



# LIGHT

## Balans in je werk

column door Hans van Oosten

**De laatste berichten over de gezondheidszorg zijn niet zo hoopvol, vind ik. Stijgende ziekteverzuimcijfers en nog steeds (of steeds meer als het over zorg en welzijn gaat) een overspannen arbeidsmarkt.**

Het lijkt wel of de economische groei zich tegen de gezondheidszorg keert. Naarmate we er minder in slagen voldoende gekwalificeerd personeel te werven, des te meer zal de druk op de nog aanwezige medewerkers toenemen, en daarmee de ziekteverzuimcijfers.

In het overleg tussen werkgevers, werknemers en de overheid is afgesproken dat bijvoorbeeld scholingsafspraken in CAO 's moeten worden vastgelegd om o.a. tegemoet te komen aan de toenemende roep om meer kwaliteit en flexibiliteit, ook in de zorg- en welzijnssector. De veronderstelling is dat we daarmee het werk aantrekkelijker maken, we medewerkers meer employabel maken en dat zo de draagkracht zal toenemen. Een tweede hoop is dat daarmee ook de arbeidsmarktproblemen voor een deel kunnen worden opgelost. Daarnaast worden door de vakbonden voor de zorg nog eens forse looneisen neergelegd. Die combinatie moet er uiteindelijk voor zorgen dat het personeel in de zorg het werk weer leuk gaat vinden en dat een baan in de zorg weer aantrekkelijk wordt.

Persoonlijk geloof ik er niet in dat bovengenoemde maatregelen veel effect zullen hebben. Nog steeds zijn we erop gericht ons in maatregelen te focussen op *werk*, waarbij er naar mijn mening te weinig een balans gezocht wordt met andere zaken die van belang zijn. Ik vraag me bijvoorbeeld af hoe ik meer geld moet uitgeven als ik er geen tijd voor heb om dat te doen of hoe ik mezelf moet ontwikkelen als ik er de tijd niet voor krijg.

Dat laatste gebeurt volgens mij nog veel te veel: je mag een cursus volgen (al dan niet in de baas z'n tijd), maar vervolgens is er geen ruimte om met het geleerde te experimenteren, laat staan dat er tijd is om met je collega's een traject te maken om met elkaar te leren. De huidige trend om naar kleinere organisatorische eenheden te gaan helpt daar ook nog eens niet aan mee, omdat in dat concept alleen werken eerder gewoonte dan uitzondering is.

In mijn ogen kan vanuit een goede balans tussen werk en andere waarden (zorg voor jezelf bijvoorbeeld scholing, anderen bijvoorbeeld familie, kinderen, vrienden, en de maatschappij bijvoorbeeld vrijwilligerswerk) een betere oplossing voor de problematiek in de zorg- en welzijnssector te vinden zijn. Daarvoor is het nodig dat we op instellingsniveau vanuit een ander paradigma naar werk gaan kijken. Een paradigma dat beter aansluit bij de kerntaak: zorg aan mensen die het in meer of mindere mate (even) niet zelf kunnen. Dat helpt volgens mij werkers om ook een beter evenwicht te vinden en meer te kunnen kiezen voor zichzelf. Dan worden die salarisverhoging en het persoonlijk ontwikkelingsbudget pas zinvol, omdat ze dan effectief gebruikt kunnen worden. ■

## Het concurrerende waardenmodel van Robert E. Quinn

door Hans van Oosten

**In een tijd waarin kansen en bedreigingen zich snel aandienen kun je je als manager geen stilstand meer veroorloven. De vraag is niet of je zult meebewegen op de golven van verandering, maar hoe je als manager zo bewegen moet dat je in de toekomst succesvol kunt blijven.**

Dat is niet gemakkelijk. Van belang is dat enkelvoudige benaderingen tekort schieten, dat we steeds meer competenties behoeven om alle aspecten van verandering te kunnen managen. De kunst is dan je capaciteiten zodanig te gebruiken dat de kans op succes het grootst is. Daarom is het goed zicht te hebben op je manier van leren, je sterke en zwakke kanten en de capaciteiten die voor jouw functioneren een toegevoegde waarde hebben.

Naar ons idee werkt dat pas als je een verbinding kunt maken tussen je eigen leiderschapsstijl en de dominante cultuur van de organisatie waarin je werkt. Een leermodel dat daarbij goed aansluit is het concurrerende waarden model van Robert E. Quinn, hoogleraar aan de universiteit van Michigan. Op basis van de belangrijkste managementrichtingen uit de vorige eeuw onderscheidt hij twee basisdimensies in het denken en handelen van organisaties en leidinggevendens: flexibiliteit tegenover stabiliteit en interne gerichtheid tegenover externe gerichtheid. Met behulp van deze dimensies omschrijft hij vier kernculturen en acht managementrollen:

- de resultaatcultuur, met als managementrollen producent en koersbepaler
- de beheercultuur, met als rollen de analist en de coördinator
- de menscultuur, gekoppeld aan de rollen mentor en teambouwer en
- de verandercultuur, met als rollen de vernieuwer en netwerker

De cultuur van de organisatie en de managementstijl van leidinggevendens beïnvloeden elkaar over en weer. Zoals de organisatiecultuur steunt op waarden, zo drukken deze waarden op hun beurt een stempel op het gedrag van de leidinggevende en andersom.

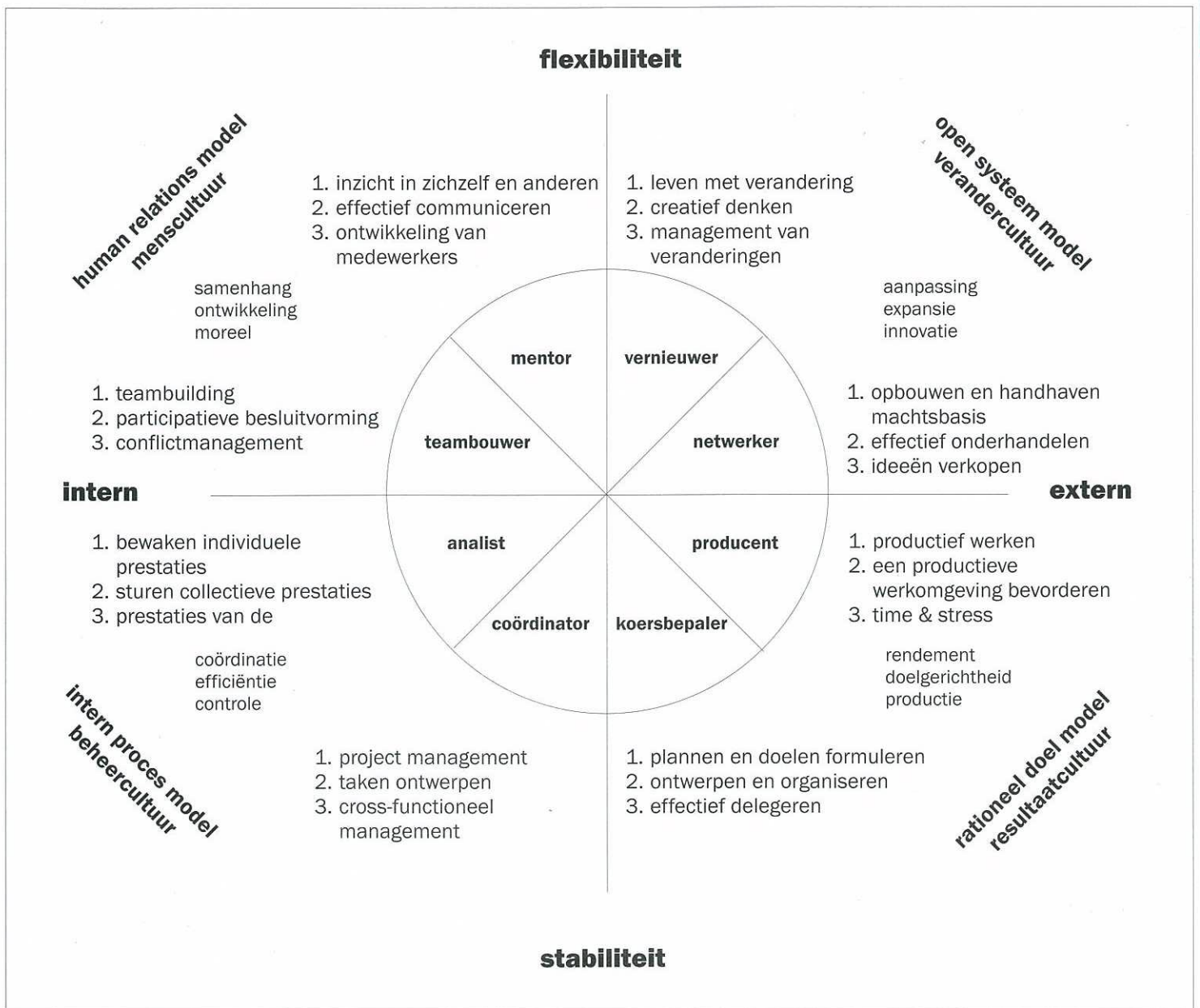
In de visie van Quinn is het dan ook zo dat managers moeten leren effectief te zijn door tegelijkertijd tegengestelde waarden in te zetten. Dat betekent dus op hetzelfde moment gebruik kunnen maken van verschillende managementrollen en verbinding maken tussen op het oog tegenstrijdige waarden. ►

### Colofon

**SPOTlight** is een kwartaalblad uitgegeven door de stichting SPOT Opleiding & Training. SPOTlight is bedoeld voor **directies** en **(opleidings)managers** werkzaam in instituten voor **zorg en welzijn**.

**redactie** Hans van Oosten, Els Savelsberg **eindredactie** Els Savelsberg **grafische vormgeving** Brandaen / Joris van Zundert, Utrecht **druk** Hoek Drukkerij, Venray

een uitgave van SPOT Opleiding & Training  
Noorderhof 2 5804 BV Venray



Het concurrerende waardenmodel van Quinn

Het leren van die verschillende rollen en het verbinden van waarden kun je op verschillende manieren meer handen en voeten geven. Bijvoorbeeld, door het in kaart brengen van de organisatiecultuur en je persoonlijke leiderschapsstijl.

Om je persoonlijke ontwikkeling parallel te laten lopen aan veranderingen in de organisatie en omgeving spelen twee zaken een rol. Het is belangrijk dat je de huidige en de gewenste organisatiecultuur leert kennen en inzicht krijgt in je eigen leiderschapsstijl. Quinn levert daarvoor een aantal instrumenten: Het organisatiecultuurprofiel en de Zelfbeoordelingstest concurrerende waarden: managementrollen.

Met behulp van deze instrumenten kun je door zelfbeoordeling bewust worden van je persoonlijke stijl van leidinggeven en de cultuur van je organisatie in kaart brengen.

SPOT biedt deze instrumenten aan in twee versies:

- als onderdeel van een persoonlijk ontwikkelingstraject
- in-company als onderdeel van organisatieontwikkeling of als onderdeel van HRD-trajecten ■

## De Cliëntenraad

*Een introductie voor startende cliëntenraden of nieuwe raadsleden.*

**In april van dit jaar brengt SPOT Opleiding & Training een nieuw product op de markt: de cursus 'De Cliëntenraad, een introductie voor startende cliëntenraden of nieuwe raadsleden'.**

Dit initiatief kwam mede tot stand omdat in de praktijk blijkt dat de uitvoering van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) nog in de kinderschoenen staat. Op te richten cliëntenraden of nieuwe raadsleden hebben behoefte aan toegankelijke informatie over de rechten en plichten die in de WMCZ zijn vastgelegd. Daarom heeft SPOT Opleiding & Training genoemde cursus ontwikkeld om verstandelijk gehandicapte mensen en/of de wettelijk vertegenwoordigers de vaardigheden aan te leren die zij nodig hebben om in de Cliëntenraad te kunnen functioneren. De cursus gaat tien dagdelen omvatten plus één dagdeel voor een intake.

Naast het verzorgen van de cursus treedt SPOT ook op als adviseur voor cliënten en wettelijk vertegenwoordigers en geeft SPOT desgevraagd beleidsadviezen aan management,

directie en cliëntenraden. Drs. A.T.T.M. Graste (Bart) treedt op als docent en adviseur.

Bart Graste (42), afgestudeerd Gezondheidswetenschapper, richting Beleid en Beheer aan de faculteit Gezondheidsrecht van de universiteit te Maastricht, heeft tijdens zijn studie een landelijk onderzoek gedaan naar de stand van zaken rondom de invoering van de WMCZ (1996). Hij schreef daarbij een werkstuk over de WMCZ in toegankelijke tekst bedoeld voor mensen met een licht verstandelijke handicap.



Bart Graste

### Waarom zijn interesse in de WMCZ?

Bart: 'Ik ben tot het idee gekomen om met WMCZ aan de slag te gaan door mijn functies als verpleegkundige bij De Wendel behandelcentrum Nieuw Spraeland en als lid van de OR. Op het moment dat de WMCZ van kracht werd kwam ik tot de conclusie dat het voor mensen met een verstandelijke handicap lastig moet zijn om de wetteksten te lezen, laat staan te begrijpen. Als OR-lid worstel ik al vaak met de ambtelijke teksten van de Wet op de OR. Vragen als: Wanneer wordt instemming en wanneer advies verwacht over een bepaald onderwerp? en Wat bedoelt de wet nu precies? komen regelmatig in je op.

### SPOT on line

SPOT Opleiding & Training heeft nu ook op digitale wijze de deur geopend. Op onze web site vindt u het laatste nieuws over SPOT en het complete overzicht van ons cursusaanbod en cursusmateriaal.

De site is een nieuw en makkelijk te gebruiken communicatiekanaal voor u en SPOT. Kijk dus altijd op onze site voor de laatste informatie. En mocht u onverhoopt geen antwoord op uw vraag vinden, stuur dan uw vraag even gemakkelijk via de site naar ons.

SPOT Opleiding & Training op het net: [www.spottraining.nl](http://www.spottraining.nl)

Ik kan me dan ook zeer goed voorstellen dat het voor cliëntenraden moeilijk is om de wet te hanteren. Zij zullen met dezelfde soort vragen worstelen als wij in de OR.

Daarom heb ik de (tamelijk abstracte) tekst van de WMCZ omgebouwd tot begrijpelijke en goed leesbare tekst. Eenvoudig woordgebruik en korte zinnen. Kortom, ik heb een vertaalslag gemaakt van de officiële WMCZ-tekst naar een makkelijk te lezen verhaal.'

In juni 1999 heeft Bart Graste meegedaan aan de werkconferentie WMCZ te Ede als participant in de werkgroep Ouders, Cliënten en Begeleiders. In deze werkgroep waren er open discussies over praktijkervaringen. Deze discussies brachten hem de bevestiging van zijn eigen conclusies in het landelijk onderzoek naar de invoering van de WMCZ. Er bleken veel knelpunten te zijn op het gebied van begeleiding, kennis en faciliteiten. Toen al wist hij dat cliëntenraden een adequate begeleiding nodig hebben in de vorm van opleiding en training. Zij moeten kunnen beschikken over handreikingen over het hoe, wat en waarom van de WMCZ.

Graste: 'Een cliëntenraad functioneert naar mijn idee pas goed als elke partij tevreden is: de cliënten, de ouders en de begeleiders. Een cliëntenraad zou een groeimodel, een voortdurend lerende organisatie moeten zijn. Nu, anderhalf jaar na de invoering van de WMCZ, blijkt dat het probleem van te weinig inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden van de wet, nog steeds speelt. Vaak hoor ik vragen als: Hoe moeten we een cliëntenraad opstarten? Hoe maken we een reglement? Wie mag wel en wie mag niet kiezen? Ook veel inhoudelijke vragen over de wet spelen er bij organisaties, ouders en cliënten. Daarom is de cursus 'De Cliëntenraad' ontwikkeld om cliëntenraden te trainen en vaardig te maken zodat zij hun functie tot ieders tevredenheid te kunnen uitvoeren.'

### Advies en beleidsontwikkeling

Voor het opzetten van een cliëntenraad, en voor advies en beleidsontwikkeling kunnen organisaties terecht bij SPOT Opleiding & Training. Bart Graste zal een adequaat antwoord kunnen formuleren op al de vragen rondom de uitvoering van de WMCZ.

Ook de cliëntenraad zelf kan bij SPOT terecht voor inhoudelijke vraagstukken en begeleiding op adviesbasis.

### Inschrijven of meer informatie?

In april 2001 komt de cursus De Cliëntenraad op de markt, maar inschrijven kan nu al. De cursus wordt in company verzorgd. Voor inschrijven of meer informatie belt u naar SPOT Opleiding & Training. Telefoon: 0478 55 08 95. ■

## Symposium 'Ouders als partij'

**Op 15 november van dit jaar zal SPOT Opleiding & Training een symposium verzorgen met als onderwerp: de positie van ouders en hulpverleners in de verstandelijk gehandicaptenzorg.**

Lees: de zorg voor mensen met een verstandelijke handicap in het algemeen, en voor mensen met een verstandelijke handicap met psychische en gedragsstoornissen in het bijzonder.

Als motivatie voor het idee van dit symposium gelden drie belangrijke argumenten:

- In de praktijk blijkt vaak dat ouders nog te weinig participeren in het werk van de professionele hulpverleners, ondanks de goede organisatie rondom regel- en wetgeving en betrokkenheid in instellingen. ►

Ouders zouden nog beter geïnformeerd moeten worden over het hoe, waarom en wat in de professionele hulpverlening.

- De houding van deskundigen ten opzichte van ouders en die van ouders ten opzichte van deskundigen is vaak niet bevorderend voor een optimale samenwerking. Dat komt doordat ouders zich competent weten om een wezenlijke rol te spelen in de zorg voor hun verstandelijk gehandicapte kind, maar zij zich incompetent voelen als het gaat om de knowhow van de deskundigen.

Anderzijds voelen deskundigen zich vaak onbegrepen door de ouders. Deskundigen willen hun professe verduidelijken aan de ouders maar zij willen ook beter geïnformeerd worden over de knowhow van de ouders. Een betere brugvorming tussen deze twee wezenlijke pijlers van de zorg is wenselijk.

- Ervaringen in andere landen (Italië, Duitsland) hebben geleerd dat 'ouders als partij' een belangrijke en gewaardeerde bijdrage kunnen leveren in de zorg voor verstandelijk gehandicapte mensen, mits zij als competent genoeg gezien worden door de deskundigen.

Met dit symposium willen we de positie van ouders in de zorg voor verstandelijk gehandicapte mensen nog meer verhelderen en het belang van een eigenstandige rol bevorderen.

De plaats waar dit symposium zal worden gehouden wordt tijdig bekend gemaakt in de professionele vakbladen en natuurlijk in het juninummer van SPOTlight. ■

## Overzicht cursusaanbod

### Kennis- en vaardigheidstrainingen

Kinder- en Jeugdpsychiatrie

Omgaan met seksualiteit van verstandelijk gehandicapten

Omgaan met afwijkend gedrag / ontwikkelingsdynamische benaderingswijze

Van Crisis Naar Vertrouwen: basiscursus, train-de-begeleider-cursus en train-de-trainer-cursus

Visies en Modellen

Voetreflexmassage

Wolven op je weg: train-de-trainer voor zelfmanagement

Zelfevaluatie individuele zorg- en begeleidingsplannen

### Trainingen communicatie en effectief handelen

Communicatieve vaardigheden voor groepsbegeleiders

Communicatieve vaardigheden in teamverband

De Roep Om Maatwerk: train-de-trainer-cursus voor lijn- en staffunctionarissen

Klim Op: leren effectief handelen in een aangepaste situatie

Leidinggeven

Loopbaantraining

Omgaan Met Fysieke Agressie: basiscursus en train-de-trainer-cursus

Supervisie / Intervisie

Teambegeleiding

Werkbegeleiding / Coaching

### En verder

Het organiseren en begeleiden van symposia en werkconferenties.

Het ontwikkelen en implementeren van beleid op het gebied van Personeel & Organisatie.

Het ontwikkelen van opleidingsplannen en daarmee samenhangende implementatie- en evaluatietrajecten.

## Overzicht publicaties en uitgaven

Deze publicaties zijn te bestellen bij SPOT Opleiding & Training (zie het adres hierboven). Genoemde prijzen zijn exclusief verzendkosten.

### Passie en Professie (meerdere auteurs)

Geestelijke gezondheid bij mensen met een verstandelijke handicap. Liber Amicorum voor prof.dr. A. Došen, psychiater/ kinderpsychiater aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Dit vriendenboek is aangeboden door De Wendel behandelcentrum Nieuw Spraeland en SPOT bij gelegenheid van Došens afscheid als psychiater bij De Wendel. (geïllustreerd, genaaid / gebrocheerd; f 20,-)

### Minder vaak uit de bocht (drs. Gert Jan Verberne, Wilmien Verzijl)

Leren omgaan met spanningen. Zelfmanagement voor verstandelijk gehandicapten.

Dit boek gaat over gespannen worden en wat te doen om het dan voor zichzelf en voor anderen gemakkelijker te maken.

'Zelfmanagement' ofwel het eigen gedrag sturen. (gebonden, geïllustreerd; f 24,50)

### Kijk naar jezelf (drs. Jos Nauts)

Basisinformatie over mensen met een verstandelijke handicap.

In dit boek wordt sterk de nadruk gelegd op de beleving, de manier waarop mensen met een verstandelijke handicap zichzelf en hun omgeving zien en voelen. Toegankelijke tekst met voorbeelden uit het leven van alledag.

(genaaid / gebrocheerd, rijk geïllustreerd; f 24,50) ■

## Over SPOT Opleiding & Training

SPOT is een opleidingsinstituut voor de not-for-profit sector en is gespecialiseerd in de zorg voor mensen met een verstandelijke handicap.

Knowhow en expertise liggen ten grondslag aan onze visie over opleiden, deskundigheidsbevordering en het meer vaardig maken van medewerkers in hun functie. SPOT biedt cursussen en trainingen voor kennis en vaardigheid ten behoeve van zorg en welzijn, en algemene trainingen gericht op communicatie en effectief handelen. SPOT organiseert ook symposia, werkconferenties en wordt vaak betrokken bij strategische beleidsontwikkelingen en beleidsimplementatie op het gebied van personeel & organisatie. Ten behoeve van de deskundigheidsbevordering van de werkers in de zorg- en welzijnssector, verzorgt SPOT publicaties.

SPOT werkt onder het motto: leren leuk maken.

### Inlichtingen

Wilt u meer weten over één of meerdere van onze cursussen? Neemt u dan contact op met:

SPOT Opleiding & Training

Noorderhof 2

5804 BV Venray

tel: 0478 55 08 95

fax: 0478 55 08 96

e-mail: info@spottraining.nl

internet: www.spottraining.nl ■

### In het volgende nummer

In het volgende nummer van SPOTlight, dat in juni verschijnt, besteden we aandacht aan het implementeren van kennis en vaardigheden op de werkvloer.