

De waarde van reflectie

Een inspiratiedocument over reflecteren en leren
(de rode draad in het kwaliteitskader gehandicaptenzorg)

December 2019

Dr. Marie-Josée Smits
Drs. Désirée Bierlaagh
In opdracht van VGN



Inhoud

1	Over dit inspiratiedocument.....	3
2	Leerzame ontmoetingen.....	5
2.1	Wie van elkaar geleerd heeft	6
2.2	Gespreksonderwerpen in de Open Space	6
2.3	Ervaringen van de deelnemers	7
3	Reflecteren in de praktijk.....	8
3.1	Een visie op reflecteren en leren	9
3.2	Reflecteren vanuit 'de bedoeling'	11
3.3	Reflecteren samen met de cliënt en verwanten	12
3.4	De betekenis en waarde van (team)reflectie	14
3.5	Reflectiemomenten zijn overal	15
3.6	Creëren van een reflectiecultuur	16
3.7	Reflectiemethoden	19
3.8	Vastleggen van teamreflectie	20
3.9	Zijn we goed bezig met reflecteren?	21
4	De balans opmaken.....	22
4.1	Stand van zaken in de sector	23
4.2	Waar de deelnemers mee aan de slag gaan	24
5	Aanbevelingen	25

Leeswijzer

Dit document is met name gebaseerd op inzichten uit twee regiobijeenkomsten, gehouden op 21 en 28 november 2019. Wil je direct lezen wat daar aan de orde kwam, ga dan naar hoofdstuk 3. 

Navigeren

In Acrobat Reader verschijnt links in beeld een overzicht van de inhoud. Door op een onderwerp te klikken spring je er meteen naar toe. Tevens vind je daar onderaan een optie voor milieuvriendelijk printen, dat wil zeggen dat de foto's heel licht worden afgedrukt.

Colofon

Opzet en inhoud van de regiobijeenkomsten en dit document:
 - Dr. Marie-Josée Smits, ZorgEssentie
 - Drs. Désirée Bierlaag, DB



Opmaak: Pim Verheyke, Structify



1

Over dit inspiratiedocument

Een inspiratiedocument over reflecteren en leren in de gehandicaptenzorg. Gebaseerd op informatie uit de regiobijeenkomsten op 21 en 28 november 2019.

Veel dank aan de deelnemers, voor hun inbreng en openheid!

Wil je direct lezen wat tijdens de regiobijeenkomsten aan de orde kwam, ga dan naar hoofdstuk 3. 





Leren over de rode draad in het Kwaliteitskader

Reflecteren, leren en verbeteren is de rode draad in het Kwaliteitskader gehandicaptenzorg. Maar wat betekenen deze begrippen eigenlijk? En wanneer is dit zinvol? 'Goede vragen' heeft de stuurgroep van het kwaliteitskader gedacht. Daarover met elkaar spreken gaat helpen om (nog beter) het kwaliteitskader als inspiratiebron te benutten. Daarom deed zij brancheorganisatie VGN de suggestie om de twee reeds door hen geplande regiobijeenkomsten te organiseren rondom het thema *De waarde van reflectie*.

Om verbinding tussen mensen uit zorgorganisaties tot stand te brengen, of zij nu zorg ontvangen, verlenen of faciliteren. Hen de gelegenheid geven van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Ook was de stuurgroep benieuwd naar hoe de sector werkt aan reflecteren en leren. Om daar zelf van te leren en om het leren binnen organisaties mee te faciliteren.

Leren van elkaar

Dit inspiratiedocument is gebaseerd op wat tijdens de regiobijeenkomsten op 21 en 28 november 2019 op tafel kwam. Toen spraken 105 mensen uit de praktijk van de gehandicaptenzorg met elkaar over *De waarde van reflectie*, om te leren van de kennis en ervaring van collega's. Dit vraagt openheid van de deelnemers om zich kwetsbaar op te stellen en te spreken over de vraagstukken waarmee zij worstelen. Dat is een voorwaarde om van elkaar te kunnen leren: vanuit gelijkwaardigheid een gesprek voeren over wat eenieder écht bezighoudt en waarin elk perspectief belicht wordt. Mooi dat dit kan in de sector!

Voor wie is dit document

Voor iedereen die dat interesseert, laat dit document zien wat op tafel komt als je zo'n 100 mensen uit de praktijk van de gehandicaptenzorg vraagt naar de waarde van reflectie.

Dit document is voor iedereen die (nog meer) werk wil maken van reflecteren in de dagelijkse praktijk. In dit document staat informatie over de onderwerpen die de deelnemers bezighoudt. En de praktische tips en adviezen die zij aan elkaar gaven.

De informatie in dit document is ook relevant voor de Stuurgroep van het Kwaliteitskader en de brancheorganisatie VGN. Door de gekozen werkvorm was veel ruimte voor onderling gesprek. Daardoor kwam informatie op tafel over onderwerpen die in de praktijk van de gehandicaptenzorg belangrijk zijn. Waar werkt men aan en waar loopt men tegenaan? En wat kan de sector mogelijk helpen om stappen verder te zetten op het gebied van reflecteren en leren, de rode draad in het kwaliteitskader?

De informatie in dit document geeft praktische 'kleur' en inhoud aan een belangrijk thema uit het kwaliteitskader: reflecteren en leren. Helpt dit onderwerp te concretiseren en om te zetten in acties die passen bij vraagstukken die spelen in de praktijk en oplossingen die daar reeds gevonden zijn.

2

Leerzame ontmoetingen

Waar komt de informatie uit dit document vandaan? Voor wie is het bedoeld? Welke onderwerpen krijgen de aandacht als je zo'n 100 mensen uit de praktijk vraagt naar de waarde van reflectie? Dit zijn de vragen waar dit hoofdstuk over gaat.

Wil je direct lezen wat tijdens de regiobijeenkomsten aan de orde kwam, ga dan naar hoofdstuk 3. 





2.1 Wie van elkaar geleerd heeft

Wie waren erbij op 21 en 28 november? Wie hebben de basis gelegd voor dit inspiratiedocument? Waarvoor onze dank!

De helft van de aanwezigen had een beleids-, staffunctie of adviseursfunctie of was procesbegeleider of projectleider.

De andere helft was afkomstig uit het primaire proces, was leidinggevende of cliënt(vertegenwoordiger). Zij hebben zich opgegeven als: lid van de cliëntenraad, ondersteuner medezeggenschap cliënten, cliënt, ervaringsdeskundige, ondersteuningsfunctionaris cliënten, senior begeleider, persoonlijk begeleider, groepsbegeleider, eerste begeleider, woonbegeleider, gedragsdeskundige, geestelijk verzorger, consultant, manager, teamleider, directiesecretaris, (team)coach, ontwikkelcoach, organisatiecoach, organisatie ontwikkelaar, kwaliteitsbevorderaar, coördinator praktijkleren, netwerkregisseur.

Daarnaast waren leden van de Stuurgroep Kwaliteitskader gehandicaptenzorg aanwezig en medewerkers van het bureau van de VGN. Zij hebben vooral geluisterd en vragen gesteld en informatie vastgelegd die voor dit document is benut.

2.2 Gespreksonderwerpen in de Open Space

De werkvorm die voor de bijeenkomst was gekozen is de 'Open Space'. Dat is een dynamische werkvorm die op zichzelf het leren van de deelnemers stimuleert. De deelnemers krijgen namelijk de gelegenheid met elkaar te spreken over de onderwerpen die Zij belangrijk vinden, waar zij meer over willen weten of hun kennis over willen delen. En dat mét mensen die dezelfde interesse en passie voor dat onderwerp hebben.

Onderwerpen uit de Open Space van 21 november

- Hoe geef je de stem van de cliënt ook systematisch een plaats?
- Hoe maak je reflectie onderdeel van het dagelijks handelen? (twee groepen)
- Wat zijn (goede) reflectiemethoden?
- Hoe zorg je voor pro-actief reflecteren (reflecteren op wat goed gaat)?
- Wat doe je als reflectie geen onderdeel is van de cultuur?
- Hoe krijg je inzicht in hoe het ervoor staat met reflectie in de organisatie?

Onderwerpen uit de Open Space van 28 november

- Hoe geven jullie vorm aan leren en reflecteren samen met bewoners?
- Oppakken van cliëntervaringsonderzoek
- Hoe breng je uitkomsten uit het cliëntervaringsonderzoek in het team?
- Hoe oefenen / ervaren om te reflecteren in teams en door individuele medewerkers?
- Reflecteren in een kleinschalige organisatie met veel continuïteit?
- Zonder de waarom-vraag geen reflectie
- Continue reflectie voor professionele teamontwikkeling versus 1x per jaar reflecteren voor het kwaliteitsrapport?
- Hoe verzamelen we informatie over reflecteren in de organisatie?

Wat bleek bij het bespreken van deze onderwerpen. Dezelfde thema's kwamen steeds terug. In hoofdstuk 3 gaan we in op deze thema's.



2.3 Ervaringen van de deelnemers

Het waren volgens de deelnemers leerzame ontmoetingen. Zij gingen er gevoed en geïnspireerd vandaan. Zij spraken met elkaar over wat hén bezighoudt als het gaat om reflecteren. Wat al goed gaat, waaraan nog verder gewerkt kan worden én hoe dat zou kunnen. Deelnemers hadden ook goede voorbeelden van reflectiemethoden meegenomen om van elkaar te leren. En er werden veelvuldig contactgegevens uitgewisseld om ook na de bijeenkomst nog te kunnen leren van elkaar.

Zij leerden daar zelf van. En de hele sector kan ervan profiteren met dit document. Ook als men zich realiseert dat er al veel kennis is over de waarde van reflectie en hoe dit het beste tot 'volle bloei' kan komen. Dan is de informatie in dit document vooral een bevestiging, dat je op de goede weg bent.

Aan het eind van de bijeenkomsten hebben we de deelnemers gevraagd: wat vond je van de bijeenkomst in één woord? Onderstaande woorden zijn in beide groepen het meest genoemd. Hoe groter het woord, hoe vaker genoemd. Daar staat tussen 'weinig vernieuwend'. En dat is ook mooi. Dat laat zien dat al veel kennis in de sector aanwezig is over de waarde van reflectie.





3

Reflecteren in de praktijk

(Team)reflectie is ondertussen niet meer weg te denken uit de gehandicaptenzorg. Het kwaliteitskader heeft gestimuleerd dat daar (nog meer) aandacht voor is gekomen. Nu is er behoefte aan verdieping. Wat is goede reflectie? Hoe doe je dat? En – niet te vergeten – waarom reflecteren we eigenlijk?

Organisaties zoeken naar de juiste vorm en inbedding. Om dat te realiseren is een visie op 'reflecteren en leren' nodig. Voor het maken daarvan staan aandachtspunten in paragraaf 1. Die zijn door ons met de deelnemers gedeeld. De informatie in de daaropvolgende paragrafen komt van de deelnemers aan de bijeenkomsten zelf. Hoe zijn organisaties aan de slag met reflectie, waar worstelen ze mee en welke tips kunnen gedeeld worden?





3.1 Een visie op reflecteren en leren

Er is bij niemand twijfel of reflectie wel zinvol is. Dat is nodig om goed aan te kunnen sluiten bij wat cliënten bezig houdt. En om hen te helpen vorm te geven aan het eigen leven. Een leven dat past en zelfrespect en zelfvertrouwen geeft. Maar goed reflecteren op een manier zodat je er ook écht van leert, blijkt nog niet zo eenvoudig te zijn. Dat vraagt eerst en vooral om een visie op *Reflecteren en leren*, zo kwam tijdens de regiobijeenkomsten op tafel. Wat is dat dat eigenlijk, reflecteren en leren? Waarom is dat belangrijk? En hoe realiseer je dat in je team of organisatie?

De aandachtspunten¹ voor het maken van visie en beleid zijn bij de start van de bijeenkomsten op 21 en 28 november door ons met de deelnemers gedeeld. Ze kwamen tijdens allerlei gesprekken in de Open Space weer aan de orde.

Het zijn aandachtspunten om vorm en inhoud te geven aan reflectie in de complexe en relationele werkelijkheid van de zorg voor mensen met een (verstandelijke) beperking. Uiteraard is daarvoor een visie op '*Goede zorg en ondersteuning*' nodig, zoals in het Kwaliteitskader gehandicaptenzorg staat. Maar óók een visie op *Reflecteren en leren*. Hoe doe je dat op een samenhangende manier, passend bij visie op goede zorg en begeleiding van de organisatie en de vraagstukken waar de organisatie voor staat?

Aandachtspunten voor het maken van een visie op reflecteren en leren

Hoe zien wij onszelf? Wat voor organisatie zijn wij? En hoe willen we daarom reflecteren en leren in onze organisatie? Om antwoorden hierop te vinden, zijn de volgende onderwerpen en vragen behulpzaam. Ze kunnen benut worden als inspiratiebron voor het maken van een visie. En voor het maken van beleid dat verder gaat dan een opleidingsplan en concrete handvatten biedt voor de praktijk.

- Reflecteren en leren zien als middel voor een doel (visie)
 - Reflecteren wij om het goede te doen voor cliënten?
 - Reflecteren wij voor het doel van goede zorg en begeleiding en het verbeteren ervan?
 - Reflecteren wij voor persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling?
- Benutten van de juiste bronnen voor reflecteren en leren
 - Reflecteren wij voldoende op ervaringen en reacties van cliënten en verwanten?
 - Leren wij van 'buitenstaanders'?
 - Gebruiken we cijfers én verhalen; en leidt reflectie tot conclusie en actie?

¹ Deze aandachtspunten zijn gevoed door de methode 'Zelfevaluatie Lerend vermogen' die in opdracht van de Stuurgroep Kwaliteitskader ouderenzorg is ontwikkeld door Marie-Josée Smits in samenspraak met de praktijk van de ouderenzorg.



- Verbeteren en ontwikkelen op basis van het geleerde
 - Werken we systematisch aan het verbeteren van de zorg en begeleiding bijvoorbeeld met de PDCA cyclus, zodat je weet dat een actie of interventie ook iets oplevert.
 - Werken we systematisch aan het ontwikkelen van onszelf bijvoorbeeld met de reflectiecirkel, zodat je weet dat de nieuwe kennis, houding of gedrag ook iets oplevert?
- Competenties om te kunnen reflecteren en leren
 - Nemen medewerkers eigenaarschap voor hun eigen leerproces en kwaliteitsverbetering?
 - Hebben medewerkers de juiste vaardigheden om te reflecteren, leren, (methodisch) de zorg te verbeteren en zich te ontwikkelen?
- Gebruik maken van verschillende vormen en momenten van reflectie aansluitend bij visie
 - Reflecteren wij in teams (structureel geplande ontmoetingen)?
 - Reflecteren wij gedurende het dagelijks handelen met cliënten, verwanten en collega's?
 - Sluit de wijze van reflecteren aan bij motivatie, voorkeuren en behoeften van medewerkers?
 - Reflecteren wij methodisch om optimaal te leren?
 - Reflecteert iedereen, alle niveaus/ functies in onze organisatie?
- Organisatorische randvoorwaarden voor reflecteren en leren
 - Is er een leercultuur waarin je 'fouten' mag maken?
 - Is er steun en voorbeeldrol van leidinggevenden?
 - Is er ruimte om te experimenteren (buiten de lijntjes kleuren)?
 - Is er professionele ruimte om te handelen na reflectie?
 - Is er ruimte, tijd en begeleiding bij reflecteren en leren?
 - Faciliteren we het vinden en benutten van kennis en expertise?



3.2 Reflecteren vanuit 'de bedoeling'

In de Open Space gaat het in verschillende gesprekken over het 'why'. Reflecties moeten verbonden zijn aan 'de bedoeling', visie of kernwaarden van de organisatie. Het begint met het 'waarom'. Wat willen we vanuit onze visie voor cliënten betekenen? En wat is van waarde voor een specifieke cliënt op een bepaald moment?

Als in onze visie wonen en welzijn voorop staat, waarom moeten cliënten dan soms verhuizen als hun gedrag of zorgbehoefte verandert? Waarom brengen we de expertise die nodig is niet naar de groep?

Reflecteren is nooit een doel op zichzelf maar altijd een middel om het goede te doen voor cliënten met hun verwanten.

Als de reden om te reflecteren niet voorop staat dan wordt dit een doel op zichzelf. Reflectie wordt een instrumentele activiteit: reflecteren om te reflecteren. In plaats van waarde geladen activiteit: het goede doen voor de cliënt.

Als reflecteren gezien wordt als een middel, dan wordt dat vaak ook gevoeld als iets extra's, iets dat erbij komt in het werk. En dat is het niet. Het goede doen voor een cliënt kan niet zonder op je handelen te reflecteren. Want wat het goede is om te doen, ligt niet 'kant en klaar voor het oprapen' en is afhankelijk van het moment. Wat vandaag het goede is om te doen voor een cliënt kan morgen – of zelfs 5 minuten later – weer anders zijn omdat de omstandigheden veranderen. Bovendien is zorgen voor een ander mensenwerk. Je neemt je eigen waarden en normen mee. Daarom moet je regelmatig stilstaan bij de vraag of je doet wat voor de cliënt belangrijk is of (per ongeluk) dat wat jezelf belangrijk vindt.

Tips om te reflecteren vanuit de 'waarom-vraag'

- Doe niet aan reflectie zonder de waarom-vraag te stellen. Die is verbonden met de visie van de organisatie en wat van waarde is voor een specifieke cliënt op een bepaald moment.
- Zet het 'why' in het hart van de reflectie.
- Maak reflectie onderdeel van het dagelijkse. Het is meer een houding dan een activiteit. Met alléén een toolbox aanreiken ben je er niet.



3.3 Reflecteren samen met de cliënt en verwanten

Inspraak van cliënten en verwanten is in organisaties geregeld. Cliënten- en verwantenraden (of een andere benaming) spelen daarin een belangrijke rol. Om samen met hen bijvoorbeeld te reflecteren op uitkomsten van cliëntervaringsonderzoek. Of door huiskamergesprekken te organiseren, focusgroepen, barbecues en dergelijke, om zicht te krijgen op hoe cliënten en verwanten de zorg en ondersteuning ervaren. Ook worden soms woonbegeleiders uitgenodigd voor gezamenlijk overleg in de cliëntenraad (gecombineerde vergaderingen).

Steeds vaker vragen organisaties cliënten als lid van een visitatie-team. Dat zou eigenlijk al vanzelfsprekend moeten zijn werd gezegd, maar dat is het nog niet. Of cliënten als medeonderzoeker. Vanuit een gelijkwaardige rol reflecteren zij dan niet alleen op door anderen opgehaalde informatie, maar verzamelen zelf de informatie die zij belangrijk vinden.

Een mooi voorbeeld van een cliënt als medeonderzoeker is verteld door een cliënt die meedeed aan de Open Space.

Hij vertelde samen met zijn begeleidster over het onderzoek dat hij vanuit de bewonersraad zelf had uitgevoerd. Hij had samen met een andere cliënt onderzocht of in de verschillende teams ergens foto's hangen van woonbegeleiders zodat cliënten weten wie er op dat moment werkt en wie wie is. Dat onderzoek leverde informatie op voor gesprekken met teams. Met hen is gereflecteerd op de uitkomsten. Waarom er wel of geen foto's hangen en hoe cliënten zelf dat ervaren.

Een ander voorbeeld van een cliënt als medeonderzoeker werd verteld door een kwaliteitsmedewerker van een andere organisatie.

Wij hebben cliënten een fototoestel gegeven en gevraagd foto's te maken van zaken die zij belangrijk vinden. Een van de cliënten had een foto van een wc-rol gemaakt. Tijdens het gesprek daarover vertelde hij dat hij het papier veel te hard vond. Daar is toen iets aan gedaan.



Officiële overlegvormen voor inspraak van cliënten en verwanten is zinvol. Los van de wettelijke verplichting is het vanuit reflecteren en leren wezenlijk hen bijvoorbeeld te betrekken bij het reflecteren op uitkomsten van ervaringsonderzoek. Zij hebben immers een geheel eigen perspectief op wat goed is. Echter, deze officiële overlegmomenten mogen de dagelijkse afstemming niet vervangen.

'Soms wordt iets 'geparkeerd' omdat de bewonersvergadering over 4 weken is. Dat zou je eigenlijk niet willen', is in de Open Space gezegd.

Officiële momenten mogen ook niet het persoonlijke contact tussen cliënt en medewerker vervangen, waarin samen wordt besproken hoe het gaat. Twee keer per jaar verplicht het ondersteuningsplan bespreken is niet hetzelfde als een 'gewoon' gesprek voeren vanuit een gelijkwaardige relatie, op maat en afgestemd op het niveau van de cliënt én op de momenten dat het aan de orde is. De kwaliteit van dat proces en je gezien en gehoord voelen, is voor cliënten erg belangrijk. Misschien nog wel belangrijker dan de uitkomst van dat gesprek, zo kwam naar voren in de Open Space.

Als we alleen denken vanuit onze 'systemen' – wat wij in de organisatie graag willen weten van cliënten – dan mis je iets essentieels. Namelijk dat wat de cliënt dagelijks bezighoudt en zichtbaar wordt als je 'gewoon' regelmatig vraagt 'hoe vind je dat ik het doe?' of een variant daarvan. En dat blijkt nog niet zo vaak te gebeuren in de dagelijkse praktijk, zo vertelde een cliënt in de Open Space. Een dergelijke vraag levert niet zonder meer een goed gesprek op waar medewerkers van kunnen leren om het eventueel anders te doen. Daarvoor onderstaande tips.

Tips voor een alledaags reflectiegesprek met de cliënt

- Belangrijk is dat cliënt en medewerker elkaar kennen. Je kunt niet goed vertellen wat je op je hart hebt als je de ander niet kent. Over moeilijke dingen praten vraagt om dieper contact en je verbonden voelen.
- Belangrijk is dat medewerkers, cliënten en verwanten zich gelijkwaardig opstellen. Oprechte interesse in en betrokkenheid op elkaars perspectief
- Belangrijk is dat het een 'gewoon' gesprek is dat plaatsvindt op het moment dat het zich aandient, in plaats van een verplicht gesprek volgens een vast tijdschema en format. Het gaat meer om een houding dan een activiteit. Een methode kan dan helpen je meer bewust te maken van wat je leert.
- Belangrijk is dat medewerkers feedback kunnen ontvangen, oprecht nieuwsgierig zijn over wat de cliënt en zijn of haar verwanten bezig houdt. Dat voor iedereen feedback geven en ontvangen heel gewoon is.
- Belangrijk is dat (zichtbaar) iets gedaan wordt met de feedback.



3.4 De betekenis en waarde van (team)reflectie

Tijdens de bijeenkomsten is gesproken over de betekenis en waarde van reflecteren en leren. Het volgende is daarover gezegd:

- Leren is dat wat je doet als je niet weet wat je moet doen of als je je afvraagt of je het wel goed doet.
- Reflecteren is bewust stilstaan bij wat je doet, daarop terugkijken.
- Reflecteren is nodig om van een situatie te leren, zodat je het in de toekomst eventueel anders kan doen.

Als je niet reflecteert, dan doe je misschien onbewust wel de goede dingen. Daar leer je echter onvoldoende van. Dan weet je namelijk niet, wat al dan niet goed gewerkt heeft om het een andere keer weer net zo te doen. Of om het op een andere plek ook zo te doen. Reflecteren is dus nodig om te leren en het de volgende keer bewust weer zo te doen (als het goed was) of anders (als het beter kan).

Naar je eigen handelen kijken in het moment zelf of achteraf, doe je bij voorkeur samen met anderen. Dat is de cliënt en diens verwanten. In de Open Space hoorden we dat dat nog niet altijd gebeurt.

Een cliënt in de Open Space vertelt dat nog nooit iemand aan hem gevraagd heeft 'hoe vind je dat ik het doe?'.

Je kunt ook reflecteren op je handelen met (multidisciplinaire) collega's en vrijwilligers. En zeker ook met nieuwkomers (stagiaires, flexwerkers) en 'buitenstaanders'. Die hebben vaak een frisse blik en kunnen zich verwonderen over hoe sommige zaken vanzelfsprekend gaan. En dan reageren met zo '*zijn onze manieren*' is dan niet goed genoeg. De vraag is: Waarom doen we dit zo? Omdat dit het goede is om te doen voor onze cliënten? Of vinden we het zelf wel gemakkelijk zo?

Reflectie is als de ramen open zetten en wind erdoor laten, is in de Open Space gezegd.

Tips ten aanzien van de betekenis van reflectie

- Start in je team of organisatie altijd met de vraag: Wat verstaan we onder (team)reflectie? En waarom is reflecteren zinvol?
- De vraag naar de betekenis en waarde van reflectie gaat vooraf aan: inzichtelijk maken hoe het ervoor staat met reflecteren in je team of organisatie; en de keuze voor bepaalde reflectiemomenten en -methoden.



3.5 Reflectiemomenten zijn overal

Als je reflecteren omschrijft zoals hiervoor is gedaan, dan zie je dat er op allerlei momenten gereflecteerd wordt in de organisatie.

- Reflecteren is bijvoorbeeld een belangrijk onderdeel van het maken en evalueren van ondersteuningsplannen samen met de cliënt en diens verwanten. Of zou dat moeten zijn.
- Je reflecteert ook op de uitkomsten van cliëntervarings-onderzoek als je je het volgende afvraagt: Als cliënten iets zo ervaren, doen we dan wel de goede dingen voor onze cliënten en wat zouden we mogelijk beter kunnen doen?
- Je reflecteert ook met cliënten en verwanten als je samen een oplossing voor een probleem bedenkt. Vinden zij dit ook de juiste oplossing? Of kijken zij daar toch echt anders tegenaan? Een voorbeeld uit de Open Space:

Als medicatie-uitdelen een logistiek probleem blijkt, is het dan een goede oplossing om cliënten te vragen op moment x hun medicatie op te komen halen en er een wachtrij op de gang ontstaat?

Tips om reflectiemomenten te 'zien'

- Niet alleen naar de officiële reflectiemomenten kijken die naar aanleiding van het kwaliteitskader minimaal jaarlijks gehouden worden aan de hand van vastgestelde thema's. Er wordt veel vaker en op allerlei momenten en plekken gereflecteerd.
- Door alleen naar het 'officiële' (vaak jaarlijkse) team-reflectiemoment te kijken, wordt voorbij gegaan aan alle andere momenten van reflectie die ook plaatsvinden. Dan mis je deze andere reflectiemomenten of worden ze niet als zodanig '(h)erkend'.



3.6 Creëren van een reflectiecultuur

Hoe verbinden we reflectie aan het dagelijks handelen? En hoe zorgen we dat dit ook beklijft? Dat is – in allerlei varianten – het meest besproken onderwerp op de bijeenkomsten. Voor iedereen is duidelijk dat reflecteren dichtbij de cliënt belangrijk is. Dat gaat de meeste winst geven voor cliënten. Medewerkers die zich afvragen of ze wel goed afstemmen op cliënten om zicht te krijgen op wat hen bezighoudt. En medewerkers die reflecteren op de vraag of hun handelen eigen regie van cliënten versterkt of juist ondermijnt. Helpt wat ik doe de cliënt vorm te geven aan het eigen leven, een leven dat bij hem of haar past en zelfrespect en zelfvertrouwen geeft? Om daar zicht op te krijgen kan aan cliënten zelf gevraagd worden hoe zij dat zien. Of door gebruik te maken van bijvoorbeeld visuele hulpmiddelen om aan te sluiten bij de mogelijkheden van cliënten. Of dit vragen aan hun verwanten, de eigen collega's, tijdelijke medewerkers of 'buitenstaanders'.

Reflectie dichtbij de cliënt gebeurt ook zeker al. Echter, niet altijd bewust zodat er onvoldoende van wordt geleerd. Hoe doe je dat nu, stimuleren dat dáár (bewust) gereflecteerd wordt waar de cliënten er het meest van merkt? En dat blijkt niet anders te zijn, voor grote en kleine organisaties.

'Reflecteren is een cultuur van vragen stellen', is in de Open Space gezegd. Evenals 'Reflecteren moet je leren'. Belangrijk is daarvoor de tijd te nemen'.

Tips voor het creëren van een reflectiecultuur

- Reflectiecultuur creëren is onderdeel van visie en beleid
 - Beleid dat verder gaat dan een opleidingsplan, maar breder gedefinieerd is als leerbeleid
 - Beleid op reflecteren en leren dat handvatten biedt voor de praktijk
- Steeds weer het doel van reflectie benadrukken
 - Woorden geven aan het doel van reflecteren, waarom dat nodig is om het goede te doen.
 - Stimuleren dat actief feedback wordt gevraagd van cliënten en hun verwanten.
- Verbindingen tot stand brengen
 - Verbinding tussen mensen onderling, en met de bedoeling, en met de praktijk (wat daar speelt en waar daar behoefte aan is), en met de hulpmiddelen (diversiteit aan aanbod dat aansluit bij 'de bedoeling' en leerstijlen).
- Aandacht besteden aan 'leren reflecteren'
 - Reflecteren moet je leren. Gesprekken in de Open Space riepen bij een deelnemer de gedachte op 'Is reflecteren voldoende, leidt het ook tot leren (en tot verbeteren) of vergt dat een extra stap? Reflecteren op het reflecteren is nodig! (Double loop learning)'. Er wordt gereflecteerd maar gebeurt dat goed? Heeft de reflectie voldoende diepgang?
 - Aansluiten bij 'waar een team staat'. Wat hebben zij nodig om te leren reflecteren? Dat kan voor elk team anders zijn.



- Aansluiten bij 'waar medewerkers staan'. 'Wat heeft elk van hen nodig om te leren reflecteren'? Dat kan voor iedereen anders zijn. *'De reflectiecultuur kan door één persoon bepaald worden'*, is in de Open Space gezegd. Dat kan zowel positief als negatief uitpakken. Een leidinggevende/ coach kan daarop reflecteren.
 - Oefenen met reflecteren door laagdrempelig te beginnen en daarna 'uit te bouwen'. Bijvoorbeeld starten met een kort reflectiemoment aan het eind van een dienst en van daaruit het daar geleerde steeds meer naar het dagelijks handelen brengen. *'Stapjes mogen maken'*, is in de Open Space gezegd en *'beginnen met Pickwick stijl na de dienst en dan na een tijdje reflecteren tijdens de dienst'*.
 - Oefenen met reflectievaardigheden zoals luisteren, open vragen stellen, eigen oordeel uitstellen, ed. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met elkaar over vragen stellen aan elkaar, dat daarop doorgevraagd mag worden en dat men elkaar helpt om goed te luisteren.
 - De betekenis verhelderen. *'Emoties spuien – kan zinvol zijn – maar is nog niet reflecteren en leren'*, is in de Open Space gezegd.
 - Stilstaan bij wat goed gaat (*pro-actief reflecteren* genoemd).
 - Het nut van reflectie ervaren, successen vieren.
 - Enthousiaste zorgprofessionals als ambassadeurs van de reflectie / kartrekkers. Hen vragen het nut en de succesverhalen te vertellen.
- Weerstand tegen reflecteren opsporen
 - Angst, bedreigend, gevoel van controle verlies, worden aangevallen, moeilijk, geen tijd, geen nut ... Belangrijk is weerstand te kennen en erop in te spelen om een veilige cultuur met elkaar te creëren.
 - *'Een training feedback geven is niet de oplossing, dat is alleen gericht op vaardigheden. Daarmee pak je het onderliggende probleem niet aan'*, is in de Open Space gezegd.
 - Leren reflecteren goed begeleiden
 - Regelmatige aanwezigheid van coaches, praktijkbegeleiders, gedragsdeskundigen die zelf vragen stellen en helpen de goede vragen te stellen. En teamleden die daar goed in zijn (geworden), die expliciet de rol in het team nemen en krijgen om reflecteren te stimuleren.
 - Denk goed na over de positie van coaches (niet in de lijn; niet alleen als het 'mis' dreigt te gaan; zij kunnen helpen om verbanden te zien en zichtbaar te maken).
 - Alleen een training feedback geven of een reflectiespel spelen is onvoldoende.



- Ervaren dat reflectie echt wat oplevert
 - Door te ervaren dat reflecteren belangrijk is voor cliënten én het eigen werkplezier. Bijvoorbeeld door het bespreken van dilemma's waar men tegenaan loopt. Zoals het wegen van veiligheidsrisico's ten opzichte van kwaliteit van leven.
 - Door te ervaren dat reflecteren ook echt leuk kan zijn en niet altijd iets ingewikkelds en zwaars is.
 - Verbindt de uitkomsten van het MTO (medewerkers tevredenheidsonderzoek) en cliënttevredenheidsonderzoek aan de teamreflecties. Dan zien medewerkers de meerwaarde.
- Eigenaarschap ervaren / pakken voor reflecteren
 - Je leert alleen van reflecteren als je daar zelf verantwoordelijkheid voor neemt. Leren is niet op te dringen. Dat vraagt om intrinsieke motivatie. Stimuleer die intrinsieke motivatie. *'Motiveer teams dat zij het zien als stuur dat zij zelf in handen hebben'*, is in de Open Space gezegd'.
 - Het team bepaalt zelf welke onderwerpen ze willen bespreken/oppakken. Dat bevordert de eigen verantwoordelijkheid en doet een beroep op vakbekwaamheid. *'Van wie is dat reflecteren nu eigenlijk, is tijdens een van de bijeenkomsten gezegd. Toch zeker van zorgprofessionals zelf. Nu wordt het vooral door management georganiseerd.'*
 - *'Verplichten kan helpen om de boel aan de gang te krijgen'*, is in de Open Space gezegd. Echter, intrinsieke motivatie is uiteindelijk altijd nodig om het te laten beklijven.
- *'Vaak wordt ertegen op gezien, kost veel tijd, maar dan is er achteraf toch enthousiasme'* is in de Open Space gezegd. En *'Teams ervaren het in eerste instantie als 'moetje' vanuit het kwaliteitskader. Zo is het door de organisatie ook gebracht. Teams hebben daardoor wel de meerwaarde ervaren. Nu zien teams dat het hoort en nodig is bij het dagelijks werk'*.
- Een rol van leidinggevenden
 - Het goede voorbeeld geven, goede vragen stellen, feedback vragen, kwetsbaar opstellen, openlijk leren van 'fouten'.
 - Faciliteren wat nodig is zodat zorgprofessionals leren reflecteren en kunnen reflecteren (tijd, ruimte, coaching, etc.).
 - Leren loslaten. Eigenaarschap voor teamreflectie ligt nu nog vaak bij het management. Zij coördineren de reflecties. Terwijl goed reflecteren vraagt om een gevoel van eigenaarschap. Je moet er zelf het nut en de zin van inzien, anders leer je niet van reflecteren.



3.7 Reflectiemethoden

Er was veel vraag naar wat *goede* reflectiemethoden zijn. Soms lijkt een methode dé oplossing om tot meer reflectie te komen in de organisatie. Een methodische aanpak helpt om te reflecteren. Dan maak je het nadenken bewust, zodat ervan geleerd kan worden. Alléén een reflectiemethode inzetten gaat er echter niet voor zorgen dat *'reflecteren in het DNA terecht komt'*, zo is in de Open Space gezegd. Het zijn 'maar' middelen voor het doel om het goede te doen voor cliënten.

Voorbeelden van methoden genoemd in de Open Space

- Het reflectiespel
- De parabool
- Giraffe en draakmethode
- Driehoeks-bespreking
- Positief roddelen
- Geweldloos communiceren
- Vaste vragen bij overdracht / na een dienst
- Moreel beraad / morele reflectie
- 'Dieper' reflecteren met gedragsdeskundige
- Teamrollen
- Beelden van kwaliteit
- Video interactie
- Interview

Tips voor het kiezen van reflectiemethode

Tips om reflectiemethoden te kiezen én ervoor te zorgen dat reflecteren een middel is om het goede te doen voor cliënten. Niet reflecteren om te reflecteren.

- In contact met de cliënt gaat het vooral om je houding, kennis en vaardigheid om de goede vragen stellen en daarop door te vragen. Doe ik het goede voor de cliënt? Wat vindt hij of zij daar zelf van? Wat denk ik zelf? Wat vinden verwanten? Wat vinden collega's?
- De keuze voor een reflectiemethode hangt af van de reden waarom wordt gereflecteerd. De keuze is verbonden met de 'waarom-vraag' de 'why'.
- Goede begeleiding bij reflectie is belangrijk. In ieder geval totdat iedereen het goed onder de knie heeft.
- Een toolbox aan methoden kan zinvol zijn, om goed aan te kunnen sluiten bij het doel van de reflectie en behoeften en leerstijlen van medewerkers.
- Voor het gebruik van een reflectiemethode is tijd en ruimte nodig om te oefenen, ervaringen en successen te delen.



3.8 Vastleggen van teamreflectie

In de Open Space is gesproken over het inzichtelijk maken van reflectie in de organisatie. Er wordt nog weinig vastgelegd over reflectie. Er wordt vooral nog gezocht naar manieren om inzichtelijk te maken hoe binnen de organisatie wordt gereflecteerd. Het kwaliteitskader stimuleert dat. Er wordt gevraagd om een terugkoppeling. In de Open Space worden manieren van vastleggen uitgewisseld:

- Een systeem à la mic-meldingen, waarin teams kunnen aangeven als er een teamreflectie heeft plaatsgevonden en waarover.
- Steekproeven (onderzoekjes, audits) om teams te vragen wat teamreflectie voor hen betekent en hoe ze dat vorm geven.
- Als je van te voren vastlegt wanneer, waarop en hoe wordt gereflecteerd kun je teams daarop bevragen met een vast format (als je dat open laat is dat lastiger).

Tijdens de gesprekken in de Open Space over het vastleggen van informatie over de aard en omvang van reflectie in de organisatie, kwam tegelijkertijd op tafel dat daar ook haken en ogen aan zitten. Daarom de volgende tips.

Tips voor het vastleggen van informatie over teamreflectie

- Stel je zelf eerst en vooral de vraag *'Hoe definieer je teamreflectie? Daar begint het mee.'*, is in de Open Space gezegd. Afhankelijk van hoe je teamreflectie omschrijft, wordt in de praktijk zichtbaar waar (wel en niet) teamreflectie plaatsvindt en hoe. Zie ook hoofdstuk 4.4.
- *'Stellen we wel de goede vraag als we willen weten hoe het ervoor staat met reflectie in de organisatie?'*, is in de Open Space gezegd. *'Is de belangrijkste vraag niet: Waarom reflecteren we?'*
- Officiële reflectiemomenten volgens vast format waarin staat waarop gereflecteerd moet worden, sluiten niet altijd aan bij drijfveren van teams. Kijk uit dat je door teamreflectie te willen kwantificeren niet 'het kind met het badwater weggooit'.
- Hoe zorg je dat je met nieuwsgierige ogen en een onderzoekende houding jezelf blijft vernieuwen en reflecteren en leren niet verwordt tot de nieuwe routine?



3.9 Zijn we goed bezig met reflecteren?

Reflectie doet zich, als het goed is, op allerlei plekken in de organisatie voor. Hoe weet je dan of je goed bezig bent als individu, team en organisatie? Dat zou je kunnen achterhalen door jezelf kritisch te bevragen.

Tips om jezelf de maat te nemen

Stel jezelf – of met elkaar – de volgende vragen:

- Reflecteren we als professionals (zorg, gedragsdeskundigen, leidinggevenden, bestuurders) wel voldoende *in* het dagelijks handelen? Vragen we wel voldoende feedback aan collega's? Hoe vind je dat ik dit of dat heb aangepakt? Deed ik het goede voor de cliënt en deed ik dat goed? En vragen we cliënten en verwanten wel vaak genoeg om te reflecteren op ons handelen? Bijvoorbeeld door de vraag te stellen 'Hoe vind je dat ik het doe?' of een variant daarvan.
- Wat hebben we als professional nodig om goed te kijken naar ons handelen, om op ons handelen te reflecteren? Welke houding, kennis en vaardigheden zijn dan nodig? Hoe kunnen we leren om te reflecteren, want dat is niet iets dat je vanzelf goed kunt? Houden we voldoende zicht op het doel van reflecteren of is reflecteren een doel op zichzelf geworden (reflecteren om te reflecteren)?
- Reflecteren en leren we op (zorg)inhoudelijke vraagstukken, om de zorg en begeleiding te verbeteren (ondersteuningsplannen, teamverbeterplannen)? En hebben we ook aandacht voor reflecteren en leren om onszelf als vakbekwame professional en als team te ontwikkelen (houding, kennis en gedrag, teamontwikkelpunten)? In de Open Space is gezegd, *nu is vooral aandacht voor zorginhoudelijke vraagstukken maar dat is wat anders dan ontwikkeling!* Beiden zijn nodig om het goede te doen voor cliënten.
- Werken we systematisch aan het verbeteren van de zorg en begeleiding en het ontwikkelen van onszelf? Bijvoorbeeld met de PDCA cyclus en reflectie cyclus. Dan weet je of de (zorginhoudelijke) interventie of de nieuwe kennis of je nieuwe houding en gedrag ook echt iets oplevert voor de cliënt.
- Welke teamreflecties (op afgesproken momenten) zijn nodig om goed zicht te hebben op de vraag of we de goede dingen doen voor cliënten? Bijvoorbeeld aan het eind van iedere dienst even stilstaan bij hoe het ging met behulp van een beperkt aantal vragen. Of naar aanleiding van cliëntervaringsonderzoek (groot of klein) terugkijken op het eigen handelen.
- Faciliteren wij als leidinggevenden, coaches en stafmedewerkers onze zorgprofessionals voldoende zodat ze kunnen reflecteren op al die momenten en manieren dat het nodig is om het goede te doen voor cliënten? Hebben ze daarvoor voldoende tijd en ruimte? Welke ondersteuning sluit aan bij hun mogelijkheden, ambities en drijfveren?

4

De balans opmaken

In dit deel van het inspiratiedocument kijken we even terug.

Wat is de stand van zaken in sector. En waar gaan de deelnemers aan de regiobijeenkomsten 'morgen' mee aan de slag en willen ze meer over weten.

Post-it TABLETOP EASEL PAD
TABLEAU À FEUILLES
MOBILES SUR TABLE

3M

Hoe oefenen / ervaren om te reflecteren < medewerkers teams.

Reflectiespel

- laagdrempelig
- oefenen met gesprek
- o.b.v. vragen / onderwerpen
- ervaren
- oefenen en ervaren.

Leerdoelen inbrengen

- duidelijke vorm
- goed communicatie vooraf
- instructie
- gesprek tussen mensen over leerdoelen
- relaties p.a. doel van organisatie
- basisvaardigheden
- inbrengen van wat je echt bezighoudt.
- uitstellen niks is fout

Algemeen

- Linken aan doel organisatie / cliënt.
- van oefenen naar praktijk
- succesben uitdelen delen
- blijven oefenen in praktijk
- leer punten delen met team

Grafie en draakmethode

blijft vragen → uitkijkt in

- niet invullen
- behoeft/waars nemen
- leed te vragen zonder oordeel
- bevestigd worden van gedrag.
- visualiseren
- ideeën naar iemand aan de buurt
- zichtbare werkwijze

Dagelijks reflecteren

Driehoeksgesprek

- 1 in de rol van de reflector
- 2 in gesprek
- 3 observeert
- 1 brengt de situatie
- 2 vraagt
- 3 geeft feedback

Positief ontwikkelen roddelen

- oefenen intercom
- iemand buiten kring, over die persoon
- link leggen naar dagelijkse praktijk
- die persoon hier mee gaan doen



4.1 Stand van zaken in de sector

Het onderwerp 'reflecteren en leren' leeft in de sector. Op allerlei plekken en op allerlei manieren wordt daaraan gewerkt. En er wordt gezocht. Wat is nu een goede manier om reflecteren en leren vorm te geven en in te bedden in ons team of onze organisatie, zodat dit daadwerkelijk ten goede komt voor cliënten?

Het is niet gek dat in de sector een zoektocht gaande is. Hoogleraar leren, ontwikkelen en gedragsverandering Manon Ruijters zegt daarover in het sectorbeeld: 'Teamleren als werk- en onderzoeksveld is sterk in beweging, dus het is niet gek dat de sector zoekende is' (Sectorbeeld Kleurrijke zorg, van der Scheer en Stoopendaal, 2017, p. 23).

Het Kwaliteitskader gehandicaptenzorg heeft de sector geïnspireerd het onderwerp 'reflecteren en leren' op te pakken. Nu is het zaak het goed 'vast te pakken' om te kunnen zien wat op dat terrein allemaal gebeurt en waaraan nog gewerkt kan worden

Wat goed zichtbaar werd is dat gewerkt wordt aan:

- Het organiseren van reflecteren, op allerlei momenten en manieren.
- Bewustwording over de betekenis en waarde van reflectie. Reflecteren als het ware uit 'het onderbewuste' halen om te laten zien waarom dat belangrijk is en hoe je dat goed doet.
- Reflecteren verbinden aan het dagelijks handelen en gedrag, om elke keer weer opnieuw het goede te kunnen doen voor cliënten.
- Reflecteren op en leren van gedragingen en ervaringen van cliënten met hun verwanten.
- Samen reflecteren, met cliënten en verwanten, en met collega's en 'buitenstaanders'.
- Reflecteren leren, want dat kun je niet zo maar. Goede begeleiding is belangrijk. Methoden kunnen daarbij helpen.
- Leren óver reflecteren, om dat goed vorm te geven in je team of organisatie.

Dat laatste 'leren óver reflecteren' is nog geen gemeengoed. Maar wel belangrijk. *Leren óver reflecteren* is nodig om dit goed vorm te geven in de organisatie. Om ervoor te zorgen dat reflecteren en leren 'in het DNA' terecht komt. Het opstellen van visie en beleid op *Reflecteren en leren* kan daarbij helpen. Om er meer zicht en grip op te krijgen, zodat het een wezenlijk onderdeel wordt van de identiteit van de organisatie.

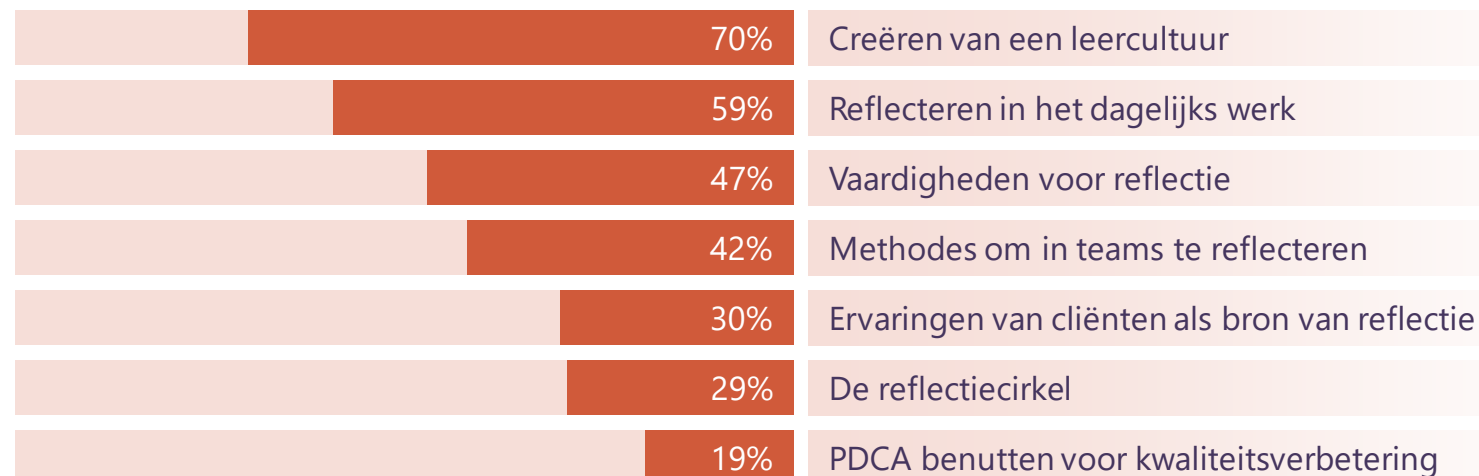
4.2 Waar de deelnemers mee aan de slag gaan

Aan het eind van elke bijeenkomst hebben we de deelnemers gevraagd waar zij mee aan de slag gaan de komende tijd: 1) wat ze (anders) gaan doen, en 2) waar ze meer over willen weten. Voor elk onderwerp kon men op een lijst met 7 opties maximaal 3 voorkeursitems aankruisen. Hieronder is te zien hoe vaak elk antwoord is gekozen.

Wat ik de komende tijd (anders) ga DOEN



Waar ik meer over wil WETEN





5

Aanbevelingen

Tot slot geven we een aantal aanbevelingen om verder te werken aan reflecteren en leren in teams, organisaties en de sector. Om alles wat al wordt gedaan te verbreden, verdiepen en verankeren. En we geven een aanbeveling voor de doorontwikkeling van het kwaliteitskader zelf.

De aanbevelingen zijn gebaseerd op alles wat we gezien en gehoord hebben op 21 en 28 november.





Gebruik maken van inzichten uit de praktijk

Onderstaande inzichten zijn één op één verbonden aan de 9 thema's uit hoofdstuk 3. Naar aanleiding daarvan geven we teams en organisaties het volgende mee, om te werken aan reflecteren en leren:

1. Visie en beleid op *reflecteren en leren* is een basisvoorwaarde om op een samenhangende manier aan reflecteren en leren te werken vanuit 'de bedoeling'.
2. Goede reflectie is verbonden met 'de bedoeling', visie en kernwaarden van de organisatie.
3. Reflecteren met cliënt(en) en verwanten is een voorwaarde om het goede te kunnen doen.
4. De betekenis en het waarom van reflecteren moet eerst duidelijk zijn om te weten hoe je daar vorm aan kunt geven. Die betekenis en waarde verhelderen is onderdeel van de visie.
5. Reflectie is *overal* te vinden in de organisatie, als je op de goede manier kijkt (vanuit de visie op reflecteren en leren).
6. Het creëren van een reflectiecultuur – reflectie als onderdeel van het DNA van de organisatie – is hard werken en heeft tijd nodig.
7. Er zijn allerlei methoden beschikbaar die helpen om (te leren) reflecteren, maar ze zijn altijd 'slechts' een middel.
8. Zicht krijgen op de aard en omvang van reflectie door te kwantificeren is lastig en roept de vraag op of dit wel helpt om het reflecteren en leren in de organisatie te stimuleren.
9. Je kunt als individu, team, organisatie jezelf kritisch bevragen om te weten of je goed bezig bent met reflecteren.

Aanbevelingen voor de sector

Op basis van alles wat we gezien en gehoord hebben, geven we de volgende aanbevelingen aan de sector.

- Er is al veel kennis en ervaring in de sector over reflecteren en leren. Men weet dat onvoldoende van elkaar. Uitwisseling ervan zou meer gestimuleerd en gefaciliteerd kunnen worden.
- Het kan zinvol zijn dat de sector zelf een visie op reflecteren en leren ontwikkelt. Als inspiratiebron voor zorgorganisaties. En voor het evalueren van bouwsteen 3 uit het kwaliteitskader.

Aanbeveling voor het kwaliteitskader

Het kwaliteitskader heeft het onderwerp 'reflecteren en leren' op de agenda gezet. Dat helpt om er verder aan te werken, vanuit de visie op goede zorg en begeleiding die er ook in staat.

We bemerkten tijdens de bijeenkomsten echter ook dat het onderdeel 'reflecteren en leren' uit het kwaliteitskader niet zonder meer de gewenste verbinding met het dagelijks handelen stimuleert: het reflecteren met en leren van de cliënt, diens verwanten en collega's. Het kader gaat vooral in op teamreflecties, die minimaal jaarlijks gehouden worden aan de hand van vastgestelde thema's en waarover verantwoord moet worden in het kwaliteitsverslag. Dat is niet persé helpend om reflecteren en leren in de organisatie te verankeren in de dagelijkse praktijk. En dat is nu juist waar de meeste mensen die we ontmoet hebben op 21 en 28 november werk van willen maken. Immers, juist die reflectie in het dagelijks handelen en daarvan leren, zal leiden tot afgestemde zorg die de eigen regie van cliënten kan versterken.