

# Handvat

## Procesbegeleider Plussen



**Bij de handreiking 'met je team aansluiten bij de bewoner(s)'**

**Datum:**

Februari 2019

**Opdrachtgever:**

V&VN en VWS

**Auteurs:**

Désirée Bierlaagh

Willemijn Van der Poel

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Over dit handvat en <a href="http://www.plussen.team">www.plussen.team</a> .....	3
2. Inleiding .....	4
3. Over de handreiking met je team aansluiten bij de bewoner(s) .....	6
4. Aan de slag met de handreiking in drie fasen.....	7
<i>Fase 1 – bepaal het vertrekpunt</i> .....	7
<i>Fase 2 – Reflecteren met je team, aan de slag met de methode Plussen</i> .....	8
<i>Fase 3 Het vervolg – Aan de slag met de uitkomsten</i> .....	11
5. Over de rol van procesbegeleider bij Plussen.....	12
6. Verder lezen/ behoefte aan verdieping?.....	13



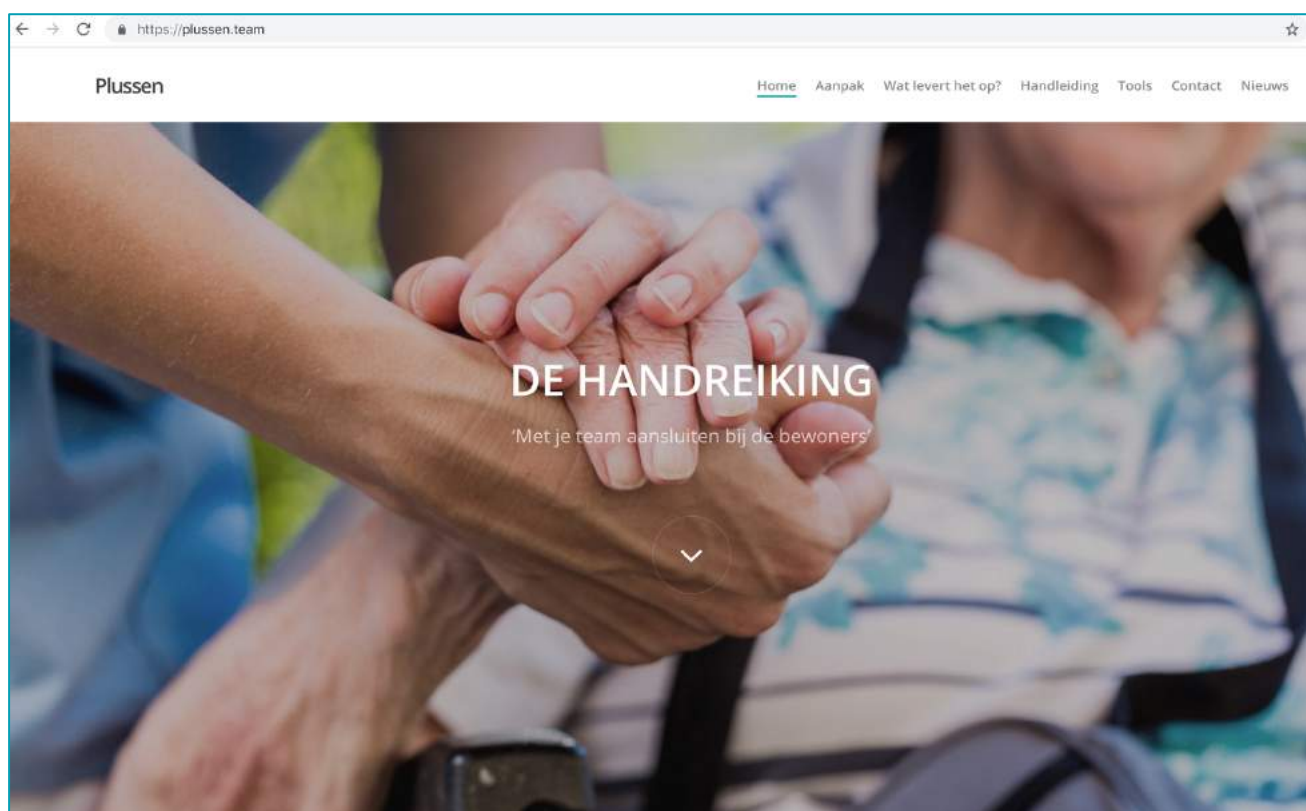
## 1. Over dit handvat en [www.plussen.team](https://www.plussen.team)

In dit handvat lees je als procesbegeleider meer over hoe je aan de slag kunt gaan met de handreiking met je team aansluiten bij de bewoner en de methode 'plussen'. Het handvat hoort bij deze handreiking, die je kunt vinden op de website [www.plussen.team](https://www.plussen.team)

Op de website is de handreiking uitgewerkt fasen en kun je de methode Plussen downloaden. Naast een praktische toelichting en instructie vind je op de website ondersteunende tools en voorbeelden uit de praktijk.

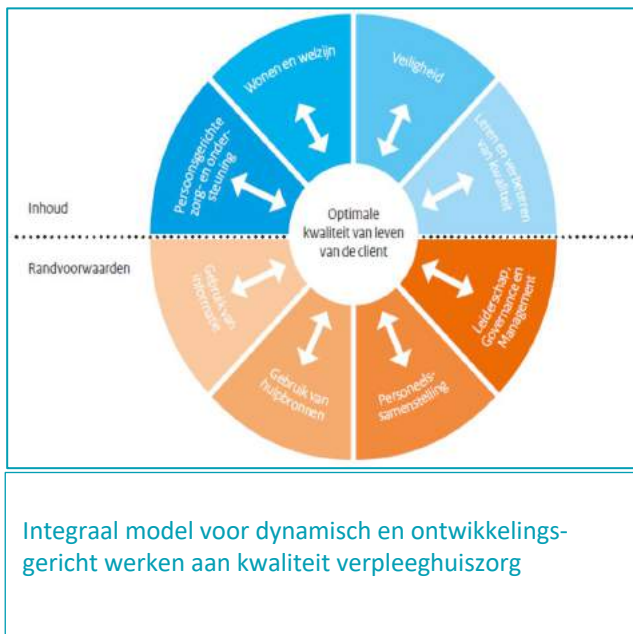
Met dit handvat en de website willen we organisaties en teams ondersteunen om zelfstandig aan de slag te gaan met hun personeelssamenstelling om beter aan te sluiten bij de bewoners en daarmee voor iedere bewoner kwaliteit van leven te realiseren.

Veel dank alle pilotorganisaties, aan alle professionals, bewoners en naasten die via de pilots hun kennis en betrokkenheid met ons hebben gedeeld, mee gezocht hebben naar wat werkt en helpt. Zonder hen was het onmogelijk geweest om de handreiking en bijbehorende tools te ontwikkelen.



Homepage [www.plussen.team](https://www.plussen.team)

## 2. Inleiding



Met vele teams en zorgorganisaties is de afgelopen periode gewerkt aan een verdere invulling en concretisering van de personeelssamenstelling in de verpleeghuiszorg. Het betreft een uitwerking van hoofdstuk 6 uit het Kwaliteitskader

Verpleeghuiszorg. Dit beschrijft 8 samenhangende en elkaar versterkende thema's die samen leiden tot: optimale kwaliteit van leven van cliënten in verpleeghuizen. (zie figuur 1)

In de praktijk met de pilotorganisaties en vanuit de wetenschap is onderzocht wat helpt en werkt om in verpleeghuizen de personeelssamenstelling te funderen en om personeelsbeleid te ontwikkelen en implementeren. Dit heeft een pakket opgeleverd met verschillende onderdelen die samen helpen een optimale match tussen team en bewoners te vinden.

Kwaliteit ontstaat in het contact tussen professional en cliënt. Zorg is relationeel, al het handelen krijgt betekenis in deze relatie. (V&VN 2012) Gezien, gehoord en geholpen worden op de terreinen waar je als cliënt behoefte aan hebt, daar draait het om in mensgerichte zorg. De professional maakt het verschil, met zijn of haar kennis, deskundigheid, ervaring en bejegening. Personeelssamenstelling draait dan ook niet alleen om de vraag naar voldoende mensen op het juiste moment, maar ook om de juiste mensen met de juiste competenties die nodig zijn, gezien de vragen van de bewonersgroep op dat moment.

Verantwoorde personeelssamenstelling kent geen vaste vorm of norm. Dat hebben we ervaren in de pilots en blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek (Hamers et al., 2016). Het vraagt situationeel kijken naar wat hier op dit moment het goede is en is daarom maatwerk.

De handreiking is daarbij een hulpmiddel voor teams om met elkaar te onderzoeken hoe je als team (beter) kunt aansluiten bij de bewoner(s). De handreiking maakt onderdeel uit van het totaalpakket om als organisatie aan de slag te gaan met verantwoorde personeelssamenstelling.

Het totaalpakket kan je vinden op de website van Waardigheid en Trots. Daar is een [aparte pagina](#) ingericht over verantwoorde personeelssamenstelling.

De handreiking heeft de vorm gekregen van een website: [www.plussen.team](http://www.plussen.team)

Met een website is het mogelijk om de handreiking te verrijken met good practices en inspiratie uit de praktijk. Het opleveren van de producten en het totaalpakket is namelijk geen eindpunt. Integendeel het is een eerste stap die vraagt om in de praktijkervaring mee op te doen. Door met elkaar in gesprek te blijven over wat er nodig is om het echt werkbaar te krijgen, met merkbaar effect voor de bewoners.

*‘We bieden teams de mogelijkheid om hun kennis en ervaring te delen via geschreven casebeschrijvingen, blogs, vlogs en filmpjes over hoe ze tot dit maatwerk komen om ‘het goede’ te doen. Dit draagt bij aan een breed en continue lerende sector’.*  
(Projectleider ontwikkeling handreiking)

De rol van de procesbegeleider is erg belangrijk. Daarom hebben we voor de procesbegeleider dit handvat ontwikkeld in aanvulling op de [handreiking voor teams](#). Het handvat beschrijft de 3 fasen van de handreiking Verantwoorde Personeelssamenstelling voor teams. Vervolgens zoomt dit handvat in op de tweede fase (methode Plussen) waarin je met elkaar het gesprek aangaat over verbeterkansen en oplossingen om met het team goed bij de bewoner aan te sluiten. We beschrijven de Plussen-methode vanuit het perspectief van de procesbegeleider en gaan in op randvoorwaarden en beïnvloedende factoren. Tevens noemen we aandachtspunten en geven we tips bij de rol en competenties van de procesbegeleider. We illustreren dit handvat met ervaringen en tips vanuit de pilotteams die de handreiking en de methode plussen in de afgelopen periode mee hebben ontwikkeld.

Tot slot biedt de handleiding overzicht van bronnen die je kunt gebruiken als je je wilt verdiepen op belangrijke begrippen en concepten die het fundament vormen onder de methode.

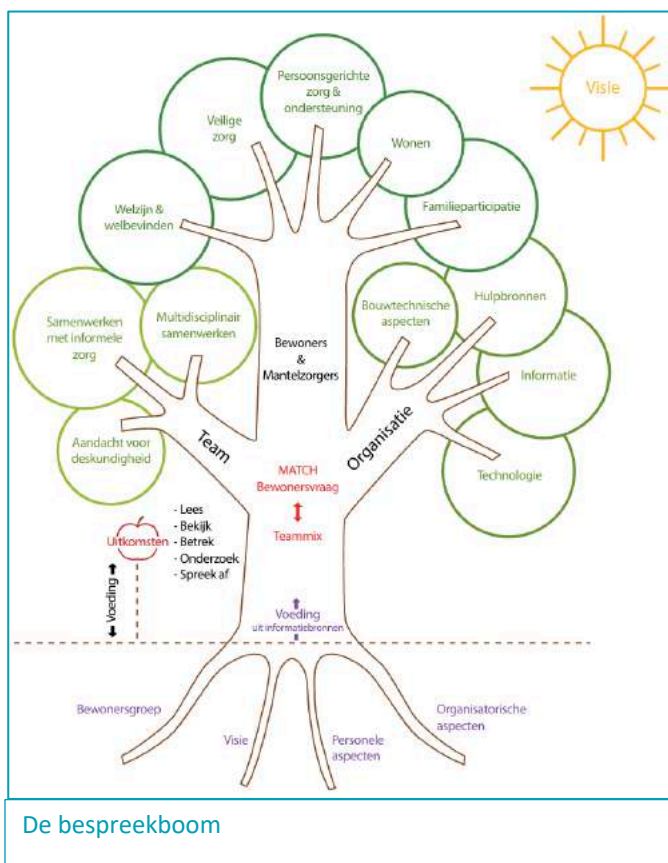


### 3. Over de handreiking met je team aansluiten bij de bewoner(s)

De handreiking, met je team aansluiten bij de bewoners, is ontwikkeld om met het team in gesprek te gaan over hoe je als team aan kunt sluiten bij de bewoners. Dat aansluiten omvat:

- Ken je de bewoner als mens is, weet je wat voor hem belangrijk is en wat hij nodig heeft?
- Wat heeft het team daarvoor in huis of nog nodig: welke deskundigheid, vaardigheden, bejegening en ervaring?
- Hoe wordt samengewerkt en hoe is het werk georganiseerd en hoe wordt het team ondersteunt?

Verantwoorde personeelssamenstelling is een multidimensioneel begrip; er zijn verschillende factoren die hier van invloed op zijn en die factoren beïnvloeden elkaar onderling ook weer. De wetenschappelijke review van de concept Leidraad Verantwoorde Personeelssamenstelling beschrijft dat het gaat om talloze factoren die bijvoorbeeld te maken hebben met de bewonerspopulatie, kenmerken van het team of kenmerken van de afdeling. (Hamers et al., 2016) Het gaat om procesvariabelen, structuurvariabelen en organisatorische factoren.



De essentie van de handreiking is daarom om alle invalshoeken in beeld te krijgen en te benutten om tot passende oplossingen te komen. Je weet namelijk niet wat je niet weet en door het bijebrengen van verschillende invalshoeken, kun je blinde vlekken zichtbaar maken en meer inzicht krijgen in onderlinge samenhang en verbanden.

Het gaat in de handreiking daarom steeds om het samenbrengen van de invalshoek van bewoners en hun naasten, van professionals (het zorgteam, (para)medici en ondersteuning), en van management en bestuur. Het uitgangspunt is dat al deze betrokkenen elkaar nodig hebben om kwaliteit van leven voor elke bewoner te realiseren. Dit laatste is namelijk het einddoel van het werken met de handreiking.

Dit bovenstaande hebben we gevisualiseerd in de [bespreekboom](#), als leven ecosysteem.

Hierin geven we een overzicht van de verschillende invalshoeken en thema's, die we aangetroffen hebben in wetenschappelijke bronnen en tijdens de pilots en zie hoe alles onderling samenhangt.

Bij de verschillende thema's uit de bespreekboom hebben we inhoudelijke wegwijzers ontwikkeld. Deze wegwijzers bevatten bestaande informatie en bronnen over het desbetreffende thema, die je

uitnodigen om inspiratie op te doen en vanuit deze ingangen zelf verder op zoek te gaan naar informatie en werkvormen die passen bij jullie situatie en bij jullie vraagstukken.

## 4. Aan de slag met de handreiking in drie fasen

De handreiking bestaat uit 3 fasen en begint met het verzamelen van uitkomsten, feiten of ervaringen die jullie ter beschikking hebben. Daarmee bepaal je het vertrekpunt (Fase 1). Je onderzoekt met elkaar: Waar sluiten jullie als team goed bij de bewoner aan? Wat hebben jullie daar als team voor in huis en hoe leren en werken jullie samen. Daarnaast bespreek je wat beter kan of anders kan. Dit gebeurt in de reflectiebijeenkomst (Fase 2). Met het inzicht en de oplossingsrichtingen die in die bijeenkomst ontstaan kun je concrete stappen zetten om de wijze waarop jullie als team bij de bewoners aansluiten te verbeteren. Dit gebeurt volgens een beproefde verbetermethodiek<sup>1</sup> met vaste stappen. Dit kan binnen het zorgteam en/of samen met anderen (Fase 3). Lees [hier](#) verder over de drie fasen van de handreiking.



### Fase 1 – bepaal het vertrekpunt

Om te kunnen bepalen waar jullie naar toe willen werken om goed aan te laten sluiten bij de bewonersvraag, is het verstandig om te weten waar jullie nu staan. Wat is jullie vertrekpunt voor het gesprek en hoe ziet jullie werkelijkheid er op dit moment feitelijk uit? Ook hierbij kijk je naar de drie factoren: bewoners/ mantelzorgers, medewerkers/vrijwilligers en randvoorwaarden uit de organisatie. Het begint uiteraard altijd bij de bewoner(s) als mens.

Het kiezen van het vertrekpunt kan dus naast vanuit de bewoner ook voortkomen vanuit vraagstukken binnen het team: bijvoorbeeld: Hoe werken wij samen? Of werken wij vanuit een gedeelde (team)visie? En welk gedrag hoort daarbij?

Ook vraagstukken vanuit de organisatie kunnen aanleiding zijn om met elkaar aan de slag te gaan over verantwoorde personeelssamenstelling. Een voorbeeld is: de organisatie ziet in dat er een ongewenst

<sup>1</sup> Gebaseerd op Productive care van de NHS

groot verloop is van bijvoorbeeld verpleegkundigen en kan het team de vraag stellen: wat is er nodig om verpleegkundigen te binden en te boeien? Of we zien een verandering in de doelgroep van bewoners en het team krijgt de vraag: wat hebben jullie nodig om met jullie kennis en vaardigheden hierop te blijven aansluiten; hoe kunnen we jullie vakbekwaamheid ondersteunen?

### Aandachtspunten voor de procesbegeleider bij het bepalen van het vertrekpunt

Voor de procesbegeleider is het belangrijk om te blijven zien dat het gaat om het multidimensionele van personeelssamenstelling. Het kiezen van een vertrekpunt betekent niet dat de andere invalshoeken er niet toe doen. Werken aan verantwoorde personeelssamenstelling kent vele facetten en die hangen onderling samen

Het pakket dat is ontwikkeld om organisaties te helpen aan verantwoorde personeelssamenstelling te werken, bestaat uit meerdere onderdelen. Hou die verschillende onderdelen als procesbegeleider in het oog: blijf breed kijken, denken en doen! En blijf vooral leren met het oog op steeds beter presteren.

*In het Engels hebben ze voor dit leren dan ook twee verschillende woorden: In een simpele omgeving spreken ze van 'teaching' (lijkt op ons 'onderwijzen'). Met bij multidimensionele begrippen ligt de nadruk op de context. In het Engels spreekt men dan van Learning.*



De tools die met de pilotteams zijn ontwikkeld bij de handreiking zijn hulpmiddelen voor de praktijk. Deze vind je op de website: <https://plussen.team/tools/>  
Beoordeel in jullie situatie wat helpt en zinvol is en pas dat toe. Mogelijk hebben jullie in jullie organisatie of met jullie team zelf ook instrumenten of werkwijzen ontwikkeld, die voor jullie goed werken.

*Heb je mooie voorbeelden van tools uit jullie eigen praktijk?  
We nodigen je van harte uit om deze met ons te delen!*

### **Fase 2 – Reflecteren met je team, aan de slag met de methode Plussen**

De materialen voor het gesprek, praktische voorbereiding en toelichting op de stappen van plussen vind je [hier](#).

#### Reflectiegesprek met het team - Maar wie is het team?

Het reflectiegesprek vindt plaats met het team rondom de bewoner(sgroep).

Binnen de pilots hebben we ervaren dat de vraag 'Wie is het team?' al een interessante vraag is om te beginnen. Veelal zien professionals en management het team als diegene die op hetzelfde rooster staan of met elkaar een dienst vormen (bijvoorbeeld de behandeldienst).



Tip: Zorg hierbij dat ook anderen aan het woord komen: 'hoe zien zij dit?' Bekijk het vanuit alle kanten en constateer ook als een waardevol perspectief ontbreekt en neem dit mee als actie in stap 5 van Plussen

Als we de vraag aan de bewoners en hun naasten stellen levert dezelfde vraag een heel ander antwoord op. Vanuit de bewoners gezien is het team vaak breder dan bovengenoemd. Er zijn naast de professionals ook anderen betrokken in hun team, dit zijn vaak de mensen die heel dicht bij hen staan,



maar bijvoorbeeld ook de receptioniste, de kok of restaurantmedewerker. Voor bewoners blijken vaak andere dingen belangrijk voor het thuisgevoel en zaken die betekenisvol zijn voor hun kwaliteit van leven dan wat zorgverleners denken dat voor hen belangrijk is. (Hamers et al., 2016)

Andere professionals die nauw samenwerken met het 24uursteam kunnen aanvullende informatie en inzichten bieden over de kwaliteiten en verbeterkansen, die de teamleden van het zorgteam inschatten. De verbinding tussen 'welzijn', 'zorg' en 'behandeling' is van belang, evenals de inzichten en ervaring van naasten en informele zorg. Die moeten namelijk op elkaar aansluiten om kwaliteit van leven voor alle bewoners te realiseren.

*Tijdens de pilots hebben we gemerkt dat het heel waardevol kan zijn als ook anderen uit de organisatie aansluiten bijvoorbeeld: HR, opleidingen, directie en bestuur. Het is belangrijk om zoveel mogelijk multidisciplinair en integraal te werken. Als team weet je niet wat je niet weet; door de verschillende perspectieven naast elkaar te plaatsen, kunnen je blik verbreden, creëer je onderling begrip en samenhang en zo ontstaan nieuwe passende oplossingen. Het is aan te bevelen zoveel mogelijk inzichten mee te nemen in het reflectiegesprek.*  
(Projectleider ontwikkeling handreiking)

De wijze waarop je dit als procesbegeleider organiseert kan per situatie verschillen. In de pilots hebben we ervaring opgedaan om alle perspectieven tegelijkertijd aan tafel te hebben, in een andere situatie gebeurde dat bijvoorbeeld in een tweetrapsraket of in een serie gesprekken.

*'Het belangrijkste wat dit gesprek met het team en bewonersvertegenwoordigers me heeft opgeleverd, is dat ik me bewust ben geworden dat we in onze visie uitgaan van de bewoner die de regie heeft, maar dat we, als het over personeelssamenstelling hebben, dit vooral vanuit het technisch organiseren aanvliegen.'*  
(Bestuurder pilotorganisatie)

### Aandachtspunten voor de procesbegeleider om het reflectiegesprek succesvol te maken

Gebaseerd zowel op de ervaringen in de pilots als op de aanbevelingen en conclusies uit de review van de universiteit van Maastricht van de concept Leidraad Verantwoorde Personeelssamenstelling (Hamers et al., 2016) komen we tot de volgende aandachtspunten voor de procesbegeleider bij reflectiegesprek:

- 1) Let bij het bepalen van de situatie (stap 1 van Plussen) erop dat het gaat om een concrete praktijksituatie, die feitelijk wordt beschreven en het hier en nu betreft. Je kunt namelijk niet reflecteren over een mening, of op 'ervan hebben gehoord dat...'. Wees aandachtig, luisterend naar meningen en help de groep om te achter halen waarop deze mening is gebaseerd: wat nemen ze waar, wat zien ze, horen ze en ervaren ze. Breng het gesprek steeds terug naar wat er feitelijk / zichtbaar / merkbaar is gedaan. Je gaat bij het Plussen van gevoel, naar ratio, naar handelen.

Voorbeeld uit de pilot *Teams beschrijven vaak praktijksituaties waar ze vaker tegenaan lopen en daarmee heel algemeen zijn. Bijvoorbeeld: 'de maaltijd verloopt onrustig'. Het is belangrijk om door te vragen en hiermee de situatie concreter te maken. Je kan vragen terug te denken aan de maaltijd van gister en te beschrijven wat er dan allemaal gebeurt. Hoe verliep dat? Wat werkte verstorend? Welk gevoel heb je daarbij?*

- 2) Wees je ervan bewust dat uit wetenschappelijk onderzoek blijkt, dat er verschillende factoren zijn die de dialoog tussen professionals en familie bemoeilijken. In de pilots hebben we ook ervaren dat teams hierbij een behoefte hadden aan ondersteuning. Dit was onder andere in de vorm van kennisoverdracht, instructie en coaching-on-the-job (over hoe je dit kunt doen en hoe je kunt beginnen met anders kijken). Tijdens de pilot heeft de PatiëntenFederatie aangeboden om de teams hierbij te ondersteunen met [Mijnkwaliteitvanleven.nl](https://mijnkwaliteitvanleven.nl). Een groot deel van de pilotteams heeft hiervan gebruik gemaakt. Een voorbeeld hoe dit is ervaren en wat dit heeft opgeleverd kun je [hier](#) lezen. Op de website van Zorg voor Beter is een [pagina](#) beschikbaar over andere instrumenten die ingezet kunnen worden.

#### Voorbeeld uit de pilot

*Uit de familie interviews komt naar voren dat zij niet goed weten wat zij wel of niet mogen doen. Zij zouden graag meer betrokken willen worden door de zorg bij de activiteiten, zoals bijvoorbeeld koffieschenken. Of mag je ook iemand anders meenemen als je met je vader gaat wandelen? Als dit in het reflectiegesprek wordt besproken reageren de teamleden verbaast: 'wij hebben al zoveel uitgeteerd en er komt dan bijna niemand van de familie'. Met de plussenstappen is stilgestaan bij wat al is uitgeteerd en wat een andere passende oplossing kan zijn om ook een andere uitkomst te krijgen.*



Tip: in sommige teams worden video-opnames gemaakt om met elkaar te bespreken: wat zien we hier, welke intentie hadden we in deze situatie, wat is het werkelijke effect. Het maakt duidelijk welk gedrag wordt vertoond, welk effect dat heeft op de betrokkenen en hoe dit al dan niet past bij de visie en de uitgangspunten over goede/ persoonsgerichte zorg.

- 3) Als de sfeer binnen het team veilig is, zijn medewerkers eerder bereid om over verbeterpunten te spreken en dit vergroot het lerend vermogen van het team. Hou er rekening mee dat teams (nog) niet vanzelf gewend zijn om over hun behoeften en wensen te spreken. Geef hen de ruimte om dit te leren en biedt daarvoor ook handvaten. Dit kan door een voorbeeld te geven van wat je elders gezien hebt en een positieve uitwerking heeft. Je kan een vraag op een andere manier verwoorden. Wees ook alert op factoren die het team functioneren beïnvloeden, zoals: werkdruk, verantwoordelijkheidsdeling, omgang, informatievoorziening.

*'Ik ben maar een vrijwilliger, ik hoor niet echt bij het team, ik weet niet of het er toe doet wat ik hiervan vind.'*  
(Vrijwilliger Pilotteam)

- 4) Onderzoek laat zien dat een goed teamklimaat hangt samen met kwaliteit van zorg en werktevredenheid. Een goed teamklimaat houdt in dat teamleden zich durven uitspreken waar zij tegen aan lopen of wat zij zien bij anderen. In zo'n klimaat kunnen teamleden met creatieve en innovatieve oplossingen komen. Realiseer je dat je hiermee te maken kunt krijgen. Zeker als je een ander team dan het roosterteam bij elkaar zet.

*'We zeggen altijd dat het gaat om het kennen van de bewoner en dat is ook zo. Maar kennen wij elkaar (welzijnsmedewerker en verzorgenden) wel? We staan op een rooster, maar weten eigenlijk niet wat jij van de bewoner weet en wat ik weet. We moeten niet langer een apart werkoverleg hebben, maar ook echt als team. En als er iets voor je eigen vak is, dan moeten we daar apart iets voor organiseren.'*  
(Medewerker Pilotteam)

- 5) Wakker het onbenut potentieel aan en wees ook alert op professionals die de competenties die dit vraagt (nog) niet in huis hebben. Nadenken over wat wel en niet goed gaat en wat er nodig is voor verbetering, kan gevoelens van empowerment vergroten. Volgens wetenschappelijk onderzoek is dit een belangrijke voorwaarde voor verbeteringen.

*'Als ik de reflectieverslagen van de leerlingen en stagiaires lees, dan denk ik: 'dit heb ik vroeger nooit geleerd'. Volgens mij zijn we dit nu ook in dit gesprek aan het doen. Dat ben ik niet gewend en vind ik best moeilijk. Daar hebben ik en mijn collega's denk ik best nog wel hulp bij nodig. Het team en de teamleider gaan samen op zoek naar passende leerinterventies om hierin meer vaardig te worden en ervaring mee op te doen.'*  
(Werkbegeleider pilotteam)

### Fase 3 Het vervolg – Aan de slag met de uitkomsten

Op de [website](#) is uitgebreid beschreven hoe het team aan de slag kan gaan met de uitkomsten van de reflectiebijeenkomst. Er wordt een methodische [werkwijze](#) beschreven in de tool en er is een [format plan van aanpak](#) beschikbaar.



Tip: Het team kan goed aan de slag met fase 3, wanneer er in stap 5 van het reflectiegesprek goede afspraken gemaakt zijn over wie er met de bedachte oplossing aan de slag gaat en wanneer ze dit gaan doen.

## 5. Over de rol van procesbegeleider bij Plussen

De procesbegeleider heeft een belangrijke rol om een goed klimaat te creëren waarin reflectie kan plaatsvinden. De procesbegeleider zorgt ervoor dat alle deelnemers zich vrij kunnen uitspreken, dat alle invalshoeken aan bod komen en dat de reflectiebijeenkomst 'rond' gemaakt wordt: er is een uitkomst/afspraken en het hoe/wat/wie/wanneer van het vervolg is voor iedereen duidelijk. Er is getoetst of de oplossing die voorgesteld wordt ook een verbetering zal inhouden voor de situatie die besproken is.



*De ervaring uit de pilots leert dat het resultaat van het gesprek positief beïnvloed wordt als de procesbegeleider geen belang heeft bij de uitkomsten van het gesprek. Tijdens de pilots wordt het door het team regelmatig als prettig ervaren dat de procesbegeleider de context niet kent en er geen onderdeel van uitmaakt. De procesbegeleider kan daardoor nieuwsgierig doorvragen. Deelnemers ervaren meer veiligheid en durven zich meer te laten prikkelen om creatief en innovatief te denken. Dat leidt ertoe dat het team de verbeterkansen en vervolgstapjes vaak scherper formuleert en tot een ander type oplossingen kan komen.*

### Competenties en eigenschappen van de procesbegeleider

- Kan goed aansluiten bij het werk- en denkniveau van helpenden, verzorgenden en woonassistenten en kan de verbinding leggen met het werk- en denkniveau van andere professionals (verpleegkundigen, verpleegkundig specialist, behandelaren en paramedici).
- Kan methodisch een gesprek leiden, zorgt voor een gefaseerde opbouw waarbij alle elementen evenwichtig aan bod komen en er voldoende tijd is voor conclusies en het concretiseren van vervolgstappen.
- Stelt zich neutraal op en kan oordeelvrije nieuwsgierige vragen stellen, waarmee het bewustzijn van het team wordt geprikkeld.
- Is uitnodigend en waardierend. Richt zich ook op wat al goed gaat en wellicht nog verder versterkt kan worden. Hij ondersteunt het onderzoekend vermogen van de deelnemende professionals in het gesprek. De procesbegeleider daagt uit om meningen te ondersteunen met voorbeelden en feiten en helpt het team creatief naar oplossingsrichtingen bij verbeterkansen te zoeken (begeleid het proces van gevoel- naar ratio-naar handelen).
- Heeft aandacht voor de veiligheid in de groep zorgt dat iedereen aan het woord kan komen, dat er naar elkaar geluisterd wordt. Nodigt uit elkaar verduidelijkende en verdiepende vragen te stellen.
- Heeft aandacht voor groepsdynamische processen en bijvoorbeeld het risico van ongelijkwaardigheid tussen gesprekspartners. Hierdoor komen perspectieven niet tegenover elkaar of hiërarchisch onder elkaar, maar naast elkaar te staan.
- Zorgt als nodig (vooraf) voor de randvoorwaarden voor een prettig gesprek (zoals rust en ruimte om ongestoord het gesprek kunnen voeren).

Er is veel materiaal waarmee je je kunt verdiepen in belangrijke begrippen die het fundament vormen van de methode Plussen, zoals reflecteren, leren, oplossingsgerichte methodieken, handelingsgerichte onderzoek, waardierend organiseren, teamdynamiek, vakmanschap en professionaliteit te vinden. Aan het eind van dit handvat vind je een overzicht van bronnen die wij geraadpleegd en gebruikt hebben gedurende de pilots in de praktijk, het ontwikkelen van de handreiking, van de methode plussen en dit handvat.

## 6. Verder lezen/ behoefte aan verdieping?

Hieronder tref je de bronnen aan die wij hebben geraadpleegd en benut als basis, als kritische blik op onze bevindingen en als toets op de resultaten uit de pilots die we hebben uitgevoerd in de praktijk in 2017 en 2018 om te komen tot de handreiking Aansluiten met je team bij de bewoner en de methode Plussen. Het heeft ons geholpen om de begrippen te duiden en concepten te operationaliseren die het fundament vormen onder deze handreiking en de methode plussen.

Baart, A. (2014). *Het politieke welkom aan de cultivering van kwaliteitsbewustzijn*.

[www.actiz.nl/stream/het-cultiveren-van-kwaliteitsbewustzijn-essay-andries-baart-uit-eindrapport-23-oktober-2014.pdf](http://www.actiz.nl/stream/het-cultiveren-van-kwaliteitsbewustzijn-essay-andries-baart-uit-eindrapport-23-oktober-2014.pdf)

Baart, A. (2016). *Over de nieuwe regels, gehoorzaamheid en verstandigheid*.

<http://www.presentie.nl/images/stories/A.J. Baart 2016 - Essay De nieuwe regels gehoorzaamheid en verstandigheid.pdf>

Baart, A. (2018). *De ontdekking van kwaliteit: Theorie en praktijk van relationeel zorg geven*. Amsterdam: SWP.

Backhaus, R. (2017). *Thinking Beyond Numbers: Nursing Staff and Quality of Care in Nursing Homes*. Maastricht: Datawyse/ Universitaire Pers Maastricht.

Bal, R., Weggelaar, A., & Wallenburg, I. (2018). *Op zoek naar goede leefsysteem: Zorgrebellien en het doen van kwaliteit* (onderzoek). Erasmus School of Health Policy & Management, Erasmus University, Rotterdam.

Beerens, H. (2016). *Kwaliteit van leven in de dementiezorg: Een onderzoek naar kwaliteit van leven van mensen met dementie die langdurige zorg ontvangen in Nederland en andere Europese landen* (proefschrift). Maastricht University, Maastricht.

Berenschot. (2017). *Aan het werk voor een betere arbeidsmarkt in de zorg!: Rapport over het terugbrengen van de tekorten aan verpleegkundigen en verzorgenden*.

<https://spp.transvorm.org/system/files/documenten/Berenschot%20-%20Aan%20het%20werk%20voor%20een%20betere%20arbeidsmarkt%20in%20de%20zorg.pdf>

Bolscher, A. (2018). *Goed samenwerken in moreel ecologisch perspectief: Een bijdrage aan normatieve professionalisering in de ouderenzorg*. Delft: Eburon.

De Hoven. (z.d.). *Evaluatie Zorg Zonder Regels: Een uitzondering op de regel*.

[http://www.dehoven.nl/media/docs/Hoven\\_ZZR\\_rapportdef.pdf](http://www.dehoven.nl/media/docs/Hoven_ZZR_rapportdef.pdf)

Den Bakker, J., & Willemse, B. (2017). *Goede zorg is beweging: Een beschrijving van sturende perspectieven en relationeel werken binnen De Hagert* (onderzoek). Utrecht: Presentie en Trimbos-instituut.

Grypdonck, M., Vanlaere, L., & Timmerman, M. (2018). *Zorgethiek in praktijk: De basis*. Tiel: Lannoo.

Hamers, J., Backhaus, R., De Boer, B., Van Rossum, E., Schols, J., & Verbeek, H. (2017). *Review Leidraad Verantwoorde Personeelssamenstelling* (Review). Maastricht University, Maastricht.

Hamers, J. P. H., Backhaus, R., Beerens, H. C., Van Rossum, E., & Verbeek, H. (2016). *Meer is niet persé beter: De relatie tussen personele inzet en kwaliteit van zorg in verpleeghuizen* (rapport). Maastricht University, Maastricht.

- Heijkants, C., Prins, M., & Willemse, B. (2018). *Leiderschap, zelfsturing en teamsamenwerking in de verpleeghuiszorg voor mensen met dementie: Monitor Woonvormen Dementie*. Utrecht: Trimbos Instituut.
- KBO-PCOB. (z.d.). Ouderen denken meer na over het leven dan over de dood. *Magazine KBO-PCOB*. <https://www.kbo-pcob.nl/magazine/ouderen-denken-meer-leven-dan-dood/>
- Koert, van J. (2007). *Wat je vindt mag je houden; geweldloos communiceren als weg naar verbinding*. Utrecht: Vine Coaching en Training.
- Kolkhuis-Tanke, I., Van Wingerden, J. (2018). *Actieonderzoek 'De Trotse Professional': Onderdeel van het kennisprogramma Waardigheid en trots*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen Research.
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema, uitgeverij van Schouten en Nelissen.
- Lencioni. P. (2002). *De vijf frustraties van teamwork*. Amsterdam: Business Contact.
- Lovink, M., Van Vught, A., Van den Brink, G., & Laurant, M. (z.d.). Taakherschikking in de ouderenzorg: kansen, belemmeringen en effecten. In *Taakherschikking Ouderenzorg*. <http://www.platformzorgmasters.nl/taakherschikking-in-de-ouderenzorg-een-studie-naar-kansen-belemmeringen-en-effecten/>
- Mostert, H. (2010). *Begeleiden van een reflectiegesprek; informatie en tips voor gespreksleiders*. Utrecht: Vilans.
- Nivel. (2018). *De aantrekkelijkheid van de intramurale ouderenzorg voor de hbo-opgeleide verpleegkundige (onderzoek)*. [https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Aantrekkelijkheid\\_van\\_de\\_intramurale\\_ouderenzorg\\_voor\\_de\\_hbo-opgeleide\\_verpleegkundige.pdf](https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Aantrekkelijkheid_van_de_intramurale_ouderenzorg_voor_de_hbo-opgeleide_verpleegkundige.pdf)
- Noordegraaf, M., Bos, A., & Schiffelers, M.-J. (2016). Reden tot zorg?! Kritische reflectie op ongenoegens onder zorgprofessionals: Een essay op verzoek van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) ter voorbereiding van zijn congres op 10 oktober 2016 (essay). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Nivel (2014). Evaluatie proeftuinen Ouderenzorg. <https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Rapport-evaluatie-proeftuinen-ouderenzorg.pdf>
- Nivel (2014). *Cliëntgericht werken met je team Toolkit voor teams* [https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Proeftuinen\\_Ouderenzorg\\_praktische\\_tool.pdf](https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Proeftuinen_Ouderenzorg_praktische_tool.pdf)
- Pittens, C., Zonneveld, N., Van Oord-Jansen, W., & Minkman, M. (z.d.). *Leiderschapsstijlen in de langdurige zorg: Hoe gaan we de uitdagingen te lijf?* <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/02/Leiderschapsstijlen.pdf>
- Reinink, M. (z.d.). 'Terug naar het normale': Arts-onderzoeker Machteld Huber: 'Zingeving is de sterkste gezondmakende factor'. <https://www.artsenauto.nl/terug-naar-het-normale/>
- Ruijters, M. C. P. (Reds). (2015). *Je Binnenste Buiten: Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P. (2017). *Leren in verandering: Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*. OratieVrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam. [https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/41573816/Oratie\\_Ruijters\\_Manon.pdf](https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/41573816/Oratie_Ruijters_Manon.pdf)

- Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk: Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schols, J. (2018). 'Innoveren? Laten we vooral weer normaal doen in de zorg'. *Envida*. 18(12). 10 -13. <https://www.envida.nl/envida/over-envida/vakblad-content>
- Simons, P. R. (2013). *Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* (afscheidsrede). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Snoeren, M.W.C. (2015). *Working = learning: A complexity approach to workplace learning within residential care for older people* (proefschrift). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Spruyt, M., Verdonschot, S., & Dresen, M. (2011). Verfrissende ontmoetingen: Hoe je meer kunt halen uit gesprekken op school. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit. [https://www.researchgate.net/publication/251237999\\_Lerarenreeks\\_2\\_Verfrissende\\_ontmoetingen\\_-\\_gesprekken\\_op\\_school](https://www.researchgate.net/publication/251237999_Lerarenreeks_2_Verfrissende_ontmoetingen_-_gesprekken_op_school)
- Triemstra, M., Menting, J., & Franke, A. (2018). *Kwaliteit van leven en zorg meten: Actieonderzoek in vier verpleeghuisorganisaties*. [https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT\\_Eindrapportage\\_thema\\_3\\_def.pdf](https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT_Eindrapportage_thema_3_def.pdf)
- Van Alten, J. & Derksen, K. (2018). CanMEDS-rollen in de praktijk van de ouderenzorg. Tijdschrift *OenG*, 2018-3, 17-20. Geraadpleegd op 3 mei 2018.
- Van de Bovenkamp, H., Stoopendaal, A., Van Bochove, M., Hoogendijk, H., & Bal, R. (2018). *Persoonsgerichte zorg, regeldruk en regelruimte: van regelreflex naar spiegelreflex: Onderdeel van het kennisprogramma Waardigheid en trots*. [https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT\\_Eindrapportage\\_thema\\_4.pdf](https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT_Eindrapportage_thema_4.pdf)
- Van der Steen, J., Van Pijkeren, R., & Van Haastert, C. (2016). *Kwaliteit verpleeghuis wat vinden mensen belangrijk?* (rapport). Utrecht: Patiëntenfederatie Nederland.
- Van der Weele, S., Bredewold, F., Grootegoed, E., Trappenburg, M., & Tonkens, E. (2018). *De kunst van ambachtelijke afstemming: Een onderzoek naar ervaringen van afhankelijkheid van mensen met een beperking en hun verwanten* (onderzoeksrapport). Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.
- Van der Zon, A. (z.d.). *Onderzoek naar kwaliteit van leven bij verpleeghuisbewoners met dementie: Verslechtering in 'iets om handen hebben'*. <http://www.ouderengeneeskunde.nu/nieuws/onderzoek-naar-kwaliteit-van-leven-bij-verpleeghuisbewoners-met-dementie-verslechtering-in-iets-om-handen-hebben/>
- Van Leeuwen-den Dekker, P., & Poll, A. (2016). *Leefgebiedenwijzer: Versterken van eigen kracht van cliënten*. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Leefgebiedenwijzer%20%5BMOV-10489411-1.0%5D.pdf>
- Van Scheppingen, A. (2017). *De participatieKliniek onderzocht*
- Van Vliet, K., Grotendorst, A., & Roodbol, P. (2016). *Anders kijken, anders leren, anders doen: Grensoverstijgend leren en opleiden in zorg en welzijn in het digitale tijdperk*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/11/17/anders-kijken-anders-leren-anders-doen>

- Van Wieringen, M., Ybema, S., Heijkants, C., Van den Akker, E., & Willemse, B. (z.d.). *Eindrapportage Perceel 1. 'Waardige betrokkenheid van cliënten': Onderdeel van het kennisprogramma Waardigheid & Trots*. [https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT\\_Eindrapportage\\_thema\\_1.pdf](https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT_Eindrapportage_thema_1.pdf)
- Verbeek, H. (2017). Inclusion and support of family members in nursing homes. In S. Schüssler, C. Lohrmann, & H. Verbeek (Eds.), *Dementia in nursing homes* (pp. 67-76). Houten: Springer Media.
- Verkaik, R., De Veer, A. J. E., De Groot, K., & Francke, A. L. (2017). *Een zinvolle daginvulling in de intramurale zorg: grote verschillen tussen scholingsbehoeften van zorgverleners in de verstandelijk gehandicapten zorg, de ouderenzorg en de GGZ* (factsheet). Utrecht: Nivel.
- V & VN. (2017). *Personeelstekorten in de zorg: Oplossingen van de werkvloer*. <http://www.venvn.nl/Portals/1/Downloads/Personeelstekorten-zorg-oplossingen-van-de-werkvloer.pdf>
- V & VN Commissie Ethiek. (2012). *Individuele professionaliteit: Handreiking voor verpleegkundigen en verzorgenden*. [http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/professionals/VenVN\\_Handreiking\\_individuele\\_professionaliteit.pdf](http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/professionals/VenVN_Handreiking_individuele_professionaliteit.pdf).
- V & VN. (2017). *Acht kernmerken van een excellente werkomgeving*. <https://www.venvn.nl/Portals/1/Thema's/Excellente%20Zorg/Leiderschap/Kenmerken%20van%20een%20excellente%20werkomgeving.pdf?ver=2017-09-07-134307-507>
- Waardigheid en trots. (2016). *Het hart klopt. De bedrijfsvoering ook.: Een vergelijkend onderzoek naar wat we kunnen leren van 11 WLZ Ouderenzorginstellingen die kwalitatief goede zorg leveren*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/12/01/het-hart-klopt-de-bedrijfsvoering-ook>
- Waardigheid en trots. (2017). *Aandachtige zorg wat maakt het verschil?: Een vergelijkend onderzoek naar de kenmerken van WLZ Ouderenzorginstellingen waar kwaliteitsissues spelen*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/03/31/aandachtige-zorg-wat-maakt-het-verschil>
- Waardigheid en Trots. (2018). *Eindrapportage deel 2 ruimte voor verpleeghuizen*. <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/03/Eindrapportage-WT3-DEF.pdf>
- Wal, van der P. (2018). *Wat maakt het leven de moeite waard?; Ouderen aan het woord die permanent van intensieve zorg afhankelijk zijn*. Utrecht: Boekencentrum.
- Werkgroep IPE HAN-Radboudumc (2017). *Raamwerk interprofessioneel samenwerken, leren en opleiden in de gezondheidszorg*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en het Radboudumc.
- Zorg voor beter. (2014). *Goed in gesprek. Reflecteren en leren*. <https://www.zorgvoorbeter.nl/communiceren-in-de-zorg/reflecteren>
- Zorginstituut Nederland. (2017). *Kwaliteitskader verpleeghuiszorg*. <https://www.zorginstituutnederland.nl/publicaties/publicatie/2017/01/13/kwaliteitskader-verpleeghuiszorg>