

Training Innoveren en Leiding Geven

Ondersteunende training voor het verbeterprogramma

Zorg voor Betere Regio

Lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg

Annelies Harps-Timmerman

Carolien Smits

Jan Jukema



Colofon

Projectleiders:

Carolien Smits

Annelies Harps

(overige) leden Kerngroep:

Jan Jukema

Betty Freriks

Wim Kromdijk

Levien Rademaker

Annemiek Stoopendaal

Roelf van der Veen

Ad Kamper

Projectondersteuning

Martine Hilgenkamp

Financiering

ZonMw, Programma Zorg voor Beter: Academie

Christelijke Hogeschool Windesheim

Begeleidend onderzoek

IBMG, Erasmus Universiteit

Lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg

Uitgave Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle, februari 2012.



Inhoud

Inleiding	5
Algemene uitgangspunten van de Training “Innoveren en leiding geven”	6
Overzicht volledig programma training “Innoveren en leiding geven” Zorg voor betere Regio	8
Trainingsdeel 1 Van een verbeter-idee naar verbeterplan	9
Overzicht trainingsdeel 1 voor deelnemers.	9
Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 1.	10
Trainingsdeel 2 De praktijk met elkaar verbeteren.....	14
Overzicht trainingsdeel 2 voor deelnemers	14
Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 2.	15
Trainingsdeel 3. Horizontaal en verticaal leiding geven aan verbetertrajecten in de praktijk	19
Overzicht trainingsdeel 3 voor deelnemers	19
Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 3.	20
Trainingsdeel 4. Continue verbeteren van praktijken.....	23
Overzicht trainingsdeel 4 voor deelnemers	23
Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 4.....	24
Bijlagen Trainingsmodule Innoveren en Leiding geven.....	27
Action Learning Set.....	28
Een format om stakeholders en participanten van een verbetertraject in kaart te brengen.....	30
Facilitator zelf-assessment instrument.	31
Evaluatie training Practice Development: verbetertrajecten faciliteren.	32





Inleiding

In de training “Innoveren en leiding geven” staat het ontwikkelen van zorgpraktijken vanuit Practice Development (PD) centraal. PD staat voor een benadering van innovaties die de afgelopen 10 jaar veel vooruitgang heeft geboekt zowel theoretisch als methodologisch. PD is een systematische benadering die zorgverleners en teams in de zorg ondersteunt kritisch te reflecteren op de wijze waarop ze de zorg uitvoeren en hoe ze deze kunnen verbeteren. PD heeft als doel een effectieve zorg- en werkcultuur te ontwikkelen waar de cliënt centraal staat (McCormack, 2009). Het gaat dus niet om één enkel project dat start en wordt afgesloten. PD is een continu proces waar op een bijna organische wijze, veranderingen en ontwikkelingen steeds aanwezig zijn (Jordan, 2009). Het gaat daarbij om structurele en duurzame verbeteringen in de zorg. Door vanuit de principes van PD de zorg te verbeteren werk je aan kwaliteit van zorg voor de cliënt en de medewerkers in de zorg.

De training “Innoveren en leiding geven” is onderdeel van het verbeterprogramma Zorg voor Beter Regio. Dit zorgverbeterprogramma kwam tot stand uit een samenwerking tussen hogeschool Windesheim; Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle en omgeving; Vilans, kennisinstituut voor de langdurende zorg; Isala Klinieken. De ontwikkeling werd mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van ZonMw en Windesheim. Tien verbeterteams in de regio Zwolle werkten in een ontwikkelproject aan hun verbeterplannen volgens het nieuwe verbeterprogramma. De ervaringen in deze pilot zijn geëvalueerd door iBMG (Erasmus Universiteit) en het lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg (Windesheim).

Alle materialen behorend bij Zorg voor Beter Regio zijn te verkrijgen via de website van het Lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg en via ZorgvoorBeter.nl en het Kennisplein Zorg voor Beter.



Algemene uitgangspunten van de Training “Innoveren en leiding geven”

Doel van de training

De training “Innoveren en leiding geven” heeft als doel:

Dat deelnemers een visie ontwikkelen op innoveren en leiderschap op de werkplek volgens de uitgangspunten van Practice Development .

Dat deelnemers kennis maken met concrete methoden en technieken die zij op de eigen werkplek kunnen inzetten.

Doelgroep

Projectleiders, teamleiders, afdelingshoofden, managers, kwaliteitsfunctionarissen, betrokken HBO studenten, HBO docenten die als facilitator betrokken zijn bij een verbeterproject.

Voorwaarde om te starten met de training

De deelnemer van de training is net gestart of gaat binnen een maand na aanvang van de training starten met een verbeterproject binnen de instelling waar hij /zij werkzaam is. De training ondersteunt namelijk deelnemers bij het zetten van de opeenvolgende stappen in een verbeterproject.

De meest ideale situatie is een groep deelnemers die allemaal hetzelfde willen verbeteren. Voorbeelden waaraan gedacht kan worden: valpreventie, medicatieverstrekking, agressie op de werkplek, etc.

Duur van de training

40 uur in totaal.

Waarvan 32 uur in groepsverband en 8 uur zelfstudie.

Trainers

Onderzoekers / docenten lectoraat Innoveren in de Ouderenzorg, hogeschool Windesheim

Aan te schaffen literatuur voor trainers

Toolkit Practice Development: Workplace resources for Practice Development. Royal college of Nursing (2007).



Volgorde trainingsdelen

De verschillende trainingsdelen zijn opeenvolgend. Het is aan te raden om met trainingsdeel 1 te beginnen. Het is mogelijk om onderdelen te verschuiven, naar gelang de behoefte van de deelnemers. We adviseren om de volgende tijdsspanne tussen de verschillende trainingsonderdelen te hanteren.

Start trainingsdeel 1, 1 week ertussen

Trainingsdeel 2, 3 maanden ertussen

Trainingsdeel 3, 6 maanden ertussen

Trainingsdeel 4.



Overzicht volledig programma training “Innoveren en leiding geven”

Zorg voor betere Regio

	Titel module	Thema vanuit Practice Development	Verbeter stappen	Globale inhoud module
1	Van een verbeter- idee naar verbeterplan.	Empowerment betrokkenen	Plannen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empowerment, horizontaal leiderschap. Wie ben ik, waar sta ik voor en hoe krijg ik mensen zover dat ze zorg verbeteren. 2. CCI methode 3. ALS methode 4. Verschillende vormen van kennis. 5. Belang empowerment betrokkenen uitleggen vanuit PD. <p>Verbeterproces: Een verbetercyclus, wat is belangrijk, waar let je op.</p>
2	De praktijk met elkaar verbeteren.	Stakeholders	Do	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbeteren van praktijk vanaf de werkvloer. 2. Stakeholders identificeren (wie kan ervoor zorgen dat verbetering slaagt?, wie is nodig?) 3. Cliënten betrekken bij verbeteren van praktijk. 4. Belang van stakeholders voor het verbeteren van praktijk uitgelegd vanuit PD. <p>Verbeterproces: Uitvoer van een plan Meten Verschillende vormen van kennis raadplegen Interventies implementeren</p>
3	Horizontaal en verticaal leiding geven aan verbetertrajecten in de praktijk.	Faciliteren	Study en Act	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faciliteren vanuit PD 2. Leiderschap, horizontaal en verticaal <p>Verbeterproces: Opnieuw meten, werken de interventies? Zitten we op koers wat betreft het doel? Bijstellen plan, interventies implementeren.</p>
4	Continue verbeteren van praktijken.	Cultuur Lerende cultuur Cliëntgerichte zorgcultuur	Borgen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultuur gericht op continue verbetering van de praktijk. 2. Hoe steek je in op cultuurverandering? 3. Belang van een lerende cultuur vanuit PD uitleggen. <p>Verbeterproces: . Borgen van de verbeteringen. Meten van de resultaten. Continue verbeteren.</p>



Trainingsdeel 1 Van een verbeter-idee naar verbeterplan

Overzicht trainingsdeel 1 voor deelnemers.

Doelstellingen	<p>De deelnemer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Heeft inzicht in eigen kernkwaliteiten op het gebied van verbetertrajecten .• Heeft inzicht in eigen kwaliteiten als horizontaal en/of verticaal leider.• Heeft inzicht in diverse vormen van kennis en kan deze toepassen in het verbetertraject.• Heeft kennis van verbeteren van zorg, kleinschalig en grootschalig.• Heeft een eerste aanzet gedaan tot het maken van een verbeterplan.
Tijdstip	9.30-16.30 uur (1 uur lunchpauze, 2 x 20 minuten koffiepauze)
Agenda	<p>Inloop met koffie (9.15-9.30 uur)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kennis maken met elkaars kernkwaliteiten (9.30-10.15 uur)2. CCI methode over leiding geven aan een verbetertraject (10.15-11.00 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none">3. Presentatie over verschillende vormen kennis (11.20-12.00 uur) <p>Lunch</p> <ol style="list-style-type: none">4. ALS-methode (13.00-14.00 uur)5. Presentatie verbeteren van zorg, verschillende methodieken. (14.00-14.25 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none">6. Aan de slag met het verbeterplan (14.45-15.30 uur)7. Toekomst (15.30-16.00 uur)8. Terugblikken op de PD thema van de dag: empowerment. (16.00-16.20 uur)9. Evalueren (16.20-16.30 uur)
Literatuurtip	<ul style="list-style-type: none">• Munten, G., K. Cox, H. Garretsen en J. van den Bogaard. Evidence based practice; een kritische reflectie. <i>Verpleegkunde</i>, 2006, 21, 2, 148-156.• McCormack, B. e.a. Practice Development: realising active learning for sustainable change. <i>Contemporary Nurse</i>, 2009, 1-2, 92-104.• De website: www.zorgvoorbeter.nl



Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 1.

Lesmaterialen

- Flip-over
- Stiften
- Post-its (ruime hoeveelheid) verschillende kleuren
- Beamer en laptop
- Kernkwaliteitspel

Uitwerking onderdelen trainingsdeel 1.

1. Kennis maken met elkaars kernkwaliteiten

Aanpak:

- Kaarten van het kernkwaliteitspel op de grond leggen en iedereen een kernkwaliteit laten kiezen.
- Vertellen wie je bent, welke instelling, Verbinden aan functioneren als verbeterteamleider / als ondersteuner van verbeterteam / verbinden aan borgen van verbeteringen
- Na afloop alle kernkwaliteiten inventariseren en opschrijven, zodat deelnemers en trainer goed zicht hebben op de beschikbare kracht van de deelnemers.

Tip:

Uitleg geven waarom het belangrijk is om inzicht te hebben in kernkwaliteiten van elkaar.

Verantwoording:

Deze oefening geeft zicht op alle kernkwaliteiten van deelnemers. Deelnemers kunnen aangeven waar ze goed in zijn en ontdekken bij de ander de kracht.

Dit ondersteunt het opzetten van een verbeterteam die voor dít verbetertraject, in déze context mogelijk is.

2. CCI methode en leiding geven aan een verbetertraject

De methode Claims / Concerns and Issues, kortweg CCI, is een manier om een onderwerp te evalueren en de stand van zaken op te maken. Tijdens deze oefening is het onderwerp: Horizontaal leiding geven aan een verbetertraject.

Aanpak:

- Drie flaps worden opgehangen en de volgende vragen daarop gesteld:

Flap 1.: Claims; Wat zijn positieve opvattingen over het onderwerp?

Flap 2. : Concerns; Wat zijn negatieve opvattingen over het onderwerp?

Flap 3.: Issues; Welke vragen heb ik over het onderwerp?



- Iedere deelnemer schrijft op een afzonderlijke post-it de Claims, Concerns en Issues.

Iedere deelnemer heeft op deze wijze evenveel stem in het noteren van de Claims, Concerns en Issues. Dit noteren wordt in stilte gedaan en duurt totdat de laatste klaar is. Dit is belangrijk, zodat de stem van iedere deelnemer gehoord wordt.

- De groep wordt opgedeeld in kleinere groepen, iedere groep clustert 1 van de flaps.

De kleine groep noteert wat de kern van de flap is, wat met elkaar samenhangt en wat de uitersten zijn. Het is belangrijk dat er geen punten worden weggelaten. Iedere stem is even belangrijk.

- Clustering plenair bespreken.

Elke groep koppelt zijn bevindingen van de flap terug in de hele groep. De Issues worden als laatste doorgenomen. De acties worden verdeeld en er worden afspraken gemaakt wanneer er een terugkoppeling plaats vindt over deze issues.

Verantwoording:

Deelnemers hebben een beeld geschetst van positieve- en negatieve opvattingen over het leiding geven aan verbetertrajecten en hebben vragen genoteerd met bijbehorende acties om het leiding geven aan verbetertrajecten te bevorderen.

3. Presentatie over verschillende vormen van kennis

De trainer geeft een kort werkcollege over verschillende vormen van kennis. Aan de orde komen o.a. : persoonlijke kennis, professionele kennis, wetenschappelijke kennis, context gebonden kennis en de waarde van verschillende vormen van kennis.

4. ALS methode

Aanpak:

De trainer geeft eerst een korte uitleg over Action Learning Set (ALS) binnen Practice Development. Het doel van een ALS en wat je ermee kunt bereiken.

Vervolgens wordt de groep opgesplitst in 2 groepen van maximaal 8 deelnemers. Elke groep heeft een eigen facilitator (= de trainer). De stappen van een ALS zijn vermeld in Bijlage 1.

Verantwoording:

Deelnemers leren door een ingebrachte casus wat dit in hun eigen situatie betekent, door elke deelnemers specifiek te laten benoemen wat ze hier van leren en welke actie dat vraagt.



5. Presentatie verbeteren van zorg, verschillende methodieken

De trainer geeft een kort werkcollege over verbeteren van zorg op de werkvloer. Verschillende methodieken zoals “zorg voor beter”, “regionale zorg voor beter”, komen aan de orde. De lineaire stappen van verbeteren (plan, do, study, act) worden toegelicht. Tenslotte wordt aangegeven wat een verbeterplan is en waarom het belangrijk is een verbeterplan te maken.

Vervolgens gaan deelnemers met elkaar in discussie over ervaringen die een ieder heeft op het gebied van verbeteren van zorg / innoveren; wat werkt en waarom, wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend op de werkvloer. Deze discussie wordt door de trainer genoteerd op 3 verschillende flaps: 1. Ervaringen met verbeteren van zorg / innoveren; 2. Bevorderende factoren om zorg te verbeteren; 3. Belemmerende factoren om zorg te verbeteren.

6. Aan de slag met het verbeterplan

Aanpak:

- Deelnemers gaan in groepjes uit elkaar. De groepjes bestaan uit leden van hetzelfde verbeterteam. Bij kleine groepjes kunnen ook twee verbeterteams worden samengevoegd.
- Deelnemers formuleren een probleem- en doelstelling voor het verbetertraject dat ze willen starten in de eigen organisatie.
- Vervolgens maken de deelnemers een grof tijdsplan voor het hele verbetertraject.
- Alle uitkomsten worden op een flap genoteerd.
- Plenair lopen alle deelnemers langs de flaps, noteren opmerkingen op een geeltje en plakken deze op de flap.
- 1 deelnemer van het groepje neemt de flap mee. Hier kan in de instelling verder mee gewerkt worden om een plan van aanpak te schrijven.

Verantwoording:

Er is een eerste aanzet gemaakt voor een verbeterplan. Deelnemers hebben van elkaar feedback gekregen en kunnen deze verwerken in een definitieve versie van het verbeterplan.

7. Toekomst

Aanpak:

Iedere deelnemer schrijft minimaal 2 actiepunten op die hij de komende tijd binnen de eigen instelling voor het verbetertraject wil uitvoeren. De geeltjes worden ingeleverd bij de trainer en teruggekoppeld op de volgende cursusdag.

Verantwoording:

Deelnemers formuleren concrete acties. Deze acties geven voortgang aan het verbetertraject.

8. Terugblikken op PD thema van de dag: empowerment

Aanpak:



De trainer gaat met de deelnemers in gesprek over empowerment vanuit PD. Wat betekent empowerment vanuit de PD benadering, hoe is dat terug gekomen op deze cursusdag en hoe kunnen deelnemers het inzetten in de eigen praktijk?

Verantwoording:

Bewustwording bij deelnemers hoe zij vanuit de PD benadering kunnen insteken op empowerment en zo praktijken verbeteren.

9. Evalueren.

Aanpak:

Iedere deelnemer noemt 1 woord waarmee hij of zij aangeeft hoe trainingsdeel 1 is ervaren. De trainer noteert alle woorden en neemt dit mee in het bijstellen van de trainingsmodule.

Tip:

- De evaluatie is nu algemeen gesteld. Het is ook mogelijk om een onderdeel te evalueren. B.v. de trainer, gebruik van materialen, gebruikte werkvormen.

Verantwoording:

In korte tijd krijgt iedere deelnemer de gelegenheid om kort weer te geven hoe hij of zij deze dag heeft ervaren.



Trainingsdeel 2 De praktijk met elkaar verbeteren

Overzicht trainingsdeel 2 voor deelnemers

Doelstellingen	<p>De deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kunnen de werkvloer betrekken bij verbetertrajecten.• Weten wat belangrijke stakeholders zijn binnen de eigen organisatie.• Kunnen cliënten betrekken bij verbetertrajecten.• Kunnen een nulmeting uitvoeren.• Kunnen een swot -analyse uitvoeren.• hebben kennis van het implementeren van “nieuwe” interventies.
Tijdstip	09.30-16.30 uur (1 uur lunchpauze, 2 x 20 minuten koffiepauze)
Beschrijving bijeenkomst	<p>Inloop met koffie (9.15-9.30 uur)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Wat zat er de afgelopen dagen in je hoofd? (9.30-10.15 uur)2. Verbeteren van de zorgpraktijk op de werkvloer (10.15-11.00 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none">3. Wie zijn mijn stakeholders? (11.20-12.00 uur) <p>Lunch</p> <ol style="list-style-type: none">4. In gesprek met een expert over het verbeterthema5. Meten is weten (14.00-15.00 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none">6. Terugkoppeling actiepunten dag 1 en toekomst (15.20-16.00 uur)7. Terugblikken op het PD thema: stakeholders (16.00-16.15 uur)8. Evalueren (16.00-16.30 uur)
Literatuurtip	Jansen, S., L, Schouten, H. Tijink. Doorbraakproject verlegt focus en boekt resultaat. Van fouten naar veiligheid. Pharmaceutisch Weekblad, 2002, 137, 44, 1554-1557.
Opdracht voorafgaand aan het tweede trainingsdeel.	<p>Maak een verbeterplan voor je afdeling of instelling over het verbeteronderwerp.</p> <p>Een plan bevat in ieder geval de volgende onderdelen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Probleemschets2. Probleemstelling en doelstelling3. Beschrijving van de resultaten, wie verantwoordelijk is en wanneer het uitgevoerd moet zijn.4. Wijze van aanpak5. Betrekken van stakeholders



Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 2.

Lesmaterialen

- Stiften
- Post-its, een ruime hoeveelheid en verschillende kleuren.
- Beamer en laptop

Uitwerking onderdelen trainingsdeel 2.

1. Wat zat er de afgelopen dagen in je hoofd?

Aanpak:

De trainingsdag start met het bespreken van onderstaande vragen:

- Welke vragen leven er bij de deelnemers over het verbetertraject?
- Welke zorgen zijn er bij de deelnemers over het verbetertraject?
- Welke verwachtingen hebben de deelnemers over het verbetertraject?
- Per item (3 punten hierboven) een flap maken.
- De deelnemers uitnodigen om ieder op een geeltje antwoord te geven op bovenstaande punten en deze op te plakken op bijbehorende flap.
- De antwoorden in drie groepen clusteren (per groep 1 flap)
- de rode draad plenair terugkoppelen.

Vervolgens wordt met elkaar gekeken of deze sessie aanpassingen in de agenda vereist.

Verantwoording:

Het wordt duidelijk waar elke deelnemer mee bezig is in z'n hoofd. Wat leeft er rondom het verbetertraject. De trainer kan zich aanpassen aan de verwachtingen, vragen en zorgen van de deelnemers.

2. Verbeteren van de zorgpraktijk op de werkvloer

Aanpak:

De trainer start met een korte introductie over een verbetertraject, verschillende invalshoeken van verbeteren en een verbeterplan. Deelnemers hebben voor deze dag een eerste aanzet tot een verbeterplan voorbereid en bespreken deze met elkaar. De trainer maakt duidelijk dat er vele mogelijkheden zijn om een plan vorm te geven. Een aantal basisonderdelen (probleem- en doelstelling, aanpak, tijdschema, stakeholders betrekken) zijn in elk plan gelijk. De deelnemers presenteren elk hun eigen concept-verbeterplan.

- De deelnemers voeren vervolgens een kritische dialoog in tweetallen over de wijze waarop ze tot een eerste aanzet van het verbeterplan komen binnen de eigen instelling.



- De ene deelnemer bevraagt de ander kritische over zijn of haar ideeën. Daarbij worden de principes van "high support" en "high challenge" gehanteerd.
- Na 20 minuten worden de rollen omgedraaid.
- Na deze 40 minuten geven de deelnemers in de hele groep terug wat ze geleerd hebben van deze kritische dialoog en wat dit betekent voor hun verbeterplan en/of verbetertraject.

Uitleg "high support" en "high Challenge":

Faciliteren, ondersteunen en uitdagen van deelnemers tijdens een training in de juiste balans, maakt dat het leerrendement groot is. Tijdens deze oefening ondersteunt de luisterende deelnemer de vertellende deelnemer, door hem/haar aan te moedigen, te complimenteren met z'n ideeën, door bevestiging te geven. Dit sterkt de vertellende deelnemer. De luisterende deelnemer stelt, naast deze ondersteuning ook vragen die de vertellende deelnemer uitdagen, zodat deze moet nadenken en zijn/haar plan kan aanscherpen. Vragen die de ander uitdagen zijn b.v.: Hoe ga je dat concreet uitvoeren? Wie ga je er bij betrekken? Wat bedoel je daar precies mee? Zou het ook nog op een andere manier kunnen? De luisterende deelnemer probeert een goede balans te vinden in het ondersteunen (high support) en in het uitdagen (high challenge).

Verantwoording:

Deelnemers bieden elkaar ruimte om eigen ideeën uit te spreken en dagen elkaar vervolgens uit om buiten eigen kaders te denken.

3. Wie zijn mijn stakeholders?

Tijdens deze oefening gaan we aan de slag met het in kaart brengen van verschillende stakeholders / participanten die een rol spelen bij het verbeteren van de praktijk. Een hulpmiddel om dit in kaart te brengen is te vinden in bijlage 2.

Aanpak:

- De groep deelnemers wordt opgesplitst in groepjes van 4.
- Deze groepjes vullen voor ieder afzonderlijk het format van bijlage 2 in. Deelnemers helpen elkaar om het aantal stakeholders te identificeren.

Verantwoording:

Deelnemers kunnen na deze oefening inschatten met welke stakeholders ze rekening moeten houden en hoe ze deze kunnen betrekken bij het verbeteren van de praktijk.

4. In gesprek met een expert

Aanpak:

De trainer nodigt een inhoudelijke expert (verbeterthema) uit. De expert gaat tijdens het gesprek in op vragen die leven in de groep over het verbeterthema, welke interventies zijn op dit moment actueel, welke literatuur is belangrijk, welke websites en kenniscentra zijn belangrijk en waar kunnen de verbeterteams verbetervoorbeelden vandaan halen.



Tip:

- Voorafgaand aan dit trainingsdeel is het aan te raden om bij de verbeterteamleiders na te vragen of zij behoefte hebben aan een inhoudelijke expert. Mocht dit niet het geval zijn, dan kunt u dit onderdeel vervangen door een gesprek met elkaar over het verbeterthema.
- De deelnemers kunnen vragen vooraf mailen aan de expert of trainer, zodat de expert zicht krijgt op de vragen die leven in de groep.
- De expert moet zich vrij voelen om aan de hand van vragen en niet aan de hand van een presentatie het thema te bespreken.
-

Verantwoording:

Het gesprek tussen deelnemers en experts is een interactieve vorm. Deelnemers krijgen kennis op maat, omdat ze zelf aangeven waar ze behoefte aan hebben.

5. Meten is weten

De trainer geeft een kort werkcollege over een nulmeting, een swot-analyse, het belang van meten, hermeten. Ook wordt tijdens dit werkcollege aandacht besteed aan het kiezen van de interventie om de praktijk te verbeteren. Waar wordt deze keuze op gebaseerd?

6. Terugkoppeling actiepunten dag 1 en toekomst

Aanpak:

De trainer komt terug op de actiepunten van de vorige keer. Iedere deelnemer krijgt kort het woord om aan te geven wat gelukt is van de actiepunten.

Vervolgens schrijft iedere deelnemer wederom minimaal 2 actiepunten op die hij de komende tijd binnen de eigen instelling voor het verbetertraject wil uitvoeren.

De geeltjes worden ingeleverd bij de trainer en teruggekoppeld op de volgende cursusdag.

Verantwoording:

De terugkoppeling is alleen gericht op het positieve, dat wat gelukt is. Vanuit PD is het belangrijk om het positieve te benadrukken, zodat deelnemers kunnen groeien vanuit succes. Vervolgens formuleren deelnemers opnieuw concrete acties. Deze acties geven voortgang aan het verbetertraject. +

7. Terugblikken op PD thema van de dag: stakeholders

Aanpak:



De trainer gaat met de deelnemers in gesprek over stakeholders vanuit PD. Wat betekenen stakeholders vanuit de PD benadering, hoe is dat terug gekomen op deze cursusdag en hoe kunnen deelnemers het geleerde inzetten in de eigen praktijk.

Verantwoording:

Bewustwording bij deelnemers hoe zij vanuit de PD benadering stakeholders kunnen betrekken bij het verbetertraject en zo praktijken verbeteren.

8. Evalueren

Aanpak:

Iedere deelnemer noemt 1 woord waarmee hij of zij aangeeft hoe trainingsdeel 2 is ervaren. De trainer noteert alle woorden en neemt dit mee in het bijstellen van de trainingsmodule.

Tip:

- De evaluatie is nu algemeen gesteld. Het is ook mogelijk om een onderdeel te evalueren. B.v. de trainer, gebruik van materialen, gebruikte werkvormen.

Verantwoording:

In korte tijd krijgt iedere deelnemer de gelegenheid om kort weer te geven hoe hij of zij deze dag heeft ervaren.



Trainingsdeel 3. Horizontaal en verticaal leiding geven aan verbetertrajecten in de praktijk

Overzicht trainingsdeel 3 voor deelnemers

Doelstellingen	<p>De deelnemer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft een positieve uitspraak over zichzelf als facilitator geformuleerd en uitgesproken. • Heeft kennis over faciliteren vanuit de PD principes • Heeft inzicht in verschillende vormen van leiderschap, horizontaal en verticaal. • Kan in het verbetertraject de verschillende stakeholders faciliteren.
Tijdstip	9.30-16.30 uur (1 uur lunchpauze, 2 x 20 minuten koffiepauze)
Beschrijving bijeenkomst	<p>Inloop met koffie (9.15-9.30 uur)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het verbeterteam faciliteren (9.30-10.30 uur) 2. Leiderschap, horizontaal en verticaal (10.30-11.00 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. In discussie over leiding geven in een verbetertraject (11.20-12.30 uur) <p>Lunchpauze</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Presentatie stand van zaken per verbeterteam (13.30-15.00 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Terugkoppeling actiepunten dag 1 en 2 en toekomst (15.20-16.00 uur) 6. Terugblikken op het PD thema: faciliteren (16.00-16.15 uur) 7. Evalueren (16.15-16.30 uur)
Literatuurtip	<ul style="list-style-type: none"> • De website www.zorgvoorbeter.nl



Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 3.

Lesmaterialen

- Stiften
- Post-its, een ruime hoeveelheid en verschillende kleuren.
- Beamer en laptop
-

Uitwerking onderdelen trainingsdeel 3

1. Het verbeterteam faciliteren

Aanpak:

- Iedere deelnemer vult individueel bijlage 3 in.
- Vervolgens wordt in 4-tallen de uitkomst besproken.
- Elke deelnemer formuleert n.a.v. het bespreken in 4-tallen een positieve uitspraak over zichzelf als verbeterteamleider of horizontaal leider in een verbetertraject.
- Deze uitspraak delen de deelnemers in de hele groep met elkaar. (Er wordt niet over de uitspraak gediscussieerd. Er wordt geen mening over gegeven. Het gaat erom dat de deelnemer de positieve uitspraak over zichzelf hardop in een groep zegt en deelt met anderen.)

Verantwoording:

Deze oefening geeft deelnemers inzicht in opvattingen die ze hebben over zichzelf als verbeterteamleider of horizontaal leider.

2. Leiderschap, horizontaal en verticaal

De trainer geeft een korte presentatie over verschillende leiderschapsstijlen bij verbetertrajecten. Aan bod komen stijlen als de "supportive" leider, de controlerende leider, de invloed van de verticale en horizontale leider in verbetertrajecten en vanuit PD: Transformationele leiders en transformationele processen.

3. In discussie over leiding geven aan verbetertrajecten

Vervolg van punt 2.

Aanpak:

Deelnemers gaan met elkaar in discussie over ervaringen die een ieder heeft op het gebied van leiding geven, horizontaal en/of verticaal aan verbetertrajecten, wat werkt en waarom, wat werkt belemmerend en wat werkt bevorderend op een afdeling?



De trainer noteert deze discussie op 3 verschillende flaps:

- Ervaringen met leiding geven aan verbetertrajecten;
- Do's in het leiding geven aan verbetertrajecten;
- Don'ts in het leiding geven aan verbetertrajecten.

Verantwoording:

Deelnemers delen ervaring en komen met concrete punten die belangrijk zijn bij het leiding geven aan verbetertrajecten vanuit een PD benadering.

4. Presentatie stand van zaken per verbeterteam

Aanpak:

- Per verbeterteam wordt een presentatie gegeven van 5 minuten over het verbetertraject, de nulmeting, de geïmplementeerde interventies en de vervolgacties.
- Na de presentatie geven de andere deelnemers max. 10 minuten feedback d.m.v. het stellen van vragen. De principes van "high support" en high "challenge" zijn van belang.

Verantwoording:

De verbeterteams geven inzicht in de verbetertrajecten, er is gelegenheid om feedback te ontvangen, zodat het verbetertraject verder geoptimaliseerd kan worden.

5. Terugkoppeling actiepunten dag 1/2 en toekomst

Aanpak:

De trainer komt terug op de actiepunten van de vorige keer. Iedere deelnemer krijgt kort het woord om aan te geven wat gelukt is van de actiepunten.

Vervolgens schrijft iedere deelnemer wederom minimaal 2 actiepunten op die hij de komende tijd binnen de eigen instelling voor het verbetertraject wil uitvoeren.

De geeltjes worden ingeleverd bij de trainer en teruggekoppeld op de volgende cursusdag.

Verantwoording:

De terugkoppeling is alleen gericht op het positieve, wat gelukt is. Vanuit PD is het belangrijk om het positieve te benadrukken, zodat deelnemers kunnen groeien vanuit succes. Vervolgens formuleren deelnemers opnieuw concrete acties. Deze acties geven voortgang aan het verbetertraject.



6. Terugblikken op PD thema van de dag: faciliteren

Aanpak:

De trainer gaat met de deelnemers in gesprek over faciliteren vanuit PD. Wat betekent faciliteren vanuit de PD benadering, hoe is dat terug gekomen in deze cursusdag en hoe kunnen deelnemers het inzetten in de eigen praktijk?

Verantwoording:

Bewustwording bij deelnemers hoe zij vanuit de PD benadering stakeholders kunnen faciliteren en zo praktijken verbeteren.

7. Evalueren

Aanpak:

Iedere deelnemer noemt 1 woord waarmee hij of zij aangeeft hoe trainingsdeel 1 is ervaren. De trainer noteert alle woorden en neemt dit mee in het bijstellen van de trainingsmodule.

Tip:

- De evaluatie is nu algemeen gesteld. Het is ook mogelijk om een onderdeel te evalueren. B.v. de trainer, gebruik van materialen, gebruikte werkvormen.
-

Verantwoording:

In korte tijd krijgt iedere deelnemer de gelegenheid om kort weer te geven hoe hij of zij deze dag heeft ervaren.



Trainingsdeel 4. Continue verbeteren van praktijken

Overzicht trainingsdeel 4 voor deelnemers

Doelstellingen	<p>De deelnemer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Heeft acties geformuleerd om de interventies te borgen in de praktijk.• Heeft inzicht in de cultuur van de afdeling waar het verbetertraject plaats vindt.• Heeft kennis over cultuurveranderingen.• Kan vanuit de PD principes: “de lerende cultuur en het centraal stellen van een cliëntgerichte zorgcultuur”, het verbeterteam faciliteren.
Tijdstip	9.30 – 16.30 uur (1 uur lunchpauze, 2 x 20 minuten koffiepauze)
Beschrijving bijeenkomst	<p>Inloop met koffie (9.15-9.30 uur)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Een beeld / visualisatie van een afdelingscultuur (9.30-12.30 uur) (Er is een koffiepauze van 10.15-10.35 uur) <p>Lunchpauze</p> <ol style="list-style-type: none">2. CCI: Borgen van de interventies (13.30-14.30 uur) <p>Koffiepauze</p> <ol style="list-style-type: none">3. Terugkoppeling actiepunten dag 1, 2,3 en toekomst (14.50-15.30 uur)4. Terugblikken op het PD thema: lerende cultuur en cliëntgerichte zorgcultuur (15.30-16.00 uur)5. Evalueren, deze dag en volledige training (16.00-16.30 uur) <p>Afsluitende borrel</p>
Literatuurtip	



Informatie voor de trainer: Uitwerking trainingsdeel 4

Lesmaterialen

- Stiften
- Post-its, een ruime hoeveelheid en verschillende kleuren.
- Beamer en laptop
- Stiften
- papier (verschillende kleuren
- eventuele oude tijdschriften
- Verpakkingsmaterialen
- Karton
- Lijm, plakband, scharen

Uitwerking onderdelen trainingsdeel 4

1. Een beeld / visualisatie van een afdelingscultuur

Aanpak:

- Deelnemers gaan in groepjes uit elkaar. De groepjes zijn samengesteld uit deelnemers die in hetzelfde verbeterteam zitten /dezelfde afdeling.
- Deelnemers maken een beeld van de huidige cultuur op de afdeling of binnen het verbeterteam (de keus ligt bij het groepje). (30 minuten)
- Vervolgens worden alle collages opgehangen en gaat de hele groep langs bij de verschillende collages.
- Deelnemers hangen vervolgens geeltjes bij de collages met opmerkingen vanuit de volgende 3 punten:
 - Wat zie ik in deze collage?
 - Wat voel ik bij deze collage?
 - Welke vraag zou ik mezelf stellen over de cultuur van deze afdeling of dit verbeterteam? (30 minuten)

Nu volgt een presentatie van de trainer over wat cultuur op een werkplek doet met het verbetertraject. Wat is een effectieve werkplekcultuur? Gebruik hierbij het handboek "Workplace resources for Practice Development" Royal college of Nursing, hoofdstuk 6. (30 minuten)

- De groepjes gaan weer verder met de collage door eerst een reflectieve discussie in het groepje aan te gaan. De volgende vragen zijn de basis voor deze discussie:
 - Wat zijn in onze context belangrijke aspecten voor een effectieve lerende cultuur?
 - In termen van actiepunten: wat zijn drie prioriteiten die aangepakt moeten worden om de effectieve lerende cultuur te bereiken?
 - Wat zijn consequenties voor cliënten en medewerkers als we een verandertraject ingaan in de huidige cultuur en wat zijn consequenties voor cliënten en medewerkers als we een verandertraject ingaan in de effectieve lerende cultuur?
 - Hoe kan de verandering van de huidige cultuur naar de nieuwe cultuur het beste gefaciliteerd worden?



- Vervolgens gaan de groepjes weer aan de slag met de collage en beelden ze 3 cruciale veranderingen uit die nodig zijn om een effectieve, lerende werkcultuur te creëren. (60 minuten)

Verantwoording:

Deelnemers worden uitgedaagd om op een creatieve wijze de afdelingscultuur te visualiseren om vervolgens zichtbaar te maken wat ze nodig hebben om van deze bestaande cultuur een effectieve werkcultuur te maken waarin verbetertrajecten tot een positief resultaat kunnen worden uitgevoerd. Een continue verbetercultuur is het uiteindelijke doel.

2. CCI: Borgen van de interventies. (13.30 – 14.30 uur)

De methode Claims / Concerns and Issues, kortweg CCI, is een manier om een onderwerp te evalueren en de stand van zaken op te maken. Tijdens deze oefening is het onderwerp: Het borgen van de interventies van het verbeterthema op de afdeling

Aanpak:

- Drie flaps worden opgehangen en de volgende vragen daarop gesteld:

Flap 1.: Claims; Wat zijn positieve opvattingen over het onderwerp?

Flap 2. : Concerns; Wat zijn negatieve opvattingen over het onderwerp?

Flap 3.: Issues; Welke vragen heb ik over het onderwerp?

- Iedere deelnemer schrijft op een afzonderlijke post-it de Claims, Concerns en Issues.

Iedere deelnemer heeft op deze wijze evenveel stem in het noteren van de Claims, Concerns en Issues. Dit noteren wordt in stilte gedaan en duurt totdat de laatste klaar is. Dit is belangrijk, zodat de stem van iedere deelnemer gehoord wordt.

- De groep wordt opgedeeld in kleinere groepen, iedere groep clustert 1 van de flaps.

De kleine groep noteert wat de kern van de flap is, wat met elkaar samenhangt en wat de uitersten zijn. Het is belangrijk dat er geen punten worden weggelaten. Iedere stem is even belangrijk.

- Clustering plenair bespreken.

Elke groep koppelt zijn bevindingen van de flap terug in de hele groep. De Issues worden als laatste doorgenomen. De acties worden verdeeld en er worden afspraken gemaakt wanneer er een terugkoppeling plaats vindt over deze issues.

Verantwoording:

Deelnemers heb een beeld geschetst van positieve- en negatieve opvattingen over het borgen van interventies op de afdeling en hebben vragen genoteerd met bijbehorende acties om het borgen van interventies op de afdelingen te bevorderen.



3. Terugkoppeling actiepunten dag 1, 2,3 en toekomst. (14.50 – 15.30 uur)

Aanpak:

De trainer komt terug op de actiepunten van de vorige keer. Iedere deelnemer krijgt kort het woord om aan te geven wat gelukt is met betrekking tot de actiepunten.

Vervolgens schrijft iedere deelnemer wederom minimaal 2 actiepunten op die hij de komende tijd binnen de eigen instelling voor het verbetertraject wil uitvoeren.

De geeltjes worden ingeleverd bij de trainer en teruggekoppeld op de volgende cursusdag.

Verantwoording:

De terugkoppeling is alleen gericht op het positieve, wat gelukt is. Vanuit PD is het belangrijk om het positieve te benadrukken, zodat deelnemers kunnen groeien vanuit succes. Vervolgens formuleren deelnemers opnieuw concrete acties. Deze acties geven voortgang aan het verbetertraject.

4. Terugblikken op PD thema van de dag: lerende cultuur en cliëntgerichte zorgcultuur

Aanpak:

De trainer gaat met de deelnemers in gesprek over een lerende cultuur en een cliëntgerichte zorgcultuur vanuit PD. Wat betekent dit vanuit de PD benadering, hoe is dat terug gekomen in deze cursusdag en hoe kunnen deelnemers het inzetten in de eigen praktijk?

Verantwoording:

Bewustwording bij deelnemers hoe zij vanuit de PD benadering praktijken kunnen verbeteren.

5. Evalueren deze trainingsdag en totale training

Aanpak evaluatie trainingsdag:

Iedere deelnemer noemt 1 woord waarin hij of zij aangeeft hoe de trainingsdag is ervaren. De trainer noteert deze woorden allemaal.

Aanpak evaluatie Totale training:

De trainer deelt een evaluatieformulier uit (zie bijlage 4). De deelnemers vullen dit in en de trainer neemt de ingevulde formulieren mee, zodat de training kan worden bijgesteld.

Verantwoording:

In korte tijd krijgt iedere deelnemer de gelegenheid om kort weer te geven hoe hij of zij deze dag heeft ervaren.



Bijlagen Trainingsmodule Innoveren en Leiding geven

- **Action Learning Set**
- **Een format om stakeholders en participanten van een verbetertraject in kaart te brengen.**
- **Facilitator zelf-assessment instrument.**
- **Evaluatie training Practice Development: verbetertrajecten faciliteren.**



Action Learning Set

Een methodiek ter ondersteuning van het ontwikkelproces is een zogenaamde Action Learning Set (ALS). Kort gezegd is dit een intervisie methode die gericht is op het verhelderen van aanwezige en ontbrekende kennis, inzichten en vaardigheden. De methode ondersteunt een professional in het verwoorden van bestaande expertise en biedt uitdaging om diens expertise te verhogen. De expertise van een professional is opgebouwd uit tenminste persoonlijke kennis, professionele kennis, wetenschappelijke kennis, context gebonden kennis. De casuïstiek heeft betrekking op situaties waarin de deelnemer een professionele rol vervult.

Een ALS kan eenmalig worden gehouden. Er zijn ook goede ervaringen om met een groep collega's een aantal ALS bijeenkomsten te organiseren (bijvoorbeeld 2-wekelijks). Elementen van een ALS (bijvoorbeeld het stellen van een bepaald type vragen) kunnen ook ingezet worden in 'reguliere' bijeenkomsten van het verbeterteam.

Werkwijze

1. Stel een groep samen van 8 tot maximaal 12 personen
2. De groep stelt basisregels op. Dat zijn onderlinge afspraken over bijvoorbeeld: Geheimhouding, aanwezigheid, wie brengt casus in, hoe wordt casus verspreid, welke omgangsvormen zijn van belang in een ALS bijeenkomst?
3. Verschillende rollen tijdens de ALS:
 - Eén deelnemer uit de groep is voorzitter. De voorzitter bewaakt de agenda en zorgt dat deze wordt doorlopen.
 - Eén deelnemer brengt een casus in.
 - De trainer is de facilitator en treedt op als de ALS procesmatig bijsturing behoeft. De trainer doet mee met het stellen van de vragen en geeft zo ook voorbeeld in het stellen van of verhelderingsvragen of verklaringsvragen.
 - De rest van de groep stelt vragen aan de deelnemer die een casus inbrengt.
4. de inbrenger van een casus gaat zo zitten dat de rest van de deelnemers een halve cirkel om haar/hem kan vormen
5. een ALS duurt ongeveer 45 minuten



Agenda van de ALS-sessie

1. Welkom en werkwijze toelichten (3-5 minuten)
2. Inbrenger licht zijn/haar casus toe (5 minuten)
Inbrenger geeft schets en sluit af met een 'hulp'vraag. Het is van belang dat voor alle deelnemers de vraag helder is en eenduidig wordt begrepen.
3. Deelnemers krijgen de kans om *verhelderingsvragen* te stellen (5 minuten)
Verhelderingsvragen hebben tot doel goed zicht te krijgen op de inhoud van de casus. Dat zijn vragen als: wat bedoel je met; heb ik het goed begrepen dat; kun je nog iets meer vertellen over?
4. Deelnemers stellen *verklaringsvragen* (20-25 minuten)
Dat zijn vragen die de inbrenger behulpzaam zijn bij het vergroten van zijn/haar inzicht. Voorbeelden van verklaringsvragen zijn: welke overwegingen had je in deze situatie? Op grond van welke kennis heb je gehandeld? Heb je je handelen ook gefundeerd op wetenschappelijke kennis? Waarom wel, niet?
5. De voorzitter rondt af (10 minuten)
 - tot welk inzicht is de inbrenger gekomen? wat gaat de inbrenger nu doen?
 - hoe heeft de inbrenger deze sessie ervaren? en de deelnemers?
 - wat gaat iedere individuele deelnemer naar aanleiding van deze bijeenkomst *doen*?
 - werkafspraken voor de volgende bijeenkomst
 -

Materialen

- Rustige ruimte
- Stoelen
- Pen & papier om gedurende de sessie aantekeningen te kunnen maken
-

Tips

- Het is van belang dat de voorzitter de rust in de bijeenkomst bewaakt
- Streef naar een goede naleving van de agenda (dus de stappen van de ALS één voor één uitvoeren)

De ALS-sessie kan ook even worden stilgelegd, om het proces bespreekbaar te maken.



Een format om stakeholders en participanten van een verbetertraject in kaart te brengen.

Het onderstaande format is gebaseerd op "A template for designating the status of participants in Practice Development work" Uit: Wenger, E., Mc. Dermott, R. and Synder, W.M. (2002) *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Er zijn vier verschillende groepen stakeholders / participanten.

1. De kerngroep: dit zijn de leiders en de sleutelfiguren, de procesbegeleiders die het verbeteren in de praktijk aanjagen.
2. De actieve deelnemers: zij zijn actief in het realiseren van het verbeteren in de praktijk. Zij implementeren de interventies op de werkvloer.
3. De deelnemers in de zijlijn: zij leveren kleine bijdragen aan het verbeteren in de praktijk.
4. De passieve deelnemers: zij observeren alleen, hebben geen interesse.

Deelnemers kunnen van de ene groep naar de andere groep schuiven. Ze kunnen van deelnemers aan de zijlijn naar de kerngroep schuiven en weer terug, door een bepaalde fase in het verbetertraject. Het is belangrijk om passieve deelnemers met invloed, vooral als ze actief negatieve invloed uitoefenen op het verbetertraject, in beeld te hebben en hun invloed te beoordelen. Eventueel is actie ten aanzien van deze passieve deelnemers gewenst.

Tabel stakeholders in kaart.

Voorbeeld:

Groep stakeholders	Naam / initialen van de stakeholder	Hoe kan deze stakeholder t.a.v. het verbetertraject betrokken worden?
Afdelingshoofd	M. D.	Elke maand een gesprek plannen om vorderingen door te spreken.
Verzorgenden	A.W.	A.W. regelmatig aanspreken op de gang, heeft moeite met veranderingen.
Verzorgenden	G.D.	G.D. actieve rol geven in het verbeteren, dat geeft uitdaging.
Cliënten	P.P.	P.P. individueel mee in gesprek gaan, in een groep kan hij moeilijk zijn mening onder woorden brengen.



Facilitator zelf-assessment instrument.

Dit instrument is vrij vertaald naar het engelse voorbeeld van de Toolkit Practice Development (Royal college of Nursing (2007) workplace resources for Practice Development) en is oorspronkelijk van: Mezirow, J. (1990) *Fostering critical reflection in adulthood*, San Francisco: Jossey-Bass.

Wat zijn jou gevoelens over faciliteren?	Welke kennis heb je over faciliteren vanuit de context van Practice development?
Hoe zie je jezelf als facilitator?	Welke faciliteringsvaardigheden laat je zien tijdens het verbetertraject tot nu toe?
Welke opvattingen heb je over faciliteren?	Welke resultaten heb je als facilitator bereikt tijdens het verbetertraject tot nu toe?



Evaluatie training Practice Development: verbetertrajecten faciliteren.

1. Ik heb tijdens het verbetertraject een CCI toegepast in het verbeterteamoverleg.

0 Nooit

0 Eenmaal

0 Af en toe

0 Regelmatig

0 Elke keer

2. Ik heb tijdens het verbetertraject een ALS toegepast in het verbeterteamoverleg

0 Nooit

0 Eenmaal

0 Af en toe

0 Regelmatig

0 Elke keer

3. Ik heb tijdens het verbetertraject andere methodieken, aangeleerd in de training, toegepast op m'n werk.

Ja, namelijk.....

Nee

4. Ik heb een beeld van Practice Development.

0 helemaal geen beeld

0 Voldoende beeld

0 een goed beeld



5. Ik kan handelen vanuit de principes van Practice Development.

0 Helemaal niet

0 een beetje

0 goed

6. Ik geef de trainer het volgende cijfer: (1 = zeer slecht, 10 is uitmuntend).....

7. Welke twee aspecten zijn voor u het meest bruikbaar, en waarom?

8. Welke twee aspecten van de training vond u het minst bruikbaar, en waarom?

9. Om het geleerde echt toe te passen in mijn praktijk heb ik nog nodig.....

