciplinair werken in de vooruitgang krijgen.	13-6-2013 21:38
6	Een ieder moet er voor willen gaan en open staan. Niet bang zijn voor een steivge discussie. Maar awel altijd van het positieve uitgaan	13-6-2013 15:36
7	tijd en het efficient gebruik hiervan is zeer belangrijk voor inter-disciplinair samenwerken	13-6-2013 15:27
8	Overleg tijd	13-6-2013 15:21
9	elkaar kunnen ontmoeten. vergader hygiene. ICF. elektronisch dossier	13-6-2013 11:02
10	Full-time werknemers, dus aanwezigheid op elk moment	12-6-2013 9:03

11	-	11-6-2013 9:30
12	randvoorwaarde: blokkenteam periodiek wordt periodiek ondersteund door psycholoog en op andere momenten door ib-er. Het team groeit dan in zijn vaardigheden, omdat ze richting krijgen. (zonder regelmatige ondersteuning van een buitenstaander blijven ze in het zelfde cirkeltje lopen, bepaald door de competenties van de leden van het team.)	11-6-2013 0:10
13	Communicatie en informatie is uniform om tot een optimale afstemming te komen	10-6-2013 19:09
14	Meer samenwerking met andere kernteams en gebruik maken van elkaars faciliteiten (lokale, praktijkruimtes e.d.)	10-6-2013 14:33
15	Faciliteren: het mogelijk maken dat er mensen op kort bij elkaar kunnen gaan zitten.	10-6-2013 13:23
16	De competenties en bereidwilligheid is er wel. In de observatieklas is de intentie tot interdisciplinair werken. Tijdsgebrek en aan- afwezigheid van mensen maakt het verschil.	10-6-2013 12:16
17	De leraar(ondersteuner) die het meest in de week aanwezig is, het overlegmoment juist op diegene z'n werkdagen plannen.	10-6-2013 11:22
18	flexibeler rooster waardoor je makkelijke combi's met andere disciplines kunt doen.	6-6-2013 9:52
19	scholing is super belangrijk, daardoor leren de verschillende disciplines elkaar ook beter kennen: bekendheid zorgt voor verbinding.	5-6-2013 10:45
20	zorgen dat iedereen bij belangrijke overleggen aanwezig zijn, zoals het team, vakgroepoverleg en leerwegoverleg.	3-6-2013 16:55
21	Meer de tijd krijgen om iets op te zetten voor de hele school.Mijn	3-6-2013 15:22
22	elkaar kunnen treffen; vaste teamtijden.	3-6-2013 13:45
23	elkaar heel regelmatig ontmoeten is een voorwaarde.	3-6-2013 12:18
24	De rol van de kernteamvoorzitter is te weinig uitgekristalliseerd en daardoor is de vergaderingen nog vaak richtingsloos.	3-6-2013 10:28
25	voldoende tijd krijgen dit is er niet altijd	3-6-2013 8:51
26	tijd om te verdiepen met elkaar	3-6-2013 8:46
27	Zoveel mogelijk disciplines op een afdeling om de leerling heen. Nabijheid geeft kracht. Je krijgt lage drempels in het vragen stellen naar elkaar. Wanneer je de leerling als centraal punt neemt, dan wordt het automatisch interdisciplinair. Je gaat dan uit van de vraag en niet van de discipline. Ik denk dat dat het best te realiseren is wanneer je dus ook om die leerling/client heen zitten	31-5-2013 16:09
28	-	31-5-2013 15:26
29	Als ideaal zie ik een ruimte waarbij de therapeuten letterlijk naast ons zitten en volledig onderdeel uitmaken van ons team. Dat we elkaar ook dagelijks in de koffiepauze tegenkomen, zodat je meer (informele) contact- en overlegmomenten hebt. Daarnaast kun je makkelijker met elkaar meekijken en samen werken om gezamenlijke doelen te bereiken.	31-5-2013 14:00
30	nvt	31-5-2013 13:56
31	administratie barrières wegnemen; denken in mogelijkheden en kansen in plaats van in problemen - ook op het niveau van de organisatie;	31-5-2013 13:39
32	cc	31-5-2013 9:40
33	Efficiënter overleg tussen onderwijs en revalidatie (waar al hard aan gewerkt wordt). Wie is/zijn eindverantwoordelijk hoe wordt daar verantwoording aan afgelegd. Er is geen goed inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Ik verwacht als men (leidinggevende) dit gaat opstellen dat al snel aan het licht komt hoe complex de structuren vaak liggen.	30-5-2013 22:31
34	Blijven kijken naar de structuur van vergadermomenten en de mogelijkheid tot verdere scholing rondom communicatie en samenwerken.	30-5-2013 21:52

Q45 Als jij vindt dat er een bepaald aspect van teamontwikkeling is dat HET verschil maakt in positieve of negatieve zin als het gaat over méér Inter-disciplinair gaan werken, omschrijf deze dan hieronder kort in eigen woorden:

Beantwoord: 35 Overgeslagen: 41

#	Reacties	Datum
1	--	14-6-2013 19:53
2	-	14-6-2013 17:01
3	zie vraag 42	14-6-2013 16:31
4	Zie boven.	14-6-2013 14:55
5	Ja, de machtsverhoudingen (binnen en buiten de afdeling) zijn hier en daar wat scheef dat zorgt dat er wel zo nu en dan verstoring optreedt in het teamgevoel en dat is nooit bevorderend.	13-6-2013 21:38
6	veiligheid binnen een team om alles te durven zeggen tegen elkaar	13-6-2013 15:27
7	kunnen samenwerken	13-6-2013 15:21
8	gezamenlijke taal.	13-6-2013 11:02
9	marge dagen gebruiken om onderwerpen als samenwerken en communicatie met collega's organiseren.	12-6-2013 13:34
10	Kennis hebben van elkaars expertise en op welke manier die in te zetten zijn	12-6-2013 9:03
11	samen er voor gaan	11-6-2013 9:30
12	Idem 45	11-6-2013 0:10
13	TA.	10-6-2013 19:09
14	Qua ontwikkeling van het team is voor mij een belemmerende factor dat het aantal contactmomenten beperkt is.	10-6-2013 14:39
15	Openheid naar elkaar en iedereen durven aanspreken op elkaars handelen.	10-6-2013 14:33
16	TA (basis) attitude	10-6-2013 13:23
17	duidelijke afspraken maken wie welke taken heeft. Vertrouwen op een ander dat het goed komt en ervan uit kunnen gaan dat ieder zijn taak doet.	10-6-2013 12:16
18	Als team allemaal feedback kunnen geven en ontvangen op een gepaste wijze.	10-6-2013 11:22
19	zie vraag 42.	6-6-2013 9:52
20	nog meer team gevoel creëren waardoor nog meer bereidwilligheid naar elkaar ontstaat	5-6-2013 13:53
21	gezamenlijk overleg tussen revalidatie en onderwijs per team vaker laten voorkomen, zodat er geen verschillende informatie meer binnen onderwijs en revalidatie heerst...	3-6-2013 16:55
22	Mijn team werkt naar mijn gevoel goed, maar kan beter .	3-6-2013 15:22
23	collega's langere tijd met elkaar laten samenwerken. Niet steeds teams wijzigen.	3-6-2013 13:45
24	eerlijk zijn naar elkaar en dit op een respectvolle manier bespreken	3-6-2013 12:18
25	Zie vraag 43	3-6-2013 10:28
26	niveau van leerkrachten/begeleiders; als je adviezen geeft of ze deze oppakken.	3-6-2013 8:51
27	gestructureerd en doelgericht vergaderen	3-6-2013 8:46
28	TA scholing heel positief	31-5-2013 16:09
29	-	31-5-2013 15:26

30	Ouders meer betrekken in het team als partner. Zij zijn specialist van hun eigen kind. kennen het het langst en weten het meest over hun kind. Inzetten in de klassen en mee laten kijken en beslissen.	31-5-2013 14:00
31	nvt	31-5-2013 13:56
32	voorkomen dat men op eilandjes gaat werken; men moet zich blijven ontwikkelen, werken aan eigen competenties	31-5-2013 13:39
33	cc	31-5-2013 9:40
34	In interdisciplinair werken is de overlapping de meerwaarde maar ook de valkuil. De valkuil om beide hetzelfde te doen of te verwachten dat een ander iets (mee)oppakt omdat diegene al betrokken is. Nauw overleg is dus erg belangrijk. In een kleiner persoonlijk overleg kan dit het beste. Valkuil hierbij is dat het niet altijd lukt elkaar even ' te vangen' en men in de 'rush' doorgaat. In CVB verband is de tijd vaak te kort om even te 'sparren'.	30-5-2013 22:31
35	Ook hier kan verdere scholing (doorgaan met TA of een andere training) positief werken.	30-5-2013 21:52

Q46 Is er in jouw ogen in deze enquête onvoldoende aandacht besteed aan een bepaald aspect van Multi-disciplinair of Inter-disciplinair werken? Zo ja omschrijf dan hieronder kort in eigen woorden dit aspect en licht zo nodig toe waarom je dit van belang vindt.

Beantwoord: 27 Overgeslagen: 49

#	Reacties	Datum
1	--	14-6-2013 19:53
2	-	14-6-2013 17:01
3	nee	14-6-2013 16:31
4	Nee hoor, is goed zo. Succes verder!!!	14-6-2013 14:55
5	We zijn een flexibel team, ook al lijkt dat niet zo, maar er moet wel wat in beweging worden gezet door het gesprek aan te gaan, multi/inter... dat gaat aan vele voorbij, maak concreet wat het management precies vraagt en ga zelf het gesprek aan.	13-6-2013 21:38
6	Een ieder moet zich eerst bewust van het waarom je mult-disciplinair moet werken en het nut ervan inzien voordat je er aan kan beginnen. het moet niet als bedreigend worden beschouwd, maar als een verrijking van de mogelijkheden en de inzichten.	13-6-2013 15:36
7	team is in een interdisciplinaire setting waarin veel team doorbroken wordt gewerkt een lastig begrip. De samenwerking binnen de teams en teamdoorbroken is zeer verschillend en dit komt in deze vragenlijst niet aan bod.	13-6-2013 15:27
8	Welke randvoorwaarden worden er bedoeld, misschien wat specifiek (is heel breed)?	13-6-2013 15:21
9	geen doel, maar een middel. Je onderscheid je niet door je werkwijze, maar door kennis, en het uiteindelijke resultaat	13-6-2013 11:02
10	De kwaliteit van het interdisciplinaire team wordt bepaald door de vakkennis van de individuele disciplines en de vaardigheden van de leden om die kennis/vaardigheden te kunnen delen, begrijpelijk kunnen maken aan teamleden, uitleggen, overdragen. Ook flexibel zijn, mee kunnen bewegen, toe kunnen laten, duidelijk zijn, eigen grenzen kunnen bewaken. Deze competenties zijn voorwaarde	11-6-2013 0:10
11	Respect voor elkaar en de veiligheid en openheid om elkaars deskundigheid, taken en vaardigheden naast elkaar te zetten, samen te voegen en te benutten.	10-6-2013 14:39
12	Ja voldoende belicht	10-6-2013 14:33
13	Kan ik niet zo snel bedenken.	10-6-2013 13:23
14	Interpreteer ik het fout of gingen bijna alle vragen over interdisciplinair. Multi is eigenlijk niet aan bod gekomen. Heb ik wel veel gedaan binnen het SO (Blokken maar... groepen)	10-6-2013 12:37
15	Ik denk dat het heel belangrijk is dat je zelf een positieve houding hebt, je collega in zijn waarde laat, vragen probeert te beantwoorden, open staat voor de ideeën van een ander. Zo kun je als groep groeien.	7-6-2013 10:27
16	zie boven	3-6-2013 15:22
17	bij randvoorwaarden wordt het begrip tijd niet genoemd. Dat is wel belangrijk.	3-6-2013 13:45
18	het belang van kennis van je vak!! Dit moet niet ondergesneeuwd raken	3-6-2013 12:18
19	De structuur zal eerst goed moeten staan voordat er inhoudelijk verder gegaan kan worden.	3-6-2013 10:28
20	-	3-6-2013 8:46
21	dat het gaat om de klant/leerling, voor mij is dat basis van interdisciplinair werken. Als dat het uitgangspunt is volgt de interdisciplinaire samenwerking. Ik miste vragen vanuit dat oogpunt	31-5-2013 16:09
22	-	31-5-2013 15:26
23	nvt	31-5-2013 13:56

24	Doorstroom leerlingen naar andere bedrijfssonderdelen van Heliomare (dagbesteding, arbeidsmatig, of interne stages binnen Heliomare voor onze leerlingen). Is dus eigenlijk interdisciplinair op hoger niveau: dat van de bedrijfssonderdelen.	31-5-2013 13:39
25	cc	31-5-2013 9:40
26	N.v.t.	30-5-2013 22:31
27	nee, de benadering is duidelijk, kort maar krachtig.	30-5-2013 21:52

Enquête Multi-disciplinair Inter-disciplinair werken in teams

1. Ik ben:

☐ - Man

☐ - Vrouw

2. Ik behoor tot de leeftijdsgroep van:

☐ 21-30 jaar

☐ 31-40 jaar

☐ 41-50 jaar

☐ 51-60 jaar

☐ 61 jaar en ouder

3. Ik ben werkzaam bij Heliomare:

☐ Minder dan 1 jaar

☐ Tussen 1 jaar en 3 jaar

☐ Meer dan 3 jaar maar minder dan 10 jaar

☐ Meer dan 10 jaar

4. Ik werk (hoofdzakelijk) binnen het team van:

☐ - Leerweg 3

☐ - Praktijkonderwijs

☐ Vmbo-havo

☐ - Observatie klas

5. Uitgaande van één van de hierboven bij vraag 4 genoemde teams waar jij deel van uitmaakt; aan wie denk je dan als er wordt gesproken over de leidinggevende van dit team?

☐ Teamleider

☐ Btm'r (behandel-teammanager)

☐ Zowel Teamleider als ook Btm'r (of vice versa)

☐ Anders

6. Ik werk voor (heb een arbeidsovereenkomst bij):

- ☐ Onderwijs
- ☐ Revalidatie

7. Bij Onderwijs werk ik als:

- ☐ Docent
- ☐ Leerkrachtondersteuner
- ☐ Assistent
- ☐ Begeleider
- ☐ Psycholoog / Orthopedagoog
- ☐ Intern Begeleider
- ☐ Maatschappelijk werkster
- ☐ Anders

8. Bij Revalidatie werk ik als:

- ☐ Logopedist
- ☐ Fysiotherapeut
- ☐ Ergotherapeut
- ☐ Revalidatie arts
- ☐ Anders:

Als je uitgaat van de volgende twee

Bij multidisciplinair samenwerken zijn verschillende disciplines betrokken, maar werkt elke perspectief, met een eigen vaktaal en een eigen logica en probeert de eigen Professionals behouden hun autonomie en werken min of meer parallel aan elkaar. Bepaalde disciplines hebben meer status dan andere.

Bij interdisciplinair samenwerken formuleren de verschillende disciplines een gezamenlijk doel, hanteren zij een gemeenschappelijke taal, die voor alle betrokkenen toegankelijk en begrijpelijk is, en zien zij de kwaliteiten en perspectieven van de ander als complementair en waardevol. De betrokken professionals leveren als het ware een stukje van hun

9. Uitgaande van de bovenstaande omschrijving werkt ons team :

- ☐ Bijna altijd Multi-disciplinair en bijna nooit Inter-disciplinair
- ☐ Meer Multi disciplinair dan Inter-disciplinair
- ☐ Ongeveer evenveel Multi-disciplinair als Inter-disciplinair
- ☐ Meer Inter-disciplinair dan Multi-disciplinair
- ☐ Bijna altijd Inter-disciplinair en bijna nooit Multi-disciplinair

10. Tijdens een BLP of ITP bespreking valt de context, waarin het overleg in het algemeen plaatsvindt, het beste te omschrijven als:

- ☐ Gemeenschappelijke zoektocht
- ☐ Herbevestigen van al het bekende
- ☐ Onderhandelingsproces
- ☐ Overtuigen en overrulen

Elk individu heeft een bepaalde voorkeursstijl als het gaat over leren in de dagelijkse beroepspraktijk of in het algemeen. Er is hierbij geen sprake van goed of fout of beter of minder. Je kunt dit terugbrengen tot 5 verschillende voorkeuren:

Kunst afkijken: Leren vindt plaats door te observeren en te imiteren; het is een type leren dat niet gepland is, zelfs niet herkend wordt als leren.

Participeren: Leren vindt plaats in dialoog met anderen en is gericht op gemeenschappelijke betekenisgeving. Leren is gesitueerd in relaties en netwerken.

Kennis verwerven: Leren is gericht op het verwerven van objectieve kennis in een kennisintensieve setting waarbij eventueel ook een expert wordt benut.

Oefenen: Leren is gericht op herhaling en vindt plaats op een expliciet hiervoor ingerichte plek die niet de reële context is. Leren speelt op de voorgrond een rol terwijl het werk

Ontdekken: Leren vindt plaats in de werkelijkheid door ontdekking, kenniscreatie en betekenisconstructie

11. Mijn voorkeursstijl bij mijn dagelijkse werkzaamheden is:

- ☐ Kunst afkijken
- ☐ Participeren
- ☐ Kennis verwerven
- ☐ Oefenen

~

Geef bij de vragen 12 t/m 28 aan wat het meest kloppend is:

12. In welke mate sluit jouw Leidinggevende aan bij jouw leerstijl?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

13. In welke mate is jouw leidinggevende gericht op het mobiliseren van kennis over Inter-disciplinair werken?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

14. In welke mate bekijkt jouw team video opnamen van het Inter-disciplinair werken in het team?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

15. In welke mate houdt jouw team Intervisie rond Inter-disciplinair werken?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Vaak

16. In welke mate is het 'Verbeteren' van Inter-disciplinair werken een thema in jouw team?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

17. In welke mate draagt jouw Leidinggevende zijn visie op Inter-disciplinair werken op een duidelijke manier uit?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

18. In welke mate levert jouw Leidinggevende opbouwende en waarderende kritiek bij Inter-disciplinair werken ?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

19. In welke mate wordt in jouw team informeel, in de wandelgangen, gesproken over Multi-disciplinair of Inter-disciplinair werken?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

Enquête Multi-disciplinair Inter-disciplinair werken in teams

20. In welke mate wordt in jouw team formeel, tijdens werkoverleg/vergaderingen, gesproken over Multi-disciplinair en Inter-disciplinair werken?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

21. In welke mate sta jij persoonlijk stil bij en denk je na over Inter-disciplinair werken in het team?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

22. In welke mate zie je Inter-disciplinair werken terug in jouw eigen professionele houding?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

23. In welke mate levert het Inter-disciplinair werken en overleggen in jouw team 'kennis en inzichten' op die jij alleen niet had kunnen ontwikkelen?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

Enquête Multi-disciplinair Inter-disciplinair werken in teams

24. In welke mate ontstaat er bij het Inter-disciplinair overleg in jouw team een stevig verschil van mening wat benut wordt voor het creëren van nieuwe inzichten?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

25. In welke mate krijgt in jouw team iedereen even veel ruimte om zijn ideeën toe te lichten?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

26. In welke mate geven jullie als team feedback aan elkaar over het professionele handelen bij het Multi-disciplinair en Inter-disciplinair werken?

- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Ertussenin
- ☐ Regelmatig
- ☐ Veel

27. In welke mate zet jouw Leidinggevende voor het realiseren van (méér) Inter-disciplinair werken de volgende acties in?

	Zelden	Soms	Er tussen in	Regelmatig	Veel
faciliteren	☐	☐	☐	☐	☐
inspireren	☐	☐	☐	☐	☐
confronteren	☐	☐	☐	☐	☐
coachen	☐	☐	☐	☐	☐
motiveren	☐	☐	☐	☐	☐
informereren	☐	☐	☐	☐	☐

Onderstaande competenties kunnen een bijdrage leveren aan het méér Inter-disciplinair gaan werken als teamleden. Of dit in de praktijk ook gebeurt hangt van

De volgende worden

Specifieke vaardigheden worden onvoldoende beheerst door de individuele teamleden om de competentie in te zetten
Persoonlijke Vaardigheid Onvoldoende

De randvoorwaarden zijn onvoldoende op orde (processen; faciliteiten; protocol; structuur) om efficiënt te kunnen

Randvoorwaarden

Vaardigheden en randvoorwaarden zijn voldoende op orde maar het team functioneert ontwikkeling, onderlinge verhoudingen, attitude) om competenties effectief te

Teamontwikkeling

In de praktijk is het vaak een mengeling van deze factoren waardoor een bepaalde competentie in mindere mate een positieve bijdrage levert aan het inter-disciplinaire werken.

Geef bij elk van onderstaande competenties aan wat in jouw team de MEEST BELEMMERENDE factor is waardoor de competentie in MINDERE MATE een bijdrage levert

Als een specifieke competentie in jouw team niet wordt ingezet, dan wel juist optimaal functioneert; bij het antwoord s.v.p. het bolletje 'niet aan de orde' aanvinken

28. Vanuit de eigen discipline verantwoorde en concrete doelen kunnen formuleren die door collega's worden begrepen

- ☐ Persoonlijke vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

29. Op een opbouwende manier kunnen samenwerken met collega's

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

30. De inbreng van collega's kunnen waarderen, stimuleren en versterken

- ☐ " Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

31. Het overleg met collega's en het rendement ervan kunnen stimuleren en versterken

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

32. Spontaan een beroep kunnen doen op de juiste collega uit een andere discipline

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ " Randvoorwaarde
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

33. Flexibel en adequaat kunnen communiceren, rekening houdend met de gesprekspartners

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

34. Kunnen reflecteren op de eigen communicatie en deze zo nodig bij kunnen stellen

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ " Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

35. Relevante leerlinggegevens correct en gestructureerd, mondeling, schriftelijk of digitaal, kunnen presenteren aan collega's

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ " Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

36. Zichzelf ter discussie durven stellen

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

37. Leermomenten kunnen herkennen en gebruiken met het doel de eigen samenwerkingscompetenties te versterken

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

38. Gericht om kunnen gaan met feedback op het eigen gedrag en de eigen resultaten

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

39. Respect kunnen tonen voor andere teamleden en voor de eigenheid van andere disciplines

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

40. Bij contacten met ouders en leerlingen op een open en positieve wijze kunnen spreken over andere disciplines

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

41. Afspraken na kunnen komen:

- ☐ Persoonlijke Vaardigheid onvoldoende
- ☐ Randvoorwaarde onvoldoende
- ☐ Teamontwikkeling onvoldoende
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt niet ingezet
- ☐ Niet aan de orde, competentie wordt optimaal ingezet

42. In hoeverre waren de vragen 28 t/m 41 makkelijk/moeilijk te beantwoorden en geef aan waarom?

	5
	6

43. Als jij vindt dat er een bepaalde persoonlijke vaardigheid is die HET verschil maakt in positieve of negatieve zin als het gaat over méér Inter-disciplinair gaan werken, omschrijf deze dan hieronder kort in eigen woorden:

	5
	6

Enquête Multi-disciplinair en Inter-disciplinair werken in teams

44. Als jij vindt dat er een bepaalde randvoorwaarde is die HET verschil maakt in positieve of negatieve zin als het gaat over méér Inter-disciplinair gaan werken, omschrijf deze dan hieronder kort in eigen woorden:

	5
	6

45. Als jij vindt dat er een bepaald aspect van teamontwikkeling is dat HET verschil maakt in positieve of negatieve zin als het gaat over méér Inter-disciplinair gaan werken, omschrijf deze dan hieronder kort in eigen woorden:

	5
	6

46. Is er in jouw ogen in deze enquête onvoldoende aandacht besteed aan een bepaald aspect van Multi-disciplinair of Inter-disciplinair werken?

Zo ja omschrijf dan hieronder kort in eigen woorden dit aspect en licht zo nodig toe waarom je dit van belang vindt.

	5
	6

Schematisch¹⁶¹ overzicht antwoorden interview leidinggevenden uit bijlage 8 1-6

1)Hoe kwalificeren de Leidinggevenden in het algemeen het werken in de teams?

1		
2	A) Meer Interdisciplinair dan Multidisciplinair	1, 2
3	B) Evenveel Multidisciplinair als Interdisciplinair	3,4, 5,6
4	Ad A) Met kanttekening dat strakke planning en organisatie wijze van revalidatie in de praktijk het soms lastig maakt om samen te overleggen.	1
5	Een leerling moet doel en richting hebben en dat bepaal je met de disciplines samen; als je dat niet gezamenlijk doet geef je geen richting en gaat het wrijven.	2
6	Ad B) De stappen vanuit deze HGW cyclus.... maken dat kernteamleden met daarin allerlei disciplines veel bewuster zelf met elkaar het gesprek voeren rond een leerling en het niet meer heel snel doorschuiven naar het CvB. Deze gesprekken in het kernteam krijgen steeds meer een interdisciplinair karakter doordat elke discipline hier heel actief zijn inbreng heeft.	3 3, 5
7	In de teams waar dat nog niet gebeurt zien medewerkers wel het belang van IDW, maar wordt het nog niet gefaciliteerd in tijd en ruimte. Er zit daar een groot verschil in: 'zeggen dat je het van belang vindt, en het daadwerkelijk gaan doen' is nog iets heel anders. De overtuiging dat IDW waardevol is hebben deze medewerkers net zo.	4
8	Dit komt omdat wij elkaar nog onvoldoende durven aanvullen. Het komt dus neer op ongeveer evenveel Multi- als Interdisciplinair werken.	6

2)Wat zijn volgens de leidinggevenden de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in de teams?

9	Je moet met elkaar contact maken, in gesprek zijn; open staan voor expertise van een ander en daarvan willen leren; werkelijk luisteren Het is veel houding en cultuur, met een attitude om open te staan voor elkaar. Dat is wezenlijk; als je dat niet hebt krijg je het op inhoud nooit voor elkaar.	1, 2, 3, 4 5, 6
10	met elkaar omgangsregels afspreken In het team zijn we nu zo ver dat we elkaar wijzen op het stellen van verdiepende vragen als er een bepaalde discipline aan het woord is	1, 6
11	je moet feedback kunnen geven. Dat blijkt ook uit onderzoek dat zelfreflectie heel bepalend is. Als je in staat bent je eigen worsteling door te maken ben je ook in staat en bereid om een ander jouw indruk terug te geven.	1, 2, 5, 6
12	Soms moet je wel de verdieping in om met elkaar verder te komen; je moet dan van het 'kabbelen' af en dan mag een gesprek best even scherp worden.	6
13	je moet als Onderwijs en Revalidatie samen plannen en programma's ontwikkelen. Het centraal stellen van de toekomst van de jongere, het belang van de jongere op een	1, 5, 6

¹⁶¹ Waar in de tekst wordt verwezen naar een antwoord met een getal wordt bedoeld op de in deze bijlage staande genummerde vragen met hieronder de antwoorden die in blokken op inhoud zijn geclusterd met in de linker kantlijn per blok een nummer. Aan de rechterkant staan de geanonimiseerde teamleiders van wie de reacties in dat blok staan.

	goed begeleidingsprogramma zorgt ervoor dat professionals elkaar meer gaan opzoeken en afstemmen.	
14	het samen in zelfde systeem kunnen registreren van doelen en ontwikkelingen Je moet scherp blijven dat je alleen zaken met elkaar registreert die echt van belang zijn voor de ontwikkeling van de jongere; dus niet alleen maar portocolletjes gaan invullen.	1, 6
15	wat verbindt mij met het doel van die ander? met behoud van eigen discipline ook de samenwerking zoeken de verantwoordelijkheden van therapeuten en docenten komen steeds meer in elkaars verlengde te liggen als ze het gezamenlijke belang van de leerling als doel nemen	2, 3, 4
16	Van belang is de vraag of de onderlinge afspraken en kaders wel bekend zijn In dit verband zijn de HGW afspraken van groot belang; die geven een duidelijk kader	3
17	Wil het lukken dan moet je ook goede procesafspraken maken waarbij je zelfs eerst met elkaar het proces moeten delen, bespreken en inrichten. Ook dat kun je niet opleggen. Bij IDW staat het proces voorop, dan komen juist ook de resultaten. IDW betekent veel ruimte en vrijheid om nieuwe dingen te ontdekken; je moet met elkaar zorgen dat de processen goed worden ingericht en gevolgd om dit te kunnen bereiken.	3, 5
18	Open staan voor andere disciplines, maar je blijft tegelijkertijd wel verantwoordelijk voor je eigen stuk. Je kunt veel overnemen van collega's, maar jij blijft ook verantwoordelijk dat jouw eigen doelen wel gehaald worden. Houding en Inhoud.	4

3)Welke rol hebben leidinggevend en op dit moment bij het interdisciplinair werken in de teams? Type Interventies

19	IDW is per definitie niet voor-schrijvend. Wat IDW wel in zich heeft is dat de attitude van mensen en de cultuur in de organisatie maakt dat er met respect en openheid en met een luisterend oor wordt samengewerkt. De medewerkers hebben deze ruimte en openheid ook nodig: ga er dus als LG ook niet boven op zitten.	5
20	Wat is leidinggeven in deze? Er moet in ieder geval coördinatie op vanuit LG, je moet zaken faciliteren om te komen tot IDW. Bijvoorbeeld het regelen van gezamenlijk overleg; dit moet je in jaarplanning uitzetten. Je moet als LG vooral voorwaarden creëren. De behandelaars zijn zelfstandig genoeg om daar iets heel moois van te maken. Er is een bepaalde mate van facilitering en uitnodiging nodig om IDW te laten groeien in de organisatie.	1, 2, 3, 4, 5, 6
21	Om te weten als LG of het IDW de goede kant op gaat let LG vooral op de communicatie en samenwerking binnen het team; steeds actiever de verbinding leggen tussen belangrijke professionals. Het er echt met elkaar over hebben. Een LG scant voortdurend (bewust of minder bewust) of wel de juiste houding en sfeer aanwezig zijn om te komen tot IDW. Taal is hierbij weer heel belangrijk: je hoort dan dat er in de "wij" vorm actief wordt gesproken over het voeren van overleg en nemen van besluiten. Nu we nog in de start en ontwikkelfase zitten is het van belang dat er ook inhoudelijk leiding aan wordt gegeven. Je moet als LG een voorbeeldfunctie vervullen, laten zien wat het oplevert	1, 2, 5, 6
22	Ook in de CvB merk je dat er zaken veranderen; er wordt steeds beter gecheckt of er in de kernteams al een open, constructieve op oplossingen gericht overleg is geweest op basis van de uitgangspunten van IDW.	1, 3, 5
23	Mogelijk dat op termijn je het als LG geheel kunt overlaten aan de professionals zelf; daar	2,3,5

	is het echter nu nog te vroeg voor.	,6
24	Je moet daar als LG wel alert op blijven dat je steeds met elkaar blijft zoeken wat er nu echt nodig is aan gegevens en onderzoek om die jongere verder te helpen. Je zet als LG lijnen en afspraken uit; tijdens de gesprekken en het overleggen ga je actief op zoek naar die verdiepende vragen; daar moet je voorbeeld gedrag in laten zien.	1, 2, 6
25	Voor een deel is IDW ook gewoon op weg gaan met elkaar en gaande weg ontdekken wat er goed en minder goed verloopt; waar nog aannames en onbewuste ideeën over elkaar leven. Als je kunt reflecteren op je zelf en in staat bent feedback van een ander te ontvangen dan kom je er wel achter. Zorg voor ontmoeting, zet mensen bij elkaar, ga in dialoog met de juiste houding waarin vragen van feedback van belang is.	1, 2, 5
26	Je krijgt een niet-competente medewerker echter nooit zover als LG dat hij het wel gaat doen. Tenminste: dat hangt van de houding af. Als iemand open staat voor IDW komt het wel goed, op inhoud nog wat missen is minder erg.	4
27	Ik stuur altijd op teamniveau aan, ben altijd met groepen mensen bezig, en interventies doe ik veelal op individueel niveau.	2
28	Zorgen voor goed contact en verbinding met teamleden (een aai en veer uitdelen); je bent er voor collega's; je waardeert ze en laat dat zien	1
29	Sturen op gedrag en houding, dit jaar ook door gezamenlijke scholing/studiedag	1

4) Wat zijn volgens leidinggevers de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in de teams? Type Interventies

30	Intensiveren scholing medewerkers onderwijs, revalidatie op attitude ,gedrag Collega's zijn wel in teams bij elkaar gezet; ze doen al heel veel goed; tegelijkertijd zijn ze nog niet voldoende toegerust om alles gezamenlijk goed aan te pakken. Daar moeten LG voor scholing en opleiding gaan zorgen.	1, 4, 5
31	Gaan werken met EKEP; echt met een plan gaan werken en niet met 2 plannen; gezamenlijke groepsbesprekingen	1
32	IDW heeft vooral te maken met het sturen op de juiste groepsprocessen en teamontwikkeling. Beïnvloeden van gedrag en cultuur is voorwaardelijk hieraan. Door bewust en actief met het team vooraf al bepaalde prestatie indicatoren te benoemen en vervolgens te meten werk je zowel aan bewustwording als reflectie en feedback. Dat zijn krachtige instrumenten om tot ander gedrag of nieuwe vaardigheden te komen Je gedrag is wel heel belangrijk bij IDW; maar daarnaast ook je kennis en vaardigheden.	1, 2, 6
33	Het heeft met het 'samen leren' te maken; waar willen we uitkomen; je geeft als LG kader aan. Er blijft een onderscheid, maar dat wordt steeds bewuster gebruikt om met elkaar IDW vorm en inhoud te geven. Je brengt bij een overleg rond een jongere allemaal net wat anders in! IDW is niet alleen iets van elkaar opsteken tijdens een overleg, maar er daarna ook allemaal mee aan de slag gaan; dat doe je samen en in dat opzicht is het echt ID-werken.	1, 5
34	Leerlingen moeten nadrukkelijker plek krijgen in school;	2, 3

35	Ik ga meer aan 'one-minute coaching' doen; ik ga niet meer wachten tot we bij elkaar zitten, ik doe het meteen: liefdevol, maar het liefst in het openbaar, ik heb gemerkt dat het werkt.	2
36	Door het werken met de kernteams is de kans op verbinding wel groter geworden. Juist in de kernteams is de verbinding er tussen school en revalidatie. Er wordt steeds meer vanuit inhoud en functionaliteit gekeken welke programma onderdelen aangepast moeten worden, doordat de collega's beter zicht hebben op de toekomst van de leerling zullen ze elkaar daarbinnen makkelijker vinden. Tegelijkertijd blijven deze disciplines heel makkelijk op hun eigen stukje en verantwoordelijkheid zitten. De stap vanuit je eigen professie naar het gezamenlijke overleg en gezamenlijke verantwoordelijkheid maken blijft lastig.	3, 4, 6
37	Meer in algemene zin zijn overlegstructuren aangepast. Dat is basis om tot verdere vormen van IDW te komen.	4
38	Meer aanwezig zijn als LG bij het overleg van de diverse kernteams: de voelsprietten zitten nu iets te indirect; meer eigen waarneming en eigen-gevoel gaan volgen	5
39	Hoe bewuster je met elkaar werkt aan verbetering, hoe duidelijker je ook kunt uitleggen wat er nog niet goed is. Het komt een beetje in de buurt van "van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam".	6

5) Welke rol zien de Leidinggevenden hier voor zichzelf weggelegd?

40	Als Leidinggevenden ben je de verbinding, je kunt niet zonder elkaar; iedereen moet er zijn en op tijd. LG gaat voor gedrags-interventies, maar wel binnen de groep. Als je alleen stuurt op de juiste groepsprocessen kun je veel, maar niet alles bereiken.	6
41	Je kunt en moet veel in de randvoorwaardelijke sfeer goed regelen; dat moet je als LG doen, dat kan niet anders. Dat is een vanzelfsprekendheid	4, 5, 6
42	je moet als LG nooit willen opleggen hoe medewerkers moeten werken; geef ze de gelegenheid om het te gaan snappen en te 'door-voelen'; anders draai je je om en stoppen ze er weer mee. LG moet sfeer scheppen in zijn team zodat er 'samen geleerd kan worden'; dat het voldoende veilig is; dat je niet meteen een 10 hoeft te halen	1, 3
43	De leidinggevende is essentieel, hij moet proces entameren, moet het ook ongemakkelijk willen maken. Je moet daar wel tijd en ruimte bij gebruiken; anders schieten mensen in hun stress gedrag (inclusief ik zelf) en kom je er niet. Hiernaast is er ook een inhoudelijke kant: collega's moeten weten wat er van hen verwacht wordt in de dagelijkse werkzaamheden. Dat moet je als LG een plek geven in de teamontwikkeling of het groepsproces. Dat is een slag dieper. Je komt hier alleen aan toe als de randvoorwaarden op orde zijn; anders gaat het toch niet werken.	2, 4
44	Als je denkt dat er zaken spelen die niet op tafel mogen moet je als LG het bespreekbaar maken: mag alles op tafel? Anders kunnen er geen goede doelen worden afgesproken. Verder gaat LG tijdens de gesprekken nadrukkelijk de rol oppakken van: doorvragen; gaat scherper worden in de vraagstelling;	2, 6
45	Je moet zelf steeds congruent blijven en dat ook checken. Het blijven voordoen en nadoen; gevaar is dat medewerkers wel te veel afhankelijk van je worden.	2, 4

46	Hierbij is het van belang dat de LG stuurt op groepsprocessen en teamontwikkeling. Een vervolg op de TA scholing zou hier prachtig bij aan kunnen sluiten. Als je op groepsprocessen en teamontwikkeling gaat zitten neem je vanzelf de cultuur verandering mee!	3, 4
47	LG moet zorgen dat medewerkers professioneler worden; er moet samen nagedacht worden hoe we verder met IDW kunnen gaan, er moet scholing en studiebijeenkomsten komen gericht op IDW. Je zou het gesprek moeten openen met alle disciplines om de beelden en verwachtingen die ieder heeft over IDW meer met elkaar te delen. Dat is nog onvoldoende gebeurd.	3, 4
48	Het gevaar bij IDW is dat je onvoldoende aandacht blijft houden voor de kwaliteit van je eigen vakgebied. Juist die kwaliteit heb je nodig om in te brengen in het interdisciplinaire overleg. Je moet als LG dus balans bewaken tussen IDW en kwaliteit van het eigen vakgebied.	4, 5,
49	Op basis van een experiment met een video analyse werd duidelijk dat het van belang is dat LG steeds bij een gesprek zaken samenvat en vanuit daar worden de volgende stappen op weg naar dat doel gezet Verder gaat LG tijdens de gesprekken nadrukkelijk de rol oppakken van: doorvragen; gaat scherper worden in de vraagstelling	6

6) Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens leidinggevenden?

50	➔ In het toekomstplan van de jongeren moeten niet alleen de doelen beschreven staan maar ook hoe we dat gezamenlijk met alle disciplines gaan doen ➔ Is er in het gezamenlijke BLP een hoofddoel gekozen waar alle vakgroepen hun steentje aan kunnen bijdragen?	4, 5
51	➔ Speerpunten benoemen in Activiteiten plan	1
52	➔ Er komt geen leerling de CvB in als niet de 7-HGW stappen in het kernteam zijn doorlopen	3
53	➔ Er moet absoluut meer gemeten worden, maar je moet ook niet je doel hiermee voorbij gaan schieten (niet alles is meetbaar). Het is goed om rond het werken met een leerling prestatie indicatoren af te spreken. ➔ Wat is meetbaar aan verbinding naar binnen en naar buiten? Is er voldoende naar je geluisterd (als klant, als collega?); klopt het wat we doen en heeft het wel iets opgeleverd?	1, 2, 6

7) Wat zijn bij Leidinggevenden de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

54	Zelfreflectie is enorm van belang; je bent in ons werk je eigen instrument en dat moet je wel een beetje kennen.	6
55	Je hebt allemaal je vak en opleiding niet voor niets gekozen; daar heb je iets mee en ben je over het algemeen trots op. Het gebeurt in het algemeen dus niet vanzelf dat mensen hun eigen vakgebied loslaten. Wil je IDW dan moet je in het algemeen met elkaar heel hard aan het werk. Het doel van de jongere staat dan centraal en niet meer het doel/behandel protocol van je eigen vak.	3, 6
56	Als je kunt reflecteren op je zelf en in staat bent te luisteren naar feedback van een ander kan je dat wel ontzettend helpen in je opstelling naar een ander: luisteren, openheid, geïnteresseerd zijn. De ander daardoor meer gaan waarderen. En zicht krijgen op je eigen houding.	1, 5
57	Je moet als medewerker wel een soort van basishouding hebben om zicht te kunnen krijgen op onbewuste aannames en uitgangspunten. Dat gaat niet vanzelf. Je moet een soort onbevangen manier van kijken en luisteren willen creëren. Feedback ontvangen is van groot belang om open te kunnen staan voor de wijze van kijken van de ander. Daar hoort ook accepteren bij en soms een beetje geven en nemen; dat zit altijd in samenwerken besloten, je moet niet te star zijn. Je moet daar consequent in blijven: laat het ongemakkelijk worden daar waar het niet klopt; loop daar niet aan voorbij, je bent in dat opzicht ook rolmodel.	1, 2, 5
58	Collega's hebben nog niet de kunde om goed feedback te geven. We hebben collega's wel in Multidisciplinaire teams gezet, maar daarmee zijn de competenties niet vanzelfsprekend ook op orde. We hebben ze niet geleerd hoe dat te doen. Afspreken van feedback regels naar elkaar is van groot belang; je zit in een Interdisciplinair team dicht op elkaar en er wordt veel van elkaar gevonden. Het is een kunst om dit netjes en opbouwend terug te geven.	4
59	Het is van belang dat teamleden veel nadrukkelijker kunnen uitspreken wat ze in kader van IDW van elkaar verwachten; je kunt dan samen komen tot een bepaalde lijn waar je met elkaar op wilt gaan zitten, terwijl je nu nog over en weer hele verschillende beelden en verwachtingen kunt hebben.	4
60	Dit lukt alleen als ze elkaar ontmoeten, als ze samen koffie drinken, elkaar op de gang tegenkomen. In dit opzicht zijn de kernteams en het hebben van therapie op de afdeling een grote stap in de goede richting.	3, 5
61	Het is essentieel dat je bereid bent om de verbinding 'naar binnen' te maken en te toetsen of het wel klopt wat je zegt en analyseert. Dan kun je dit ook delen met anderen. Als je vooraf al overtuigd bent van je gelijk hoeft je het gesprek niet meer aan te gaan. Stel een vraag om te checken of je het goed ziet bij de ander en wat de ander ziet bij jou. Je moet bereid zijn om twijfel bij jezelf en je ingenomen standpunt toe te laten; anders is het altijd zoals jij vindt.	1, 2

8) In hoeverre is er in de teams van leidinggevendenden bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

62	Een standpunt/interventie wat vanuit een bepaalde discipline (therapeut) met overtuiging wordt ingenomen betekent soms juist het begin van heel interessant	1
----	---	---

	gesprek waardoor andere disciplines(onderwijs) er ook anders naar kunnen gaan kijken.	
63	Het gebeurt vaak; IDW is haast per definitie elkaar het ongemakkelijk maken. Soms omdat mensen het nog niet zo gewend zijn, ook omdat je met elkaar verder moet en dan moet 'ongemakkelijkheid' ook op tafel Uit strijd ontwikkelen zich mooie dingen. Zeker bij vernieuwingen gaat dat gepaard met hobbels en bobbel. Je moet af en toe met elkaar dilemma's hebben, dat is niet erg.	2, 5
64	Je hebt allemaal je vak en opleiding niet voor niets gekozen; daar heb je iets mee en ben je over het algemeen trots op. Het gebeurt in het algemeen dus niet vanzelf dat mensen hun eigen vakgebied loslaten. Wil je IDW dan moet je in het algemeen met elkaar heel hard aan het werk. Het doel van de jongere staat dan centraal en niet meer het doel/behandel protocol van je eigen vak. Iedereen wil het liefst zijn eigen bril ophouden, in zijn eigen comfortzone zitten, koning in eigen koninkrijk. Je bent minder geschoold om buiten je discipline samen te werken.	1, 2, 5, 6
65	Wat je bij het CvB nog te veel ervaart is dat er zoveel collega's vanuit Onderwijs zijn dat deze heel makkelijk in hun eigen comfortzone gaan zitten, door de macht van het aantal. In de kernteams zie je dat over het algemeen veel beter gaan; er is een open houding en de medewerkers zijn in het algemeen bereid om hun comfortzone te verlaten en er een gezamenlijk proces van te maken.	5
66	LG heeft weinig geloof in het bewust sturen op andere cultuur door gedrags-interventies. Je kunt veel beter een andere cultuur creëren door te sturen op groepsprocessen en teamontwikkeling. Je moet medewerkers juist meenemen.	3
67	Wel moet je individuele collega's die met 'oogkleppen' op kijken, die op hun eigen ik en discipline blijven zitten, dit teruggeven, spiegelen en vragen waar ze mee bezig zijn. Dit zijn soms hele kleine 'gesprekjes' in de gang maar die vinden elke week wel plaats.	3, 4
68	In groepsgesprekken gebeurt dit veel minder. Hierbij krijgen collega's nog eerder negatieve dan positieve feedback. Dat raakt sommige collega's behoorlijk; ze vinden het heel moeilijk om een compliment van een ander te ontvangen.	4
69	Aan de andere kant kun je zonder de juiste houding en attitude van medewerker er scholing opzetten tot je een ons weegt, maar dat gaat je niet helpen.	5
70	Het blijft altijd ingewikkeld omdat je ook je eigen vakgebied nog aanbod wilt laten komen; dan schiet je wel eens door. Het is dan veel meer de kunst om balans te houden IDW betekent immers niet dat je een 'manusje van alles moet zijn': je eigen vakgebied blijft van belang.	5

9) Hebben leidinggevenden zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

71	Eigen leervoorkeur van LG is participeren;	1, 2, 6
72	Leervoorkeur van LG zelf zit aan de kenniskant.	5
73	Kunst afkijken, observeren is voor Leidinggevende zelf een belangrijke. Hiernaast is er ook een voorkeur voor participeren en al doende leren met anderen.	3, 4
74	De voorkeuren in het team zijn wel heel verschillend: participeren, op kennis verwerven, oefenen en ontdekken.	1, 2, 4, 5, 6

	LG houdt wel rekening met andere leervoorkeuren; dat was in begin even wennen. Je kijkt naar de medewerker hoe deze reageert omdat je nu weet wat zijn basis perspectief is. Als dat oefenen en ontdekken is gericht op IDW dan doe je dat in gezamenlijkheid en is er dus ook sprake van participeren leren. LG heeft aardig zicht op de leervoorkeur. Heel bewust biedt hij informatie zowel mondeling als op papier aan.	
75	Er is onvoldoende kennis om collega's echt op leervoorkeur in te delen. Intuïtief wordt er wel rekening mee gehouden: Bij "blokken maar" zijn collega's met als voorkeur 'kunst-afkijken' en 'participeren leren' waarschijnlijk goed op hun plek.	4

10) Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens de Leidinggevers en wat zie je dan?

76	Er wordt gedacht vanuit het totale kind, vanuit het totale programma, onderwijs en revalidatie aanbod zijn vervlochten. Er wordt aangesloten bij de belangstelling van het kind omdat betrokkenheid betekent dat de ontwikkeling/ het leerproces optimaal verloopt. Maximale afstemming zoeken met collega's en op de behoeften van het kind.	1, 3
77	Openheid en helderheid van communiceren. Veel zinnen beginnen dan met 'ik heb..... Die collega die als beste door heeft dat je zelf 'het instrument' bent draagt het meest bij aan IDW. Je neemt jezelf mee! Als je goed zicht hebt op je zelf, op je sterke maar ook minder sterke kanten en hier ook open over bent naar andere collega's kom je het meest ver. Hij kan uit zichzelf ook de stap naar de ander zetten en krijgt ook makkelijk feedback op zijn gedrag,	2, 6
78	Een open houding, de leiding nemen op je eigen vakgebied en de doelen en regels duidelijk stellen en controleren. Maar juist ook een collega van een ander vakgebied een tip geven. Dit is niet alleen vakoverstijgend denken, maar ook nog het op een opbouwende manier kunnen brengen. Dat is een kunst !	4, 5

11) Wanneer excelleert een Leidinggevende in IDW volgens de Leidinggevers en wat zie je dan?

79	Ze denken en werken vanuit het totale kind: wat heeft dit kind (en de ouders) nodig voor een volgende stap? en dan niet meer in Onderwijs en Revalidatie programma's denken; er is geen scheiding meer.	1
80	Deze LG erkent en waardeert de kwaliteiten van de ander; hij bevestigt de ander en is complimenteus, ziet en benut de talenten. Hij is bereid om zijn observaties van het proces met alle betrokkenen te delen. Een collega LG is dan 'geaard'; hij is autonoom en authentiek. Er straalt rust en verbondenheid van deze LG uit: naar zichzelf en naar de ander.	2
81	Als een LG ruimte laat en verantwoordelijkheid geeft en laat. Natuurlijk moet je goed afstemmen. Maar als je dat doet....gaan collega's groeien. Die is heel essentieel. Het zit in helder communiceren en luisteren naar elkaars opvattingen en bereid zijn je eigen ideeën en mening bij te stellen, er moet een wisselwerking blijven bestaan. Een LG moet voortdurend toetsen of zijn beeld van IDW nog wel overeenkomt met dat van zijn collega's; hij moet dat checken en ook openstaan voor feedback. Dat is de essentie van	3, 5, 6

	IDW; als je dat als LG zelf niet meer kunt en a priori overtuigd bent dat jij gelijk hebt is er geen IDW meer mogelijk. Je moet je dus als LG ook kwetsbaar durven opstellen bij de vraag of je nog op de goede route zit.	
82	Heb je voldoende zicht op onderwerpen die 'voor jou zelf besloten kunnen worden' (eigen bedrijfsonderdeel) en die 'voor samen zijn' en eerst langs andere bedrijfsonderdelen moeten. Dat is nog lastiger dan je denkt. Vaak zijn consequenties nog niet zo goed te voorzien, dus op inhoud gaat het nog wel eens fout. De houding hebben sommigen van ons al wel.	4

12) In hoeverre is er volgens de Leidinggevenden binnen de corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

83	Als je uitgaat van het kind en het kind ziet als een, ondeelbaar persoon(en niet een stukje revalidatie en onderwijs) dan kun je bijna niet anders dan werken vanuit een prof. Cultuur.	1
84	IDW veronderstelt juist dat alle disciplines naar elkaar luisteren en gezamenlijk koers vaststellen. Heliomare groeit organisch, maar heeft nog wel politiek-ambtelijke trekjes ; tegelijkertijd is Heliomare als systeem in staat om te verbinden en nieuwe dingen te genereren. In de top is er nog te weinig bereidheid om kennis en macht te delen; als je als top nog beter leert luisteren wat er nodig is dan kunnen er nog mooie dingen gaan gebeuren. IDW zit enerzijds nog aan de kant van politiek ambtelijke; aan de uitvoeringskant willen wij aan de andere kant heel graag en doen ons best om die goede cultuur erin te krijgen. Aan de voorwaardelijke kant moet er dan nog wel iets gebeuren.	2, 5
85	IDW is zowel van bovenaf benoemd en neergelegd. Tegelijkertijd zijn medewerkers rond IDW zelf op zoek naar helderheid; ze zijn uit eigen beweging op zoek, dat is niet van boven af opgelegd. Ze geloven er zelf in omdat het voor de toekomst van een leerling positief uitpakt. Wel hebben ze op aantal punten nog hulp nodig. IDW is eertijds uit de schrijf/ontwikkelgroep van Kind&Jeugd voortgekomen en later is het begrip overgenomen voor in het SBP. Het is voortbrengsel van een professionele cultuur: de houding om zo samen te werken dat je het juiste doel voor jongere en ouders bereikt.	3, 4, 6
86	IDW staat in het SBP als speerpunt beschreven. Tegelijkertijd kost het nog veel moeite om de voorwaarden voor IDW te kunnen creëren op niveau van leidinggevenden, overleggen, er zijn nog onvoldoende structuren om goed de samenwerking met elkaar aan te gaan	5

13) Algemene opmerkingen zoals gemaakt bij interview van de leidinggevenden

87	Soms moet je met elkaar vaststellen dat er alleen vanuit een specifieke discipline een behandeling plaatsvindt; daar moeten de andere disciplines dan even niets van vinden. Een therapeut kijkt soms echt anders naar een kind (therapeutische blik).	1
88	Om goed IDW te kunnen werken heb je zowel het analytische van de medische kant als het pragmatische, oplossingsgerichte van de onderwijs kant nodig	2
89	Je zou als Leidinggevenden in het dagelijkse doen en laten, veel meer sessies als dit interview moeten organiseren. Het is een soort zelfreflectie waar wij als LG te weinig tijd voor nemen. Je zou op basis van dergelijke onderlinge gesprekken samen ook met een plan kunnen komen hoe je met je zelf en met elkaar verder wilt met IDW.	3
90	Je hebt binnen Heliomare veel gradaties in IDW; er bestaan veel verschillende beelden wanneer het goed genoeg is; er is geen duidelijkheid over het einddoel. Wat is goed genoeg?	4, 5

Bijlage 8-1

Beknopte weergave van mondeling interview met Teamleider 1

In kader van praktijkonderzoek rol van leidinggevendenden bij realiseren van interdisciplinair werken
dinsdag 4 juni 2013 tijdsduur: 54 minuten

Hoe kwalificeert Leidinggevende 1 in het algemeen het werken in het team?

Meer Interdisciplinair dan Multidisciplinair

Met kanttekening dat strakke planning en organisatie wijze van revalidatie in de praktijk het soms lastig maakt om samen te overleggen. Formeren van apart (kern)team is hierin wel stap goede richting op. Collega's komen elkaar meer tegen en kunnen sneller overleggen.

Wat zijn volgens de leidinggevende 1 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in het team?

- IDW is een nooit eindig proces;
- Je moet met elkaar contact maken, in gesprek zijn; open staan voor expertise van een ander en daarvan willen leren; met elkaar omgangsregels afspreken
- soms moet je samen ook punten kunnen zetten als je er gezamenlijk niet helemaal uitkomt, je moet in samenwerking ook kunnen geven en nemen;
- je moet open staan voor de wijze van kijken van de andere disciplines
- je moet feedback kunnen geven
- samen met O en R de briefing doen
- je moet als O en R samen plannen en programma's ontwikkelen
- het samen in zelfde systeem kunnen registreren van doelen en ontwikkelingen

Welke rol heeft leidinggevende 1 op dit moment bij het interdisciplinair werken in het team?
Type Interventies

Randvoorwaarden creëren, medewerkers zien staan en waarderen

- ➔ Je moet zorgen voor goede organisatie/rooster dat het samen overleggen en werken mogelijk is; je moet als LG voorwaarden scheppend zijn
- ➔ Sturen op gedrag en houding, dit jaar ook door gezamenlijke scholing/studiedag
- ➔ Goede onderlinge afstemming tussen leidinggevendenden van O en R
- ➔ Zorgen voor goed contact en verbinding met teamleden (een aai en veer uitdelen); je bent er voor collega's; je waardeert ze en laat dat zien
- ➔ Goed kijken, luisteren, voelen hoe de diverse overleggen/besprekingen (Eket; BLP) verlopen; vult men elkaar aan, ontstaat samen het gesprek?

Wat zijn volgens leidinggevende 1 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in het team? Type Interventies

- Intensiveren scholing medewerkers O en R op attitude, klimaat en gedrag
- Gaan werken met EKEP; echt met een plan gaan werken en niet met 2 plannen; gezamenlijke groepsbesprekingen
- Mensen serieus nemen, met elkaar cyclisch in gesprek te gaan, het samen willen ontwikkelen
- IDW heeft vooral te maken met het sturen op de juiste groepsprocessen en teamontwikkeling.
- Het heeft met het 'samen leren' te maken; waar willen we uitkomen; je geeft als LG kader aan.

Op welke wijze kan een Leidinggevende daar een rol bij spelen volgens Leidinggevende 1?

- LG moet sfeer scheppen in zijn team zodat er 'samen geleerd kan worden'; dat het voldoende veilig is; dat je niet meteen een 10 hoeft te halen
- je moet als LG nooit willen opleggen hoe medewerkers moeten werken; geef ze de gelegenheid om het te gaan snappen en te 'door-voelen'; anders draai je je om en stoppen ze er weer mee.

Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens Leidinggevende 1?

- ➔ Speerpunten benoemen in Activiteiten plan
- ➔ In de praktijk van elke dag ligt veel wel op het 'gevoelsniveau'

Wat zijn bij Leidinggevende 1 de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

Feedback ontvangen is van groot belang om open te kunnen staan voor de wijze van kijken van de ander. Daar hoort ook accepteren bij en soms een beetje geven en nemen; dat zit altijd in samenwerken besloten, je moet niet te star zijn.

De gesprekken in het team over houding en attitude naar leerlingen toe hebben hele leuke resultaten opgeleverd. Je moet pilots neerzetten in het proces om te benadrukken waar je met elkaar naar toe op weg bent; zoals bijvoorbeeld het met elkaar afspreken van omgangsregels met kinderen. Therapeuten kijken echt soms op een hele andere manier naar dingen/kinderen. Dat betekent soms ook dat LG 1 tot bijstelling komt van eigen mening en opvattingen. Het is heel interessant om met elkaar zo'n meningsvormingsproces te doorlopen.

In hoeverre is er in het team van leidinggevende 1 bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

Een standpunt/interventie wat vanuit een bepaalde discipline (therapeut) met overtuiging wordt ingenomen betekent soms juist het begin van heel interessant gesprek waardoor andere disciplines(onderwijs) er ook anders naar kunnen gaan kijken. Je moet soms met elkaar echt tot 1 afspraak komen, tot een gedeelde opvatting om het helder te houden voor het kind. Dit moet ook in afstemming met thuis. Dergelijke gesprekken leveren hele interessante inzichten op waarbij collega's hun eigen mening moeten gaan loslaten.

Heeft leidinggevende 1 zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

LG 1 is heel praktisch ingesteld; is een doener en gedijt in een omgeving waarin je elkaar voedt, waarin 'samen leren' mogelijk is.

Therapeuten kijken met een andere blik naar kinderen;

Er is voldoende veilig klimaat om dit open met elkaar te bespreken en wanneer dat nodig is hakt de LG ook de knoop door

Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens Leidinggevende 1; wat zie je dan?

Er wordt gedacht vanuit het totale kind, vanuit het totale programma, onderwijs en revalidatie aanbod zijn vervlochten. Er wordt aangesloten bij de belangstelling van het kind omdat betrokkenheid betekent dat de ontwikkeling/ het leerproces optimaal verloopt. Maximale afstemming zoeken met collega's en op de behoeften van het kind.

Wanneer excelleert een LG in IDW volgens Leidinggevende 1; wat zie je dan?

Ze denken en werken vanuit het totale kind: wat heeft dit kind (en de ouders) nodig voor een volgende stap? en dan niet meer in O en R programma's denken; er is geen scheiding meer.

In hoeverre is er volgens Leidinggevende 1 binnen corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

Als je uitgaat van het kind en het kind ziet als een, ondeelbaar persoon(en niet een stukje revalidatie en onderwijs) dan kun je bijna niet anders dan werken vanuit een prof. cultuur.

Divers/Algemeen LG 1

- Rol van ouders in IDW kan nog beter, we nemen ze vaak nog niet voldoende mee als teamlid als we met elkaar antwoord op een ondersteuningsvraag- proberen te vinden.
- Soms moet je met elkaar vaststellen dat er alleen vanuit een specifieke discipline een behandeling plaatsvindt; daar moeten de andere disciplines dan even niets van vinden. Een therapeut kijkt soms echt anders naar een kind (therapeutische blik).
- Achteraf was het een cadeautje dat er dit schooljaar werd gestart met een aantal nieuwe therapeuten. Zij werden direct meegenomen in het proces van IDW en weten ook niet beter dan dat je interdisciplinair werkt.
- Het planmatig werken en vooraf alles doordenken zoals revalidatie dat gewend is, maakt het enerzijds log, er is minder ruimte voor 'spontane ontwikkelingen'. Aan de andere kant maakt het je als onderwijs ook weer scherp: Wij moeten onze ontwikkeldoelen nog beter doordenken, onderbouwen en vastleggen in het activiteitenplan.

Bijlage 8-2

Beknopte weergave van mondeling interview met Teamleider 2

In kader van praktijkonderzoek rol van leidinggevendenden bij realiseren van interdisciplinair werken

5 juni 2013 tijdsduur: 58 minuten

Hoe kwalificeert Leidinggevende 2 in het algemeen het werken in het team?

Meer Interdisciplinair dan Multidisciplinair

Een leerling moet doel en richting hebben en dat bepaal je met de disciplines samen; als je dat niet gezamenlijk doet geef je geen richting en gaat het wrijven.

Wat zijn volgens leidinggevende 2 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in het team?

Het hebben van de juiste houding:

- het werkelijk luisteren,
- het hebben van verbinding met je zelf en met de buitenwereld
 - feedback betekent verbinding met de ander en jezelf en dat leidt tot zelfreflectie
- sta ik open voor de ander en wat wil ik met de ander delen; ben ik bereid mijn eigen doelen los te laten?
- wat verbindt mij met het doel van die ander?
- met behoud van eigen discipline ook de samenwerking zoeken
- het is een vorm van leren

Welke rol heeft leidinggevende 2 op dit moment bij het interdisciplinair werken in het team?

Type Interventies

Interdisciplinair werken is heel plat gezegd: willen samenwerken. Als LG kun je niets alleen; ik ben er dus de hele dag mee bezig.

Ik stuur altijd op teamniveau aan, ben altijd met groepen mensen bezig, en interventies doe ik veelal op individueel niveau.

Randvoorwaarden en het gewoon doen horen bij elkaar; je moet IDW gewoon gaan doen, maar wel met oog voor de randvoorwaarden

Zorg voor ontmoeting, zet mensen bij elkaar, ga in dialoog met de juiste houding waarin vragen van feedback van belang is.

Je moet samen beelden willen creëren, daarvoor moet je je eigen beeld los durven laten (zowel de LG als collega's) om samen een nieuwe inhoud vast te stellen; dat is een actief proces, daar heb je leiding bij nodig en moet je verantwoordelijkheid in nemen. Ten principale zou iedereen het kunnen, in de praktijk is het nu zo dat je als leidinggevende dat moet oppakken.

Hiernaast checken; ik zet "ogen" en "logen" bij elkaar en vraag hen maar een lijstje te maken met wat ze doen en mij dat uit te leggen'. Waar nodig spiegel ik ook en leg uit waarom.

Je moet als LG ook steeds checken of je nog bent afgestemd met de gesprekspartners. Je moet dezelfde taal blijven spreken met elkaar.

Wat zijn volgens leidinggevende 2 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in het team? Type Interventies

- Leerlingen moeten nadrukkelijker plek krijgen in school; ik heb Focusgroepen gemaakt
- Ik heb “ogen en logen” in de ochtend bij de briefing gevraagd.
- Ik ga structureel proces-evaluatie houden met “ogen en logen” over hun inbreng bij het CvB
- Ik ga meer aan ‘one-minute coaching’ doen; ik ga niet meer wachten tot we bij elkaar zitten, ik doe het meteen: liefdevol, maar het liefst in het openbaar, ik heb gemerkt dat het werkt.
- Beïnvloeden van gedrag en cultuur is voorwaardelijk aan het kunnen bereiken van teamontwikkeling/juiste groepsprocessen.

Op welke wijze kan een Leidinggevende daar een rol bij spelen volgens Leidinggevende 2?

De leidinggevende is essentieel, hij moet proces entameren, moet het ook ongemakkelijk willen maken. Je moet daar wel tijd en ruimte bij gebruiken; anders schieten mensen in hun stress gedrag (inclusief ik zelf) en kom je er niet.

Als je denkt dat er zaken spelen die niet op tafel mogen moet je als LG het bespreekbaar maken: mag alles op tafel? Anders kunnen er geen goede doelen worden afgesproken.

Als LG plant je zaadjes en je verbindt mensen aan elkaar en je hoopt dat de medewerkers dat op hun manier ook weer doen.

Je moet zelf steeds congruent blijven en dat ook checken. Het blijven voordoen en nadoen; gevaar is dat medewerkers wel te veel afhankelijk van je worden.

Als je een afspraak maakt met elkaar moet ik intuïtief weten dat hij klopt anders ga ik ongemakkelijk doen omdat ik weet dat het anders toch niet gaat werken; in dat soort gevallen. En soms moet je zaken loslaten, dan voel je (intuïtief) dat dit niet het moment is.

Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens Leidinggevende 2?

- ➔ Er moet absoluut meer gemeten worden, maar je moet ook niet je doel hiermee voorbij gaan schieten (niet alles is meetbaar). Het is goed om rond het werken met een leerling prestatie indicatoren af te spreken.
- ➔ Wat is meetbaar aan verbinding naar binnen en naar buiten? Is er voldoende naar je geluisterd (als klant, als collega?); klopt het wat we doen en heeft het wel iets opgeleverd?

Wat zijn bij Leidinggevende 2 de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

Het is essentieel dat je bereid bent om de verbinding ‘naar binnen’ te maken en te toetsen of het wel klopt wat je zegt en analyseert. Dan kun je dit ook delen met anderen. Als je vooraf al overtuigd bent van je gelijk hoeft je het gesprek niet meer aan te gaan. Stel een vraag om te checken of je het goed ziet bij de ander en wat de ander ziet bij jou.

Je moet bereid zijn om twijfel bij jezelf en je ingenomen standpunt toe te laten; anders is het altijd zoals jij vindt.

Je moet daar consequent in blijven: laat het ongemakkelijk worden daar waar het niet klopt; loop daar niet aan voorbij, je bent in dat opzicht ook rolmodel.

Intuïtief weet ik als LG of dingen kloppen of niet; als ze niet kloppen, als het rafelig wordt houd ik toch mijn eigen standpunt vast tot het tegendeel. Er is dan meer nodig zoals tijd of dat de ander (of jij zelf) er nog een rondje om heen kan lopen. Je moet wel ten principale altijd je standpunt willen loslaten.

In hoeverre is er in het team van leidinggevende 2 bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

Dat moet! zoek het op, maak het ongemakkelijk; als je dat niet doet, gebeurt er niets. Het gebeurt vaak; IDW is haast per definitie elkaar het ongemakkelijk maken. Soms omdat mensen het nog niet zo gewend zijn, ook omdat je met elkaar verder moet en dan moet 'ongemakkelijkheid' ook op tafel

Iedereen wil het liefst zijn eigen bril ophouden, in zijn eigen comfortzone zitten, koning in eigen koninkrijk. Je bent minder geschoold om buiten je discipline samen te werken. In onderwijs heb je met groepen te maken, dan ben je meer al gericht op verschillende behoeften. De paramedici hebben een opleiding gehad waarbij zij meer 1 op 1 hebben leren werken; daardoor zie je over het algemeen dat ze het iets minder gewend zijn. Hierbij is er nog een verschil te onderkennen tussen medici en paramedici.

Heeft leidinggevende 2 zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

Er zijn hiernaast "preciesen" (controleren en registreren) en "rekkelingen" (de dialoog aan willen).

Zelf behoor ik tot het participerend leren.

Ik realiseer mij wel dat ik als LG altijd toch mijn eigen manier van leren een beetje opdring bij anderen; toch houd ik heel bewust rekening met hoe anderen leren; bijv. doordat ik altijd boeken neerleg op mijn kamer of kaartjes met bijzondere dingen. Verder houd ik rekening met het gegeven dat de een wat meer direct benaderd wil worden en de anders juist wat indirect, dat is te kwetsbaar (die heeft meer tijd nodig, of een andere plek).

Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens Leidinggevende 2; wat zie je dan?

Openheid en helderheid van communiceren. Veel zinnen beginnen dan met 'ik heb.....

Wanneer excelleert een LG in IDW volgens Leidinggevende 2; wat zie je dan?

Een collega LG is dan 'geaard'; hij is autonoom en authentiek. Er straalt rust en verbondenheid van deze LG uit: naar zichzelf en naar de ander.

Deze LG erkent en waardeert de kwaliteiten van de ander; hij bevestigt de ander en is complimenteus, ziet en benut de talenten. Hij is bereid om zijn observaties van het proces met alle betrokkenen te delen.

In hoeverre is er volgens Leidinggevende 2 binnen corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

Er zijn in het algemeen nog onvoldoende beelden wat IDW precies inhoudt.

Heliomare groeit organisch, maar heeft nog wel politiek-ambtelijke trekjes; tegelijkertijd is Heliomare als systeem in staat om te verbinden en nieuwe dingen te genereren vanuit een politiek-ambtelijke cultuur. In de top is er nog te weinig bereidheid om kennis en macht te delen; als je als top nog beter leert luisteren wat er nodig is dan kunnen er nog mooie dingen gaan gebeuren. IDW veronderstelt juist dat alle disciplines naar elkaar luisteren en gezamenlijk koers vaststellen.

Divers/Algemeen bij interview LG 2

- Om goed IDW te kunnen werken heb je zowel het analytische van de medische kant als het pragmatische, oplossingsgerichte van de onderwijs kant nodig

- De essentie van IDW is het samen doen: Je kunt een huis bouwen als architect en als constructeur; als je het samen doet wordt het een mooier gebouw.
- Als het vloeibaar is kan ik er niet op bouwen; ik moet duidelijkheid hebben in alle processen
- Het curatieve, analytisch denken is in het algemeen steviger in de medische wereld verankerd.
- Neem vooral rond IDW ook de klant serieus; probeer dit als een vertrekpunt/ basishouding te hanteren.

Bijlage 8-3

Beknopte weergave van mondeling interview met Teamleider 3

In kader van praktijkonderzoek rol van leidinggevendenden bij realiseren van interdisciplinair werken

7 juni 2013 tijdsduur: 64 minuten

Hoe kwalificeert Leidinggevende 3 in het algemeen het werken in het team?

Er valt nog een hele slag te maken.

Met name het Oat heeft met inzet van HGW-scholing en cyclus hier veel in positieve zin aan bijgedragen. Iedere medewerker is zich daardoor veel meer bewust dat er niet meer alleen uit eigen gezichtspunt kan worden gepraat, maar ook zich moet verplaatsen in het standpunt van bijv. de fysiotherapeut, psycholoog of de ouders. De stappen vanuit deze HGW cyclus en de handleiding die daarbij hoort, met hierin concrete voorbeelden, maken dat kernteamleden met daarin allerlei disciplines veel bewuster zelf met elkaar het gesprek voeren rond een leerling en het niet meer heel snel doorschuiven naar het CvB.

Deze gesprekken in het kernteam krijgen steeds meer een interdisciplinair karakter doordat elke discipline hier heel actief zijn inbreng heeft.

Al met al op een schaal van 1-10 zitten we ongeveer nu op de helft: even veel

Multidisciplinair als Interdisciplinair

Wat zijn volgens leidinggevende 3 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in het team?

- Het verplaatsen in elkaar is van groot belang; hierbij is de houding van groot belang;
- Open staan voor de ander, goed kunnen luisteren en samenvatten niet je eigen ik, discipline of werk vooraan zetten maar het meedenken met de ander.
- Wil het lukken dan moet je ook goede procesafspraken maken waarbij je zelfs eerst met elkaar het proces moeten delen, bespreken en inrichten. Ook dat kun je niet opleggen.
- Iedere professional moet steeds zich zelf afvragen of hij vanuit zijn discipline wel de juiste zaken inbrengt voor het gesprek over een bepaalde leerling: Breng ik de goede dingen in?
- Van belang is de vraag of de onderlinge afspraken en kaders wel bekend zijn
- In dit verband zijn de HGW afspraken van groot belang; die geven een duidelijk kader.
- de stappen die je neemt moeten helder zijn en concreet vastgelegd
- de verantwoordelijkheden van therapeuten en docenten komen steeds meer in elkaars verlengde te liggen als ze het gezamenlijke belang van de leerling als doel nemen

Welke rol heeft leidinggevende 3 op dit moment bij het interdisciplinair werken in het team?

Type Interventies

- Je moet als LG allereerst regievoeren op alle processen en afspraken om hiermee zaken te kunnen realiseren
- Leiding is nodig, hiernaast moet je wel het vertrouwen hebben als LG dat je het kunt loslaten. Het heeft wel steeds onderhoud nodig: je moet steeds met elkaar afvragen of je nog samen de goede dingen doet.
- In de CvB moet je altijd IDW. Je checkt ook of de inbreng van de kernteams wel beantwoordt aan de afspraken van HGW en IDW. Op die manier houd je als LG ook zicht op de processen waar je zelf niet bij aanwezig bent

Wat zijn volgens leidinggevende 3 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in het team? Type Interventies

- Door de kernteams zitten er steeds makkelijker verschillende disciplines aan een overlegtafel, in dat opzicht zijn er meer kansen. Het kernteam is hierbij gezamenlijk verantwoordelijk voor de leerlingen. Tegelijkertijd blijven deze disciplines heel makkelijk op hun eigen stukje en verantwoordelijkheid zitten. De stap vanuit je eigen professie naar het gezamenlijke overleg en gezamenlijke verantwoordelijkheid maken blijft lastig. Door het werken met de kernteams is de kans op verbinding wel groter geworden. Juist in de kernteams is de verbinding er tussen school en revalidatie., de collega's hebben beter zicht op de toekomst van de leerling en zullen elkaar daarbinnen makkelijker vinden „Als collega's het gezamenlijke belang van een leerling voor ogen hebben, als ze weten wat zijn toekomst is en binnen welk beroep hij komt te werken dan weten ze samen wat deze leerling nodig heeft en treden ze uit hun eigen beroepspraktijk.
- Als je weet dat een leerling achter een kassa wil gaan werken, dan weet iedereen veel beter wat die leerling in elke discipline nodig heeft om later ook goed achter de kassa te kunnen werken. Ze gaan samen anders denken, dat denken zou je ook leren kunnen noemen.

Welke rol ziet de Leidinggevende 3 hier voor zichzelf weggelegd?

Die zitten in de randvoorwaardelijke sfeer, deels in de motiverende, confronterende en controlerende sfeer.

De LG moet goed weten waar hij met het team naar toe wil. LG en teamleden zijn in kader van IDW beiden nodig. Mensen moeten steeds meer 'meegenomen' worden door de LG. Als zaken niet goed gaan in kernteams of in de stage dan wordt dat door de LG aangekaart. LG vraagt bewust andere collega's bij overleggen. LG gebruikt ook de reacties van oud-leerlingen om medewerkers bewuster te maken van het inzetten van het juiste gedrag, de juiste ondersteuning. Medewerkers moeten gaan nadenken of ze wel de juiste dingen aan het doen zijn.

De LG moet de gelegenheid en de kansen geven en zaken structureren; maar de medewerkers zijn wel verdomd belangrijk. LG mogen er geen zootje van maken, maar de medewerkers maken het verschil. Die moet weten wat de leerling nodig heeft.

LG moet zorgen dat medewerkers professioneler worden; er moet samen nagedacht worden hoe we verder met IDW kunnen gaan, er moet scholing en studiebijeenkomsten komen gericht op IDW.

Hierbij is het van belang dat de LG stuurt op groepsprocessen en teamontwikkeling. Een vervolg op de TA scholing zou hier prachtig bij aan kunnen sluiten.

Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens Leidinggevende 3?

- ➔ Er komt geen leerling de CvB in als niet de 7-HGW stappen in het kernteam zijn doorlopen

Wat zijn bij Leidinggevende 3 de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

Feedback is geven en krijgen door er om te vragen.

Het is van belang dat je open staat voor de ander; dat je niet op je eigen discipline of eigen ik blijft zitten. Iedereen gaat altijd makkelijk vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en professie aan tafel zitten; om dan ook mensen anders te laten denken en uit hun discipline te laten stappen is nog een hele kunst.

Op het moment dat de toekomst van de leerling centraal staat, als de disciplines weten waar de leerling naar toe gaat ontstaat er meer verbinding, komt er wel beweging. Centraal komt dan te staan de vraag wat die leerling nodig heeft om daar te komen. Als professionals dat samen voor ogen hebben, gaan ze anders denken en dat betekent dan ook dat ze anders gaan handelen in hun eigen beroepspraktijk. Ze treden makkelijker uit hun eigen discipline en laten deels hun eigen specifieke vakgebied los. Dit lukt alleen als ze elkaar ontmoeten, als ze samen koffie drinken, elkaar op de gang tegenkomen. In dit opzicht zijn de kernteams en het hebben van therapie op de afdeling een grote stap in de goede richting.

In hoeverre is er in het team van leidinggevende 3 bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

LG heeft weinig geloof in het bewust sturen op andere cultuur door gedrags-interventies. Je kunt veel beter een andere cultuur creëren door te sturen op groepsprocessen en teamontwikkeling. Je moet medewerkers juist meenemen.

Wel moet je individuele collega's die met 'oogkleppen' op kijken, die op hun eigen ik en discipline blijven zitten, dit teruggeven, spiegelen en vragen waar ze mee bezig zijn. Dit zijn soms hele kleine 'gesprekjes' in de gang maar die vinden elke week wel plaats.

Heeft leidinggevende 3 zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

Leren door doen is een voor de hand liggende, Participeren ligt het dichtste bij, maar ook kunst afkijken en ontdekkend leren.

LG heeft aardig zicht op de leervoorkeur. Heel bewust biedt hij informatie zowel mondeling als op papier aan.

Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens Leidinggevende 3; wat zie je dan?

Heel begaan met de leerling, altijd bezig om te onderzoeken wat de leerling, of de medewerker zelf, nodig heeft om de leerling een nieuwe stap te laten zetten

Wanneer excelleert een LG in IDW volgens Leidinggevende 3; wat zie je dan?

Als een collega-LG ruimte laat en verantwoordelijkheid geeft en laat. Natuurlijk moet je goed afstemmen. Maar als je dat doet....gaan collega's groeien. Die is heel essentieel.

In hoeverre is er volgens Leidinggevende 3 binnen corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

IDW is zowel van bovenaf benoemd en neergelegd. Tegelijkertijd zijn medewerkers rond IDW zelf op zoek naar helderheid; ze zijn uit eigen beweging op zoek, dat is niet van boven af opgelegd. Ze geloven er zelf in omdat het voor de toekomst van een leerling positief uitpakt. Wel hebben ze op aantal punten nog hulp nodig.

Divers/Algemeen bij interview LG 3

- Je zou als Leidinggevenenden in het dagelijkse doen en laten, veel meer sessies als dit interview moeten organiseren. Het is een soort zelfreflectie waar wij als LG te weinig tijd voor nemen. Je zou op basis van dergelijke onderlinge gesprekken samen ook met een plan kunnen komen hoe je met je zelf en met elkaar verder wilt met IDW.

Bijlage 8-4

Beknopte weergave van mondeling interview met Teamleider 4

In kader van praktijkonderzoek rol van leidinggevendenden bij realiseren van interdisciplinair werken

11 juni 2013 tijdsduur: 56 minuten

Hoe kwalificeert Leidinggevende 4 in het algemeen het werken in het team?

In de teams waar professionals van Onderwijs en Revalidatie een gezamenlijk programma draaien, samen een groep kinderen begeleiden zoals "blokken maar" neemt men makkelijker zaken van elkaar over; men ziet elkaar werken.

Dan zit je op ongeveer even veel Multidisciplinair als Interdisciplinair. Daarnaast houden collega's ook nog doelen die zij niet zo delen met andere disciplines.

Er is nog ruimte om te groeien maar er gebeurt ook al heel veel. Dit komt door de werkwijze. Disciplines zitten wekelijks in overleg bij elkaar in kader van "blokken maar". Op deze wijze ontstaan haast vanzelf de voorwaarden voor IDW.

In de teams waar dat nog niet gebeurt zien medewerkers wel het belang van IDW, maar wordt het nog niet gefaciliteerd in tijd en ruimte. Er zit daar een groot verschil in: 'zeggen dat je het van belang vindt, en het daadwerkelijk gaan doen' is nog iets heel anders. De overtuiging dat IDW waardevol is hebben deze medewerkers net zo.

Wat zijn volgens de leidinggevende 4 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in het team?

- Je moet niet bij eigen standpunt willen blijven; je kunt samen veel "opbouwender" gaan denken waar je samen als team over aantal maanden wilt zijn
- Open staan voor andere disciplines, maar je blijft tegelijkertijd wel verantwoordelijk voor je eigen stuk. Je kunt veel overnemen van collega's, maar jij blijft ook verantwoordelijk dat jouw eigen doelen wel gehaald worden.
- Houding is belangrijk, maar je mag er niet in doorschieten, dan raak je de inhoud kwijt. Van belang is ook in dit verband de juiste houding zoeken: hoe pak ik ook mijn inhoudelijke rol en hoe kan ik zorgen dat mijn collega's mij ook tijdig terugkoppelen over de doelen waar ik voor verantwoordelijk blijf als professional? Hoe kan ik dat als Professional in regie gaan zetten? We kunnen hier nog veel stappen in positieve in zetten.

Welke rol heeft leidinggevende 4 op dit moment bij het interdisciplinair werken in het team? Type Interventies

Wat is leidinggeven in deze? Er moet in ieder geval coördinatie op vanuit LG, je moet zaken faciliteren om te komen tot IDW. Bijvoorbeeld het regelen van gezamenlijk overleg; dit moet je in jaarplanning uitzetten.

Je moet als LG vooral voorwaarden creëren. De behandelaars zijn zelfstandig genoeg om daar iets heel moois van te maken. Collega's die net van de opleiding komen vinden het lastiger om hun eigen professie (deels) los te laten; ze hebben dat zo anders geleerd op hun opleiding 1 op 1.

Je moet als LG eerst de kaders helder neerzetten wat je verstaat onder IDW en de voorwaarden creëren; als dat is gebeurd kunnen medewerkers heel veel zelf.

Medewerkers blijven wel afhankelijk van de structuur om het te kunnen realiseren. Vaak zie je bij veel ziekte en wat rommelige periodes dat het meteen niet meer loopt.

Je krijgt een niet-competente medewerker echter nooit zover als LG dat hij het wel gaat doen. Tenminste: dat hangt van de houding af. Als iemand open staat voor IDW komt het wel goed, op inhoud nog wat missen is minder erg.

Wat zijn volgens leidinggevende 4 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in het team? Type Interventies

Tijdsdruk is op dit moment belangrijke factor waardoor IDW niet verder van de grond komt. Collega's zijn wel in teams bij elkaar gezet; ze doen al heel veel goed; tegelijkertijd zijn ze nog niet voldoende toegerust om alles gezamenlijk goed aan te pakken. Daar moeten LG voor scholing en opleiding gaan zorgen.

Meer in algemene zin zijn overlegstructuren aangepast. Dat is basis om tot verdere vormen van IDW te komen.

Er wordt steeds meer vanuit de inhoud en functionaliteit gekeken welke programma onderdelen aangepast kunnen worden waardoor activiteiten gezamenlijk opgepakt gaan worden. Dat is door collega's zelf gedaan. Reden is dat het op deze manier voor kinderen meer oplevert.

Welke rol ziet de Leidinggevende 4 hier voor zichzelf weggelegd?

Je kunt en moet veel in de randvoorwaardelijke sfeer goed regelen; dat moet je als LG doen, dat kan niet anders. Dat is een vanzelfsprekendheid

Hiernaast is er ook een inhoudelijke kant: collega's moeten weten wat er van hen verwacht wordt in de dagelijkse werkzaamheden. Dat moet je als LG een plek geven in de teamontwikkeling of het groepsproces. Dat is een slag dieper. Je komt hier alleen aan toe als de randvoorwaarden op orde zijn; anders gaat het toch niet werken.

Een LG is daarbij vooral met de groep bezig en minder met de individuele leden. Als je op groepsprocessen en teamontwikkeling gaat zitten neem je vanzelf de cultuur verandering mee!

Het komende tijd gezamenlijk gaan gebruiken van Feedback regels past hier mooi in.

Je zou het gesprek moeten openen met alle disciplines om de beelden en verwachtingen die ieder heeft over IDW meer met elkaar te delen. Dat is nog onvoldoende gebeurd.

Er is in het So nu een beleidsgroep ingesteld waar zaken onderling tussen O en R worden afgestemd. OOA aanvragen zijn ook gezamenlijk door O en R bekeken.

De LG kan hier ook aandacht aan besteden in diverse gesprekken zoals nav MTO of Functioneringsgesprekken. Hiermee vul je bijv. het begrip 'samenwerking' wat specifiek in. Verder kijk je als LG altijd door de IDW-bril; je scant als het ware alle activiteiten en contacten. Zelfs bij het beantwoorden van mailtjes doe je dat. Tegelijkertijd moet je ook weer je rol bewaken om verantwoording te kunnen nemen voor je eigen inhoudelijke stuk. Dit toelichten naar de andere disciplines is daarbij minstens zo van belang

Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens Leidinggevende 4?

- ➔ Is er in het gezamenlijke BLP een hoofddoel gekozen waar alle vakgroepen hun steentje aan kunnen bijdragen?

Wat zijn bij Leidinggevende 4 de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

Het is van belang dat teamleden veel nadrukkelijker kunnen uitspreken wat ze in kader van IDW van elkaar verwachten; je kunt dan samen komen tot een bepaalde lijn waar je met

elkaar op wilt gaan zitten, terwijl je nu nog over en weer hele verschillende beelden en verwachtingen kunt hebben.

Afspreken van feedback regels naar elkaar is van groot belang; je zit in een Interdisciplinair team dicht op elkaar en er wordt veel van elkaar gevonden. Het is een kunst om dit netjes en opbouwend terug te geven. Het is de ervaring van LG 4 dat negatieve feedback geven in het team op dit moment beter verloopt dan positieve feedback geven of ontvangen.

Collega's hebben nog niet de kunde om goed feedback te geven. We hebben collega's wel in Multidisciplinaire teams gezet, maar daarmee zijn de competenties niet vanzelfsprekend ook op orde. We hebben ze niet geleerd hoe dat te doen.

Het is veiliger op je eigen vakgebied te blijven en in je eigen therapie kamer. Daar kijkt niemand mee en kan iets zeggen in de trant van: 'wat doe je dat vreemd of zo'!

In hoeverre is er in het team van leidinggevende 4 bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

Het is wel vaker ingewikkeld. In persoonlijke gesprekken (1 op 1) komt dit wel vaker aan de orde; in groeps gesprekken veel minder. Hierbij krijgen collega's nog eerder negatieve dan positieve feedback. Dat raakt sommige collega's behoorlijk; ze vinden het heel moeilijk om een compliment van een ander te ontvangen.

Dit zet je wel aan het denken wat het samen bij elkaar zetten van mensen allemaal met hen kan doen.

Heeft leidinggevende 4 zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

Denk en leervoorkeuren zijn heel persoonlijk. Die hangen niet af van het soort discipline waar je uit voortkomt; hoewel logopedisten dichter tegen onderwijs aanzitten dan bijv.

Fysiotherapeuten, de laatste zitten (nog) meer in de hoek van 'meten is weten'.

Er wordt altijd met respect naar de verschillende karakters in het team gekeken. Er is onvoldoende kennis om collega's echt op leervoorkeur in te delen.

Intuïtief wordt er wel rekening mee gehouden: Bij "blokken maar" zijn collega's met als voorkeur 'kunst-afkijken' en 'participerend leren' waarschijnlijk goed op hun plek.

Collega's die veel kennis hebben opgedaan kun je vaak beter 1 op 1 inzetten.

Kunst afkijken, observeren is voor Leidinggevende 4 zelf een belangrijke. Hiernaast is er ook een voorkeur voor participeren en al doende leren met anderen.

Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens Leidinggevende 4; wat zie je dan?

Een open houding, de leiding nemen op je eigen vakgebied en de doelen en regels duidelijk stellen en controleren. Maar juist ook een collega van een ander vakgebied een tip geven.

Dit is niet alleen vakoverstijgend denken, maar ook nog het op een opbouwende manier kunnen brengen. Dat is een kunst !

Wanneer excelleert een LG in IDW volgens Leidinggevende 4; wat zie je dan?

Ik heb niet zo'n beeld van mijn andere collega LG. Beter beeld van LG van onderwijs. Excellentie zit ergens op het terrein van:

Heb je voldoende zicht op onderwerpen die 'voor jou zelf besloten kunnen worden' (eigen bedrijfsonderdeel) en die 'voor samen zijn' en eerst langs andere bedrijfsonderdelen moeten. Dat is nog lastiger dan je denkt. Vaak zijn consequenties nog niet zo goed te voorzien, dus op inhoud gaat het nog wel eens fout. De houding hebben sommigen van ons al wel.

Bij lastige boodschappen het zo naar je team communiceren dat je wel helder op de inhoud bent en neutraal blijft wat je er zelf werkelijk van vindt.

In hoeverre is er volgens Leidinggevende 4 binnen corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

Het is niet alleen op/van papier uitgedacht; het wordt ook, tot op een bepaald niveau daadwerkelijk uitgevoerd. Professionals geven zelf vorm aan het IDW; het is concreet ingevoerd. Daarin laat zich een professionele cultuur kennen.,

Divers/Algemeen bij interview LG 4

- Onderzoek/enquête Hans Schuman is door revalidatie in 2012 eigenlijk onvoldoende opgepakt vanwege alle interne team-structuur veranderingen en onvoldoende besef van het belang en impact van de enquête.
- Je hebt binnen Heliomare veel gradaties in IDW; er bestaan veel verschillende beelden wanneer het goed genoeg is; er is geen duidelijkheid over het einddoel. Wat is goed genoeg?

Bijlage 8-5

Beknopte weergave van mondeling interview met Teamleider 5

In kader van praktijkonderzoek rol van leidinggevend en bij realiseren van interdisciplinair werken

12 juni 2013 tijdsduur: 65 minuten

LG 5 verstaat, gedurende het interview, onder 'het team', het team van paramedici waar leiding aan wordt gegeven en dat samenwerkt met meerdere teams van onderwijs, Rea college en Wonen.

Hoe kwalificeert Leidinggevende 5 in het algemeen het werken in het team?

We zitten op het niveau van evenveel Multidisciplinair als Interdisciplinair met een beweging richting meer Interdisciplinair dan Multidisciplinair.

Er zijn momenten dat wij nog op ons eigen vakgebied werkzaam zijn en momenten dat wij met gedeelde en gezamenlijke doelstellingen werken en het 'elkaar versterkende aspect' echt zichtbaar is. De verhouding zal ongeveer 50% ieder zijn. Richting onderwijs met de kernteams is IDW meer aan de orde, binnen revalidatie overleggen is er meer sprake van een Multi discipline insteek. Dit is logisch gezien de vraagstelling en het soort overleg. In de kernteams staat wel heel erg het gezamenlijk belang van de leerling bovenaan. Bij het revalidatie-overleg is er sprake van een Multidisciplinaire benadering en dat moet ook omdat je vanuit je eigen vakgebied de artsen moet informeren. Wat wel beter kan is dat wat er daar uitkomt aan afspraken en doelstellingen beter gecommuniceerd wordt met de collega's van onderwijs.

Andere meer praktische voorbeelden van IDW zijn de gezamenlijke gymlessen en excursies, daar vullen de collega's elkaar vanuit de verschillende vakgebieden aan; dat lijkt in eerste instantie op multidisciplinair, maar heeft het interdisciplinaire al wel erg in zich. We willen gebruik maken van elkaars expertise en zijn daar op zoek naar een win-win waarbij collega's niet meer naast elkaar, maar gezamenlijk werken. Het heeft ook nog met tijd en ervaring te maken; we groeien er steeds verder naar toe.

Wat zijn volgens de leidinggevende 5 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in het team?

- Het is samen, respectvol naar elkaar en op het zelfde level met elkaar het gesprek voeren
- Het is veel houding en cultuur, met een attitude om open te staan voor elkaar. Dat is wezenlijk; als je dat niet hebt krijg je het op inhoud nooit voor elkaar.
- Bij IDW staat het proces voorop, dan komen juist ook de resultaten
- IDW gaat om feedback; het afstemmen, elkaar zien; horen en luisteren naar elkaar
- IDW betekent veel ruimte en vrijheid om nieuwe dingen te ontdekken; je moet met elkaar zorgen dat de processen goed worden ingericht en gevolgd om dit te kunnen bereiken.
- het centraal stellen van de toekomst van de jongere, het belang van de jongere op een goed begeleidingsprogramma zorgt ervoor dat professionals elkaar meer gaan opzoeken en afstemmen.

Welke rol heeft leidinggevende 5 op dit moment bij het interdisciplinair werken in het team?

Type Interventies

IDW gaat over ontwikkelen; een LG moet niet voorschrijven, maar moet wel zijn team tot ontwikkeling brengen, dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid waar de LG wel een duidelijke rol in heeft.

Hiernaast zijn bepaalde randvoorwaarden van belang zoals: goede roosters met ruimte om mee te gaan met excursies, organisatie afgestemd op kern teamindeling, faciliteren van het aanwezig kunnen zijn op vergaderingen en studiedagen.

Er is een bepaalde mate van facilitering en uitnodiging nodig om IDW te laten groeien in de organisatie. Nu we nog in de start en ontwikkelfase zitten is het van belang dat er ook inhoudelijk leiding aan wordt gegeven. Je moet als LG een voorbeeldfunctie vervullen, laten zien wat het oplevert. Welke kansen en creativiteit het oplevert om tot andere oplossingen te komen dan de gangbare als je vooral vanuit je eigen vakgebied aan het denken bent.

Wat IDW wel in zich heeft is dat de attitude van mensen en de cultuur in de organisatie maakt dat er met respect en openheid en met een luisterend oor wordt samengewerkt. De medewerkers hebben deze ruimte en openheid ook nodig: ga er dus als LG ook niet boven op zitten. IDW is per definitie niet voor-schrijvend.

Mogelijk dat op termijn je het als LG geheel kunt overlaten aan de professionals zelf; daar is het echter nu nog te vroeg voor.

Als LG moet je nadrukkelijk ook de klant goed in beeld houden bij IDW.

Voor een deel is IDW ook gewoon op weg gaan met elkaar en gaande weg ontdekken wat er goed en minder goed verloopt; waar nog aannames en onbewuste ideeën over elkaar leven. Als je kunt reflecteren op je zelf en in staat bent feedback van een ander te ontvangen dan kom je er wel achter.

Je kunt als LG het IDW zelf laten zien door op een bepaalde manier, samen met je collega LG, in gezamenlijk overleg te treden; en ook weer door de wijze waarop je het naar je eigen achterban terugrapporteert waar je gezamenlijk op uit gekomen bent. Die achterban moet horen en snappen dat je er enerzijds wel namens hen zit, maar dat je wel het gezamenlijke belang nastreeft. Als LG heb je een taak om hen dat duidelijk te maken. Het woordgebruik en de houding die je richting het team gebruikt is daarbij van belang; je hebt daarin een voorbeeld functie.

Je krijgt als LG, door goed naar de terugkoppeling van je teamleden te luisteren, wel een indruk hoe het IDW er in de verschillende kernteams en overleggen voorstaat. Taal is hierbij weer heel belangrijk: je hoort dan dat er in de “wij” vorm actief wordt gesproken over het voeren van overleg en nemen van besluiten. Verder merk je als LG dat de behandelaars elkaar vertrouwen als vertegenwoordigers in de kernteams. Dat ze met voldoende vragen bij de LG langskomen; dat er dilemma's gedeeld worden vanuit een andere teamvergadering waaruit blijkt dat er in een hele open cultuur is gezocht naar het beste besluit.

Ook in de CvB merk je dat er zaken veranderen; er wordt steeds beter gecheckt of er in de kernteams al een open, constructieve op oplossingen gericht overleg is geweest op basis van de uitgangspunten van IDW. De rol van de jeugdarts is ook steeds meer gericht op de gezamenlijkheid en het afstemmen.

Wat zijn volgens leidinggevende 5 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in het team? Type Interventies

Meer aanwezig zijn als LG bij het overleg van de diverse kernteams: de voelsprietten zitten nu iets te indirect; meer eigen waarneming en eigen-gevoel gaan volgen. Hiernaast naar de medewerkers directer de waardering laten blijken dat zij daar hun best doen.

Scholing op het gebied van IDW intensiveren. Het wordt steeds duidelijker dat collega's nog behoefte hebben aan vergroten van hun vaardigheden. Actiever en gezamenlijk op zoek welke specifieke competenties collega's nodig hebben en dit gaan regelen.

Onderwijs denkt vanuit een psychosociaal model en paramedici vanuit een bio-psychosociaal model; daar blijft een onderscheid in zitten gezien het vakgebied. Dat is juist ook goed want daardoor vullen ze elkaar aan en zijn ze van meerwaarde voor elkaar. Toch is er wel een gemeenschappelijke bodem: paramedici gaan in hun denkmodel uit van de holistische mens visie: lichaam en geest zijn een. (zo ook bij onderwijs)

Er blijft een onderscheid, maar dat wordt steeds bewuster gebruikt om met elkaar IDW vorm en inhoud te geven. Je brengt bij een overleg rond een jongere allemaal net wat anders in! IDW is niet alleen iets van elkaar opsteken tijdens een overleg, maar er daarna ook allemaal mee aan de slag gaan; dat doe je samen en in dat opzicht is het echt ID-werken.

Welke rol ziet de Leidinggevende 5 hier voor zichzelf weggelegd?

Het gevaar bij IDW is dat je onvoldoende aandacht blijft houden voor de kwaliteit van je eigen vakgebied. Juist die kwaliteit heb je nodig om in te brengen in het interdisciplinaire overleg. Je moet als LG dus balans bewaken tussen IDW en kwaliteit van het eigen vakgebied.

Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens Leidinggevende 5?

Zonder prestatie indicatoren kun je moeilijker aan de buitenwereld duidelijk maken dat je IDW. Je gaat bij de prestatie indicatoren uit van de totale mens, je richt je op transitie en participatie. De doelen die je daarbij afsprekt hebben dan een discipline overstijgend karakter.

- ➔ In het toekomstplan van de jongeren moeten niet alleen de doelen beschreven staan maar ook hoe we dat gezamenlijk met alle disciplines gaan doen

Wat zijn bij Leidinggevende 5 de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

Je moet als medewerker wel een soort van basishouding hebben om zicht te kunnen krijgen onbewuste aannames en uitgangspunten. Dat gaat niet vanzelf. Je moet een soort onbevangen manier van kijken en luisteren willen creëren waardoor je hier zicht op kunt krijgen. Er zit een soort van wederkerigheid in.

Als je kunt reflecteren op je zelf en in staat bent te luisteren naar feedback van een ander kan je dat wel ontzettend helpen in je opstelling naar een ander: luisteren, openheid, geïnteresseerd zijn. De ander daardoor meer gaan waarderen. En zicht krijgen op je eigen houding.

Het wil niet zeggen dat als je nog verborgen aannames hebt dat je niet IDW kunt werken; het zal wel beperkend werken. Je moet wel gewoon starten met het IDW; je komt er gaandeweg wel achter waar je nog iets te ontdekken hebt.

In hoeverre is er in het team van leidinggevende 5 bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

Uit strijd ontwikkelen zich mooie dingen. Zeker bij vernieuwingen gaat dat gepaard met hobbels en bobbel. Je moet af en toe met elkaar dilemma's hebben, dat is niet erg. Aan de andere kant kun je zonder de juiste houding en attitude van medewerker er scholing opzetten tot je een ons weegt, maar dat gaat je niet helpen.

Wat je bij het CvB nog te veel ervaart is dat er zoveel collega's vanuit Onderwijs zijn dat deze heel makkelijk in hun eigen comfortzone gaan zitten, door de macht van het aantal. Het opereren vanuit je eigen vakgebied en achtergrond is zo vertrouwd en veilig; als je niet heel erg IDW wil werken kun je makkelijk terugvallen.

In de kernteams zie je dat over het algemeen veel beter gaan; er is een open houding en de medewerkers zijn in het algemeen bereid om hun comfortzone te verlaten en er een gezamenlijk proces van te maken.

Het blijft altijd ingewikkeld omdat je ook je eigen vakgebied nog aanbod wilt laten komen; dan schiet je wel eens door. Het is dan veel meer de kunst om balans te houden IDW betekent immers niet dat je een 'manusje van alles moet zijn': je eigen vakgebied blijft van belang.

Heeft leidinggevende 5 zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

Paramedici zijn een team van doeners, men gaat proberen, oefenen en ontdekken; naast doen is kennis belangrijk. Gezamenlijke scholing komt wel meestal na het eerste zelf ontdekken. daarna komt ook de kennis kant. Als dat oefenen en ontdekken is gericht op IDW dan doe je dat in gezamenlijkheid en is er dus ook sprake van participerend leren.

LG 5 heeft goed zicht op hoe het team qua leervoorkeur is samengesteld, wat de grootste gemene deler is: vanuit de oefenende en ontdekkende kant, maar wel in dialoog met elkaar; ze gaan participerend ontdekken. Daarna wordt er gezocht of er nog kennis en scholing opgezet kan worden.

Juist het feit dat het team bestaat uit doeners en ontdekkers heeft gemaakt dat we een plek in de Vso organisatie hebben veroverd.

Leervoorkeur van LG 5 zelf zit aan de kenniskant. Daarmee kan LG 5 dus juist bewust iets extra's toevoegen aan haar team, daar waar er behoefte is aan aanvulling op kennis-niveau vanuit het team. Zo heeft het team zich goed ontwikkeld de laatste jaren.

Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens Leidinggevende 5; wat zie je dan?

Dat ze hun eigen vakgebied hoog weten te houden en tegelijkertijd in hun manier van spreken de andere disciplines serieus nemen en samen tot oplossingen komen, soms met ideeën die al eerder aan de orde zijn geweest.

Wanneer excelleert een LG in IDW volgens Leidinggevende 5; wat zie je dan?

Het zit in helder communiceren en luisteren naar elkaars opvattingen en bereid zijn je eigen ideeën en mening bij te stellen.

In hoeverre is er volgens Leidinggevende 5 binnen corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

Nog wel is er sprake van een politiek-ambtelijk element. IDW staat in het SBP als speerpunt beschreven. Tegelijkertijd kost het nog veel moeite om de voorwaarden voor IDW te kunnen

creëren op niveau van leidinggevenden, overleggen, er zijn nog onvoldoende structuren om goed de samenwerking met elkaar aan te gaan..

IDW zit enerzijds nog aan de kant van politiek ambtelijke; aan de uitvoeringskant willen wij aan de andere kant heel graag en doen ons best om die goede cultuur erin te krijgen.

Aan de voorwaardelijke kant moet er dan nog wel iets gebeuren. Het is ook gewoon nodig dat collega's elkaar makkelijk kunnen ontmoeten, bij elkaar in de buurt werken. Dat brengt een professionele cultuur dichterbij. Zie bijvoorbeeld het voordeel dat er nu in het praktijkonderwijs een therapieruimte op de afdeling is. Maar nog steeds zijn de sportzalen helemaal aan de andere kant van het gebouw.

Divers/Algemeen bij interview LG 5

- Het is niet voor iedereen in Heliomare nog helemaal duidelijk wat IDW is
- Bij IDW moet je je altijd afvragen wat de klant er nu eigenlijk beter van wordt

Bijlage 8-6

Beknopte weergave van mondeling interview met Teamleider 6

In kader van praktijkonderzoek rol van leidinggevend en bij realiseren van interdisciplinair werken

14 juni 2013 tijdsduur: 72 minuten

Hoe kwalificeert Leidinggevende 6 in het algemeen het werken in het team?

We hebben het er regelmatig in ons team over en vinden het lastig om te zeggen dat het meer dan 50 % is. Dit komt omdat wij elkaar nog onvoldoende durven aanvullen.

Het komt dus neer op ongeveer evenveel Multidisciplinair als Interdisciplinair werken

Wat zijn volgens de leidinggevende 6 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het realiseren van interdisciplinair samenwerken in het team?

Bij IDW gaat het om het leveren van een bijdrage aan het gesprek over een jongere door de verschillende disciplines vanuit hun eigen functie, waarbij zij adviezen geven, meedenken richting het ene doel en elkaar echt aanvullen.

We doen het niet als we alleen braaf naar elkaar aan het luisteren zijn en er onvoldoende verdiepende vragen gesteld worden.

In het team zijn we nu zo ver dat we elkaar wijzen op het stellen van verdiepende vragen als er een bepaalde discipline aan het woord is; hierbij blijft het ook gewoon soms zo dat het een item/onderzoek betreft waar alleen een bepaalde discipline over gaat.

Soms moet je wel de verdieping in om met elkaar verder te komen; je moet dan van het 'kabbelen' af en dan mag een gesprek best even scherp worden.

Je gedrag/houding bepaalt hoe je tegenover IDW staat; inhoud hebben we allemaal wel. Als we met elkaar op een goede manier het proces van IDW doorlopen komen de goede resultaten van zelf uit dit proces naar boven.

Belangrijkste is hierbij om echt die jongere en zijn ouders met hun vraag centraal te zetten en met elkaar in gesprek gaan hoe je die vraag het beste beantwoord krijgt.

Als je goed kunt kijken bij jezelf wat jij teweeg brengt bij de ander is het niet moeilijk om ook feedback te geven of te ontvangen. Dat blijkt ook uit onderzoek dat zelfreflectie heel bepalend is. Als je in staat bent je eigen worsteling door te maken ben je ook in staat en bereid om een ander jouw indruk terug te geven.

Je moet scherp blijven dat je alleen zaken met elkaar registreert die echt van belang zijn voor de ontwikkeling van de jongere; dus niet alleen maar portocolletjes gaan invullen.

Soms kom je met alle disciplines daar heel makkelijk op uit; soms is het met elkaar heel hard zoeken en werken.

Welke rol heeft leidinggevende 6 op dit moment bij het interdisciplinair werken in het team?

Type Interventies

De LG moet de team overleggen goed neerzetten; het heeft met organisatorische zaken te maken; met randvoorwaarden. Daar pleegt de LG ook zijn interventies op.

De LG is alert op onderhouden van de verbinding en het voortdurend afstemmen.

Je moet daar als LG wel alert op blijven dat je steeds met elkaar blijft zoeken wat er nu echt nodig is aan gegevens en onderzoek om die jongere verder te helpen.

Je zet als LG lijnen en afspraken uit; tijdens de gesprekken en het overleggen ga je actief op zoek naar die verdiepende vragen; daar moet je voorbeeld gedrag in laten zien.

Leidinggevend gedrag hoeft niet perse van de LG af te komen. Elke medewerker kan leiderschap vertonen en een pro actieve houding aannemen.

Prikkelende vragen stellen mogen geen doel op zichzelf zijn; ze zijn nodig om met elkaar dichter bij het antwoord/afspraak te komen waardoor de jongere echt weer een stap kan zetten.

In een ideaal plaatje heb je rond IDW geen LG meer nodig; dan gaat een team zelf actief aan de slag. Dat betekent dat de lat hoog ligt wat de competenties van de medewerkers en leidinggevenden betreft. Je komt dan haast bij zelfsturende teams uit; zolang dat in de praktijk nog niet zo is houd je als LG wel je rol en verantwoordelijkheid bij dit proces.

Om te weten als LG of het IDW de goede kant op gaat let LG 6 vooral op de communicatie en samenwerking binnen het team; steeds actiever de verbinding leggen tussen belangrijke professionals. Het er echt met elkaar over hebben.

Ouders moeten steeds door LG betrokken worden in processen; LG moet ook steeds actief checken bij ouders of ze tevreden zijn over het verloop van een gesprek.

Een LG scant voortdurend (bewust of minder bewust) of wel de juiste houding en sfeer aanwezig zijn om te komen tot IDW

Wat zijn volgens leidinggevende 6 de belangrijkste factoren die bijdragen aan het méér interdisciplinair gaan samenwerken in het team? Type Interventies

LG is van plan om bewuster om te gaan met de in het team benoemde prestatie indicatoren voorafgaand aan alle gesprekken; dat geeft een goede focus voor elke medewerker bij het gesprek.

Door bewust en actief met het team vooraf al bepaalde prestatie indicatoren te benoemen en vervolgens te meten werk je zowel aan bewustwording als reflectie en feedback. Dat zijn krachtige instrumenten om tot ander gedrag of nieuwe vaardigheden te komen

Je gedrag is wel heel belangrijk bij IDW; maar daarnaast ook je kennis en vaardigheden.

Als LG ben je de verbinding, je kunt niet zonder elkaar; iedereen moet er zijn en op tijd.

In een klein intensief team kun je sneller komen tot een hogere graad van IDW omdat je constant met elkaar in verbinding en ontwikkeling bent.

Hoe bewuster je met elkaar werkt aan verbetering, hoe duidelijker je ook kunt uitleggen wat er nog niet goed is. Het komt een beetje in de buurt van “ van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam” .

Welke rol ziet de Leidinggevende 6 hier voor zichzelf weggelegd?

LG gaat voor gedrags-interventies, maar wel binnen de groep. Als je alleen stuurt op de juiste groepsprocessen kun je veel, maar niet alles bereiken. Alles kan goed afgesproken en op papier staan; maar als iemand zijn rol en verantwoordelijkheid niet wil pakken of zien gaat het toch nog mis. Uiteindelijk komt het dan dus neer op het sturen en aanspreken op gedrag. Hiernaast ook nog meer gaan sturen op verbeteren organisatorische randvoorwaarden; die blijven ook heel belangrijk.

Op basis van een experiment met een video analyse werd duidelijk dat het van belang is dat LG steeds bij een gesprek zaken samenvat en vanuit daar worden de volgende stappen op weg naar dat doel gezet

Zorgen voor meer rust tijdens het overleggen door overleg beter in te roosteren, zodat iedereen er echt bij kan zijn.

Verder gaat LG tijdens de gesprekken nadrukkelijk de rol oppakken van: doorvragen; gaat scherper worden in de vraagstelling;

Wat zijn concreet meetbare prestatie-indicatoren bij IDW volgens Leidinggevende 6?

LG 6 is niet vies van het meten en weten om op die manier ook met elkaar te kunnen vaststellen of je wel de goede dingen doet. Het is ook een bewustwordingsproces dat je daar met elkaar steeds beter op gaat letten. Het staat nu nog niet op ons netvlies tijdens gesprekken; vaak is ook de factor tijd of stress in het geding; waardoor collega's onvoldoende 'aanwezig' zijn.

Wat zijn bij Leidinggevende 6 de visie op en de ervaringen met krijgen van feedback op in eerste instantie verborgen uitgangspunten en aannames?

Zelfreflectie is enorm van belang; je bent in ons werk je eigen instrument en dat moet je wel een beetje kennen

In hoeverre is er in het team van leidinggevende 6 bij interdisciplinair werken sprake dat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden cq komen? Wat zie je dan precies en wat zegt dat?

Je hebt allemaal je vak en opleiding niet voor niets gekozen; daar heb je iets mee en ben je over het algemeen trots op. Het gebeurt in het algemeen dus niet vanzelf dat mensen hun eigen vakgebied loslaten. Wil je IDW dan moet je in het algemeen met elkaar heel hard aan het werk. Het doel van de jongere staat dan centraal en niet meer het doel/behandel protocol van je eigen vak.

Ervaring van LG is dat collega's soms alleen vanuit hun eigen functie blijven denken. Dat is in huidige team echter niet aan de orde. Hier staat doel van jongere en ouders steeds bij iedere professional boven aan en niet het eigen vak.

Heeft leidinggevende 6 zicht op eigen leervoorkeur en die van de medewerkers?

Het type leren is heel persoonlijk en valt niet per definitie te herleiden tot bepaalde functiegroepen; wel zie je dat bepaalde types zich meer tot een bepaald beroep aangetrokken voelen.

Maar uiteindelijk hangt het van personen en niet van disciplines af.

Eigen leervoorkeur van LG 6 is participeren; de voorkeuren in het team zijn wel heel verschillend: participeren, op kennis verwerven, oefenen en ontdekken.

LG houdt wel rekening met andere leervoorkeuren; dat was in begin even wennen. Je kijkt naar de medewerker hoe deze reageert omdat je nu weet wat zijn basis perspectief is. Als LG probeer je altijd aan te sluiten bij het perspectief van een medewerker; dat doe je precies zo bij ouders.

Wanneer excelleert een medewerker in IDW volgens Leidinggevende 6; wat zie je dan?

Die collega die als beste door heeft dat je zelf 'het instrument' bent draagt het meest bij aan IDW. Je neemt jezelf mee! Als je goed zicht hebt op je zelf, op je sterke maar ook minder sterke kanten en hier ook open over bent naar andere collega's kom je het meest ver. Hij kan uit zichzelf ook de stap naar de ander zetten en krijgt ook makkelijk feedback op zijn gedrag,

Het hele team is enorm gegroeid het afgelopen jaar. Wat hierbij heeft gewerkt is het naar elkaar uitspreken wat je belangrijk vindt. Wat jouw sterke punt is, hoeft niet meteen voor een collega ook duidelijk te zijn. Door hier het gesprek onderling over aan te gaan kan dat wel benoemd worden.

Collega's zijn steeds opener en kwetsbaar geworden naar elkaar in wie ze zijn en wat wel en niet werkt. Dan kan er verbinding ontstaan.

Collega's durven meer aan elkaar te zeggen waar ze niet zo goed in zijn onder stress gedrag

Wanneer excelleert een LG in IDW volgens Leidinggevende 6; wat zie je dan?

Hij moet goed kunnen luisteren vooral naar zijn directe collega's zoals o.a. CvB leden; er moet een wisselwerking blijven bestaan.

Een LG moet voortdurend toetsen of zijn beeld van IDW nog wel overeenkomt met dat van zijn collega's; hij moet dat checken en ook openstaan voor feedback.

Dat is de essentie van IDW; als je dat als LG zelf niet meer kunt en a priori overtuigd bent dat jij gelijk hebt is er geen IDW meer mogelijk. Je moet je dus als LG ook kwetsbaar durven opstellen bij de vraag of je nog op de goede route zit.

Elke dag opnieuw moet je als LG weer de verbinding zoeken

In hoeverre is er volgens Leidinggevende 6 binnen corporate Heliomare tav IDW eerder sprake van een politiek-ambtelijke dan een professionele cultuur?

IDW is eertijds uit de schrijf/ontwikkelgroep van Kind&Jeugd voortgekomen en later is het begrip overgenomen voor in het SBP. LG 6 voelt het totaal niet als ambtelijk-politiek; het is voortbrengsel van een professionele cultuur: de houding om zo samen te werken dat je het juiste doel voor jongere en ouders bereikt.

Politiek ambtelijk is voor mij iets op papier zetten en het daarna onder in de la leggen en er niets meer mee doen.

Bijlage 9

Interview vragen tbv onderzoek rol leidinggevende bij realiseren van Inter-disciplinair werken

Bij multidisciplinair samenwerken zijn verschillende disciplines betrokken, maar werkt elke discipline vanuit het eigen perspectief, met een eigen vaktaal en een eigen logica en probeert de eigen doelstellingen te realiseren. Professionals behouden hun autonomie en werken min of meer parallel aan elkaar. Bepaalde disciplines hebben meer status dan andere.

Bij interdisciplinair samenwerken formuleren de verschillende disciplines een gezamenlijk doel, hanteren zij een gemeenschappelijke taal, die voor alle betrokkenen toegankelijk en begrijpelijk is, en zien zij de kwaliteiten en perspectieven van de ander als complementair en waardevol. De betrokken professionals leveren als het ware een stukje van hun autonomie (en soms status) in.

Hoe kwalificeer je in het algemeen het werken in jouw team?

- Bijna altijd Multidisciplinair en bijna nooit Interdisciplinair
- Meer Multidisciplinair dan Interdisciplinair
- Ongeveer evenveel Multidisciplinair als Interdisciplinair
- Meer Interdisciplinair dan Multidisciplinair
- Bijna altijd Interdisciplinair en bijna nooit Multidisciplinair

Graag toelichten

- 1) Kies uit onderstaande woord-paren steeds dat woord dat het beste antwoord geeft op onderstaande vraag:

‘het realiseren van interdisciplinair werken betekent meer....

- Debat – Dialoog
- Houding – Inhoud
- Proces – Resultaat
- Zelfreflectie - Feedback
- Verbetering – Vernieuwing
- Registreren – Regisseren

- 2) Licht bovenstaande keuzes kort toe

Stellingen:

Eens of niet eens

1. Interdisciplinair werken is een container-begrip !
2. Leiding geven aan Interdisciplinair werken: niet doen !
3. Zonder wrijving geen glans !
4. Bij collega's met een medische en onderwijs-achtergrond ligt Multidisciplinair werken voor de hand en vormt Interdisciplinair werken een uitdaging !
5. Een collega met een medische achtergrond denkt en leert anders dan een collega met een achtergrond in het onderwijs !
6. Interdisciplinair werken kun je beter Interdisciplinair leren noemen !
7. Interdisciplinair werken betekent allereerst zicht krijgen op je eigen verborgen aannames en uitgangspunten bij het professioneel handelen ! .
8. Interdisciplinair werken heeft allereerst met een voldoende competente medewerker te maken en minder met een goede leidinggevende !
9. Interdisciplinair werken vraagt eerder om een juiste beroepshouding dan om beheersen van bepaalde competenties !.
10. Je draagt het meest bij aan Interdisciplinair werken door als leidinggevende het zelf voor te leven !
11. Zonder concreet meetbare prestatie-indicatoren blijft Interdisciplinair werken méér een ideaal dan de werkelijkheid !.
12. De wijze waarop ' Interdisciplinair werken' de laatste jaren binnen Heliomare een plek in de organisatie heeft gekregen duidt eerder op een politiek-ambtelijke cultuur dan op een professionele cultuur !

Vragen:

- a. Paradox: hoe krijg je zicht op je eigen blinde vlekken ?
- b. Hoe weet je als leidinggevende dat het goed gaat bij het realiseren van IDW en waar let je dan op ?
- c. Hoeveel tijd besteed je gemiddeld als leidinggevende per week aan het bevorderen van IDW?
- d. Welke typen interventies heb jij als leidinggevende het laatste jaar ingezet om het Interdisciplinaire werken in je team te bevorderen ?
- e. Welke typen interventies ben je van plan het komende jaar in te zetten om het Interdisciplinair werken te bevorderen ?

• *Kunst afkijken*. Geïnteresseerd in wat werkt, in bewezen succes. Scherp analyseren en overnemen. Leren doe je in het echte leven, vanuit de vragen die in de hectiek en complexiteit van elke dag ontstaan. Vindt praten over leren vaak gedoe, wordt door trainers vaak gezien als meelifter.

• *Participeren*. Leert graag samen met of in gezelschap van anderen. Dialoog maar ook reacties op eigen inbreng zijn van belang. Varieert van samen iets uitzoeken, taken verdelen, tot collectief betekenis geven. Raakt geïrriteerd als iemand zich aan de groep onttrekt.

• *Kennis verwerven*. Centraal staat de behoefte aan objectieve kennis: 'er is altijd wel iets over te vinden, iets te weten'. Leren in kennisintensieve settings, leren van experts en doelgerichtheid zijn een gevolg hiervan. Brainstormen wordt nog wel eens als zinloos ervaren.

• *Oefenen*. Graag eerst leren in een realistische, dan pas een reële context. Veiligheid doet ertoe. Fouten maken hoort erbij. Rust en tijd om stil te staan, praten over leren en reflecteren op het leren is van belang. Herhaling geeft meesterschap.

• *Ontdekken*. Leren krijgt voornamelijk vorm door in het diepe te springen, de confrontatie aan te gaan met interessante inspirerende uitdagingen

f. Heb jij als leidinggevende voldoende zicht op de verschillende leerstijlen van je medewerkers om daarop te kunnen aansluiten ?

g. Wat is je eigen leerstijl ?

h. Kies uit de onderstaande stellingen DE stelling die het dichtste bij de werkelijkheid komt en licht toe ? :

1) *Inter Disciplinair werken heeft voor een Leidinggevende vooral te maken met het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling/vaardigheden van een teamlid.*

2) *Inter Disciplinair werken heeft voor een Leidinggevende vooral te maken met het creëren van de juiste randvoorwaarden.*

3) *Inter Disciplinair werken heeft voor een Leidinggevende vooral te maken met het medewerkers de kans bieden goed te oefenen.*

4) *Inter disciplinair werken heeft voor een leidinggevende vooral te maken met het sturen op de juiste groepsprocessen/teamontwikkeling.*

5) *Inter Disciplinair werken heeft voor een Leidinggevend vooral te maken met het sturen op andere cultuur door middel van gedrags- interventies.*

i. Heb je als Leidinggevende in kader van Interdisciplinair werken voldoende zicht op het leren en ontwikkelen van zowel jou zelf als van je medewerkers ?

- j. Hoe vaak per jaar is een Interdisciplinair overleg 'ingewikkeld' omdat collega's uit hun comfortzone gehaald moeten worden en....wat zegt dit percentage?

Maak onderstaande zinnen af:

1. Ik heb een helder beeld wie van mijn medewerkers in Interdisciplinair werken excelleert en dat zie ik aan.....
2. Ik heb een helder beeld wie van mijn collega-leidinggevenden excelleert in leidinggeven aan Inter disciplinair werken en dat zie ik aan.....

verslag

Betreft : Focusgroep Studie
Datum vergadering : 20 juni 10.00
Aanwezig : Angelique Levy, Ellen Donker, Rob vd Eng, Judith Reckers, Hurnet Dekkers, Ruud vd Heu, Nasirah Joesoef, Suze Boendermaker

Voorzitter : Marc van Buuren
Verslag door : Jessica Brugmans

Voorafgaand aan start met Focusgroep vraagt Marc aan alle deelnemers of het akkoord is dat het hele gesprek wordt opgenomen zodat het naderhand makkelijker valt te verwerken in het verslag. Opname wordt hierna vernietigd. . In verslag worden focusgroep leden geanonimiseerd. Iedereen is akkoord met deze werkwijze.

Agenda en vragen worden op papier uitgedeeld incl omschrijving van multi- en interdisciplinair werken, de leiderschapsdriehoek en de 14 competenties uit het onderzoek van Hans Schuman, waarvan medewerkers aangaven dat deze competenties het meest van belang zijn om te komen tot interdisciplinair werken IDW).

Marc start het Focusgroep gesprek.

Waarom dit onderzoek? Hans Schuman heeft een onderzoek gedaan naar de mate van interdisciplinair werken. Uitslag hiervan 85% we zien de waarde, maar na concretisering, geeft de helft aan; we doen het ook. Iedereen ziet de waarde, maar in praktijk gebeurt het in mindere mate. 5 van de 6 leidinggevendenden gaven dat ook aan: 'ik denk dat het niet gebeurt'. Dit fascineerde Marc..

'Wat zegt dit over mij en mijn collega-leidinggevendenden dat ook wij dit zo kwalificeren?'. 'In hoeverre heeft de leidinggevende in beeld hoe hij/zij kan bijdragen aan interdisciplinair werken'? In deze hoek heeft Marc vervolgens zijn onderzoeksvraag geformuleerd.

Marc heeft gegevens opgehaald dmv digitale enquête onder medewerkers van revalidatie en onderwijs en interviews met 6 tal collega- leidinggevendenden.

Doel nu van Focusgroep: uitkomsten uit zowel digitale enquête en vraaggesprekken 6 leidinggevendenden scherper te krijgen.

Marc heeft onderzoek gedaan onder medewerkers en leidinggevendenden van Leerweg-3; Vmbo-havo; Praktijkonderwijs en Observatieklas.

Er is voor deze teams gekozen voor een deel omdat zij naar zijn inschatting het verste zijn in het in de praktijk vorm geven aan interdisciplinair werken en verder omdat in het Vso de kernteams al 2 jaar functioneren waarin medewerkers vanuit onderwijs en revalidatie gezamenlijk overleg voeren.

Vanuit focusgroep is er verbazing over feit dat SO en Vroegbehandeling niet meegenomen zijn. Ter plekke trekt Marc conclusie een misvatting te hebben gehad over het IDW in het So. Er is een groot verschil tussen bovenbouw en onderbouw SO wat betreft de wijze waarop therapeuten met leerkrachten en assistenten samenwerken. Marc heeft Vroegbehandeling niet meegenomen omdat

daar geen medewerkers vanuit onderwijs werkzaam zijn, maar ontdekt nu dat hij ook te weinig op de hoogte was van alle interessante ontwikkelingen daar. Wat dat betreft dus gemiste kans.

Uit de enquête resultaten blijkt dat in de diverse teams op dit moment de meeste medewerkers aangeven in de praktijk in hun team voor ongeveer de helft interdisciplinair en andere helft multidisciplinair te werken; alleen medewerkers van observatieklas geven aan meer interdisciplinair dan multidisciplinair te werken. Dit is ongeveer zelfde resultaat als vorig jaar met het onderzoek van Hans.

Marc geeft aan dat hij een theoretisch model heeft gehanteerd waarbij Leiderschap in 3 elementen valt te onderscheiden:

1. Faciliterend leiderschap, voornamelijk met randvoorwaarden bezig, vanuit je bureaustoel alles regelen, geen contact met medewerkers
2. Programmatisch-Inhoudelijk leiderschap, vooral bezig met inhoud programma, wel contact met medewerkers.
3. Persoonlijk leiderschap, je hebt contact met medewerkers en probeert vooral op gedrag in te spelen.

Eerste vraag: Hebben wij met elkaar een goed beeld van wat nu multidisciplinair en interdisciplinair is?

Vertrekpunt van dit onderzoek. Gegevens uit digitale enquête geven aan dat medewerkers van zelfde team dit heel anders beleven, geen verschil wat voor soort team of vak, discipline of bedrijfsonderdeel. Hoe kan dit? Hebben jullie hier een idee over?

X. geeft aan dat een ieder multidisciplinair of interdisciplinair op een andere manier interpreteert. Is er een goed of fout vraag? Soms moet je wel multidisciplinair werken vanuit je vakgebied. Kan altijd alles wel interdisciplinair? Gewaarborgd uit je eigen vak, dat moet er ook in. Hoe is de definitie? Is deze dat er een optimum is tussen voldoende inter- en multidisciplinair, wil je met elkaar voldoende professioneel zijn? of kun je niet genoeg IDW werken, want heb je binnen de context van het IDW altijd ruimte om ook aan je eigen discipline vorm te geven. Wat is nu het antwoord?

In de praktijk werkt het toch anders. Moeten we met elkaar scherper krijgen dat je bij IDW binnen je eigen vak, je doelen en je eigen verantwoordelijkheden een plek kan geven. Dit is wel het streven hoe wij naar IDW willen kijken. Behandelingen vanuit professie moeten soms wel anders, dan is er minder op dat moment ogenschijnlijk minder aandacht voor het interdisciplinaire ivm bijvoorbeeld een medische noodzaak.

Je maakt van te voren doelen met elkaar, interdisciplinair, maar als er een behandeling tussenkomt, dan gaat het belang van de leerling voor en verschuiven de doelen, van gezamenlijk naar individueel. Dan heeft de leerling voorrang en komt je interdisciplinaire doel op de achtergrond. Dit wordt wel met elkaar besproken.

Is dat dan nog niet steeds interdisciplinair? Leden van focusgroep vinden van wel. Het heeft ook weer met beleving te maken. Je doet soms praktisch minder met elkaar, maar je bent wel op elkaar

betrokken. Doel is niet om interdisciplinair te werken an sich, maar het kind te helpen. Dan gebruik je alles wat je hebt. Veelal wordt er onbewust interdisciplinair gewerkt maar de beleving in de praktijk is anders, omdat je net even iets anders doet, binnen je eigen vakgebied. Dan ben je gevoelsmatig meer multidisciplinair bezig. Het blijft hierbij van belang om als professional duidelijk je professionele grenzen aan te geven en te zeggen wat je gaat doen en waarom je het doet. Heeft dus ook weer alles met communicatie te maken. Het is in het belang van de leerling om vooraf als team met elkaar duidelijk kaders aan te geven. Communicatie rond dergelijke interventies is van groot belang! Toch kun je het ook niet omdraaien; zo wordt in aantal So groepen met 'blokken-maar' gewerkt; als er nu ergens het gevoel zou moeten zijn dat er goed wordt samengewerkt is het daar. Toch wordt deze samenwerking in de praktijk lang niet altijd zo ervaren. Er wordt gebrek aan afstemming ervaren en geen duidelijk gezamenlijk doel. Als er wel iets wordt afgesproken, maar niet als gezamenlijk doel geformuleerd, dan ben je alles al weer kwijt wat betreft IDW. Het heeft veelal te maken met onvoldoende duidelijke communicatie.

Mooi voorbeeld is 'blokken maar' bij Leerweg 3; daar wordt vooraf bij het 'blokken-maar' overleg door de verschillende disciplines heel duidelijk afgestemd wat het doel is. Hierbij speelt de Intern Begeleider belangrijke rol. Door deze manier van samenwerken zijn ook de BLP gesprekken een andere. Er worden bij lw-3 heel duidelijk interdisciplinair geformuleerde doelen aangeleverd voorafgaande het overleg; daar waar er in het verleden wel eens helemaal geen doelen stonden ingevuld.

Kern is dat de ondersteuningsvraag van de leerling centraal staat en er vanuit één plan wordt gewerkt, dat maakt het dat je wel interdisciplinair blijft.

Over het algemeen is er genoeg gelegenheid dat het vooraf met elkaar besproken kan worden, soms moet ad hoc worden gehandeld. Soms kan de communicatie over de reden van een bepaalde behandeling richting de medewerkers in de klas beter waarom je als professional bepaalde behandelingen binnen je eigen vak doet. Van belang blijft dat je met elkaar het gevoel houdt het wel samen te doen, nog steeds te werken aan dezelfde doelen in belang van de leerling. Hier goed met elkaar over communiceren, vooraf of achteraf is van groot belang.

X. maakt opmerking over de laatste zin van de omschrijving multi- en interdisciplinair werken; bij IDW lever je als het ware een stukje van je autonomie in; dat is ook beleving. Als je gaat richting teamvorming is er al veel op organisatiegebied gebeurd, maar is het nog geen 100% cultuur, dat alles doordrongen is. Daarnaast speelt ook de scheiding met o.a. gebouwen, afstand tussen ruimten van onderwijs revalidatie.

Toch zegt de fysieke afstand ook niet alles. Mooi voorbeeld is weer Leerweg-3; deel van de therapeuten schuift 's ochtends wel bij de briefing aan, deel ook niet. Betrokkenheid, voldoende verbondenheid met de klassen en de leerlingen maakt hierbij ook uit. Je merkt het aan de collega's die maar af en toe komen, dit heeft invloed op het werken en de beleving. Wat ook opvalt bij Lw-3 is dat de nieuwe therapeuten die echt hebben moeten solliciteren op dit team, veel makkelijker mee gaan in het gezamenlijk denken. Dit wordt door de Focusgroep leden als heel waardevol gezien; het leidt naar een sterker team.

Er is ook verschil tussen leerling populatie in de verschillende afdelingen. Interdisciplinair heeft niet alleen betrekking op het werken tussen revalidatie en onderwijs. Maar bij bijvoorbeeld vmbo/havo wordt er ook weer met andere disciplines binnen onderwijs samengewerkt.

Is interdisciplinair werken afhankelijk van het soort leerling, de behoefte en grootte van de groep? NAH klas is een voorbeeld van een groep die nog maar kort bij elkaar is en door de kleine groep wel heel nauw samenwerken. X. stelt dat disciplinair werken overal het zelfde zou moeten en kunnen zijn; maar dat de doelgroep en de disciplines waarmee dat gebeurt van team tot team kunnen verschillen, evenals de mate van betrokkenheid van de verschillende disciplines in de praktijk toch verschillen. Hoe kan dit? Kan dit komen door de schaalgrootte van teams?. Focusgroep komt tot de conclusie dat het in essentie niet zoveel met de schaalgrootte van doen heeft; veel meer dat er heel bewust steeds wordt ingestoken op de behoefte en hulpvraag van leerling. Per doelgroep kan deze heel verschillend zijn. Als de doelgroep andere dingen vraagt waardoor disciplines veel meer naast elkaar bepaalde activiteiten ondernemen kunnen ze nog steeds uiteindelijk in het belang van het kind het beste doen. Kan dus in dit kader nog steeds interdisciplinair zijn: Wat is nodig voor het kind en waar zet je dan op in? Als team hierbij voldoende afstemming en verbinding houden en met elkaar alle zaken bespreken blijft wel van groot belang; randvoorwaarden zoals het faciliteren van de communicatie moeten in dit opzicht goed zijn.

Zijn de randvoorwaarden, zoals het hebben van voldoende tijd om te overleggen bij het realiseren van IDW het meest bepalend? Focusgroep komt tot conclusie dat het hebben en delen met elkaar van dezelfde VISIE op de leerling én op Interdisciplinair werken wat betreft de rol van de verschillende teamleden er meer toe doet dan de mate waarin de facilitering goed geregeld is. Als je ervoor zorgt dat je samen mét elkaar werkt kom je tot betere doelen. Het gaat niet alleen om faciliteren, het gaat bovenal om het hebben van een VISIE.

Conclusie: Marc trekt de conclusie dat onder de paraplu van interdisciplinair werken het nog steeds goed mogelijk is om ook multidisciplinaire doelen te hebben; in dat opzicht zit er dus geen grens aan de mate van Interdisciplinair werken. De in de praktijk bestaande diffuse opvatting over wat nu multidisciplinair en wat nu interdisciplinair werken betreft heeft veel met beleving van de medewerkers te maken. Belangrijkste aspect bij Interdisciplinair werken is het met elkaar centraal zetten van het belang van de leerling en het gezamenlijk bepalen van de te realiseren doelstellingen. Hierbij draait bijna alles om een goed en zorgvuldige communicatie. Er wordt in de praktijk soms nog onvoldoende stilgestaan bij de beleving van individuele groepsleden en de vraag wat interdisciplinair werken precies is. Het met elkaar hebben van een duidelijke visie op interdisciplinair werken, ieders rol daarbinnen en het, op basis van het ontwikkelingsprofiel, maken en bespreken van een gezamenlijk toekomstplan met gezamenlijke doelstellingen is uiteindelijk van groter belang om te komen tot IDW dan het hebben van voldoende facilitering.

Wat zouden in dit verband leidinggevenden moeten doen en wat kan beter?

Focusgroep geeft aan dat het van belang is dat de leidinggevenden het IDW bespreken in hun team.

Duidelijker moeten zijn over wat IDW inhoudt en hun visie vooral goed moeten communiceren. Je moet als leidinggevende de voorwaarden creëren, maar je kunt je tegelijkertijd blauw faciliteren, maar dan kan er nog steeds niet interdisciplinair gewerkt worden. Het zit in afstemming en visie. Je moet eerst het team meenemen op visie, dit is wat we willen, dit is ons gezamenlijk doel en daarbinnen kun je dan elk vakgebied een plek geven. Anders kun je heel veel overleg hebben, maar gaat iedereen daarna gewoon weer zijn eigen ding doen.

Interdisciplinair werken is voor een deel ook gewoon eerst gaan wennen aan elkaar, het niet meer erg vinden dat er ook andere collega's tegelijkertijd in jouw groep aan het werk zijn. Dat was ook de ervaring bij Lw-3 in het begin. Nu is iedereen zo gewend en heeft de voordelen ervaren, dat ze niet meer anders willen.

De leidinggevendenden moeten zelf ook interdisciplinair werken en dit uitstralen.

Zolang leidinggevende zelf niet alleen maar interdisciplinair willen werken omdat bepaalde disciplines anders hun doelen niet meer kunnen halen creëren ze een spanning en.. ontstaat er bij teamleden een beleving dat Interdisciplinair werken ook een schaduwzijde heeft.

Conclusie: Marc trekt de conclusie dat IDW begint bij de leidinggevende zelf. De leidinggevende moet niet alleen communiceren over de visie, maar hem vooral ook uitstralen en voor-leven.

Medewerkers, uit alle teams, geven aan dat ze bij het beter benutten van de 14 genoemde competenties de meeste winst verwachten als de teams beter gaan functioneren; ze verwachten minder voordeel van het nog beter faciliteren of werken aan eigen vaardigheden.

Hoe kijken jullie hier tegen aan?

Allereerst is de focusgroep ook verbaasd dat in de beleving van medewerkers zo'n groot verschil kan zitten of een competentie al dan niet wordt ingezet in een team. Mogelijk dat ook hier een te grote eigen interpretatie is gegeven aan de begrippen en daarmee het gevoel ze wel of niet zelf in te zetten. De leden van de focusgroep hebben zelf de ervaring dat vooral het geven en krijgen van feedback in de teams; het elkaar mogen aanspreken op wat er beter zou kunnen, in veel teams nog gevoelig ligt. Medewerkers geven dat zelf in 1 op 1 gesprekken ook wel aan, maar blijven het lastig vinden om daar zelf in hun team wat mee te doen.

Daaronder zit 'veiligheid' met name het gebrek daaraan. Daar hebben met name leidinggevendenden bij uitstek een rol in te spelen. Hoe dat moet is een lastige. In ieder geval het onderwerp op de agenda houden; medewerkers terug geven dat ze niet bij de leidinggevende moeten klagen, maar terug moeten naar de collega waar ze een probleem mee hebben. Inzetten op groepsprocessen, maar bovenal zelf een inspirerend voorbeeld te zijn door zaken wel open te leggen. Vraag is of wij als leidinggevende dit zelf in de praktijk wel voldoende doen.

Veiligheid-issue heeft ook te maken met stukje 'vakgroep-verdediging'; dit stukje is van mij. Wij willen iets nieuws maar er zijn mensen in dienst die niet op deze competenties zijn aangenomen. Als je bij dergelijke medewerkers inzet op persoonlijke coachings trajecten kun je nog heel veel bereiken. Bij huidige sollicitaties wordt dit wel in het profiel meegenomen en in de gesprekken op doorgevraagd.

Conclusie: Ook hier begint het weer met wat voor gedrag de leidinggevende zelf laat zien; je moet het thema veiligheid agenderen en als leidinggevende hierbij zelf ook je eigen veilige zone willen

verlaten. Als er in een team eenmaal een goede basishouding is, kan er op individueel niveau nog veel bereikt worden door coaching.

Toch is er ook een theorie van Argyris die stelt dat medewerkers soms met de mond bepaalde, voor het bedrijf hele belangrijke, waarden belijden; maar in hun feitelijk handelen zich door andere waarden laten leiden die te maken hebben met: je zelf beschermen, geen kleur bekennen, een beetje mee praten en vooral geen confronterende uitspraken doen. Herkennen jullie dit in het kader van het thema ‘veiligheid’?

Focusgroep herkent dit beeld; vooral als het spannend wordt in het team, als er sprake is van stress of het eigen-(vakgroep)belang gaat spelen speelt dit. Stress is onveilig en dan keer je terug in je eigen coconnetje. Als er knelpunten zijn gaan ze terug naar hun eigen vakgroep en niet naar de collega waar de discussie mee speelde. Hier heb je als leidinggevende een hele belangrijke (voorbeeld) functie. Dat medewerkers het gevoel hebben dat ze niet op uitspraken worden afgerekend; dat er een keer onenigheid mag zijn, dat er krediet is. Veiligheid is weer voor iedereen anders; maar steeds als leidinggevende naar alle medewerkers uitstralen dat iedereen serieus genomen wordt met zijn inbreng, ook als deze misschien wat afwijkt, is van belang. Elkaar erkennen is één; het dan nog gaan zo gaan voelen dan ben je twee jaar verder. Het is van belang om het niet alleen bij gevoel te laten, maar het ook concreet te maken. Als jij dat voelt, wat gebeurt er dan met je, wat kan ik dan aan je zien? Dat mag je wel vinden, maar wat gaan we dan nu doen?

Wij moeten er voor gaan staan als leidinggevend; iets uitstralen van: dat is niet erg, kom maar met je opmerkingen; we komen er wel uit. Je moet er als leidinggevend zelf voor gaan staan. Je moet de visie zelf uitstralen.

Er werd in een interview door een teamleider aangegeven dat het team zelf steeds meer ontdekt wanneer ze tijdens een planbespreking lekker langs elkaar heen aan het babbelen zijn; iedereen zegt dan ze ding; maar ze maken het niet scherp naar elkaar en komen dan ook niet tot de essentie. Ik probeer dit even te linken aan hetgeen wij hiervoor zeiden; herkennen jullie dit?

Met name op de vroegbehandeling wordt dit herkend; dit team is al ver als het gaat over Interdisciplinair werken. Ook wat betreft het elkaar feedback geven. Belangrijkste redenen zijn: ze zijn al lang bezig; de randvoorwaarden zijn helder omdat ze maar met één leidinggevende te maken hebben en die staat voor de visie. Dit laatste is de belangrijkste.

Vanuit gezamenlijk gestelde doelen werd in het verleden duidelijk dat, blijven werken vanuit de eigen disciplines, de doelen onvoldoende gehaald werden. Het team is toen stappen gaan zetten met elkaar en er kwam een nieuw behandelprogramma wat boven dat van de afzonderlijke disciplines uitsteeg. Het team heeft toen ook duidelijke ambitie met elkaar uitgesproken tot de beste 5 van Nederland te willen gaan behoren.

Men ging echt met elkaar afspraken maken en beslissingen nemen: dat gaan wij nu dus doen. De visie zat echt in het systeem, was van het team zelf geworden.

Er lag een opdracht dat de ortho-pedagogen minstens twee maal per jaar ook feedback –gesprekken organiseerden. Veel belangrijker is dat in dit team iedereen gewend is het er steeds over te hebben;

als je het er steeds over hebt, worden mensen opener. Dat blijft voor sommigen best lastig omdat er altijd een categorie medewerkers is wat het lastig vindt om over het randje van het eigen vakgebied heen te kijken. Maar in dit team wordt dat herkend en bespreekbaar gemaakt: hoe gaan we dat nu doen met elkaar; het wordt op tafel gelegd.

Conclusie: je als team verbinden aan een visie en ambitie is van groot belang; dan heb je ook een gedragen basis van waaruit je elkaar kunt aanspreken op afspraken. Als je met elkaar echt resultaten wilt behalen is de teamprestatie voortdurend onderwerp van gesprek en moet het niet realiseren van de doelstellingen ook op tafel komen. Ook hier is het deels een kwestie van gewoon gaan doen; collega's die dat moeilijk vinden worden dan wel meegenomen.

Is het cruciaal dat er hier maar één leidinggevende op een team staat, terwijl de meeste teams er twee hebben, een van onderwijs en een van revalidatie?

Uiteindelijk maakt dat niet uit; het kan ook goed met twee leidinggevenden. Essentieel hierbij is wel dat iedereen zich aan de gemaakte afspraken houdt, op alle niveau's; met één persoon gaat dat iets makkelijker dan met twee verschillende leidinggevenden, maar het kan wel.

Conclusie van de focusgroep is dat het van belang is dat elk team ook echt een doelstelling heeft waarbij de teamleden elkaar nodig hebben om het doel te realiseren. Ook als het niet helemaal veilig voelt moeten teamleden dan het gesprek met elkaar aan. Ook dan is de rol van de leidinggevende van groot belang.

Hoe verhoudt zich dit met het streven om te komen tot kernteams met één kernteamvoorzitter; uit de enquête blijkt dat medewerkers het gevoel hebben dat sommige kernteamvoorzitters hier niet zo'n goed raad mee weten?

Kernteamvoorzitters zullen competentier gemaakt moeten worden; je hoeft geen formeel leidinggevende te zijn om een dergelijk proces goed te kunnen leiden. Het vraagt wel een bepaalde verbindende houding.

In verband met feit dat het tijd was en focusgroepleden andere afspraken hadden kon laatste vraag niet helemaal uitgebreid meer aan de orde komen. Bovenstaande korte kenschets is wel wat er uit de diverse opmerkingen gedestilleerd kon worden (MvB)

Bijlage 11

Bijeenkomst Focusgroep donderdag 20 juni 2013

Spoorboekje:

- Opening bijeenkomst
- Toelichting
 - Doel Focusgroep:
In aansluiting op de bevindingen van de enquête en interviews deze waar gewenst aan te vullen en te verdiepen en waar mogelijk onderling meer te verbinden.
 - Werkwijze:
Marc leidt en bewaakt gesprek; stelt de thema's aan de orde en rond steeds af met samenvatting en mogelijk conclusies
Jessica: noteert samenvatting en conclusies en bewaakt tijd
 - Vragen van akkoord voor opnemen van gesprek om achteraf tot goed verslag te kunnen komen. Hierna wordt opname vernietigd.
- Onderzoeksvraag + toelichting
- Gehanteerde omschrijving multidisciplinair werken en interdisciplinair werken
- Toelichting kader onderzoek
 - Organisatiedriehoek
 - Leiderschapsdriehoek
 - Overzicht 14 competenties
- Opzet Onderzoek:
 - Digitale enquête medewerkers Lw-3; Praktijkonderwijs; Vmbo-havo; Observatieklas
 - Interview met de 4 teamleiders en 2 Btm'rs
 - Focusgroep
- Korte schets van uitkomsten digitale enquête:
 - Diagram met overzicht van mate waarin er Interdisciplinair wordt gewerkt per team
 - Diagram met overzicht per functiegroepen van onderwijs en revalidatie

Vraag:

Wat zou de reden kunnen zijn dat er nog zo weinig, dwars door functiegroepen heen, een gedeelde mening is over de mate van Interdisciplinair werken?

- Uit interview met Teamleiders/Btm'rs er komt grof weg een twee-deling naar voren als het gaat over de perceptie mbt realiseren van Interdisciplinair werken. Er is een deel wat het ziet als 'intensief samenwerken'; er is een deel wat het ziet als 'gezamenlijk ontwikkelen'. 1^e groep geeft aan dat er ergens een optimum zit: je moet juist af en toe niet Interdisciplinair willen werken. 2^e groep geeft aan dat als je vertrekpunt de toekomst van klant is, je nooit teveel interdisciplinair kunt werken. Dus: $1+1=2$ Of $1+1=3$

Vraag:

Herkennen jullie deze verschillende zienswijze? Hoe kijken jullie hier zelf tegen aan; Is er een optimum of is 'the sky the limit?'

- Cijfermatig overzicht belemmerende factoren bij inzet competenties
 - Overzicht met de mate waarin de diverse factoren de effectieve inzet van de competenties belemmeren

Vraag:

Hoe zou het komen dat medewerkers zo'n wisselend beeld hebben over de effectieve inzet van de competenties?

- Overzicht enquête gehanteerde interventies door leidinggevenden
 - Lg zetten met name Inspireren, motiveren en informeren in; in veel mindere mate: confronteren en coachen.

Vraag:

Wat zou een verklaring kunnen zijn voor de door LG gehanteerde interventies? Welk type interventie zou in optiek leden van de focusgroep een bijdrage kunnen leveren aan verder realiseren van IDW en Waarom?

- Theorie Argyris en Schön over
Single-loop en Double-loop leren
in relatie met kenmerken van Interdisciplinair werken
en de rol van leidinggevenden bij het realiseren hiervan
 - Dit speelt o.a. in organisaties waar je een opvatting naar voren moet brengen zonder dat dit vragen oproept; cq het betekent dat er voldoende veiligheid en openheid moet zijn.

Vraag:

IDW vooronderstelt dat je los kunt komen van je eigen standpunt en uitgangspunten om tot nieuw inzicht te komen.

Is het een rol van leidinggevenden om dit proces op gang te brengen en in welke mate gebeurt dit in de optiek van de focusgroep?

Bijlage 12

De leervoorkeuren zijn ontstaan als ordening van de grootste verschillen in 'de geloofsovertuigingen' die er zijn rond het leren, getypeerd in vijf metaforen. Lakoff en Johnson (1980), omschrijven een metafoor als een mentaal construct dat ons helpt ervaringen te structureren en ons voorstellings- en denkvermogen te ontwikkelen. Ook leervoorkeuren zijn constructen die ervaringen helpen structureren.

De 'voorkeuren' laten zich als volgt kort typeren:

- *Kunst afkijken.* Geïnteresseerd in wat werkt, in bewezen succes. Scherp analyseren en overnemen. Leren doe je in het echte leven, vanuit de vragen die in de hectiek en complexiteit van elke dag ontstaan. Vindt praten over leren vaak gedoe, wordt door trainers vaak gezien als meelifter.
- *Participeren.* Leert graag samen met of in gezelschap van anderen. Dialoog maar ook reacties op eigen inbreng zijn van belang. Varieert van samen iets uitzoeken, taken verdelen, tot collectief betekenis geven. Raakt geïrriteerd als iemand zich aan de groep onttrekt.
- *Kennis verwerven.* Centraal staat de behoefte aan objectieve kennis: 'er is altijd wel iets over te vinden, iets te weten'. Leren in kennisintensieve settings, leren van experts en doelgerichtheid zijn een gevolg hiervan. Brainstormen wordt nog wel eens als zinloos ervaren.
- *Oefenen.* Graag eerst leren in een realistische, dan pas een reële context. Veiligheid doet ertoe. Fouten maken hoort erbij. Rust en tijd om stil te staan, praten over leren en reflecteren op het leren is van belang. Herhaling geeft meesterschap.
- *Ontdekken.* Leren krijgt voornamelijk vorm door in het diepe te springen, de confrontatie aan te gaan met interessante inspirerende uitdagingen.

(uit Ruijters&Simons blz.129)

Bijlage 13 Onderzoeksvraag: in hoeverre hebben leidinggevend en van Heliomare onderwijs en revalidatie cluster Kind & Jeugd een expliciete opvatting over hun rol bij het realiseren van interdisciplinair werken en in welke mate wordt deze opvatting gedeeld door hun teamleden?

	Huidige Tijd	Toekomstige Tijd		Kanttekeningen/Aanbevelingen
	Reactie Teamleden en Leidinggevend	Reactie teamleden + Focusgroep	Reactie leidinggevend + Focusgroep	
Ontwikkeling Interdisciplinair werken	Het lijkt er op dat er sprake is van een stijgende lijn wat betreft het interdisciplinair werken in de teams; ongeveer 3 van de 4 medewerkers geeft aan tenminste evenveel interdisciplinair als multidisciplinair te werken. Tegelijkertijd zijn er signalen dat teamleden onderling nog niet veel ervaringen met elkaar delen wat betreft het interdisciplinair werken en er sprake is van (persoonlijke) beeldvorming en beleving. Het met elkaar spreken over verbetering van interdisciplinair werken lijkt een bijdrage te leveren aan méér interdisciplinair kunnen gaan werken.	Meer accent leggen op teamontwikkeling is de belangrijkste factor volgens medewerkers als het gaat over méér interdisciplinair gaan werken, (gebrek aan) veiligheid lijkt een thema te zijn. Leren om elkaar feedback te kunnen en mogen geven levert winst op. Een afgesproken doel wat alleen gezamenlijk valt te realiseren ondersteunt dit feedbackproces.	Volgens leidinggevend wordt er méér interdisciplinair gewerkt als teamleden een open basishouding hebben, gericht zijn op een gemeenschappelijk doel en feedback omarmen. Sommige leidinggevend benadrukken hiernaast aandacht voor het eigen vakgebied.	Interessant is om nader te onderzoeken waarom teamleden over het proces van interdisciplinair werken weinig met elkaar uitwisselen. ----- De vraag of leidinggevend bij méér interdisciplinair gaan werken dezelfde uitgangspunten hanteren moet nader onderzocht worden.
Rol leidinggevende Interdisciplinair werken	Er lijkt geen rechtstreekse relatie te zijn tussen de mate van Interdisciplinair werken en de mate van facilitering hiervan. Leidinggevend slagen er grotendeels in hun inhoudelijk leiderschap waar te maken en lijken met betrekking tot 'het leren leren' te zijn afgestemd met hun individuele teamleden. Vier van de zes leidinggevend zegt actief op de communicatie en samenwerking in het team te letten. Het persoonlijk leiderschap levert ambivalent beeld op. Leidinggevend inspireren; het belang van feedback geven wordt onderkend, maar in de praktijk gebeurt het nog onvoldoende.	Medewerkers vragen zowel om faciliterend als om persoonlijk leiderschap. Ze verwachten van leidinggevend dat deze zich vooral op samenwerking, teamgevoel, veiligheid en open communicatie richten. Feedback geven en ontvangen wordt door teamleden niet als belangrijk element genoemd.	De leidinggevend geven aan dat méér Interdisciplinair werken vooral te maken heeft met als rolmodel sturen op de juiste groepsprocessen en teamontwikkeling. Dit vraagt om persoonlijk leiderschap.	Nader onderzocht moet worden of teamleden voor het verbeteren van interdisciplinair werken denken te beschikken over een voldoende richtinggevend en normerend handelingskader. Verder is het interessant te onderzoeken of leidinggevend in de praktijk congruent handelen en zelf voldoende feedback geven. ----- Er zijn signalen dat inzetten op gedragsverandering zowel door teamleden als leidinggevend mogelijk als onvoldoende veilig wordt ervaren. ----- Het verdient nader onderzoek of leidinggevend bij het geven en ontvangen van feedback in de praktijk mogelijk niet doen wat ze zeggen of denken te doen.

