



Tool 3.3 Draaiboek feedback- en verbetergesprek

Het draaiboek is bedoeld voor de LDJ-adviseur(s) en de projectleider Lerende Beweging van de instelling waar het 'feedback en verbetergesprek' wordt ingericht en uitgevoerd. Het draaiboek biedt praktische handvatten hoe de bijeenkomst kan worden vormgegeven.

De LDJ-adviseur en projectleider Lerende Beweging beslissen zelf hoe zij de bijeenkomst willen vormgeven. In het draaiboek zijn leerdoelen voor de bijeenkomst vermeld. Het is raadzaam om aan het eind van de bijeenkomst, terug te blikken in hoeverre de beoogde doelen zijn gerealiseerd.

1. Checken van voorwaarden (optioneel)

mondeling gesprek tussen projectleider Lerende Beweging en LDJ-adviseur

Deelnemers: Projectleider Lerende Beweging van de instelling en LDJ-adviseur

Doel LDJ-adviseur: projectleider ondersteunen bij het voorbereiden van het feedback- en verbetergesprek

Agendapunten van het gesprek:

1. Aan de hand van de ingevulde LDJ-checklist wordt bepaald voor welke teams een feedback- en verbetergesprek zinvol is. Indien een of twee teams voldoen aan de minimale voorwaarden vindt een voorbereidend gesprek plaats over wat de feedback- en verbetergesprek inhoudt en wat er voordien dient te gebeuren.
2. Minimale voorwaarden worden in gesprek bepaald: als de eindmetingen niet goed lopen kan het zinnig zijn respons en uitkomsten beginmeting terug te koppelen; indien resultaten worden teruggekoppeld dient men toch minimaal van 35% - 40% cliënten voor- én eindmetingen te hebben.
3. Er wordt besproken wat het doel van het gesprek gaat zijn en welke gegevens de projectleider Lerende Beweging vanuit de instelling rapporteert voor de feedback aan het geselecteerde team. De LDJ-adviseur stuurt een voorbeeldrapportage ter inspiratie.
4. De rapportage / presentatie van de uitkomsten worden gemaakt en de eerste keer face-to-face besproken met de LDJ-adviseur; later kan dit wellicht telefonisch of schriftelijk via de mail.

2. Voorbereiden feedback- en verbetergesprek (ca. 1 uur)

Motto: Leren door systematisch reflecteren.

Deelnemers

Leiding: Projectleider Lerende Beweging van de instelling

Deelnemers: teamleider(s), behandelcoördinator, projectleider Lerende Beweging en eventueel LDJ-adviseur



Doelen voor de deelnemers

De deelnemers:

- Weten wat het feedback- en verbetergesprek inhoudt voor de meet- en verbeterbeweging, en kwaliteitsverbetering die de instelling wil realiseren.
- Weten aan de hand van de LDJ-checklist in welke mate het verzamelen van gegevens, het benutten van de uitkomsten en de voorwaarden binnen hun team gerealiseerd zijn.
- Weten wat hun eigen rol als teamleider en behandelcoördinator is in het feedback- en verbetergesprek.
- Weten wat de te behalen responsnorm is van de instelling.
- Zijn vaardig in het op een oplossingsgerichte en enthousiasmerende manier voeren van het feedback- en verbetergesprek.
- Maken afspraken op welke manier ze hun ervaringen met het voeren van een feedback- en verbetergesprek aan elkaar terugkoppelen.

Doel LDJ-adviseur

Instelling helpen het feedback- en verbetergesprek zodanig te organiseren dat het dat de volgende keer zelf kan doen (misschien met alleen telefonische steun).

Vooraf doen door de projectleider Lerende Beweging van de instelling

- Datum voor feedback- en verbetergesprek plannen dat samen met teamleider en behandelcoördinator wordt voorbereid.
- De uitkomsten van de metingen van het team verwerken in een overzichtelijke rapportage.

Agenda:

1. Feedback- en verbetergesprek, wat is het doel en wat draag het bij?
2. Hoe richten we het feedback- en verbetergesprek in en wanneer? (zie hierna)
3. Hoe voeren we het feedback- & verbetergesprek? (zie hierna)
4. Afspraken over terugkoppeling

Opzet van de bijeenkomst

In de eerste bijeenkomst is een keuze gemaakt voor één of twee interventies of trajecten, en de periode waarvoor het feedback- en verbetergesprek wordt ingericht en uitgevoerd.

De projectleider Lerende Beweging van de instelling heeft de terug te koppelen gegevens ter voorbereiding op deze bijeenkomst beschreven in een document of tabellen.



De projectleider Lerende Beweging van de instelling leidt kort in waar het feedback- en verbetergesprek over gaat. Besproken wordt:

1. Wat de opzet, structuur van feedback- en verbetergesprek gaat worden;
2. Welke gegevens teruggekoppeld gaan worden (nog niet inhoudelijk bespreken alleen qua onderwerp, type en presentatievorm);
3. Wie de presentatie daarvan gaat doen (de projectleider of misschien een teamleider of behandelcoördinator);
4. Rapportage inhoudelijk doorlopen. Op deze wijze zijn de cijfers bekend bij de teamleiders en/of behandelcoördinatoren en kunnen zij zich voorbereiden op het feedback- en verbetergesprek dat zij met hun team(s) gaan voeren.

3. Bijeenkomst: feedback- en verbetergesprek (ca. 2 - 2,5 uur)

Motto

Wat zeggen de cijfers ons over wat beter kan? Hoe maken we de hulp (nog) beter?

Tijdsduur

2 uur

Opzet van de bijeenkomst

Twee delen:

1. Feedbackgesprek aan de hand van de rapportage over de resultaten van het team
2. Verbetergesprek

Deelnemers

Leiding: teammanagers / team coach of behandelcoördinator/gedragwetenschapper

Deelnemers: uitvoerend professionals (+ projectleider Lerende Beweging?)

Programma

1. Aftrap: doel bijeenkomst en verwachtingen deelnemers (15 minuten)

Feedbackgesprek:

2. Presenteren en herkennen (20 min)
3. Begrijpen en verklaren (30 min.)

Pauze (15 minuten)

Verbetergesprek:

4. Waarderen en handelen (30 min)
5. Afsluiting: Afspraken en evaluatie (15 min.)



Ad 1. Doel en verwachtingen

Doel: Goed aansluiten bij de behoeften van de cliënten doe je op casusniveau maar ook goed om dat op teamniveau te doen. Brainstorm kort plenair over wat een feedback gesprek over uitkomsten van vragenlijsten daarvoor kan opleveren? Inventariseer en schrijf op.

Mogelijke doelen (achter de hand voor de voorzitter): Sluiten we met onze aanpak voldoende aan op alle varianten in problemen waar onze doelgroep mee kampt? Helpen we ook wel eens cliënten voor wie onze hulp eigenlijk niet het meest geschikt is? Wat moeten we doen om onze hulp nog beter te laten aansluiten bij de behoefte van onze cliënten?

Sluit dit deel af met conclusies over de verwachtingen en stel met elkaar vast wat gedaan gaat worden.

Feedbackgesprek

In dit deel van de bijeenkomst bespreken we de gerapporteerde resultaten met het team aan de hand van 'Tool 3.2 Evaluatie door middel van het feedback- en verbetergesprek'. Via een oplossingsgerichte gespreksvoering wordt stilgestaan bij de vragen:

1. Is het gesignaleerde herkenbaar?
2. Wat zijn mogelijke verklaringen?
3. Zijn de uitkomsten goed genoeg?
4. Moet er iets veranderen?

Belangrijk als teamleider en behandelcoördinator is om tijdens de bijeenkomst:

- Jezelf de tijd te gunnen om tijdens de uitvoering na te denken over onverwachte vragen of onverwachte situaties;
- De teamleden tijd te geven om na te denken en informatie te verwerken;
- De teamleden voldoende te betrekken bij de presentatie en interpretatie van de gegevens;
- Een neutrale houding te hebben ten opzichte van de reacties van de teamleden waardoor je het groepsproces stimuleert.

Ad 2. Presenteren en herkennen

De ondersteuner of de behandelcoördinator presenteert de uitkomsten;

- Loop de rapportage per onderwerp (kenmerken cliënten, aspecten van de hulp/behandeling, resultaten) door en benoem opvallende feiten;
- Geef de deelnemers de ruimte voor informatieve vragen, maar zorg dat het daarbij blijft;
- Hou de presentatie kort en eenvoudig.



Ad 3. Begrijpen en verklaren

Stel na elk onderwerp (cliënten, hulp, resultaten) de reflectieve vragen (herkennen, verklaren);

- Na de presentatie van de uitkomsten vraag je de deelnemers om voor zichzelf te noteren welke positieve punten (geeltjes) en verbeterpunten (roze plakkers) zij uit de rapportage halen, en verzamel deze op een flapover.
- Vraag specifiek bij de resultaten: zijn deze goed genoeg? wat moet er beter?
- Vragen die dit denkproces op gang kunnen brengen zijn: Bedienen we de juiste cliënten? Verdient de doelgroep aanscherping of juist uitbreiding? Wordt de hulp op de juiste manier uitgevoerd? Wat behoeft verbetering of aanvulling? Welke resultaten willen we bereiken? Hoe beoordelen we dit gezien de verschillen tussen de meest succesvolle en minst succesvolle cases? Stimuleer de medewerkers zelf opvallende zaken aan te dragen.

Pauze (waarin de gespreksleider de verzamelde punten groepeerd op de flapovers)

Verbetergesprek

Ad 4. Waarderen en handelen Neem de verzamelde positieve en verbeterpunten per onderwerp kort door; vraag naar motieven om deze punten te noteren.

- Noteer eventueel nog aanvullingen op de verzamelde punten.
- Welk verbeterpunt heeft prioriteit om aan te pakken? Laat de deelnemers de verbeterpunten prioriteren door er een stickerrondje achter te plaatsen.
- Kies één (of hooguit twee) verbeteractie(s) waar het team de meeste prioriteit aan geeft.
- Wat is het doel van de verbetering? Wat wil het team volgend jaar (kies termijn van de aanpak) zien in de resultaten?
- Welke acties zijn nodig om dit punt te verbeteren, om dat doel te bereiken?
- Laat de deelnemers de acties in het besluitenkwadrant plaatsen. Welke acties gaan ze zelf mee aan de slag (op de korte of lange termijn) en over welke acties dienen anderen een besluit op te nemen (op de korte of lange termijn). Op deze manier wordt onderscheid gemaakt tussen acties van de teamleden en het management.

Ad 5. Afsluiting: Afspraken en evaluatie

- Vat de bijeenkomst kort samen door terug te kijken op de verschillende flaps.
- Vraag welke twee medewerkers uit het team samen met de ondersteuner en gedragswetenschapper verder willen nadenken over hoe de verbeteractie kan worden aangepakt.
- Kondig aan: vier een feestje als mijlpalen behaald zijn en neem afscheid als dingen niet blijken te werken.
- Maak een kort rondje of kris-kras door elkaar wat men meeneemt van de bijeenkomst en welke tips men heeft voor een volgende keer.



Vooraf doen (door instelling)

- Bespreek de rapportage met de gedragswetenschapper en teamleider (zie voorbereidend gesprek).
- Teamleden uitnodigen, maak daarbij helder wat het doel en de opzet van de bijeenkomst is.
- Zorg dat vooraf aan de bijeenkomst de rapportage gereed is – herzien naar aanleiding van de opmerkingen en vragen in de voorbereidende bijeenkomst
- Vraag aan één van de teamleden om de bijeenkomst te notuleren. Zorg dat verklaringen, verbeteracties en afspraken worden genoteerd in het verslag van de bijeenkomst.
- Hang flap-overs overzichtelijk in de ruimte waar iedereen er ook bij kan: positieve punten, verbeterpunten, verbeteracties
- Zorg er voor dat iedereen gele en roze post-its heeft
- Stickervel met rondjes, vijf rondjes per persoon

4. Vervolgoverleg: Implementeren van verbeteracties (ca. 1 uur)

Motto

Van plan naar uitvoer

Deelnemers

Leiding: projectleider Lerende Beweging

Deelnemers: gedragswetenschapper/behandelcoördinator, ondersteuner, teamleider/teamcoach, twee teamleden

Doel

Bespreeken van de genoemde verbeteracties en maken van een concreet actieplan

Opzet van de bijeenkomst

In deze bijeenkomst staat het maken van het actieplan centraal. Op basis van het feedback- en verbetergesprek maakt de ondersteuner een overzicht van de verbeteracties waar het team zelf mee aan de slag gaat (in het besluitenkwadrant 'team' op de 'korte/lange termijn') en waar het management een besluit over moet nemen (in het besluitenkwadrant 'de ander' op de 'korte/lange termijn').

Bespreekpunten:

- Wat is het doel van de verbetering? (herhaling vanuit de bijeenkomst met het team)
- Wat gaat wie doen om het meest urgente verbeterpunt aan te pakken?
- Wat is er eventueel nodig om deze acties uit te voeren (van wie wat)?
- Wie bespreekt de acties die nodig zijn van het management of andere actoren voor randvoorwaarden?
- Plan de acties in de tijd.