



“Kennis ligt niet op straat maar zit in de hoofden van de medewerkers.”

Handvaten voor de medewerkers om kennis te gaan delen tussen teams

Naam	: Nathalie Ravensberg
Afstudeerproject	: Product
Opleiding	: Sociaal Pedagogische Hulpverlening
Onderwerp	: Kennis delen tussen teams in de verstandelijk gehandicapten zorg
Datum	: April 2004

Voorwoord

In september 2003 ging ik ideeën op doen voor mijn onderwerp voor mijn afstudeer project. Poeh, dacht ik toen dat is nog een eind weg. Maar nu ligt hier mijn afstudeer project voor jullie. Uiteindelijk komt het allemaal sneller als dat je dan denkt.

Ik voelde er weinig voor om een methodiek te schrijven voor cliënten. Eerlijk gezegd heb ik dat al veel gedaan in de opleiding en ik kwam erachter dat daar voor mij geen uitdaging lag. Zelf liep ik op mijn werk ertegen aan dat ik zelf constant het wiel uit moest vinden daar waar andere woningen allang een oplossing hadden bedacht voor problemen. En toen wist ik het! Mijn onderwerp wordt kennis delen tussen woningen. Na veel gebrainstormd te hebben over mijn uiteindelijke onderwerp en probleemstelling ging ik aan de slag. Na ontzettend veel leesuren besloot ik om de praktijk in te gaan. Door middel van een enquête kwam ik erachter hoe andere medewerkers tegenover kennis delen stonden. Ook het interview met de manager heeft mij veel opgeleverd. Ik heb ontzettend veel plezier gehad in mijn hele afstudeerproject. Ik vond het leuk en boeiend om te doen en daarbij heb ik ontzettend veel geleerd. Soms dacht ik dat ik het mijzelf veel te moeilijk had gemaakt door zo'n enorm breed onderwerp te kiezen waardoor ik soms door de bomen het bos niet meer zag. Door mijn eigen enthousiasme maakt ik het steeds groter terwijl het juist concreter moest worden. Maar door een aantal consulten van mijn begeleider is het uiteindelijk concreet geworden.

Bloed,zweet en tranen heeft het gekost maar het was het me allemaal waard!

Langs deze weg wil ik de medewerkers bedanken die mijn enquête hebben ingevuld, en de teamleiders voor het verspreiden van de enquête. In het bijzonder wil ik F.Smit bedanken voor het interview die ik heb mogen doen waardoor mijn project een kritische noot heeft gekregen. Ook mijn begeleider B. Fontaine bedank ik voor het klaar staan op het moment dat het nodig was.

Nathalie Ravensberg

Inhoudsopgave:

Hoofdstuk 1.

Inleiding	3
1.1 Onderwerp	3
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Doelstelling	3
1.4 De verantwoording en affiniteit met het onderwerp	3
1.5 Visie op het beroep	4
1.6 De probleemanalyse	4
1.7 De deelvragen	4
1.8 proces verslag	4
1.9 De organisatie De Bruggen, Midden-Holland	5
1.10 Informatie over de woningen	6

Hoofdstuk 2.

2.1 Kennis	9
2.2 Eigenschappen van kennis	9
2.3 Functie van kennis	9
2.4 Kennisoverdracht	10
2.5 Informatie en kennis	11
2.6 2 soorten kennisoverdracht	11
2.7 Kennisdragers	11
2.8 De verschillende patronen	12

Hoofdstuk 3.

3.1 Methoden van kennisdelen	14
3.1.1 Directe kennisoverdracht	14
3.1.2 Indirect kennisoverdracht	14
3.2 Mogelijkheden om effectief kennis te delen	14
3.3 Het opleiden van medewerkers, de kanttekening	15
3.4 Een opleidingsjaarplan	17
3.5 Het uitwisselen van kennis	17
3.6 Inzicht in de kennis van medewerkers	18
3.7 Functioneringsgesprekken	18
3.8 Het Persoonlijk OntwikkelingsPlan	19

Hoofdstuk 4.

4.1 Bewust worden van kennis	21
4.1. Competentie profiel	21
4.2 Leerblokkades	21
4.2.1 Het leerklimaat	22
4.2.2 Verander autoritaire leiders in coachende leiders	23

Hoofdstuk 5.

5.1 Opleidingsniveau	25
5.2 Ervaringsjaren	25
5.3 Informatie voorziening	25
5.4 Behoeftte aan kennis delen	26
5.5 De mening over de organisatie	27

Hoofdstuk 6.

6.1 De Valkuilen	28
6.2 De cultuur van de organisatie	28
6.3 De Draagkracht van de medewerkers	29
6.4 Gesloten deuren politiek	29

Literatuur lijst	31
Bijlage 1. Enquête medewerkers	
Bijlage 2. Tabel enquête vragen 1 t/m 4	
Bijlage 3. Tabel enquête vragen 5 t/m 7	
Bijlage 4. Samenvatting enquête	
Bijlage 5. Interview manager wonen	

Hoofdstuk 1.

Inleiding

Voorbeeld 1.

Op mijn woning woont een rolstoelafhankelijke cliënt die gebruikt maakt van een grote rolstoel met 2 grote ventiel banden en 2 kleinere banden met een speciaal ventiel. Deze banden moeten regelmatig worden opgepompt. De grotere banden is geen probleem, want deze kunnen met een fietspomp worden opgepompt. De kleinere banden geven op onze woning een probleem. Deze kunnen alleen worden opgepompt met een speciale kleine pomp. Deze kleine pomp heeft onze fysiotherapeute op het hoofdgebouw staan. Het hoofdgebouw is ongeveer 5 minuten lopen en de fysiotherapeute is niet altijd aanwezig. Op het moment dat de kleinere banden zacht zijn begint de cliënt te stressen want de cliënt zal even uit zijn rolstoel moeten en is de fysiotherapeute wel aanwezig?. De cliënt begint dan te schelden en is de hele dag uit zijn doen. Tot op 1^e kerstdag van het jaar 2003. Het leek een geschenk uit de hemel toen een collega, van een andere woning, op 1^e kerstdag bij mij op de woning kwam lunchen en ik aangaf dat de kleine banden weer zacht waren waardoor het rijden met de rolstoel van de cliënt bijna onmogelijk was geworden. "Oh, fluitje van een cent, wacht maar even" aldus mijn collega die ondertussen even naar haar woning liep en terug kwam met een speciale voerpomp. Binnen 5 seconden waren de kleine banden opgepompt, de cliënt kon in zijn rolstoel blijven zitten en de banden konden er weer een maand tegen aan. Niemand van onze woning was op de hoogte dat zo'n voerpomp er was en dat we deze konden aanschaffen voor maar 6,95.

Het bovenstaande is een voorbeeld waar ik dagelijks tegen aanloop binnen mijn werk. Soms ben je ontzettend aan het prutsen en nadenken over zaken waar een andere woning allang een oplossing voor heeft bedacht. Deze oplossingen komen je bijna niet te gehore totdat je een keer invalt op een andere groep. Dan zie je dat er op andere woningen voor problemen die ik ondervind oplossingen zijn bedacht en andersom.

Voorbeeld 2.

Op mijn woning woont sinds een aantal maanden een cliënt die niet zelf kan drinken en eten. Vanuit de woning waar deze cliënt eerder woonden werd er een plastic beker meegegeven. Mijn ervaring is dat het drinken geven met die beker erg lastig is want het drinken komt meer op de slab dan in de mond van de cliënt. Op een dag breng ik deze cliënt naar de dagbesteding en leg ik mijn ervaring voor. De collega van dagbesteding komt aanlopen met een beker met een mondgaatje erin en zegt dat het met die beker perfect gaat. In mijn volgende dienst probeer ik het met de nieuwe beker en de beker mag van mij niet meer van de woning. Het drinken gaat een stuk beter. Inmiddels heeft dat bijna 2 maanden geduurd voordat wij wisten dat er zo'n beker bestond.

Bij navraag op de dagbesteding hoe zij aan die beker zijn gekomen is het antwoord dat een collega van een laagniveau groep dit heeft aanbevolen. Deze collega had dus de kennis die zij overbracht op de dagbesteding en de dagbesteding droeg deze kennis over op mijn woning.

Voorbeeld 3.

Elke woning binnen Midden-Holland is gekoppeld aan een orthopedagoog. Ik werk nu ongeveer 2 jaar binnen Midden-Holland en de orthopedagoog is naar mijn idee het centrale informatie punt voor woningen. Als er een nieuwe cliënt komt wonen en deze heeft als ziektebeeld een stoornis uit het autistisch spectrum wordt er direct gebeld naar de orthopedagoog om een klinische les te regelen voor de medewerkers. Mijn idee is dat er binnen Midden-Holland vast wel een groep medewerkers is die ervaring heeft met autistische cliënten en in hun werktijd een klinische les kunnen verzorgen. Dit zal de orthopedagoog tijd schelen, zij kan haar aandacht aan probleem gevallen besteden en de medewerkers die de

klinische les verzorgen brengen hun kennis over op hun collega's. Daarbij wil ik vermelden dat de medewerkers van een andere woning minder loonkosten met zich meebrengen dan de loonkosten van een orthopedagoog. Nee, er wordt constant naar de orthopedagoog verwezen. Het is de cultuur van Midden-Holland dat er eerst naar de orthopedagoog wordt verwezen en dat er totaal niet wordt gekeken naar de professionals van de werkvloer.

1.1 Onderwerp:

Naar aanleiding van de bovenstaande voorbeelden is mijn onderwerp: **Effectief kennis delen binnen mijn organisatie.**

1.2 Probleemstelling

Hoe kan binnen mijn organisatie op een effectieve manier kennis worden gedeeld onder de woningen van mijn organisatie?

Bij het onderwerp en probleemstelling wil ik het volgende toelichten. Ik spreek in het onderwerp en de probleemstelling over mijn organisatie. Hieronder volgt wat ik versta onder mijn organisatie.

Mijn organisatie:

De Bruggen is verdeelt in diverse werkmaatschappijen. De werkmaatschappij waar ik werk is Midden-Holland locatie Waddinxveen.

De woningen zijn onderverdeeld in de buitenvoorzieningen en de binnenvoorzieningen. Ik werk op de woning die valt onder de binnenvoorzieningen. In totaal vallen er 10 woningen onder de binnenvoorzieningen. Mijn project richt zich op de 10 woningen die vallen onder de binnenvoorzieningen. Zie verdere toelichting in paragraaf 1.9 en 1.10.

1.3 Doelstelling:

Het doel van mijn afstudeer project is om mijn organisatie handvaten aan te kunnen bieden die bijdragen aan een effectievere manier van kennis delen tussen de 10 woningen van De Bruggen, Midden-Holland.

Mijn productkeuze is een adviesrapport voor de medewerkers van de werkvloer. In het adviesrapport krijgen medewerkers handvatten uitgereikt om kennis te gaan delen.

1.4 De verantwoording en affiniteit met het onderwerp.

In deze tijd hoor je veel medewerkers klagen over het geen tijd hebben voor cliënten. Als ik naar de eerder genoemde voorbeelden kijk (p.1) is het niet zo verwonderlijk dat er geen tijd meer is. Op woningen moet eerst het wiel nog worden uitgevonden voordat de cliënten aan de beurt zijn. Het zou veel effectiever zijn als er tussen woningen kennis wordt gedeeld waardoor problemen worden opgelost door onderling kennis uitwisselen in plaats van alleen binnen één team? De grote vraag is alleen hoe de kennis effectief kan worden gedeeld. In de volgende hoofdstukken geef ik daar antwoord op.

Mijn affiniteit met het onderwerp ligt deels ook op persoonlijk vlak. Mijn ambitie is om een leidinggevende functie te gaan vervullen binnen de organisatie waar ik werkzaam ben. Als leidinggevende is het belangrijk dat je overkoepelend kan analyseren en niet gefixeerd ben op 1 woning binnen de organisatie. Met mijn afstudeerproject analyseer ik, op organisatorisch niveau, hoe woningen op een effectievere manier kennis kunnen delen.

1.5 Visie op het beroep.

Mijn afstudeerproject geeft een voorzet over effectief kennis delen binnen instellingen in de zorgsector. SPH-ers zijn professionele hulpverleners die constant hun kennis en inzichten zouden moeten delen om het begeleiden van cliënten optimaal te houden en zo nodig te verbeteren. Vaak lopen medewerkers tegen het bureaucratische en het financiële plaatje aan van de instelling. Er is geen geld voor opleidingen en ook niet om medewerkers te ondersteunen in het op peil houden van de actuele ontwikkelingen. Het werken in de verstandelijk gehandicapten zorg, waar dit afstudeerproject zich op richt, is niet altijd even gemakkelijk. De cliënten kunnen probleemgedrag voortbrengen en medewerkers moeten vaak een orthopedagoog raadplegen, die er niet altijd is, maar het kan veel beter. Omdat geldkranen en subsidies worden verminderd zal er een verandering moeten komen binnen instellingen om medewerkers beter aan informatie en kennis kunnen komen. Er zal als instelling beleid gemaakt moeten worden want kennis delen zal ook in de non-profit sector zijn intrede doen.

Tijdens de opleiding heb ik veel geleerd over feedback geven en samenwerken met collega's. Je wordt opgeleid om creatief om te gaan met problemen oplossen. Door middel van mijn afstudeer project doe ik een stap in de richting van creatief omgaan met problemen door middel van kennis delen.

1.6 De probleemanalyse.

Om de probleemstelling te analyseren heb ik de volgende stappen doorlopen.

-  **Stap 1. Literatuuronderzoek**
-  **Stap 2. Enquête onder de medewerkers van 10 woningen binnen Midden-Holland.**
-  **Stap 3. Met manager een interview houden over de voorwaarden die op dit moment aanwezig zijn om effectief kennis te delen.**
-  **Stap 4. Analyseren van enquêtes en koppeling maken naar literatuur onderzoek.**

1.7 De deelvragen vanuit het startdocument.

- 1) Hoe wordt er op dit moment binnen de 10 woningen van Midden-Holland kennis gedeeld, welke kennis is aanwezig en welke mogelijkheden worden benut om effectief kennis te delen?
- 2) Wat houdt effectief kennis delen eigenlijk in en waarom is het belangrijk?
- 3) Welke methoden kunnen gebruikt worden om tot effectieve kennisdeling te komen?
- 4) Welke mogelijkheden heeft de Werkmaatschappij Midden-Holland om effectief kennis tussen de medewerkers te delen?
- 5) Aan welke voorwaarden moet Werkmaatschappij Midden-Holland voldoen om succesvol kennis te delen?
- 6) Wat is kennismanagement?

De sub deelvragen die ik beantwoord wil krijgen vanuit het startdocument:

- 1) Wat voor kennis is er nu in huis binnen deze 10 woningen?
- 2) Hoe wordt er kennis gedeeld onder de collega's/woningen?
- 3) Welke mogelijkheden worden er op dit moment benut om kennis te delen?
- 4) Welke redenen worden gegeven dat kennis niet wordt gedeeld binnen deze 10 woningen?

1.8 Proces verslag:

Mijn eerste stap in dit afstudeerproject was zoveel mogelijk literatuur vinden over kennisdelen binnen organisaties. Mijn voordeel hierin is dat kennis delen op dit moment een stijgende lijn heeft binnen organisaties. Organisaties zijn hier de afgelopen jaren actief mee bezig. De literatuur die over kennis delen is verschenen, is recent (niet ouder dan 5 jaar) en kan dus als relevant worden beoordeeld.

Na de literatuur te hebben doorgespit heb ik mijn startdocument gemaakt met daarin 6 deelvragen die ik na het afstudeerproject beantwoord wilde zien, daarbij ook enkele subvragen als onderdeel van de deelvragen.

Om mijn afstudeerproject te koppelen aan de praktijk heb ik een enquête gehouden onder de medewerkers van De Bruggen Midden-Holland locatie Waddinxveen. Deze enquête is te vinden in bijlage 2. In totaal hebben 38 medewerkers deze enquête ingevuld.

Om de praktijk in kaart te brengen ben ik in gesprek gegaan met de manager wonen van locatie Waddinxveen en daarbij heb ik de resultaten van de enquête besproken. Deze resultaten van de enquête zijn te vinden in bijlage 5.

Als leidraad voor het product verslag heb ik de deelvragen genomen die beantwoord worden in de hoofdstukken. Deelvraag 6 over kennismanagement is niet beantwoord omdat ten eerste mijn product verslag het maximale aantal pagina's bereikt heeft en uit de literatuur blijkt dat kennismanagement een volgende stap is in kennis delen. Op het moment dat een organisatie beleid gaat maken op kennis delen kan kennismanagement worden gebruikt als uitgangspunt. Zolang er geen beleid is op kennis delen heeft het toepassen van kennismanagement geen uitwerking. Wel beschrijf ik delen vanuit de visie van kennismanagement zoals het stukje over gesloten deuren politiek.

De sub deelvragen worden beantwoord in de analyse van de vragenlijsten in hoofdstuk 5.

1.9 De organisatie De Bruggen Midden-Holland.

De visie van De Bruggen:

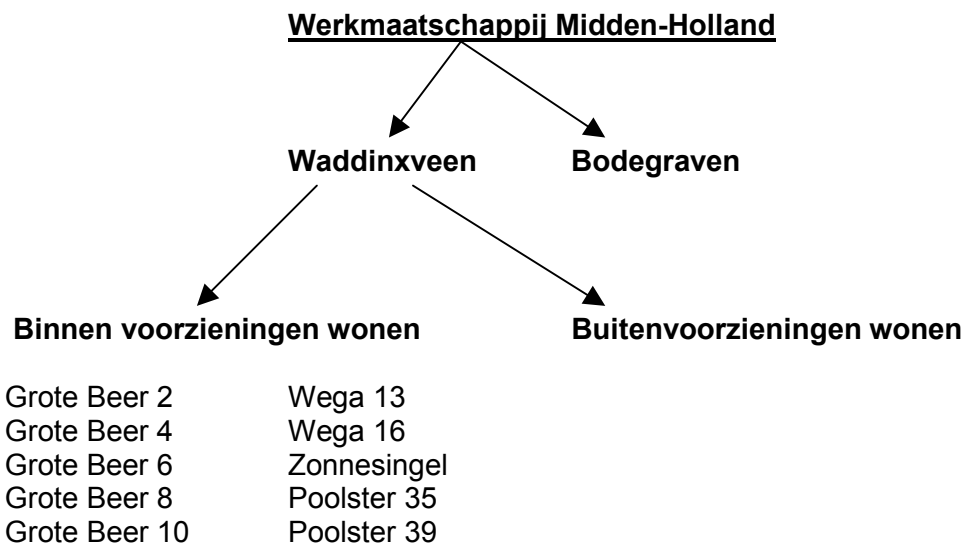
De Bruggen verleent diensten aan mensen met een verstandelijke beperking waardoor zij in staat worden gesteld persoonlijk en maatschappelijk optimaal te functioneren. De Bruggen baseert zich bij het verlenen van deze diensten op een mensvisie waarin het unieke van ieder mens centraal staat. Mensen met een verstandelijke handicap zijn volwaardige burgers, die met respect en waardigheid bejegend worden. Iedere mens heeft zijn eigen levensverhaal. De zorg die zij behoeven, bepaalt de hulp die geboden wordt van begeleiding tot volledige verzorging en behandeling. Centraal hierbij staat de persoonlijke zorgrelatie.

De intentie van de dienstverlening is dat mensen met een verstandelijke handicap in de gelegenheid worden gesteld:

-  De eigen mogelijkheden en vaardigheden te ontwikkelen en te gebruiken
-  Deel te nemen aan de samenleving
-  Eigen keuzen te maken over de invulling van hun leven
-  Relaties op te bouwen en te onderhouden met familie; vrienden en kennissen
-  Vorm te geven aan geloof of levensbeschouwing

(Bron: Jaarverslag De Bruggen 2002)

Werkmaatschappij Midden-Holland ziet er als volgt uit:



Dit afstudeerproject richt zich op de 10 woningen die vallen onder de binnenvoorzieningen van werkmaatschappij Midden-Holland. De organisatie Midden-Holland is een relatief recent opgezette werkmaatschappij. In juli 2000 zijn de 10 woningen opgezet en kwamen de eerste cliënten wonen en werken in Waddinxveen. In Waddinxveen waren al een aantal eerder gebouwde socio woningen en een activiteiten centra. Deze zijn bij de werkmaatschappij Midden-Holland onder gebracht en deze 'oudere' woningen vallen onder de buitenvoorzieningen.

1.10 Informatie over de woningen

De 10 woningen bestaan uit verschillende doelgroepen zoals cliënten op midden-hoog niveau, meervoudig complex gehandicapten, cliënten met gedragsproblematiek en een groep ouder wordende cliënten. Er wonen 8 à 9 cliënten op één woning.

Binnen de woningen worden de volgende functies vervuld:

Persoonlijk begeleider:

Kern van de functie:

De cliënt in staat stellen zo zelfstandig mogelijk te wonen en vorm te geven aan het eigen leven volgens richtlijnen van de zorgplannen. Naast uitvoerende taken heeft de persoonlijk begeleider de taak om de zorg en/of begeleiding rond één of meerdere cliënten te organiseren en te coördineren met als basis het individuele zorgplan.

Functie eis:

Een verpleegkundige of agogische opleiding op niveau 4.

Leiding:

Ontvangt leiding van:

-  Teamleider
-  Gedragswetenschapper
-  Arts en paramedische diensten

Geeft begeleiding aan:

-  Groepsbegeleider
-  Medewerkers groepsbegeleider
-  Woningassistent
-  leerlingen, stagiaires, invalmedewerkers

Groepsbegeleider:

Kern van de functie:

De cliënt in staat te stellen zo zelfstandig mogelijk te wonen en vorm te geven aan het eigen leven volgens richtlijnen van de zorgplannen. Naast uitvoerende taken heeft de groepsbegeleider de taak om onder supervisie van de persoonlijk begeleider de zorg rond 1 of meerdere cliënten te organiseren en te coördineren met als basis de individuele zorgplan.

Functie eis:

Verpleegkundige/agogische opleiding op niveau 3 of 4.

Leiding:

Ontvangt leiding van:

-  persoonlijk begeleider
-  gedragswetenschapper
-  arts en paramedische diensten

Geeft begeleiding aan:

-  Leerlingen en stagiaires

Medewerker groepsbegeleider:

Kern van de functie:

De cliënt in staat stellen zo zelfstandig mogelijk te wonen en vorm te geven aan het eigen leven volgens richtlijnen van de zorgplannen. De medewerker groepsbegeleider is onder supervisie van persoonlijk begeleider en de groepsbegeleider verantwoordelijk voor het uitvoeren van de begeleiding en verzorging van de cliënten op de woning.

Functie eis:

Kennis op MBO-niveau (niveau 2 / 3)

Leiding:

Ontvangt leiding van:

-  persoonlijk begeleider
-  gedragswetenschapper
-  Arts en paramedische diensten

De medewerker groepsbegeleider geeft geen leiding zoals bij de persoonlijk begeleider en groepsbegeleider.

(Bron: Functieomschrijvingen, Midden-Holland, oktober 2001)

Verder is op sommige woningen een leerling verpleegkundige werkzaam en hebben alle woningen een woningassistent voor schoonmaakwerkzaamheden en eventueel een kookdame. Deze laatste 2 functies zijn niet relevant voor mijn afstudeerproject. De functieomschrijving van leerling is niet voorhanden.

Alle woningen hebben een teamleider. In juli 2000 zijn de teamleiders gestart als meewerkend teamleider. De meewerkend teamleider gaf hierbij leiding aan 2 woningen. Door nieuwe ontwikkelingen zijn alle meewerkend teamleiders vrijgesteld van werken op de groep en in de functie van vrijgestelde teamleider gestart. Anno 2004 is er beleid gemaakt dat alle teamleiders vrijgesteld worden en dat deze aan 3 of 4 woningen leiding geven. De teamleiders ontvangen leiding van de manager wonen. Voorheen waren er 2 managers wonen maar door inkrimping is er nu 1 manager wonen die leiding geeft aan de teamleiders.

Belangrijke informatie om op te nemen:

Vanaf juli 2000 tot aan nu zijn er veel veranderingen aan de gang in de organisatie van Midden-Holland. Er zijn in de loop der jaren ongeveer 5 managers wonen aangesteld geweest die allen de organisatie na een aantal maanden verlieten. De teamleiders en de woningen werden constant geconfronteerd met nieuwe ideeën en veranderingen van deze managers waardoor de organisatie eigenlijk niet op gang kwam. Op het moment dat er veranderingen zouden moeten worden doorgevoerd, verliet de manager de organisatie en kon het te voeren beleid niet juist worden aangegeven.

Vanaf mei 2003 is er een nieuwe manager die zich inzet om het beleid, de ontwikkelingen en de doelen duidelijk te maken aan zijn teamleiders en de woningen. De organisatie heeft dus een roerige tijd achter de rug waarin bijvoorbeeld functioneringsgesprekken 3 jaar lang niet gevoerd zijn. Deze bovenstaande informatie is van belang bij het begrijpen van de analyse en het interview met de nieuwe manager wonen.

Hoofdstuk 2.

2.1 Kennis

In de verstandelijk gehandicapten zorg is er veel kennis nodig om de cliënten goed te begeleiden. Kennis over autistische stoornissen, schizofrenie, depressies, epilepsie, dementie, adhd, down syndroom en andere ziektebeelden die voor kunnen komen bij cliënten. Maar ook zaken als dienstlijsten maken, omgaan met geld van cliënten, begeleidingsmethodieken en omgaan met ouders zijn zaken die niet los te zien zijn van de verstandelijk gehandicapten zorg. Kennis is eigenlijk weten wat en hoe iets gedaan kan worden. Als je veel werkt met autistische cliënten bouw je kennis op door je eigen ervaringen met de cliënten en door de ervaringen van anderen in je op te nemen. Je bouwt kennis op door je eigen ervaringen. Ook bouw je kennis op door een cursus over autistische cliënten of is een module van je opleiding geweest. Eigenlijk kunnen we zeggen dat kennis een zeer breed begrip is dat niet helemaal te goed definiëren valt. Wel bevat kennis een aantal belangrijke eigenschappen. In de volgende paragrafen wordt het begrip kennis verder toegelicht en in paragraaf 2.2 worden de eigenschappen van kennis weergegeven.

2.2 Eigenschappen van kennis.

Kennis bevat volgens Betrams (2003) de volgende eigenschappen:

-  **Kennis raakt niet op.** Kennis en vaardigheden kunnen zo vaak als de kennisdrager dat wil worden hergebruikt.
-  **Kennis is meervoudig bruikbaar.** Een belangrijk eigenschap van kennis is dat 1 stukje kennis op hetzelfde moment door oneindig veel medewerkers kan worden gebruikt.
-  **Kennis neemt toe door het gebruik.** Door toepassing van kennis tijdens het werk leidt tot beter resultaten waardoor nieuwe kennis opgedaan.
-  **Kennis is onzichtbaar en ontastbaar.** Kennis in hoofden van mensen is onzichtbaar en ontastbaar. Pas nadat deze op schrift is gesteld wordt het zichtbaar en tastbaar. Hierdoor kunnen mensen kennis opnemen en er naar gaan handelen. Een andere eigenschap hangt hiermee samen: Kennis is niet gemakkelijk te meten. Het is niet alleen moeilijk om vast te stellen hoeveel kennis bepaalde mensen hebben maar ook is het niet altijd gemakkelijk om te bepalen wat de waarde is van deze kennis.

2.3 Functie van kennis

Uit paragraaf 1.1 blijkt dat kennis moeilijk te definiëren valt in een woord. De functie van kennis is echter wel concreet te beschrijven. De functie van kennis is organisaties, teams en individuele medewerkers het vermogen te verschaffen om (anders) te handelen en zo te reageren op veranderde omstandigheden. Op het moment dat een medewerker kennis op doet, tijdens een cursus over autistische stoornissen, verandert de beeldvorming en het gedrag ten opzichte van autistische cliënten. De medewerkers verwachtte voordat zij kennis had opgedaan bijvoorbeeld dat de autistische cliënt haar spontaan een hand zou geven bij binnenkomst. Nadat zij de cursus heeft afgerond heeft zij kennis opgedaan dat bij cliënten met een autistische stoornis dit niet verwacht kan worden. De medewerker past hierdoor haar gedrag aan. Kennis vergroot het vermogen tot handelen.

2.4 Kennisoverdracht

Informatie is een grote bouwsteen voor kennis. Informatie bestaat uit een combinatie van gegevens die voor de ontvanger van betekenis kunnen zijn. Als deze informatie leidt tot het vermogen om handelend op te treden, ten aanzien van de verkregen informatie, is er sprake van kennisoverdracht. Makkelijker gezegd is kennis; de overdracht van informatie waarbij de ontvanger ook nog iets doet met deze informatie en op deze manier wordt de kennis hergebruikt. Pas op het moment dat de ontvanger van kennis zijn handelen vergroot en zijn

gedrag veranderd is er sprake van kennisoverdracht. Om het bovenstaande kracht bij te zetten maak ik gebruik van de onderstaande tabel.



Tabel. 1. Tabel aangepast N.Ravensberg(2004)

Voorbeeld 3.

Een persoonlijk begeleider van een woonvorm heeft de opleiding de HBO verpleegkunde gevolgd. Sinds 2 jaar is zij persoonlijk begeleider en dit betekent dat zij alle zaken rondom 4 cliënten coördineert. Er is een cliënt die agressief gedrag vertoont als er makkelijke vragen worden gesteld. De persoonlijk begeleider maakt een aantal begeleidingsafspraken dat deze cliënt dan naar zijn kamer gestuurd moet worden en dat het gedrag van deze cliënt niet getolereerd wordt. De cliënt schreeuwt vaak en kleeft zich soms helemaal uit op de gekste momenten van de dag. De cliënt schreeuwt vaak dat hij niet naar zijn werk wil. De afspraak is dat de cliënt gewoon naar zijn werk gaat en het dagelijkse programma van de cliënt blijft ongewijzigd. De persoonlijk begeleider heeft een gevoel van irritaties naar de cliënt vanwege zijn gedrag. De persoonlijk begeleider denkt dat zijn gedrag wordt veroorzaakt om onder zijn werk uit te komen. De volgende dag komt er een medewerker van een andere woning om iets op te halen. De persoonlijk begeleider vertelt het verhaal en de medewerker brengt haar kennis over dat dit gedrag misschien wel signalen kunnen zijn van een dreigende psychose. De persoonlijk begeleider heeft daar geen ervaring mee. De persoonlijk begeleider besluit om via de orthopedagoog en het internet informatie te zoeken over het onderwerp psychoses.

De persoonlijk begeleider raadpleegt de orthopedagoog om een diagnose vast te stellen over een naderende psychose. Nadat zij deze informatie tot zich heeft genomen veranderd haar kijk op de cliënt en de persoonlijk begeleider stelt andere begeleidingsafspraken op. De gedragsverandering van de persoonlijk begeleider is direct te zien in haar handelen. Zij gaat nu op een rustige, niet dwingende manier met de cliënt om en zij zorgt ervoor dat de begeleiding af wordt gestemd op de manier hoe je met psychosen om gaat.

Doordat de persoonlijk begeleider de kennis krijgt overgedragen van een collega veranderd haar gedrag en haar handelen ten opzichte van de cliënt. Het bovenstaande voorbeeld geeft aan waarom kennisoverdracht, in dit geval door de collega, van belang is in het begeleiden van een cliënt. De persoonlijk begeleider geeft door de kennisoverdracht de begeleiding die de cliënt nodig heeft. De persoonlijk begeleider neemt de aan haar overgedragen kennis en ervaring, op haar beurt, mee naar volgende situaties. Zij kan deze kennis weer overdragen aan haar collega's waardoor er weer sprake is van kennisoverdracht. Kennis vormt de basis van betekenisvol handelen.

2.5 Informatie en kennis

In elke vergadering worden bepaalde onderwerpen besproken en wordt bepaald wat de volgende acties zijn. De vergadering is een ontmoetingsplaats waarin kennisoverdracht een belangrijke rol speelt. Vragen aan Tim of hij het stukje begeleidingswijze nog heeft geschreven, of Esther nog de fysiotherapeute heeft gebeld, of Riet nog de dagbesteding heeft gebeld en aan Agnes vragen hoe het met de plaatsing zit van de nieuwe cliënt. Maar ook de overdracht van de ochtend naar de avond dienst en het teamuitje zijn ontmoetingen waarbij kennisoverdracht tussen medewerkers plaats vindt. Maar wordt er nu informatie of kennis overgedragen?

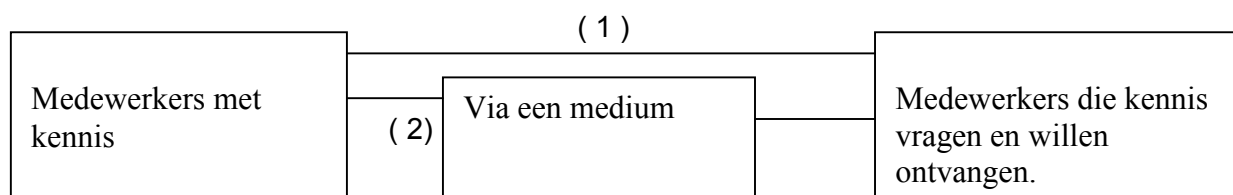
Zoals beschreven in paragraaf 2.1 is kennis weten wat en hoe iets gedaan moet worden. Weten wat en hoe iets gedaan moet worden is toekomstgericht. Als 2 collega's elkaar in de gang spreken en elkaar op de hoogte brengen wat er allemaal is afgesproken in de vergadering is dat alleen informatie overdracht. Informatie is het resultaat van vergelijking van gegevens en wordt alleen gebruikt om inzicht te krijgen in de stand van zaken zoals vragen aan Tim of hij het stukje begeleidingswijze nog heeft geschreven.

Kennisoverdracht vindt plaats als deze 2 collega's de verkregen informatie toevoegen aan hun eigen kennis en ervaring en daardoor de volgende keer een andere of juist dezelfde aanpak kiezen om iets te doen. Het verschil tussen informatieoverdracht en kennisoverdracht is dat bij kennisoverdracht de ontvanger dit werkelijk toevoegt aan zijn eigen kennis en dit meeneemt naar volgende situaties. Met de vraag of Tim al het stukje begeleidingswijze heeft geschreven voegt de ontvanger niets toe aan zijn kennis en ervaringen en het is niet relevant in nieuwe situaties om dat te gebruiken. Op deze manier is er alleen sprake van informatie overdracht, inzicht krijgen in de stand van zaken. In dit afstudeerproject gaat het mij om de kennisdeling tussen medewerkers en niet over het inzicht krijgen in de stand van zaken tussen medewerkers.

2.6 2 soorten kennisoverdracht

Er zijn 2 methoden om kennis over te dragen namelijk directe kennisoverdracht en indirecte kennisoverdracht. Bij directe kennisoverdracht vindt de overdracht rechtstreeks plaats tussen twee of meerdere medewerkers. Bij indirecte kennisoverdracht vindt de overdracht plaats via een medium waarop de kennis wordt vastgelegd. Een voorbeeld hiervan is het Intranet. Het begrip Intranet wordt verder toegelicht in

Onderstaande tabel geeft deze 2 vormen van kennisoverdracht weer. In hoofdstuk 3 zullen deze 2 methoden verder worden toegelicht.



Tabel. 2.

(1) Directe kennisoverdracht

(2) Indirecte kennisoverdracht

2.7 Kennisdragers

Er zijn verschillende kennisdragers binnen een organisatie namelijk:

- ✚ Kennis die aanwezig is in technische systemen zoals handleidingen, databases en archieven
- ✚ Kennis in management systemen zoals beleidsnotities, vergaderstructuren en bedrijfsopleidingen
- ✚ Kennis en vaardigheden vertegenwoordigd in hoofden van mensen , opgebouwd door vooropleiding , ervaring en onderlinge uitwisselingen van kennis

Op de laatst genoemde kennisdragers richt dit afstudeerproject zich Veel kennis die medewerkers in de loop der tijd opbouwen is impliciet. Dit betekent dat de medewerkers het niet vertellen aan anderen maar gebruiken deze kennis alleen bij het uitvoeren van hun eigen werk.

Tussen medewerkers is er ook sprake van het begrip kennisdrager. De kennisdrager is de persoon die de kennis heeft opgedaan en de kennisvrager is de persoon die de behoefte heeft aan deze kennis van de kennisdrager.

Impliciete kennis = De kennis in de hoofden van de medewerkers. Deze kennis is ontastbaar en ontstaat op basis van jarenlange ervaringen in de praktijk. Daardoor is de kennis in grote mate persoonsgebonden, groep of situatiegebonden. Deze subjectiviteit maakt de kennis moeilijk overdraagbaar. Alleen als de ontvanger van de kennis goed op de hoogte is van de context waarin de kennis kan worden toegepast is de kennis makkelijker te delen.

Voorbeeld 4.

Een persoonlijk begeleider werkt jarenlang op een groep cliënten met een autistische stoornis. Deze persoonlijk begeleider gaat werken op een groep waar 1 cliënt een autistische stoornis heeft. Deze persoonlijk begeleider brengt haar kennis over op haar collega's en vertelt dan voornamelijk haar kennis vanuit haar ervaringen. Voor de ontvangers in dit geval de collega's is het van belang dat zij weten dat deze ervaringen worden verteld door haar ogen. Als er op de groep waar de persoonlijk begeleider heeft gewerkt geen autistische cliënt was die bijvoorbeeld niet geboeid was door draaiende voorwerpen (wat wel een kenmerk kan zijn) zal zij deze ook niet overbrengen. De collega's moeten zich dus realiseren dat de kennis over autistische cliënten die de persoonlijk begeleider overbrengt de kennis is die zij heeft opgedaan op die specifieke groep.

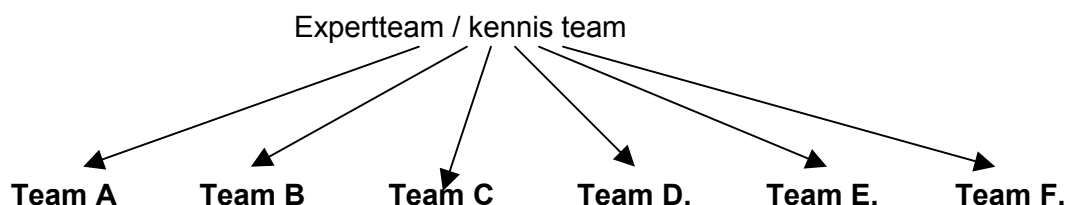
Expliciete kennis = tastbaar of gemakkelijk tastbaar te maken. Voorbeelden zijn boeken, documenten, presentaties, en methodieken.

In dit afstudeerproject richt ik mij op de impliciete kennis van de medewerkers binnen de organisatie Midden-Holland.

2.8 De verschillende patronen

Organisaties kunnen in verschillende patronen over kennis delen denken. Hieronder worden 2 patronen getoond en toegelicht.

Het expertise model:

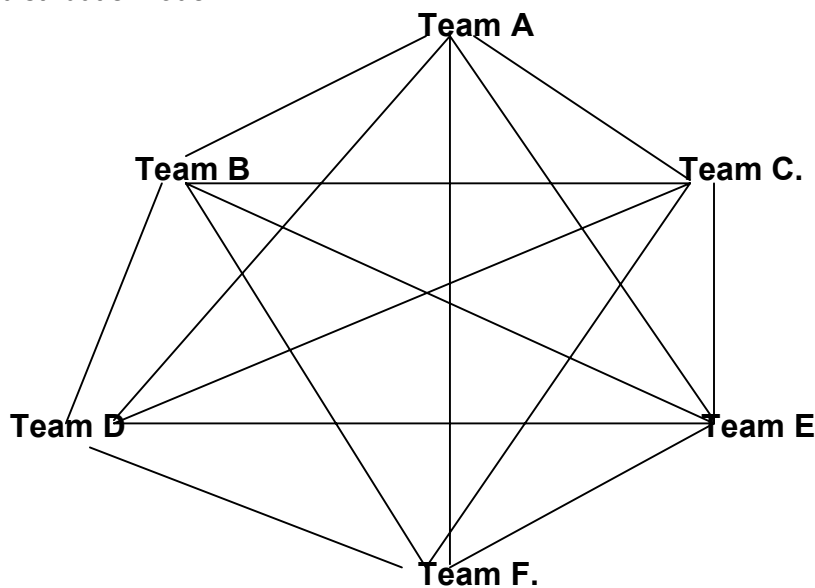


Het expertteam deelt kennis vanuit hiërarchische functie. Vaak wordt gedacht dat kennis alleen wordt aangetroffen in een selecte groep deskundigen. Ik ben van mening dat nuttige kennis verspreid is over de gehele organisatie en in alle functies van de organisatie. Het heeft niet te maken met rangen en standen. Teams moeten in dit model navolgend zijn terwijl er geen kennis wordt gedeeld. Vanuit een hiërarchische functie wordt informatie overgebracht en de teams zullen dit moeten opvolgen. Een voordeel van dit model is dat de medewerkers niet zelf actief kennis hoeven te delen maar dat er centrale personen zijn die de kennis naar de woningen overbrengt. Een nadeel hiervan is al beschreven dat medewerkers geen ruimte krijgen om hun eigen kennis te delen.

Uiteraard zal binnen een organisatie een zekere hiërarchie moeten zijn. In mijn afstudeerproject heb ik het over het kennis delen tussen de woningen. Deze woningen staan niet in hiërarchie tot elkaar.

Het ideaal beeld van het delen van kennis tussen woningen staat hieronder beschreven.

Het distributie model:



De lijnen in dit distributie model staan voor het kennis delen tussen de woningen. Dit model is opgebouwd dat elk team iets kan bijdragen aan het handelen van een ander team. Niets wijst erop dat het ene team deskundiger is dan het andere. Dit model gaat ervan uit dat elk team iets weet waarvan andere teams weer gebruik van kunnen maken en andersom.

“We moeten kennis niet zien als een individueel verschijnsel maar als een groepsverschijnsel. De neiging om kennis als een individueel verschijnsel op te vatten is grotendeels het gevolg van onze langdurige scholing. Op school werd je aangemoedigd om zelfstandig te werken, leren op een rustige plek en je niet laten helpen door anderen. Als normen hebben we dan ook dat leren een individueel verschijnsel is. Deze ideeën hebben niet alleen bepaald hoe we over leren en kennis op school denken maar ook hoe we kennis in de bredere context van organisaties beschouwen. Nu wordt kennis steeds meer opgevat als iets wat van een groep is. Nu wordt er gebruik gemaakt van werkgroepen en studie groepen. Deze leren met elkaar en niet individueel. Zoals iedereen begrijpt vindt er geen kennisoverdracht plaats als er geen ontvanger is.” (Dixon, 2001, 172)

Een organisatie kan het distributie model gebruiken als leidraad hoe kennis tussen woningen verloopt. Kennis delen moet niet worden gezien als iets van 1 persoon. Medewerkers hebben elkaar nodig om kennis te delen.

Het distributie model is hoe woningen tussen elkaar kennis delen. Binnen Midden-Holland leek eerst alsof er een expertise team was die kennis doorgaf zoals in het expertise model. De manager geeft aan dat de woningen zich eerst totaal afhankelijk opstelde van de orthopedagoog. Je kunt zeggen dat het expertise model van toepassing was. Niemand was zich daarvan bewust maar er was een kennis team van de orthopedagoog en de paramedisch diensten en die brachten kennis over naar de verschillende woningen. Als ik kijk naar de probleemstelling van dit afstudeerproject gaat het over hoe de organisatie kennis kan delen tussen woningen. Als uitgangspunt zal het distributie model als theoretische ondersteuning gebruikt worden om zo aan te geven hoe het kennis delen verloopt. Uit het interview met de manager blijkt dat de orthopedagoog een advies functie heeft. Ook de manager benadrukt dat woningen onderling kennis kunnen en moeten delen. Het distributie model zal ik gebruiken als uitgangspunt in mijn beleidsnotitie.

Hoofdstuk 3.

3.1 Methoden van kennisdelen

In paragraaf 2.6 staan kort de 2 methoden beschreven om kennis te delen. In deze paragraaf zal ik deze methoden verder belichten.

3.1.1 Directe kennisoverdracht.

Elke dag communiceren medewerkers met elkaar, zowel informeel als formeel. Dit face-to-face contact is de basis van directe kennisoverdracht. Tussen deze medewerkers is er sprake van een kennisdrager en kennisvrager. Veel gesprekken tussen medewerkers zijn van informele aard en vormen een grote bron van kennisoverdracht. Naast deze directe en informele kennisoverdracht is er ook sprake van formele kennisoverdracht. Voorbeelden hiervan zijn themadagen en workshops allen op een vaststaand tijdstip en een vaststaande plaats.

Een voordeel van het gebruik maken van directe kennisoverdracht is dat de kennis die wordt opgedaan niet constant teruggekoppeld hoeft te worden aan een systeem zoals Intranet. De opgedane kennis hoeft pas te worden overgedragen als de kennisdrager een kennisvrager gevonden heeft en andersom. Een ander voordeel is dat de kennis niet geobjectiveerd hoeft te worden. De kennisvrager kan direct rekening houden met dat de opgedane kennis subjectief is. Dit voordeel is tegelijkertijd een nadeel. De kennis die hier wordt overgedragen is niet objectief. De kennisvrager zal dus alert moeten zijn om de ontvangen kennis te zien in de context en het referentie kader van de kennisdrager. De kennis die wordt overgedragen via directe overdracht is dus altijd subjectief doordat de kennis ook is opgedaan in een specifieke context.

3.1.2 Indirecte kennisoverdracht.

Bij indirecte kennisoverdracht moet de kennis worden losgekoppeld van de medewerkers die de kennis draagt. Deze kennis wordt vervolgens opgeslagen via een medium en zal toegankelijk worden gemaakt voor anderen. De kennis op deze manier op elk moment toegankelijk aan een ieder die er behoefte aan heeft. Deze kennisoverdracht hangt dus niet af van het feit dat kennisdrager en kennisvrager elkaar face-to-face hoeven te ontmoeten. Voorbeelden van deze medium is een kennis/informatie centrum en het intranet.

3.2 Mogelijkheden om effectief kennis te delen.

Er zijn diverse mogelijkheden om ,als organisatie , medewerkers effectief kennis te laten delen. Een aantal mogelijkheden worden hier benoemd.

Intervisie groepen.

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's over persoon -en functie gebonden vraagstukken uit de eigen praktijk ervaringen. Het is eigenlijk een methode waarbij de deskundigheid wordt benut en verder wordt ontwikkeld door middel van andere medewerkers te raadplegen. Het doel van intervisie groepen is het verbeteren van de deskundigheid van de medewerkers. Bij intervisie is het van belang dat de medewerkers niet in een hiërarchische lijn tot elkaar staan.

Themabijeenkomsten.

Thema bijeenkomsten is een goede manier om kennis tussen medewerkers te laten delen. Medewerkers kunnen over 1 bepaald thema kennis uitwisselen. Een voorbeeld van zo'n thema dag kan zijn *Hoe kun je omgaan met de ouders van de cliënt?* Een themadag is vooral bedoelt om ervaringen uit de praktijk met elkaar te delen. Hierdoor kunnen medewerkers hun opgedane ervaring van de themadag toepassen in hun eigen praktijk.

Interne arbeidsmobiliteit

Het continu samenwerken met dezelfde collega bevordert het uitwisselen van nieuwe kennis niet. Door te wisselen van team en afdeling bevordert de organisatie de spreiding van kennis. Laat medewerkers een aantal weken werken op een andere woning. Hierdoor wordt de kennis van deze medewerker overgebracht op de andere woning. Deze medewerker neemt dan ook weer kennis mee naar de 'oude' woning.

Intranet

De beschikbaarheid van communicatie middelen is anno 2004 zeer groot. Een beschikbaar middel dat een organisatie kan ondersteunen in het delen van kennis is het intranet. Intranet is een medium waar alle kennis wordt gebundeld over bijvoorbeeld procedures, methodieken maar ook bijvoorbeeld wat houdt autisme in? Het intranet is een nieuwe technologisch hulpmiddel voor medewerkers om informatie te zoeken. Het accent hierbij ligt niet langer op het verspreiden van kennis maar op het actief zoeken van kennis.

Leermeester-gezel relaties

Koppel een ervaren medewerker aan een niet ervaren medewerker. Door observatie en imitatie gaat de kennis van leermeester naar de leerling. Als de leermeester feed-back geeft op het handelen van de leerling en de leerling de kans krijgt om vragen te stellen en fouten te maken wordt het proces van kennis delen zeker bevordert.

Cursussen

Een bekende mogelijkheid om kennis te delen is door middel van het aanreiken van cursussen. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om in overeenstemming met hun leidinggevende een aantal cursussen te volgen. Te denken valt aan cursussen over autisme, schizofrenie en bijvoorbeeld het Downsyndroom. Het zijn vaak kortere cursussen die mede bijdragen aan het verhogen van kennis delen binnen de organisatie voor verstandelijk gehandicapten. Binnen de organisatie De Bruggen is een eigen opleidingsafdeling die deze cursussen aanbied aan medewerkers.

3.3 Het opleiden van medewerkers, de kanttekening.

Bij deze paragraaf wil ik graag een kanttekening maken bij de mogelijkheid om kennis te delen door middel van diverse aangeboden cursussen. Het zal vanzelfsprekend zijn dat de aangeboden cursussen via de afdeling Training en Opleiding (TO) aan moeten sluiten op de behoefte van medewerkers. Als een cursus niet aansluit bij de behoefte van de medewerker die de cursus volgt zal er weinig tot geen motivatie zijn. Een gevolg daarvan is dat medewerkers minder hun kennis zullen delen. Eigenlijk een makkelijke optelsom. De medewerker heeft bijna geen motivatie om de cursus te doen dus zal zeker de motivatie ontbreken om de kennis die is opgedaan te delen met andere collega's. Deze optelsom zie je nu niet zoveel meer binnen organisaties omdat het nu een trend is geworden dat medewerkers veel meer vrijheid krijgen in het volgen van cursussen waar zij behoefte aan hebben en die in koppeling staat met de doelgroep en functie binnen een woning.

Voorbeeld 5.

Afgelopen jaar heb ik mij ingeschreven voor de interne cursus werkbegeleiding van De Bruggen. Deze cursus is bedoelt voor het opleiden van werkbegeleiders zodat deze leerlingen en stagiaires mogen begeleiden. De cursisten hebben 5 bijeenkomsten te volgen met 5 verschillende modules. Als de cursist deze 5 bijeenkomsten heeft bijgewoond krijgt hij een certificaat. De reden van de opzet van de cursus is dat als De Bruggen de titel Leerbedrijf wil behouden dit aantoonbaar moet zijn. Op een middag had ik de 2^e module van de cursus werkbegeleiding. Met zo'n 15 andere medewerkers van alle werkmaatschappijen beginnen we aan een opdracht over leervoorwaarden voor een leerling. Na een uurtje te hebben geluisterd beginnen we aan een werkopdracht in kleine groepjes. Na ongeveer 4 uur is de module afgesloten en krijgen we een half uur voor de evaluatie van deze module. Vragen als wat vond je er van worden door een aantal medewerkers lachend beantwoord.

“Ja wel leuk en het is altijd beter dan werk. Tot de volgende module dan maar” aldus een medewerker. Het werd een evaluatie die het woord evaluatie niet mag dragen want er werd niet geëvalueerd.

Uit bovenstaande voorbeeld kun je concluderen dat in ieder geval 1 medewerker de cursus niet zag als iets opsteken, en vooral iets leren, maar ter vervanging van het dagelijkse werk. In mijn inziens is dit niet helemaal de bedoeling. Maar geef de medewerker eens ongelijk. Hij heeft zich vrijwillig ingeschreven, hij krijgt zijn uren gewoon betaald en in principe hoeft hij alleen maar aanwezig te zijn. Bij 5 keer aanwezig zijn van de modules krijg je een mooi certificaat. Maar wordt er werkelijk nu kennis overgedragen?

“De docent is geweest, de cursisten gaan weer aan het werk, beladen met verse kennis en vastbesloten om die meteen toe te passen. De evaluatie na afloop wijst uit dat de broodjes lekker waren, de docent verstaanbaar en dat de leerdoelen zijn bereikt. Maar is dat een evaluatie? Nee, men moet achterhalen wat er van die pas verworven kennis terecht komt. Dat is vaak na weken of maanden pas te meten.” (Groen 1999, 223)

“Het is zeker zo dat de afgelopen 3 jaar er wensenlijsten werden gemaakt en er werden zoveel mogelijk cursussen gemaakt, daar gingen we dan mee aan de slag. Er zit geen enkele consequentie aan vast zoals het verplicht stellen dat je de opgedane kennis moet delen. Dat is er gewoon niet. Ik kan het geschetste voorbeeld alleen maar bevestigen”.
(F. Smit, manager wonen bijlage 4.)

Binnen Midden-Holland is er veel gedaan aan het aanbieden van cursussen en scholing. De medewerkers leveren hun wensenlijsten in en als het past in de opleidingsbudget wordt het toegewezen zonder enige motivatie. Volgens de manager wonen moet er meer visie komen achter het volgen van cursussen en scholingen. De onderstaande voorbeelden behoren tot de mogelijkheid om in iedere geval de medewerkers kennis te laten delen met andere collega's binnen hun team maar ook naar andere woningen toe.

Een presentatie

Er wordt vanuit de opleider in zo'n werkbegeleiders cursus zeker kennis overgedragen naar de cursisten. Het doel hiervan is dat de cursisten dit in de praktijk gaan toepassen. Maar er is totaal geen controle of de cursisten deze kennis ook werkelijk overdragen aan hun team waarbinnen zij werken en laat staan of zij de overgedragen kennis werkelijk toepassen in de praktijk. Een mogelijkheid om dit te bevorderen is het verplicht stellen van een presentatie naar aanleiding van de gevolgde cursus. Uiteraard hoeft dit niet met een PowerPoint presentatie en diverse sheets te gebeuren. Dit kan makkelijk door bijvoorbeeld 15 minuten vrij te maken in de teamvergadering. Door zo'n verplicht stelling van een presentatie zal de cursist wel degelijk op moeten letten tijdens de cursus, er wordt kennis in de praktijk gebracht en er wordt direct kennis gedeeld met de andere teamleden. Eigenlijk sla je 2 vliegen in een klap door het verplicht stellen van een cursus.

Een evaluatie op langer termijn.

Een optie die ook kan overwogen worden om cursisten te verplichten dat zij de kennis in de praktijk brengen is om bijvoorbeeld een evaluatie moment te plannen na 2 maanden. Na 2 maanden komen de cursisten bijeen en het is niet de opleider die constant aan het woord is maar de cursist die verteld wat het hem heeft opgeleverd. Of de geleerde kennis inderdaad toepasbaar is en tegen welke zaken hij aanloopt om de kennis toe te passen in de praktijk.

De toets als afsluiting

Bij veel cursussen is het zo dat er geen toets op eindopdracht gedaan hoeft te worden om het certificaat te behalen. Zo ook niet bij de werkbegeleiding cursus. Waarom moet een cursist geen praktijk opdracht inleveren die wordt beoordeeld en als beloning krijgt hij het

certificaat? Als medewerker schijn je het dus wel erg makkelijk te hebben met het volgen van cursussen. Laat medewerkers een opdracht maken waaruit blijkt dat ze de opgedane kennis werkelijk omzetten in het eigen handelen. Dan pas wordt er werkelijk kennis overgedragen en heeft een cursus werkelijk de functie van kennisdeling.

3.4 Een opleidingsjaarplan

De afgelopen 3 jaar was het voor de medewerkers makkelijk om cursussen te gaan doen binnen Midden-Holland.

“Eigenlijk is het helemaal niet leuk om als manager te moeten zeggen dat er veel geld wordt besteed aan cursussen/scholing dat bij voorbaat al niet vanuit een visie wordt gedaan en van een heleboel zonde van het geld zal zijn. We zijn er nu druk mee bezig om meer visie daarachter te krijgen” (F.Smit, manager wonen, bijlage 4)

Om te voorkomen dat medewerker cursussen en scholing volgen zonder dat er enige motivatie of visie achter zit zullen organisaties een opleidingsjaarplan moeten opstellen. Hierin worden de kaders vastgesteld waar de organisatie aan gaat werken voor het komend jaar. Medewerkers zullen meer en meer moeten onderbouwen wat de motivatie erachter is om een opleiding of cursus te gaan doen.

3.5 Het uitwisselen van kennis

“Medewerkers leren veel meer en indringender in hun echte werk dan in opleiding en trainingen.” (Groen 1999, 242)

Het uitwisselen van kennis gaat eigenlijk het best tijdens het werk zelf. Door samen met collega's het werk uit te voeren zien medewerkers van elkaar hoe ze het aanpakken en horen elkaars denkwijze daarbij. Zo kan er veel geleerd worden alleen al door het afwisselend werken met collega's.

Door middel van leerpraktijken wordt er kennis gedeeld. Leerpraktijken zijn vormen waarin medewerkers van elkaar leren. Een aantal voorbeelden worden hieronder opgesomd:

-  Een persoonlijk begeleider maakt samen met de medewerker groepsleider een agenda voor de vergadering.
-  Een groep van 6 teamleiders oefenen onder begeleiding van een trainer in het voeren van functioneringsgesprekken.
-  Een SPH studente schrijft een interne cursus voor haar werkmaatschappij
-  Een groep van 4 groepsleiders organiseren een themadag voor ouders

Bovenstaande voorbeelden geven de diversiteit aan die leerpraktijken kunnen hebben. Leerpraktijken kunnen en moeten dan ook alle mogelijke vormen hebben en kunnen sterk variëren in lengte en tijdsduur. Het wordt leerpraktijk zegt het eigenlijk al ,er wordt geleerd in de praktijk.

Veel kennis om het dagelijkse werk goed te doen blijft onbewust. Kennis over eigen en andermans kwaliteiten zitten verborgen in de hoofden. De 1^e stap om verstandig met kennis om te gaan is dat de organisatie zich bewust is welke kennis er is en welke kennis er gebruikt wordt. Vakinhoudelijke kennis is niet de enige vormen van kennis dat van belang is. Ook teamvaardigheden en kennis over de mensen in en buiten de organisatie zijn belangrijk. Wie zich eenmaal bewust is van het gebruik van kennis in zijn werk maakt de kennis daarmee bruikbaar voor anderen. De organisatie die vorderingen wil maken in het effectief omgaan met kennisdeling zal de medewerkers tegemoet moeten komen om medewerkers bewust te laten worden van de kennis die zij bezitten.

3.6 Inzicht in de kennis van medewerkers.

1 van de meest voorkomende problemen binnen organisaties is het gebrek aan zicht op kennis, ervaring en vaardigheden van de medewerkers. “Ben jij dan ook naar die themamiddag geweest?”. Dit is een goed voorbeeld van een organisatie waar onvoldoende duidelijk is met wie welke activiteiten bezig is en wie welke kennis, vaardigheden en interesses heeft. Het wiel wordt door iedere medewerker opnieuw uitgevonden, kennisontwikkeling verloopt te langzaam en kennis wordt daardoor onvoldoende gedeeld. Een cursus over autisme hoeft niet door 6 medewerkers van het team gevolgd te worden. Als er 2 medewerkers naar de cursus gaan en deze gebruik maken van directe kennisoverdracht in bijvoorbeeld een teamvergadering zou dit tijd en geld schelen.

Binnen Midden-Holland is er 3 jaar geen inzicht geweest in de kennis die de medewerkers bezitten.

“Als we het hebben over kennis delen hoor je snel van dan moeten we lijsten gaan maken welke kennis de medewerkers bezitten. En dan zeg ik nee, we moeten dit doen door middel van functioneringsgesprekken. Daardoor krijg je inzichtelijk welke kennis de medewerkers bezit en wat diegene ook wil ontwikkelen. Daarover moet je met elkaar in gesprek gaan” (F. Smit, manager wonen, bijlage 4)

Vanaf September 2003 is er binnen Midden-Holland gestart met het voeren van functioneringsgesprekken. De voorgaande jaren was het wel de bedoeling maar is het maar nihil gebeurd. Het werd aan de teamleiders zelf overgelaten. Binnen Midden-Holland is er het P&O handboek. Hierin staan de richtlijnen voor het functioneringsgesprek. Het belang van functioneringsgesprekken wordt waarschijnlijk onderschat vanuit de literatuur over kennis delen. In de literatuur wordt er nauwelijks geschreven over dat functioneringsgesprekken wel degelijk van belang om in iedere geval de voorwaarden van het kennis delen aan bod te laten komen.

3.7 Functioneringsgesprekken.

Om als organisatie functioneringsgesprekken te gaan voeren met als doel het in gesprek gaan over de kennis die de medewerkers bezit en welke kennis er nog ontbreekt om optimaal te functioneren zal er beleid gemaakt moeten worden door de organisatie. Binnen Midden-Holland is er een handboek waarin het stukje leren kennis te delen naar voren komt in de functioneringsgesprekken, formeel gezien.

Functieontwikkeling (Socialisatie)

Zelfstandig vormgeven aan leerproces (leren te leren) , leren kennis delen, beroepsgericht/functiegericht

Specialisatie/innovatie

Leren veranderen, leren te faciliteren, leren vernieuwen, functiegerichte trajecten

Mobiliteit

Loopbaananalyse, assesment, detachering, jobrotation, loopbaantraining, omscholing.
(Bron: Handboek DSZ, De Bruggen 2002)

Er wordt dus wel een stuk genoemd over kennis delen. Echter of dit ook in de praktijk gebeurd is sterk de vraag. Ik werk nu 4 jaar bij De Bruggen en ik heb er nog weinig van gemerkt over het stukje kennis delen wat terug zou moeten komen in mijn functioneringsgesprekken.

Verderop in het handboek van P&O kom ik het stukje over keuzelijst voor functioneringsgesprekken tegen. Ik citeer daaruit: "In het hierna volgende overzicht zijn aspecten die bij het functioneren van medewerkers een rol kunnen spelen. Hieruit kunnen die aspecten gekozen worden die van belang zijn voor de functie' (Handboek DSZ, 2002) Bij punt 6 uit dit handboek komt het stukje ontplooiing naar voren.

Mijn eerste reactie als ik dit lees is van: "Er is weer keuze vrijheid". Er wordt door de leidinggevende en de medewerkers gekozen over welke onderwerpen er wordt gesproken. Er wordt bij het kopje functie ontwikkeling neergezet kennis delen, maar hoe wordt dat dan vormgegeven? Mijn mening is dat als er teveel keuzevrijheid is van de medewerker en de leidinggevende waar erover gesproken wordt. In paragraaf 4.2.2 bespreek ik de vragen die gesteld kunnen worden aan de medewerker. Deze punten kunnen als aanvulling worden gezien bij het voeren van een functioneringsgesprek. De reactie van de manager wonen, op de punten die ik noem in paragraaf 4.2.2 was als volgt: "Ja, het zou passen in de visie die ik erover heb. Het zijn naar mijn idee meer uitgangspunten. Ik vind zeker dat deze punten terug moeten komen in de functioneringsgesprekken. De uitgangspunten die jij voorlegt staan ook indirect genoemd in het handboek van P&O. Het wordt wel verwacht dat de leidinggevende het daar ook daadwerkelijk over heeft." (F.Smit, manager wonen, bijlage 4.)

3.8 Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Binnen Midden-Holland is het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (P.O.P) ingevoerd als onderdeel van de functioneringsgesprekken. Een stukje uit de notitie van dit POP benoem ik hieronder:

P.O.P is een instrument dat ervoor zorgt dat er een dialoog op gang komt tussen medewerkers en leidinggevende om tot goede afspraken te komen over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers al dan niet geplaatst in het kader van de organisatie ontwikkeling.

Persoonlijke ontwikkeling: waarin?

Bij persoonlijke ontwikkeling kun je denken aan:

- Kennisontwikkeling d.m.v het volgen van een opleiding
- Aanleren van vaardigheden d.m.v het volgen van een training
- Reflecteren op eigen handelen d.m.v coaching/ supervisie/intervisie
- Bezoek brengen aan andere afdeling /groep om werkwijze uit te wisselen , stage te lopen of werkervaringsplaats door middel van functieroulatie
- Geleerde vaardigheden doorleren aan anderen
- Zicht krijgen op eigen loopbaan.

(Bron: Handboek PO&O, De Bruggen 2002)

De medewerker vult zelf zijn P.O.P in en het wordt in het functioneringsgesprek besproken met de leidinggevende. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn P.O.P

Binnen Midden-Holland is er geen beleid gericht op het delen van kennis. In bovengenoemde stuk worden er wel degelijk mogelijkheden aangeboden die alles te maken hebben met het delen van kennis. In hoofdstuk 3 paragraaf 3.2 worden mogelijkheden aangereikt om medewerkers actief kennis te laten delen. Deze mogelijkheden worden ook vermeld in de notitie van de P.O.P van De Bruggen. Ik vind het belangrijk om aan te geven dat het heel mooi 'zwart op wit' staat dat gedacht kan worden aan een bezoek brengen van een andere afdeling/ groep om werkwijze uit te wisselen. Uit mijn vragenlijsten komt dat 8 medewerkers , van de 38 totale medewerkers die de vragenlijsten in heeft gevuld, informatie en kennis haalt van andere woningen. Dit is 21,05% van de ingevulde vragenlijsten. Ik concludeer dat als 21,05% van de ingevulde vragenlijsten, kennis haalt bij andere woningen, dat er bijna tot geen bezoeken worden gebracht, om kennis te delen, aan andere woningen als je kijkt naar het geringe aantal van 8 medewerkers op de 38 medewerkers.

Ik wil wel vermelden dat het feit dat Midden-Holland het wel degelijk in hun P&O handboek vermelden dat dit wel een goede eerste stap is op het gebied van kennis delen. Andere organisaties kunnen dit opvatten als een aanbeveling. Midden-Holland zal nu de tweede stap moeten zetten in de richting van wat betekend het voor de praktijk? Midden-Holland kan zich dan 2 belangrijke vragen stellen:

- ✚ Zijn de medewerkers op de hoogte van het opstellen van een P.O.P
- ✚ Hoe geven de leidinggevende de P.O.P nu vorm?

De reden dat ik deze vragen benoem is dat binnen Midden-Holland niet iedere medewerker op de hoogte is van het handboek van P&O, laat staan van het P.O.P. In het interview met de manager wonen kwam naar voren dat het handboek van P&O op de woningen moet staan. Ik was zeer verbaasd want ik heb dat handboek nooit gezien op de woning, terwijl ik toch vrij goed op de hoogte ben van alle zaken op en rondom de woning. Ik vraag mij dan ook af of iedere medewerker wel op de hoogte is van de inhoud van het P.O.P.

Ik denk dat het ook zeer belangrijk is op te merken dat Midden-Holland ervoor zorgt draagt dan alle leidinggevende dezelfde inzet tonen om medewerkers te laten werken aan het P.O.P. Het is belangrijk dat dit gebeurt door objectief te beoordelen of het P.O.P ook relevant is voor de huidige functie of toekomstige functie. In de notitie staat opgenomen dat de medewerker akkoord nodig heeft van de leidinggevende om gebruik te maken van de mogelijkheden om zich te ontwikkelen. De medewerker moet kunnen verwachten dat de leidinggevende zich inzet om toe te komen aan de doelen van het P.O.P. Mijn vraag is of dat werkelijk nu gebeurt. Ik heb daar zelf geen inzicht op maar het is wel belangrijk dat Midden-Holland inzicht heeft in hoe de leidinggevende nu de P.O.P vormgeven en ook zeker de resultaten bespreken om tot verbetering te komen in de praktijk als deze noodzakelijk is.

Hoofdstuk 4.

4.1 Bewust worden van kennis.

Veel kennis om het dagelijkse werk goed te doen blijft onbewust. Kennis over eigen en andermans kwaliteiten zitten verborgen in de hoofden. De 1^e stap om verstandig met kennis om te gaan is dat de organisatie zich bewust is welke kennis er is en welke kennis er gebruikt wordt. Vakinhoudelijke kennis is niet de enige vormen van kennis dat van belang is. Ook teamvaardigheden en kennis over de mensen in en buiten de organisatie zijn belangrijk.

4.1.1 Competentie profiel.

Een competentie profiel geeft een overzicht van kennis en de ervaring van medewerkers binnen de organisatie. Het profiel dient volgens Betrams (2003) in ieder geval uit de volgende onderwerpen te bestaan:

- + Huidige positie en rol van de medewerker
- + Activiteiten van de medewerker (niet alleen wat bij de functie hoort)
- + Opleiding, gevolgde cursussen en trainingen
- + Vakkennis (op welk gebied, intramuraal, extramuraal)
- + Cliënten kennis (doelgroep)
- + Organisatie kennis
- + Vaardigheden van de medewerker (is het iemand die graag solo werkt)
- + Rapporten, publicaties die de medewerker heeft opgesteld
- + Interesses en ambitie; Welke kennis en vaardigheden wil de medewerker nog op op doen?

Het doel van het opstellen van een competentie profiel per medewerker is dat medewerkers elkaar via die competentie profiel kunnen vinden. Een kennisvrager kan via de competentie profielen van de collega's op zoek gaan naar de kennisdrager. Vaak weten medewerkers niet van elkaar wat een collega wel weet en waar de ander naar op zoek is. Hoe uitgebreider en vooral hoe gedetailleerder de competentie profielen zijn ingevuld des te beter medewerkers een collega kunnen vinden die precies die kennis bezit waaraan behoefte is. Zorg er wel voor dat de competentie profielen voor iedereen in de organisatie beschikbaar zijn. Dit kan via de technologische mogelijkheden zoals het Intranet. Medewerkers kunnen dan bijvoorbeeld via een trefwoord collega's zoeken die over dat trefwoord kennis bezitten.

4.2.1 Leerblokkades

Er zijn binnen een organisatie leerblokkades aanwezig. Als een medewerker door reorganisatie besluit om een opleiding te gaan volgen komt dit voort uit de extrinsieke motivatie. Als een medewerker vanuit een intrinsieke leermotivatie een opleiding wil gaan doen, maar vanuit de organisatie is daar geen ruimte voor zal dit een teleurstelling en misschien zelf frustratie kunnen oproepen bij de medewerker. De medewerker wordt 'gestopt' in het leren. Er zijn echter nog andere leerblokkades binneneen organisatie. Binnen de organisatie kan er een cultuur zijn van wij tegen zij gevoel. Dit gevoel geeft geen ruimte om kennis te delen. Kennis wordt binnen kamers gehouden en daarmee hebben medewerkers bepaalde macht in handen. Hierbij kom ik bij de volgende leerblokkade namelijk dat kennis ook een wapen is in de concurrentie strijd tussen medewerkers. Ze hebben meerwaarde ten opzichte van anderen omdat zij meer kennis hebben. Als medewerkers deze gedachten hebben ligt dit vaak ten grondslag van angst voor hun functie. Het stimuleren van gesprekken over de voor en nadelen van het delen van kennis en het benoemen van de voorwaarden helpt een leerklimaat te creëren.

4.2.2 Het leerklimaat

Een belangrijk punt om effectief kennis te delen is om een leerklimaat te creëren. "Leren ontstaat pas op het moment dat mensen nieuwe ideeën aanbrengen of uitproberen. Binnen een organisatie moet hier wel ruimte voor worden gecreëerd. Als het management wel om

ideeën vraagt maar niet in staat is om hier wat mee te doen zal het snel afgelopen zijn met ideeën. Ideeën moeten niet in de anonieme ideeën bus verdwijnen maar moeten verbonden blijven aan de mensen die ze ontwikkelen.” (Sprenger 1998, 52). Er moet ruimte zijn in het scholingsaanbod voor de medewerkers. Maar ook zal er ruimte moeten zijn dat medewerkers zelf aan kunnen geven waar hun behoefte liggen en welke kennis zij graag willen delen. Als de organisatie wil dat de medewerkers goed leren is het verstandig om barrières die het leren beletten zoveel mogelijk tegen te gaan. Opvallend genoeg is het vaak de organisatie zelf die het leren van de medewerkers belemmert, bijvoorbeeld door teveel regels. Binnen Midden-Holland wordt zoals eerder beschreven de wensen van de medewerkers opgenomen in het POP. Als een medewerker goed onderbouwd waarom een cursus of scholing tot zijn interesses behoort komen de volgende regels om de hoek kijken:

Externe scholing:

- + Een medewerker moet minimaal 1 jaar in dienst zijn voordat een opleiding of scholing gevolgd mag worden
- + De opleiding/scholing moet gerelateerd zijn aan de functie-uitoefening
- + Er kan maximaal 10% van een team een opleiding volgend
- + De opgedane kennis moet gedeeld worden met collega's
- + De studieregeling uit het handboek P.O.&O wordt gehanteerd.

Interne scholing:

- + De scholing moet passen bij de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker
- + Inschrijving op een interne scholing kan alleen met een handtekening van de teamleider.

(Bron: kaders opleidingsjaarplan MH 2004)

De grootste leerblokkade die op dit moment aanwezig is, is het gebrek aan geld. De opleiding en scholingskraan is voor 2004 volledig dichtgedraaid waardoor sommige scholingen en opleiding alsnog worden teruggetrokken. Hieronder volgt een score lijst die niet veel geld kost maar waarbij in ieder geval aandacht wordt besteed aan het leergedrag op een andere manier.

Binnen organisaties wordt te weinig aandacht besteed aan het leergedrag van de medewerkers. Indien de organisatie werkelijk de medewerker wil stimuleren om beter te leren zal de medewerker begeleid moeten worden. Juist door uitgebreid inzicht te geven in hun leergedrag kan hij zijn leervermogen verhogen. Daarvoor kan gebruikt worden van een leerscore. Deze leerscore geeft een richtlijn aan het leergedrag van de medewerker. Deze score kan onderdeel uitmaken van een functioneringsgesprek die 1 keer per jaar wordt gedaan. De onderstaande punten die opgenomen kunnen worden in de leerscore volgens Betrams (2003) zijn:

- + Medewerker herkent en leert van zijn fouten
- + Neemt verantwoordelijkheid voor zijn fouten
- + Herkent de gevolgen van zijn beslissingen
- + Vraagt actief naar kennis'
- + Heeft creatieve ideeën en brengt deze tot uiting
- + Maakt gebruik van nieuwe kennis
- + Staat open voor kennis van anderen
- + Denkt mee over nieuwe ideeën
- + Toont ambitie om te leren
- + Evalueert eigen prestaties kritisch
- + Biedt actief kennis aan collega's aan
- + Blijft actief op de hoogte van kennisgebieden

4 scores:

1. vertoont dit gedrag continu
2. vertoont dit gedrag vaak
3. vertoont dit gedrag soms
4. vertoont dit gedrag zelden

De leerscores kunnen een leidraad zijn voor hoe de medewerker leert en hoe er wordt omgegaan met kennis delen. Hoe gedetailleerder de scores worden toegelicht hoe beter eventuele leerbarrières kunnen worden opgespoord.

4.2.4 Verander autoritaire leiders in coachende leiders.

Binnen de organisatie Midden-holland zijn er teamleiders die hun medewerkers aan sturen. Belangrijk hierbij is dat, als de organisatie kennis wil delen, deze teamleiders geen autoritaire leiders zijn maar coachende leiders. Hieronder zal ik dit punt verder belichten.

Elke medewerker die anderen begeleidt, hen leert om hun belemmeringen te ontdekken, vertrouwen geeft en helpt bij het behalen van resultaten kan worden gezien als een coachende leider. 1 van de belangrijkste eigenschappen van een coach is het vermogen om de medewerker die hij coacht te helpen bij het steeds beter leren uitvoeren van zijn taken. Hiertoe draagt hij zijn kennis en vaardigheden over aan de medewerker. Hoe meer teamleiders zich binnen de organisatie opstellen als coach des te groter is het leervermogen van de organisatie. Een coachende teamleider stimuleert het leren van de medewerkers. Een autoritaire leider geeft slechts alleen opdrachten en controleert deze na afronding van de opdrachten.

Er is geen beleid binnen Midden-Holland dat zij alleen coachende leidinggevende vragen. Je hebt verschillende type leidinggevende. Bij de ene woning zal een autoritaire teamleider beter functioneren en bij de andere woning een coachende leider. Wel geeft de manager wonen aan dat hij verwacht dat leidinggevend in staat zijn om medewerkers te stimuleren om zoveel mogelijk hun eigen problemen op te lossen en erover na te denken. De teamleiders van Midden-Holland hebben te maken gekregen met een functie verzwaring. Eerst waren er meewerkende teamleiders en nu wordt de teamleider volledig vrijgesteld van het werken op de woningen. Dit vraagt van de medewerkers een stuk zelfstandigheid en van de teamleider dat deze de medewerkers coacht om problemen zelf op te lossen. De teamleiders zullen dus wel degelijk de kwaliteit moeten hebben als het gaat om coachen.

Medewerkers coachen kost in het begin meer tijd dan het geven van alleen opdrachten zoals een autoritaire leider doet. Een coachende teamleider investeert tijd in de medewerker en helpt hem bij het uitvoeren van de taken. Als snel blijkt dat de medewerkers de taken zelfstandig uit kunnen voeren. Een autoritaire leider geeft in eerste instantie alleen aan dat de taak er is en deze moet worden volbracht. De autoritaire leider zal merken dat zijn medewerkers elke keer tegen dezelfde problemen aanloopt. De medewerker leert onvoldoende omdat de autoritaire leider hem vooraf onvoldoende uitlegt hoe de medewerker de taak succesvol kan volbrengen. Een stukje theorie vooraf brengt mij tot hoe kan er nu in de praktijk getoetst worden of een teamleider een coach is voor het team. Net zoals bij de leerscores van de medewerkers kan de organisatie gebruik maken van coach scores.

“Coaches hebben een belangrijke invloed op de mate waarin een medewerker leert. Het is daarom opmerkelijk dat vaak alleen de medewerker wordt beoordeeld op zijn leergedrag en de coach niet op zijn coach gedrag” (Betrams 2003, 78). De onderstaande coach score kan gebruikt worden om aan te geven in welke mate het gedrag van de coach in staat stelt om goed te leren. Onderstaande punten volgens Betrams (2003) behoren tot deze coach score. Bij de coach score is het de bedoeling dat een medewerker zijn coach beoordeelt op zijn coachgedrag. Onderstaande punten worden door de medewerker ingevuld.

 Krijg ik voldoende vrijheid in mijn werk

- + Krijg ik de kans om nieuwe ideeën te testen
- + Krijg ik voldoende feedback op mijn leerprestaties
- + Wordt ik op een motiverende manier begeleid
- + Slaagt de coach erin zijn kennis op een goede manier over te dragen
- + Geeft de coach voldoende tijd en aandacht aan mij
- + Komen mijn ambities en interesses overeen met de activiteiten die ik uitvoer.

De scores kunnen worden ingevuld met dezelfde waardering als bij de leerscores.
Door het invullen kan de medewerker zijn feedback geven op de coachende leider.

De bovenstaande leerscores kunnen zeker gebruikt worden door organisaties die hun teamleiders willen toetsen op hun coach gedrag. De manager wonen binnen Midden-Holland zegt dat hij daar ook een belangrijke rol in heeft. De manager wonen zorgt ervoor dat hij informatie krijgt om erachter te komen hoe de teamleiders leidinggeven, is dat op een coachende manier en wordt dit als prettig ervaren door de medewerkers?

De manager wonen krijgt signalen vanuit 3 fronten:

- + De medewerkers
- + De teamleider zelf
- + De paramedische diensten

Een manager van 22 woningen komt niet dagelijks op de woningen zelf. Wel krijgt hij signalen van de medewerkers die hij spreekt, vanuit de teamleider door wekelijks werkoverleg en vanuit de paramedische diensten waar de teamleider mee samenwerkt. Het belangrijkste hiervan vindt ik dat de manager in gesprek gaat met zijn teamleider. Het is belangrijk dat de teamleider reflecteert op zijn gedrag en dat de manager op zijn beurt ook de teamleider coacht. Om iets aan je teamleiders duidelijk te maken zul je zelf voorbeeldgedrag moeten vertonen. Als een manager op een autoritaire manier zijn teamleiders aanstuurt is het lastig voor de teamleiders om wel coachend leiding te geven.

Hoofdstuk 5.

In bijlage 5 staan de vragen uit de enquête vermeld in procenten. In dit hoofdstuk wil ik een analyse geven van de vragenlijsten.

5.1 Opleidingsniveau.

In totaal hebben 38 medewerkers een enquête ingevuld. Als ik kijk naar het opleidingsniveau heeft 5% van deze medewerkers geen opleiding gevolgd. Dit betekent dat de overige 95% wel een opleiding hebben gevolgd en deze kennis bezitten vanuit hun opleiding. Er is dus een grote groep medewerkers die kennis bezitten die zij alleen al hebben opgedaan in de opleiding. Daarbij komt nog eens dat er veel medewerkers cursussen hebben gedaan waaruit hun ook kennis hebben opgedaan.

5.2 ervaringsjaren

Als we kijken naar de ervaringsjaren van de medewerkers heeft afgerond 82% van de medewerkers 3 tot meer dan 15 jaar ervaring in de verstandelijk gehandicapten zorg. Er is dus een grote meerderheid van de medewerkers die kennis bezitten vanuit de praktijk. Deze kennis is van groot belang als we kijken naar voorbeeld 1, het verhaal van de fietspomp. Medewerkers bouwen in de praktijk veel kennis op. Het is goed om te weten hoe je een autistische cliënt kan begeleiden, als je dat leert uit de boeken, maar het is dan nog een stukje moeilijker om dit in de praktijk te brengen. Er wordt ook wel gezegd als iemand van school komt "nu begint het echte werk". Daarmee wordt bedoeld dat je kan nog zo'n goede opleiding hebben gehad maar het geleerde in de praktijk brengen is een tweede.

5.3 Informatie voorziening

Alle 38 medewerkers halen hun informatie bij collega's vandaan. Eigenlijk is dit niet zo verwonderlijk dat 100% van de medewerkers dit doen want het werken met cliënten vraagt dit als eis. Constant moet er worden samengewerkt, worden overgedragen en het werken in een team vereist dat je informatie krijgt van collega's en dat je ook informatie geeft aan collega's. Het is onmogelijk om als medewerker solo te werken en geen informatie te halen bij collega's. Als dit wel het geval zou zijn zal deze medewerker het niet lang uit houden om in een team te werken zonder dat er met collega's informatie wordt uitgewisseld.

65% van de medewerkers halen hun informatie bij de orthopedagoog. Naar mijn idee is het geen hoog percentage als je ervan uitgaat dat de orthopedagoog de centrale persoon is waar informatie m.b.t de cliënten vandaan komt. Aan de andere kant concludeer ik dat het dus zo is dat 65% informatie haalt bij de orthopedagoog en dat deze medewerkers dit overdragen naar collega's toe want immers halen alle medewerkers de informatie bij de collega's. De informatie die de orthopedagoog bezit wordt door 65% van de medewerkers ook bij de orthopedagoog gehaald en wordt doorgegeven aan de collega's. Het is immers ook zo dat het vaak de persoonlijk begeleiders zijn die informatie halen bij de orthopedagoog, de persoonlijk begeleiders brengen de informatie weer over op andere groepsleiders. De persoonlijk begeleiders geven immers begeleiding aan groepsleiding, medewerker groepsleiding en leerlingen. Zie hoofdstuk 1 onder functie omschrijvingen.

21% van de medewerkers haalt hun informatie bij andere woningen. Dit is een lage score als we kijken naar wat dat betekent voor kennis delen tussen woningen. Het betekent dat 79% geen informatie haalt bij andere woningen. Als we dan kijken naar dat 29% informatie haalt via andere wegen zoals dagbesteding en fysio dan lijkt het alsof woningen geen stap buiten de deur doen om informatie te halen buiten de woning.

Stel dat we ervan uit gaan dat bij deze vraag het antwoord van de informatie van andere woningen (antw. d) en het antwoord van het halen van informatie via een ander kanaal zoals dagbesteding (antw. e) niet dubbel is ingevuld door de medewerkers. Diegene die antwoord d heeft ingevuld heeft geen antwoord e en andersom. Dat betekent dat $21\% + 29\% = 50\%$ van de medewerkers de informatie ,buiten de teamleider en orthopedagoog , haalt bij andere woningen of andere wegen zoals fysio etc. Nu ga ik uit van het gunstigste

geval. Als medewerkers deze antwoorden dubbel hebben ingevuld zal het percentage veel lager uitvallen per medewerker.

Dus 21% van de medewerkers zoekt informatie bij andere woningen. Er wordt dus bijna geen informatie uitgewisseld tussen woningen laat staan dat er sprake is van kennis delen.

Toch vindt 66% van de medewerkers dat hun kennis goed het effectief wordt gebruikt. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden dat hun kennis wordt gebruikt dus wat is het probleem? Het probleem is dat medewerkers deze vraag hebben beantwoord kijkend naar hun collega's en woningen waar zij werken. Dus intern gekeken naar hun eigen woning. Er is maar 21% die informatie haalt bij andere woningen dus de vraag 5 is zeer intern georiënteerd beantwoord en niet kijkend naar andere woningen maar alleen gefocust op de eigen werkplek. De communicatie tussen de woningen blijkt dus niet de alledaagse bezigheden te zijn van de medewerkers.

5.4 Behoeftte aan kennis delen

Het verbaast mij dat 21% van de medewerkers op zoek gaat naar informatie bij andere woningen en toch heeft 76% van de medewerkers een behoefte om te weten welke kennis er is op andere woningen. Er is dus $76\% - 21\% = 55\%$ van de medewerkers heeft behoefte om te weten welke kennis er is op andere woningen maar haalt daar geen informatie vandaan. Er blijkt dus een blokkade te zijn voor de medewerkers om hun behoefte aan informatie over andere woningen niet te bevredigen. Ze willen het wel maar het gebeurt nu niet. Een aantal vragen die verder te onderzoeken zijn : Hangt dit samen met de eerder beschreven cultuur? Zijn medewerkers nog te georiënteerd op de teamleider? Waarom hebben deze medewerkers wel de behoefte maar doen ze er niets mee, komt dit omdat ze daar de middelen niet voor hebben? 76% van de medewerkers staat dus open om in ieder geval informatie uit te wisselen tussen woningen. Er is dus een grote groep die open staat voor het kennis delen wat het doel uiteindelijk is van informatie uitwisselen tussen woningen. Een reden die wordt genoemd door de medewerkers is dat het wel dan niet opnieuw hoeft worden uit gevonden.

Er is nog een groep van 24% die geen behoefte heeft om te weten welke kennis aanwezig is op andere woningen. Deze groep staat daarvoor dus niet open. Een reden die veelvuldig wordt gegeven door deze groep is dat ze te weinig werken om informatie van andere woningen te halen. Er blijkt dus een verband te liggen tussen het aantal uren dat een medewerker werkt en de motivatie om kennis te delen tussen woningen. Op zich begrijpelijk dat een medewerker die 8 uur in de week werkt het al druk genoeg heeft om het reilen en zeilen van de eigen woning inzichtelijk te krijgen laat staan nog van andere woningen. Toch is deze groep van 24% een bedreiging voor het kennis delen. De vraag die verder onderzocht zou moeten worden is of deze medewerkers open staan om kennis van andere woningen te krijgen. Misschien hebben zij niet de persoonlijke behoefte om kennis te delen maar staan zij wel open om andere woningen te woord te staan als er om informatie/kennis wordt gevraagd. Of deze groep , die geen behoefte heeft aan kennis delen, ook weinig uren draaien op de groep en daarom geen 'tijd' hebben om kennis te delen kan ik niet goed nagaan. Ik heb namelijk niet in de vragenlijsten een splitsing gemaakt tussen de behoefte aan kennis delen en de contract uren van de medewerker.

Een opmerking uit de enquête die vragen op roept is:

“Wij hebben genoeg kennis op onze woning en het loopt allemaal goed dus ik heb geen behoefte aan om te weten welke kennis er is op andere woningen” Deze medewerker boycot het leerproces van zichzelf en kan een bedreiging vormen voor de organisatie.

Mijn interpretatie is dat deze medewerker eigenlijk zegt: “Bij ons kom je niet binnen!

Als de medewerker zich zo opstelt is de kans groot dat het kennis delen met deze woning totaal mislukt. Gelukkig is het overgrote deel van de medewerkers het eens over dat het

goed is om te weten welke kennis aanwezig is op andere woningen omdat je dan veel van elkaar kan leren en dat kan nooit kwaad!

Misschien is het niet zo gek anno 2004 dat deze medewerker geen behoefte heeft aan te weten welke kennis er is op andere woningen. Als ik kort een schakeling maak naar de maatschappij van nu komt het er op neer dat we allen veel geïndividualiseerde zijn geworden. Mensen letten niet meer op elkaar en er ontstaat een cultuur van al ;brand het huis van de burens af , ik blijf op de bank zitten ,om het op deze extreme manier te zeggen. Mensen worden individualistische en het lijkt soms dat het vechten is voor je eigen plek. Misschien is het feit dat de maatschappij individualistische is geworden ook een stukje van we hoeven toch niet naar elkaar te kijken, ik kijk alleen naar mij zelf en ik vind het zo goed dus er hoeft niets veranderd te worden. Misschien heeft dat ook wel inwerking over hoe er gedacht kan worden over kennis delen. "Ik heb er geen behoefte en als anderen dat wel hebben is dat hun probleem, ik doe er niet aan mee!"

5.5 De mening over de organisatie

39% van de medewerkers vindt dat er genoeg wordt gedaan door de organisatie om kennis te delen. 50% vindt dat er te weinig wordt gedaan door de organisatie en 11 % vindt aan de ene kant van wel maar aan de andere kant kan het veel beter. De helft van de ondervraagde medewerkers is dus ontevreden over hoe de organisatie nu bijdraagt aan het kennis delen. Het grootste ongenoegen dat naar voren komt is dat er geen themadagen zijn voor medewerkers om met andere medewerkers over bepaalde thema's te praten. De vraag, of het ongenoegen terecht is , kan niet worden beantwoord. Er zijn binnen Midden-Holland afgelopen jaar geen themadagen georganiseerd maar of dan de organisatie terecht wordt veroordeeld dat er te weinig wordt gedaan om kennis te delen is een lastige vraag. Het kennis delen hangt niet alleen af of een organisatie themadagen organiseert. Waarschijnlijk is voor de medewerkers een themadag wel een instrument om te meten of er kennis wordt gedeeld of dat er aan wordt bijgedragen. Dus hoe de medewerkers de organisatie beoordelen is niet in samenhang met het theoretische verhaal dat kennis delen nog meer vereist dan alleen het organiseren van een themadag. Echter schijnt het voor medewerkers een groot ongenoegen te zijn en meten naar aanleiding daarvan of de organisatie genoeg doet om kennis te delen. Een conclusie is dat een organisatie nog zoveel doet om kennis te delen als het niet zichtbaar is voor de medewerker zal het niet worden beoordeeld als een organisatie die bijdraagt aan kennis delen. Het gaat dus eigenlijk om het gevoeld klimaat van de medewerkers. Een vervolgonderzoek zou naar voren kunnen komen hoe beoordelen de medewerkers de organisatie op kennis delen? Gaat het alleen om zichtbare en tastbare instrumenten? Belangrijk is om als organisatie te weten hoe de medewerkers de organisatie beoordelen om zich daar verder op te richten.

Naar aanleiding van deze analyse doe ik aanbevelingen in mijn product waarin deze analyse terug komt.

Hoofdstuk 6.

6.1 De valkuilen

In de voorgaande hoofdstukken worden de mogelijkheden besproken om kennis te delen binnen de organisatie. Uiteraard is het niet zo simpel als het lijkt voor de organisatie om werkelijk effectief kennis te delen in de praktijk uit te voeren. In dit hoofdstuk beschrijf ik de valkuilen van kennis delen en de blokkades waar medewerkers en de organisatie mee te maken kunnen krijgen.

6.2 De Cultuur van de organisatie.

Ik werk nu ruim 2 jaar binnen Midden-Holland. Er is op dit moment een verandering aan de gang binnen de cultuur van deze organisatie. Ik schets de situatie van deze cultuur voordat deze verandering zichtbaar werd. De cultuur binnen Midden-Holland was als volgt:

Er was een orthopedagoog waar de medewerkers heen moesten voor hun informatie met betrekking tot de cliënten. Als er problemen waren met cliënten was de orthopedagoog de laatste strohalm als de medewerkers het niet wisten. Er werd absoluut niet gekeken of andere woningen misschien ondersteuning konden bieden. “Eigenlijk kun je concluderen dat de medewerkers gesust en stil gehouden werden.” (F.Smit, manager wonen bijlage 4)

De orthopedagoog was het centrale punt en daarbuiten werd niet gekeken. Een cultuur die absoluut niet het kennis delen ten goed komt. De organisatie was teveel in zichzelf gekeerd. Er werd niet gekeken naar andere mogelijkheden, het was de orthopedagoog als middelpunt van alle woningen.

Het bovenstaande is een afbeelding van de cultuur zoals deze voorheen door mijzelf is ervaren, maar ook andere collega's liepen tegen deze cultuur aan. Medewerkers hadden maar te doen wat er gezegd werd en de medewerkers hebben dit 3 jaar geaccepteerd. Een cultuur die zeer hiërarchisch is opgesteld komt bijna tot niet effectieve kennisdeling. Als de orthopedagoog zo centralistisch wordt opgesteld zoals het geval is geweest binnen Midden-Holland bevordert je als organisatie niet de kennisdeling tussen medewerkers en de woningen. Het is zeker een valkuil om als organisatie beleid te maken op kennis deling zonder te kijken naar de cultuur die er is. Je kunt nog zo'n mooi beleidsplan maken om kennis te delen maar als de cultuur neigt naar hiërarchie en medewerkers krijgen geen ruimte vanuit het management zal er geen kennisdeling plaats vinden.

“Het lijkt wel een soort goeroe de orthopedagoog. Als de orthopedagoog vindt dat iets niet kan dat gebeurt het niet. Mijn mond viel daarvan open, en het wordt geaccepteerd. De orthopedagoog is geen hiërarchische functie , het is een adviesfunctie”

(F.Smit, manager wonen, bijlage 4)

Het feit dat de orthopedagoog geen hiërarchische functie uitoefent is niet in overeenstemming met datgene wat door de medewerkers wordt ervaren binnen de cultuur. Het gaat dus om ervaring van de medewerker. De organisatie moet daar ook inzicht in hebben voordat er beleidsplannen worden gemaakt. De organisatie kan iets heel moois bedenken om in te voeren ter bevordering van kennis delen maar het moet aansluiten bij de ervaringen van de medewerker. Anders sluit het beleid niet aan op het overgrote deel van de medewerkers en zal het geen draagkracht vinden en dus niet worden uitgevoerd. Ook wil ik hieraan toevoegen dat er altijd een aantal medewerkers niet kennis willen delen. Uit mijn vragenlijsten komt naar voren dat ongeveer 23% van de 38 medewerkers geen behoefte heeft aan kennis delen. Deze medewerkers willen blijkbaar geen kennis delen en zien het nut er niet van in. Ook dit moet de organisatie meenemen horend bij het stukje cultuur.

6.3 De draagkracht van de medewerkers

We maken beleid, we besteden zoveel geld eraan en met een themadag erover zullen we wel een eind komen. Nee, dus. Om een organisatie draaiende te houden zal er draagkracht moeten zijn, vanuit de medewerkers, voor het beleid wat de organisatie voert op alle fronten.

Als ik kijk naar de behoefte van de medewerkers binnen Midden-Holland, met betrekking tot het delen van kennis tussen woningen, is deze ongeveer 76% van de 38 medewerkers. In totaal geven 29 medewerkers aan dat zij behoefte hebben om kennis te delen tussen de woningen. Als er behoefte is aan kennis delen zullen medewerkers ook gemotiveerder zijn om het beleid over kennis delen te dragen. Uiteraard wel aansluitend op hun behoefte. Als Midden-Holland actief wil beginnen met het delen van kennis tussen woningen zullen zij in gesprek moeten gaan met de medewerkers voordat er beleid wordt gemaakt vanuit het management. Het is zeker een valkuil om als organisatie te denken dat je beleid kan succesvol kan maken zonder dat je daar de medewerkers in betrekt. Een organisatie kan beleid maken, natuurlijk niet zo moeilijk, maar er moet wel draagkracht voor zijn. De organisatie moet daar wel degelijk bij stil staan, anders is het uitvoeren van beleid rondom kennis delen gedoemd te mislukken.

6.4 Investering van tijd en geld

Een organisatie die een denkt dat kennisdelen een kwestie is van wat veranderingen en geld uitrekken voor 1 jaar is heeft het niet helemaal begrepen. Kennis delen tussen woningen is een constant proces dat voortdurend in verandering is. In eerste instantie gaat het niet om de grote uitgaven om een Intranet op te zetten binnen de organisatie. Natuurlijk dat kost geld en tijd.

Het voornaamste onderdeel van succesvol kennisdelen is het geven van tijd. Tijd = geld wordt dan snel geroepen. Ik vind dat het niet zozeer de hoeveelheid extra tijd is die geïnvesteerd moet worden ter bevordering van kennis delen maar het bewust en effectief omgaan van de tijd van de medewerkers. Als ik hoor dat een collega naar een scholing is geweest van autisme en daar alleen de algemene informatie heeft gekregen over autisme had ik dit ook kunnen doen. Nee, de collega gaat naar een cursus over autisme, 4 uur, doorbetaald en het gaan van het personeelsbudget van de eigen woning af. Dat is pas verspilling van tijd en geld! Organisatie denken te snel dat het gaat om geld, en dat is er niet. Nee de organisatie zal eerst moeten kijken hoe nu de kennisdeling verloopt, het doel is van de organisatie en welke mogelijkheden effectief zijn en niet teveel drukt op het budget. Ik durf te garanderen dat deze mogelijkheden er absoluut zijn in ieder geval binnen Midden-Holland. Om nog eens het voorbeeld naar voren te halen dat niet het hele team naar een cursus over autisme maar dat we vragen of 2 medewerkers van een nadere woning een klinische les kunnen verzorgen.

Daarbij wil ik wel vermelden dat het wel degelijk een rol speelt of er geld wordt uitgetrokken om actief het delen van kennis te stimuleren. Natuurlijk zullen dingen geld kosten maar met het bovenstaande wil ik duidelijk maken dat het vaak een valkuil is dat een organisatie denkt niet veel met kennisdelen te kunnen doen vanwege het niet beschikbaar hebben van geld. Een tweede opmerking die ik plaatsen is dat tijd een voorwaarde is om kennis te kunnen delen. Het is echter geen garantie dat als een organisatie de medewerkers tijd geeft dat er dan werkelijk kennis wordt gedeeld. Het zal echter duidelijk zijn dat als een medewerker 8 uur krijgt om eens te gaan kijken op een andere woning en deze pakt het tijdschrift Prive om te lezen er geen sprake is van kennis delen, tenminste niet op het vlak waarvoor de tijd is vrijgemaakt.

6.5 gesloten-deuren politiek

Binnen de cultuur van Midden-Holland die ik in paragraaf 5.1.1 schets kan dit begrip ook onder vallen. Medewerkers kunnen alleen hun informatie halen bij de orthopedagoog en horen alleen van de teamleider de veranderingen in de organisatie. Een medewerker die uit eigen beweging naar de personeel adviseur gaat wordt toch vriendelijk verzocht om dit te

melden aan de teamleider. De medewerker moet zich verantwoorden aan de leidinggevende. Nee, natuurlijk niet. Als een medewerker informatie wil over nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie moet deze medewerker de mogelijkheid krijgen om met de juiste persoon contact te leggen. De deuren moeten op zijn voor de medewerkers als zij ideeën willen ventileren of informatie willen vergaren die de teamleider gewoonweg niet in bezit heeft. Een organisatie moet uitkijken voor gesloten-deuren politiek, dit belemmert het kennis delen van de medewerkers. De organisatie zal zich dan ook af moeten vragen of de manager, psychisch assistente, praktijkverpleegkundige en de personeelsadviseur wel toegankelijk genoeg zijn voor de medewerkers. Organisatie moeten niet denken dat ze door gesloten-deuren politiek het kennis delen bevorderen. Ook daar moet eerst aandacht aan worden besteed voordat er beleid gemaakt kan worden op het kennis delen. De deuren bij de disciplines van Midden-Holland staan open maar of er werkelijk open-deuren politiek aanwezig is heb ik geen zicht op.

“Managers zullen er nooit in slagen alle kennisstromen in een organisatie te beheersen. Dit moet ook niet het streven zijn. Waar zij naar kunnen streven is het zo goed mogelijk faciliteren van de inhoudelijk en technische kant van kennisuitwisseling. Bovendien kunnen ze ernaar streven de sociale kant van kennisuitwisseling te stimuleren. Medewerkers stimuleren om elkaar op te zoeken en kennis te delen” (Groen, 1999, p.45)

Literatuurlijst

Anoniem. *Coaching*.

URL: <http://www.zelfontplooiing.nl/aanvullingcoaching.htm>

Geraadpleegd: 04-12-2003

Anoniem. *Intervisie*.

URL: <http://www.zelfontplooiing.nl/intervisie.htm>

Geraadpleegd: 04-12-2003

Anoniem. *Mensen leren , organisaties niet*.

URL: <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=412> Geraadpleegd: 01-07-2003

Anoniem. *Succesfactoren*.

URL: <http://www.goforlearning.nl/goforlearning/succesfactoren.htm>

Geraadpleegd: 04-09-2003

Anoniem. *Supervisie*.

URL: <http://www.zelfontplooiing.nl/supervisie.htm>

Geraadpleegd: 04-12-2003

Bertrams, Jeroen.(2003) *De 49 basisregels voor het delen, benutten en belonen van kennis*. Schiedam: Scriptum.

Bertrams, Jeroen. *Kennismanagement als beloning*.

URL: <http://www.managementsite.net/content/articles/419/419.asp>

Geraadpleegd: 04-09-2003

Bertrams, Jeroen. *Succesvol kennisdelen*.

URL: <http://www.managementsite.net/content.articles/201/201.asp>

Geraadpleegd: 01-07-2003

Bruggen, de (2002) *Jaarverslag*

Dixon, Nancy (2001) *Algemene kennis*. Schiedam: Scriptum

Groen, Theo (1999). *Kennis,mensen en organisaties*. Ruinen: Bariet

Jacobs, Dany (2000). *Het kennisoffensief*. Alphen aan den Rijn: Samsom

Sprenger, drs.C.C., Oort, dr. W.J. van (1998). *Naar een markt van kennis en leren*. 's-Gravenhage: Berenschot Fundatie.

Steginga, Jeroen. *Succesvol kennismanagement: afstemming op Intranet*.

URL: <http://www.managementsite.net/content/articles/264/264.asp>

Geraadpleegd: 04-09-2003

Weele, Daan van der (2000). *Kennismanagement , Hoe vandaag te beginnen*. Amersfoort: FNG Publishing.

Weggeman, Mathieu (2000) *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Bijlage 1.

Naam:

Functie:

Woning:

Vragenlijst voor medewerkers.

(Woningen: Grote Beer 2-4-6-8-10 , Wega 16-13 , Poolster 35-39 en Zonnesingel)

1. Welke opleiding heb je gedaan of ben je mee bezig?

- A. De Z-opleiding
- B. Verzorgende in de gezondheidszorg (VIG)
- C. SPW (niveau 3-4)
- D. SPH (niveau 5.)
- E. Helpende (niveau 2)
- F. Geen opleiding
- G. Anders namelijk.....

2. Welke interne/ externe cursussen heb je gedaan?

(Die te maken hebben met de verstandelijke gehandicapten zorg)

.....

.....

.....

.....

3. Hoeveel jaar werk je nu in de verstandelijk gehandicapten zorg?

- A. 1 tot 2 jaar
- B. 3 tot 4 jaar
- C. 5 tot 7 jaar
- D. 8 tot 10 jaar
- E. meer dan 10 jaar
- F. meer dan 15 jaar
- G. Anders namelijk.....

4. Bij welke discipline haal jij de informatie die jij nodig hebt om met de cliënten te werken?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Bij mijn collega's van de woning.
 - B. Bij de orthopedagoog
 - C. Bij mijn teamleider
 - D. Bij andere woningen namelijk.....
 - E. Anders namelijk
-

5. Vind jij dat jouw kennis en informatie die jij bezit goed en effectief wordt gebruikt?

A. Ja want.....

.....

.....

B. Nee want.....

.....

.....

6. Heb jij de behoefte om te weten welke kennis en informatie er is op andere woningen waardoor er effectiever gewerkt kan worden? (Bijvoorbeeld hoe doen andere woningen nu het kasbeheer? Hoe maken anderen nu het rooster en is dit sneller of kunnen zij beter onze manier gebruiken etc.)

A. Ja daar heb ik behoefte aan

want.....

.....

.....

.....

B. Nee daar heb ik geen behoefte aan

want.....

.....

.....

.....

7. Vind jij dat er vanuit de organisatie genoeg wordt gedaan om kennis met anderen te delen? (Bijvoorbeeld d.m.v thema middagen, workshops, werkgroepen, intranet etc)

A. Ja,want.....

.....

.....

.....

B. Nee,want.....

.....

.....

.....

.....

8. Ruimte voor eventuele vragen en/of opmerkingen:

.....

.....

.....

.....
.....

Aan: teamleiders Midden Holland (uitgezonderd buitenvoorzieningen)

Van: Nathalie Ravensberg

Beste teamleiders,

Ik ben Nathalie Ravensberg en ben werkzaam op Wega 16 als persoonlijk begeleider. Ik volg de hbo Sociaal Pedagogische Hulpverlening opleiding en ben op dit moment bezig met mijn afstudeer project.

Mijn afstudeer project gaat over het effectief kennis delen binnen een organisatie in de verstandelijk gehandicapten zorg. Om te beginnen met mijn afstudeer project wil ik onderzoeken hoe er op dit moment kennis wordt gedeeld binnen Midden-Holland als startpunt voor mijn project.

Medewerkers hebben veel kennis maar vaak blijft dit binnen de woning of zelfs alleen bij de persoon zelf. Mijn afstudeer project gaat erover hoe dit verbeterd kan worden en welke mogelijkheden daarvoor genomen kunnen worden.

Om een startpunt te nemen is vanuit mijn opleiding het advies gegeven om eerst op woning niveau te onderzoeken hoe er nu kennis wordt gedeeld. Om een beeld daarvan te krijgen heb ik een vragenlijst gemaakt voor medewerkers.

Mijn vraag aan jullie is om deze vragenlijsten te verspreiden onder de medewerkers en te vragen of zij deze in willen vullen. Ik heb ongeveer per teamleider 15 formulieren gemaakt die ingevuld kunnen worden. Om mijn afstudeerproject goed te starten wil ik vragen of ik per pakket van 15 formulieren er minimaal 10 ingevulde formulieren terug kan verwachten. De einddatum dat ik deze ingevulde formulieren terug wil hebben is 5 januari. De formulieren kunnen gedaan worden in het postvak van Wega 16 onder vermelding van mijn naam.

Ik hoop dat ik op jullie medewerking kan rekenen en dat de formulieren worden ingevuld. Heb je nog vragen of opmerkingen stel deze gerust op Nathal@xs4all.nl . Het uiteindelijke resultaat van mijn afstudeer project kan voor jullie ook interessant zijn dus als je belangstelling hebt hoor ik dit graag.

Met vriendelijke groet,

Nathalie Ravensberg

Wega 16.

Nathal@xs4all.nl

Bijlage 2.

Functie:	Opleiding (vr.1)	Ervaring (vr.3)	Informatie (vr.4)
<u>Leerling</u> Aantal: 3 Procenten: 7,9 % (van de 38 medewerkers)	Antwoord: a. 0 b. 1 (33,33%) c. 2 (66,66%) d. 0 e. 0 f. 0 g. 0	Antwoord: a. 2 (66,66%) g. 1 (33,33%) overige antwoorden: 0	Antwoord: a. 3 (100 %) b. 1 (33,33%) c. 3 (100%) d. 0 e. 0
<u>Med. Groepsleider</u> Aantal: 8 Procenten: 21,0% (van de 38 medewerkers)	Antwoord: a. 1 (12,5 %) b. 0 c. 1 (12,5 %) d. 0 e. 3 (37,5%) f. 2 (25,0%) g. 1 (12,5%)	Antwoord: a. 2 (25%) b. 2 (25%) c. 1 (12,5%) d. 0 e. 0 f. 1 (12,5%) g. 2 (25 %)	Antwoord: a. 8 (100%) b. 4 (50%) c. 4 (50%) d. 2 (25%) e. 1 (12,5%)
<u>Groepsleider</u> Aantal: 13 Procenten: 34,26% (van de 38 medewerkers)	Antwoord: a. 2 (15,38%) b. 0 c. 5 (38,46%) d. 1 (7,79%) e. 0 f. 0 g. 5 (38,46%)	Antwoord: a. 0 b. 5 (38,46%) c. 3 (23,07%) d. 3 (23,07%) e. 2 (15,38%) f. 0 g. 0	Antwoord: a. 13 (100%) b. 6 (46,1%) c. 9 (69,23 %) d. 0 e. 2 (15,38%)
<u>Pers. Begeleider</u> Aantal: 14 Procenten: 36,84% (Van de 38 medewerkers)	Antwoord: a. 5 (35,71%) b. 0 c. 1 (7,14%) d. 4 (28,70%) e. 0 f. 0 g. 4 (28,70%)	Antwoord: a. 0 b. 4 (28,70%) c. 5 (35,71%) d. 0 e. 2 (14,28%) f. 3 (21,43%) g. 0	Antwoord: a. 14 (100%) b. 14 (100%) c. 11 (78,57%) d. 6 (42,85%) e. 8 (57,14%)
Totalen: (vr.1 t/m 4, uitgezonderd vr.2)	A. 8 (21,05%) B. 1 (2,63%) C. 9 (23,68%) D. 5 (13,16%) E. 3 (7,89%) F. 2 (5,26%) G. 10 (26,32%)	A. 4 (10,53%) B. 11 (28,95%) C. 9 (23,68%) D. 3 (7,89%) E. 4 (10,53%) F. 4 (10,53%) G. 3 (7,89%)	A. 38 (100%) B. 25 (65,79%) C. 27 (71,05%) D. 8 (21,05%) E. 11 (28,94%) (meerdere antw. Nodig per antwoord uitgegaan van 38= 100%)

Bijlage 4.

Analyse van de vragenlijsten

Totaal aantal ingevulde vragenlijsten: 38

(In de tabel op bijlage 2 en 3 wordt onderscheid gemaakt tussen de functies die op de woningen aanwezig zijn. In mijn analyse beschrijf ik de resultaten van de totale medewerkers hiermee bedoel ik de 38 medewerkers die de vragenlijsten hebben ingevuld)



Vraag 1. Welke opleiding heb je gedaan of ben je mee bezig?

Van het totaal aantal medewerkers heeft:

- 21,05% de Z-opleiding gevolgd.
- 2,63 % de Verzorgende in de Gezondheidszorg gevolgd. (VIG)
- 23,68% de opleiding Sociaal Pedagogisch werk gevolgd. (SPW)
- 13,16% de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening gevolgd (SPH)
- 7,89% de opleiding Helpende gevolgd
- 5,26% heeft geen opleiding gevolgd
- 26,32% heeft een andere opleiding gevolgd een voorbeeld daarvan is de A-verpleegkundige opleiding.



Vraag 2. Welke interne/externe cursussen heb je gedaan?

De verschillende gedane cursussen is vrij groot. Ik geef hier een opsomming van de cursussen die genoemd zijn:

- **5 V training** (cursus gericht op agressie) (2 medewerkers)
- **Gebarentaal** (2 medewerker)
- **Cursus persoonlijk begeleider in opleiding** (4 medewerkers)
- **Bedrijfs hulpverlening** (BHV) (11 medewerkers)
- **Cursus Epilepsie** (8 medewerkers)
- **BIG** (5 medewerkers)
- **Controle Fysieke Beheersing** (CFB) (4 medewerkers)
- **Totale communicatie** (7 medewerkers)
- **Medicatie cursus** (12 medewerkers)
- **Cursus werkbegeleiding** (9 medewerkers)
- **Seksualiteit** (1 medewerker)
- **Tilcursussen** (6 medewerkers)
- **EHBO cursus** (2 medewerker)
- **Computer cursus** (9 medewerkers)
- **Zorgplanning/zorgplannen maken** (3 medewerkers)
- **Cursus autisme** (7 medewerkers)
- **Terminale zorg** (1 medewerker)
- **Dementie** (1 medewerker)
- **Shantala** (massage) (1 medewerker)
- **Empatisch luisteren** (2 medewerkers)
- **Verpleegtechnische handelingen** (samengevoegd) (11 medewerkers)
- **Cursus van Crisis tot vertrouwen** (2 medewerkers)
- **Spel bij gehandicapten** (1 medewerker)
- **Eetproblemen** (1 medewerker)
- **Workshop automatische zorgplannen dossiers** (1 medewerker)

 Vraag 3. Hoeveel jaar werk je nu in de verstandelijk gehandicapten zorg?

Van het totaal aantal medewerkers werkt:

- 10,53% 1 tot 2 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg
- 28,98% 3 tot 4 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg
- 23,68% 5 tot 7 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg
- 7,89% 8 tot 10 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg
- 10,53% meer dan 10 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg
- 10,53% meer dan 15 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg
- 7,89% anders (korter) dan 1 jaar in de verstandelijk gehandicapten zorg

 vraag 4. Bij welke discipline haal jij de informatie die jij nodig hebt om met cliënten te werken?

(Omdat er meerdere antwoorden mogelijk zijn ben ik uitgegaan van dat iedere medewerker elk antwoord kon invullen dus per antwoord is er uitgegaan van 100%)

Van het totaal aantal medewerker haalt:

- 100% de informatie bij collega's
- 65,79% de informatie bij de Orthopedagoog
- 71,05% de informatie bij hun teamleider
- 21,05% de informatie bij andere woningen
- 28,94 de informatie via andere wegen bijvoorbeeld de dagbesteding, fysio maar ook het internet en vaktijdschriften worden genoemd.

 Vraag 5. Vindt jij dat jouw kennis en informatie die jij bezit goed en effectief wordt gebruikt ?

Van het totale aantal medewerkers vindt:

- 65,79% dat de kennis die hun bezitten goed en effectief wordt gebruikt
- 18,42% dat de kennis niet goed en effectief wordt gebruikt
- 15,79 dat aan de ene kant hun kennis wel wordt gebruikt maar aan de andere kant niet.

Enkele reacties:

- *Mijn inbreng wordt heel serieus genomen*
- *Ik probeer altijd zoveel mogelijk tips en ervaringen door te geven aan anderen*
- *Sommige gediplomeerden denken dat zij het altijd beter weten!*
- *Door veel ervaring wordt je vaak eerder 'geloofd'*
- *Mijn kennis die ik heb opgedaan door de jaren heen komt niet altijd van toepassing in mijn huidige werk.*
- *Er zijn veel regels en alles moet via een tussenpersoon waardoor er weinig overblijft om als medewerker je eigen kennis en ervaringen in te brengen*

 Vraag 6. Heb jij behoefte om te weten welke kennis en informatie er is op andere waardoor er effectiever gewerkt kan worden?

Van het totaal aantal medewerkers heeft:

- 76,31% behoefte om te weten welke kennis er is op andere woningen
- 23,69% geen behoefte om te weten welke kennis er is op andere woningen

Enkele reacties:

- Je kan juist dan veel van elkaar leren
- Ik heb andere woningen al bezocht dus heb ik geen behoefte aan
- Je kan altijd van elkaar leren alleen de directie zal dit wel te duur vinden, het kost toch tijd.
- Je hoeft dan als woning niet opnieuw het wiel uit te vinden
- Ik draai daar veel te weinig uren en heb er geen behoefte aan
- Vernieuwing en rondkijken op een andere woning kan geen kwaad, leren van elkaar.

 Vraag 7. Vindt jij dat er vanuit de organisatie genoeg wordt gedaan om kennis met anderen te delen? (bv. d.m.v thema middagen, cursussen, werkgroepen)

Van het totaal aantal medewerkers vindt:

- 39,47% dat er genoeg aan wordt gedaan om kennis te delen met anderen
- 50% dat er niet genoeg wordt gedaan om kennis te delen met anderen
- 10,53% dat er aan de ene kant genoeg wordt aan geboden maar aan de andere kant dat dit niet altijd aansluit op de behoefte en er zijn te weinig themadagen.

Ik wil hierbij opmerken dat uit de vragenlijsten vooral de medewerkers hun ongenoegen uitspraken dat er geen tot weinig werkgroepen zijn en te weinig themadagen om met andere woningen ervaringen en kennis uit te wisselen.

Enkele reacties:

- Er zijn veel te weinig themadagen om met elkaar kennis uit te wisselen
- De cursussen sluiten niet altijd aan op de behoefte van een medewerker
- Er is vanuit het management genoeg gedaan om cursussen en scholing aan te bieden
- Het is voornamelijk informatief en niet gericht op kennis delen
- Vaak zijn het de opgeleide mensen die dan ook nog cursussen mogen doen
- Ik zou graag meer themadagen willen en gewoon werkgroepen voor de mensen van de werkvloer.
- Er zouden veel beter workshops en themadagen georganiseerd moeten worden dit lijkt mij veel effectiever dan al die scholingen en cursussen
- Er wordt voldoende aangeboden

(Vraag 8. Ruimte voor eventuele vragen en/of opmerkingen werd bijna niet ingevuld alleen met succes wensen voor mijn afstudeerproject.)

Bijlage 5.

Uitwerking interview: F.Smit Manager wonen De Bruggen Midden-Holland,

Datum: 30-01-2004 Waddinxveen

Interviewer: Nathalie Ravensberg

Gebruikt materiaal: Video camera

Ik zal eerst een stukje vertellen wat de reden is dat ik dit interview wil doen. Ik ben bezig met de opleiding SPH en zit nu in mijn 4^e jaar en ben aan het afstuderen. Mijn afstudeer project is effectief kennis delen binnen de zorg. Mijn afstudeer project wil ik richten op Midden-Holland omdat ik daar nu werkzaam ben. Ik heb al veel literatuur gelezen over het onderwerp maar wat zegt dat nu over de praktijk. Dat is eigenlijk de reden dat ik hier ben. Ik hoop dat jij mij meer informatie kan geven over het kennis delen binnen deze organisatie.

1) Is deze organisatie actief bezig met kennis delen tussen woningen?

Daar is deze organisatie niet actief mee bezig. Er was eigenlijk hier een eilandjes idee, zoals ze dat hier noemen. Dat was voordat ik hier kwam. Dat betekent dat iedere woning was een woning op zich. Er was heel weinig contact tussen de burens (woningen onderling) en ook met betrekking tot het delen van kennis. Ik heb dat geconstateerd en ben dat heel erg gaan stimuleren. Allereerst bij de teamleiders, daar begin het al mee. De teamleiders waren allen met hun eigen dingen bezig. Buiten het formele contact van het teamleiders overleg hadden zij weinig contact. Ik heb hun gestimuleerd om contact onderling te zoeken en ook om van elkaar te leren. Dat heeft een stijgende lijn. Mensen zoeken elkaar steeds meer op en delen kennis op die manier. Doordat zij kennis delen onderling merk je dat zij ook steeds meer kennis gaan delen op woningniveau. Dus naar de medewerkers toe. Dat teamleiders hun medewerkers stimuleren om kennis te delen. Dus stel er komt een nieuwe cliënt, even als voorbeeld, deze cliënt is autistisch en de woning heeft daar geen kennis dan was in het verleden dat de orthopedagoog direct werd ingeschakeld en er werd geroepen van ze moeten allemaal op cursus. En nu is het zo van we gaan naar die woning toe waar zij heel veel weten van autisme en vragen of die medewerkers hun kennis ter beschikking willen stellen aan de andere woning. Bijvoorbeeld door middel van coachen naar elkaar toe of een klinische les.

Dus het begint binnen Midden-holland met de teamleiders? Ja het is een soort van top of down. Jouw scriptie gaat over kennis delen maar het begint al heel simpel. Dat woningen constateren s'avonds dat zij geen suiker meer hebben en gaan naar de avond winkel in plaats van even naar de buur-woning te gaan. Maar zeker met kennis ben ik bezig om dat steeds meer te stimuleren.

2) Hoe wordt er omgegaan met de kennis van medewerkers?

Je vertelde al over het voorbeeld van de medewerkers die andere medewerkers hun kennis bijbrengen over autisme. Uit de literatuur heb ik het expertise model en het distributie model. Het distributie model is het ideaal beeld hoe zou moeten tussen woningen. Maar mijn vraag is dat nu eigenlijk werkelijk zo dat woningen kennis delen volgens dit model?

Nee, het is geen beleid. Er zijn ook nog geen beleidsplannen. Ik constateerde dat toen en heb dat zoveel mogelijk gestimuleerd. *Maar dat komt omdat jij die ervaring en die kennis hebt om dat te gaan stimuleren?* Ja en ik heb daar zelf hun keuze in gemaakt van laat ze

het eerst zelf ervaren. Nu hoor ik positieve ervaringen van zowel leidinggevende als van de medewerkers. Nu is de tijd ook rijp om daar beleid op te gaan maken. Wat bedoel ik daarmee is eigenlijk beleid te maken om de medewerkers een soort stage te laten lopen bij elkaar zodat zij van elkaar gaan leren. *Dat is een mooi plan!* Enerzijds daarmee breng je medewerkers met elkaar in contact en anderzijds maak je dat medewerkers toegankelijker worden voor elkaar.

Maar om een voorbeeld te noemen is het niet zo dat de orthopedagoog die een grote kennisdrager is constant als het middelpunt wordt gezien. Bij problemen is zij de eerste die gebeld wordt en er wordt niet gekeken of er kennis is over het probleem onderling tussen de woningen.

Dat is hier absoluut wel geweest, dat klopt. De orthopedagoog is de centrale figuur met betrekking tot de zorg. De orthopedagoog is ook verantwoordelijk van de inhoud van de zorg. Dus wat krijg je dan als er op een moment een bepaalde vraag is, en de orthopedagoog bezit deze kennis wordt er gebruikt gemaakt van de orthopedagoog. Maar dit is eigenlijk een hele kwetsbare positie want als woning ben je volledig afhankelijk van die orthopedagoog. Op het moment dat deze orthopedagoog het heel druk heeft zij geen tijd om die kennis te delen en als deze orthopedagoog weg zou gaan ben je die kennis kwijt. Dus wat moet er gebeuren, er moet een veel breder vlak komen van de mensen die deze kennis ook bezitten en die zijn er ook. Het is hier in het begin ook redelijk centralistisch opgezet. Er zijn hier een aantal centrale mensen zoals de rast, manager en bijvoorbeeld de praktijkverpleegkundige waarvan je zou moeten bekijken of de toegankelijkheid niet te klein is. Er wordt pas een orthopedagoog ingeschakeld als er grote problemen zijn, dus pas als er echt brand is. En dat moeten we voorkomen. Medewerkers moeten bredere kennis gaan krijgen, daarmee bedoel ik niet dat iedere medewerker van Midden-Holland alle kennis moet bezitten maar er moet bekend zijn als er probleem is met cliënten dat ze weten dat er 3 huizen verder een medewerker die kennis bezit.

Maar het is hier nooit zo geweest binnen Midden-holland. Er was een centraal persoon en eigenlijk als groepsleiding durfde je geen eens naar een andere woning want het moest via de orthopedagoog. Ja eigenlijk kun je concluderen dat de medewerkers gesust en stil gehouden werden. Als je zo werkt zoals hier is gedaan de afgelopen 3 jaar houd je onvoldoende rekening met de professionaliteit van de groepsleiding. Uit eigen ervaring heb ik vaak het idee gehad dat er geen gebruik gemaakt werd van de kwaliteiten en kennis van de medewerkers. Hierdoor bevorder je ook geen kennisdeling. Nee dat klopt, en ook vanuit groepsleiding hoe kijken hun tegen hun beroep aan die hebben ook te weinig kracht gezet om zichzelf te professionaliseren. Er moet enerzijds geduwd worden vanuit de medewerkers en anderzijds moet er gefaciliteerd worden vanuit de top en daar zijn we nu wel erg mee bezig, vind ik zelf. Het is nog niet voldoende we hebben wel een stap daarin gemaakt. Deze organisatie is teveel in zichzelf gekeerd. Deze organisatie was niet toegankelijk voor buitenstaanders. Toen ik hier kwam waren er heel veel problemen met cliënten terwijl wij landelijk gezien hebben we een consulenten team die ondersteuning kan bieden. Die was hier geen eens binnen gekomen. Maar er was wel degelijk bekendheid hierover als ik uit eigen ervaring mag spreken? Ja, alleen werd daar niets mee gedaan. Het was een eigen cultuur en alles binnen de organisatie willen houden.

3) Hoe vindt je dat nu de kennisdeling tussen woningen verloopt?

Uit mijn vragenlijsten komt dat medewerkers wel de behoefte hebben om kennis te delen er moet natuurlijk ook een stukje motivatie achter zitten om kennis te delen. Maar uit de

vragenlijsten komt ook dat dit nog niet gebeurt tussen de woningen. Van de 38 vragenlijsten zijn er 8 medewerkers die invullen dat zij kennis tussen woningen delen. Heb je daar een verklaring voor? Is het niet bekend dat zij kennis delen?

De conclusie klopt dat zij geen kennis delen tussen woningen. Wij zijn ergens gestart ongeveer eind vorig jaar op teamleiders niveau. Dat is lichtelijk doorgesijpeld naar PB-er niveau en dat is nu nog minimaal. Dus de beleving van kennis deling bij de medewerkers is er nog niet. Dit hangt ook samen met de teamleider. De ene teamleider stimuleert het meer dan de ander om kennis te delen. Ook omdat er nog geen beleid erop is gemaakt.

Maar benoemen de teamleiders ook dat de medewerkers kennis kunnen delen of aan het doen zijn want vaak weten medewerkers geen eens dat zij werkelijk bezig zijn met kennis delen.

Doordat teamleiders meer intensiever contact met elkaar hebben en elkaar veel sneller kunnen vinden kunnen de teamleiders dit ook doorgeven op teamoverleg. De teamleider kan voorzetten geven van op die en die woning hebben zij daar kennis over zullen we daar eens gaan kijken. Maar dit zit op dit moment nog in de beginfase. Daarbij is kennis niet alleen het samenwerken met elkaar maar ook vooral als leidinggevende inzichtelijk maken van welke kennis nu in huis is. Dat heeft ook te maken met het communiceren met elkaar. Zoals bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. We zijn pas vorig jaar in September begonnen met functioneringsgesprekken. Daarvoor was het wel de bedoeling maar is het niet gebeurd.

Mijn vraag dan over die functioneringsgesprekken van het gaat over het functioneren maar wordt daar ook concreet over het leergedrag gesproken van medewerkers. Uit mijn ervaring wordt daar niet besproken van waar haal jij je kennis vandaan.

Dan is het een beoordelingsgesprek. Een functioneringsgesprek is het in gesprek gaan met elkaar en het doel daarvan is om te kijken hoe je de medewerker kan faciliteren om nog beter te functioneren.

Maar ligt dat dan vast waarover er wordt gepraat in zo'n functioneringsgesprek? Ja dat ligt vast in het handboek van P&O. en dat handboek staat op de woning. Daar ga ik dan eens naar kijken want die heb ik nog niet gezien op de woning.

Als we het hebben over kennis delen hoor je snel van dan moeten we lijsten gaan maken van welke kennis de medewerkers in bezit hebben. En dan zeg ik nee we moeten dit doen door middel van functioneringsgesprekken. Daardoor krijg je inzichtelijk welke kennis de medewerker bezit en wat diegene nog wil ontwikkelen. Daarover moet je in gesprek gaan met elkaar. Dit betekend ook dat als er werkgroepen zijn dat daar ook medewerkers in participeren. Je moet mensen met elkaar in contact brengen en vervolgens weten mensen ook waar er bepaalde kennis vandaan gehaald kan worden. En als deze kennis niet binnen Midden-Holland aanwezig is moet je gaan kijken waar je de kennis wel vandaan kunt halen. Je moet het zo zien dat de orthopedagoog overbodig wordt gemaakt in die zin dat zij alleen erbij wordt gehaald als er grote problemen zijn, en nu is het zo dat de orthopedagoog overal wordt bijgehaald. Bij een kleine verandering in het gedrag van een bewoner wordt de orthopedagoog erbij gehaald. De orthopedagoog wil daar wel antwoord op geven maar dan wordt er gezegd van weet je wel hoe wij hier werken? Daarom kunnen medewerkers eerst zelf gaan denken hoe zij

dingen op kunnen lossen. Het zal van 2 kanten moeten komen. Medewerkers zullen zelf actief moeten zijn in kennis delen en opzoeken en vanuit de organisatie zal er beleid gemaakt moeten worden. Laat als medewerker ook zien dat je meedenkt en kom met je vragen, wacht niet af.

Uit de vragenlijsten komt dat 29 van de 38 medewerkers behoefte hebben aan kennisdeling. Er waren dus 9 medewerkers die invulden dat zij daar geen behoefte aan hebben en de reden die zij opgaven was van het loopt bij ons toch goed dus dat hebben we niet nodig.

En daaruit concludeer ik dat er nog steeds woningen zijn die zeggen van bij ons kom je niet binnen. Zo van wij zijn onze woning en daar mag niemand binnen komen.

Ik wilde nog even inhaken op het stukje over functioneringsgesprekken. Vanuit de literatuur heb ik een stukje over het leergedrag van medewerkers om inzichtelijk te maken. En ik wil graag je reactie daarop. Het gaat over het leergedrag en daarop worden leerscores aangegeven. Dit stukje kan naar mijn inziens onderdeel zijn van het functioneringsgesprek.

Ja het zou passen in de visie die ik erover heb. Het zijn naar mijn idee meer uitgangspunten. Ik vind ook zeker dat deze punten terug moeten komen in de functioneringsgesprekken. De uitgangspunten die jij nu voor mij neerlegt staan ook indirect genoemd in het handboek P&O. Het wordt wel verwacht dat de leidinggevende het daar ook daadwerkelijk over heeft in een functioneringsgesprek. Een onderdeel is ook van wat wil de medewerker nu verder? Zo krijg je ook inzichtelijk van wat je medewerkers graag zouden willen. Want op het moment dat er binnen de organisatie iets gebeurd spelen de teamleiders een belangrijke rol in om signalen te geven van ik heb medewerkers die specifieke kennis hebben of die medewerker wil graag doorgroeien. Dus de uitgangspunten vanuit de literatuur passen goed binnen het kader van Midden-Holland.

4) Welke mogelijkheden krijgen de medewerkers aangeboden om kennis te delen?

De mogelijkheid is dat er jaarlijks een budget beschikbaar is voor opleidingen, scholingen en cursussen. Een bepaald deel van je totale budget en het aantal medewerkers bepaald je opleidingsbudget. Dat budget wordt beheert door het management en dan vind er jaarlijks een inventarisatie plaats en vindt er een schrijven naar de woningen plaats. Iedereen mag dan opschrijven wat de medewerker wil gaan volgen aan scholing, vervolgens wordt er door het management het afdeling opleidingen een scholingslijst uitgedraaid. Afdeling opleiding vertaald dat in financiën en altijd overschrijd de vraag naar scholing het vastgestelde budget. Vervolgens gaat het management kijken welke mogelijkheden er zijn en welke scholing er wordt toegewezen. Dit gebeurt via een aantal uitgangspunten. Deze heb ik voor je gekopieerd. Dit zijn de kaders voor het opleidingsjaarplan. Vervolgens moeten de leidinggevende gaan schrappen. Dat schrappen is heel lastig, want op basis waarvan wijs je scholing af. Dat willen we dus gaan veranderen. We willen dat leidinggevende heel duidelijk aan gaan geven waarom een bepaalde medewerker die scholing wil volgen. Dus het inzichtelijk gaan krijgen van wat kunnen mijn medewerkers nu eigenlijk en ook wat kunnen ze. En dit komt terug in de functioneringsgesprekken. Vervolgens kunnen we een traject af gaan spreken. Als we bijvoorbeeld jou op een hoger level willen helpen hoe gaan we dat dan doen, gaan we dat dit jaar doen, of over een jaar. Op dit moment hebben wij een strategisch beleidsplan. Daarin staat bijvoorbeeld ook de verbetering van kwaliteit van de zorg bijvoorbeeld de doelgroep ouderen. Een onderdeel daarvan is ook scholing.

Want als je zegt in 2005 willen wij actief ons bezig houden met totale communicatie zul je daar ook stappen voor moeten nemen. Nu gebeurt dat ad-hoc. Er is een cliënt die niet goed communiceert zullen we wat aan totale communicatie gaan doen. Nee, dat moet voorbereid worden door middel van scholing maar ook door middel van ondersteuning in materiële zin. Als dat in 2005 staat te gebeuren reserveer je ook daar geld voor vanuit je opleidingsbudget.

Inhakend op het stukje opleidingsbudget, het is natuurlijk heel mooi om geld te reserveren en medewerkers naar scholing te sturen maar mijn kanttekening uit eigen ervaring is dat sommige medewerkers een scholing zien als vervanging van werk. Ze hebben niet altijd het doel om van elkaar te leren. Medewerkers hoeven niets met de cursus te doen er wordt geen toets gebruikt om evaluatie na een paar maanden gedaan over hoe de medewerker het geleerde in de praktijk brengen. Het is wel heel makkelijk voor medewerkers om bepaalde scholing te gaan doen terwijl er totaal niets aan verbonden zit. Mijn vraag is dan van waarom wordt zo'n medewerker niet een soort vrijwillig verplicht om een presentatie te doen in een teamvergadering? De medewerker kan snel denken ik ga wel een cursus doen, wordt er voor betaald, en verder hoef ik er niets mee.

Dat klopt wat je zegt. Ik denk dan van ja zo kunnen medewerkers dus met zo'n cursus omgaan. Dan kun je nog zo'n mooi opleidingsplan hebben maar de kennis wordt niet gedeeld.

Het is zeker zo dat de afgelopen 3 jaar er wensenlijsten werden gemaakt en er werden zoveel mogelijk cursussen gemaakt. En daar gingen we mee aan de slag. Er zit geen enkele consequentie aan vast zoals het verplicht stellen van een cursus of dat je je kennis moet delen. Dat is er gewoon niet, zelfs geen terugbetalingsregeling als je de organisatie verlaat. Dus ik kan alleen jouw geschetste voorbeeld bevestigen en ook daarin ben ik wel actief in bezig. Er zou gewoon meer visie achter moeten zitten. En uit die visie zou je beleidsmatig aan de slag kunnen. We zijn wel die weg opgegaan omdat ik dat ook heb geconstateerd dat het erg makkelijk gaat.

Als ik hoor dat een collega naar een dagdeel over autisme gaat denk ik van ik had haar dat ook wel kunnen geven. Het is toch 4 uur van haar uren en het gaat van ons personeelsbudget af. *Ja precies daarin moet gewoon veel grondiger gekeken worden welke mogelijkheden er zijn., dit zal vanuit de teamleiders veel beter onderbouwd moeten gaan worden. Er wordt nu misschien veel afgewezen waarvan je, je af kan vragen of dat wel terecht is. Maar dat komt omdat er te weinig inzicht is in wat medewerker graag wil en zou kunnen. Het gaat om de onderbouwde motivatie die erachter zit, en niet dat een medewerker dat ook alleen maar leuk vindt om te doen. Eigenlijk is het helemaal niet leuk om als manager te moeten zeggen dat er veel geld wordt besteed aan cursussen/scholing dat bij voorbaat al niet vanuit een visie wordt gedaan en van een heleboel zonde van het geld zal zijn. We zijn er nu druk mee bezig om meer visie daarachter te krijgen. De teamleiders hebben nu de opdracht gekregen om een werkplan voor hun woning te schrijven en in dat werkplan begint het met een visie. Daar staan allerlei vragen in over de doelgroep, cliënten maar ook van de medewerkers. De vraag daarbij is van wat heeft de woning nodig aan financiën en middelen om goed te functioneren en ook beter te ontwikkelen. Daarbij wordt ook het stukje scholing besproken. Daarmee bouwen we ook visie in het aanbod van scholing wat een woning nodig heeft.*

5) Is er binnen deze organisatie overzicht op de kennis die de medewerkers bezitten, welke opleidingen, ervaringsjaren maar ook de cursussen etc.?

Het staat eigenlijk niet centraal, het wordt niet bijgehouden. Als het goed is staat dat wel in de verslagen van de functioneringsgesprekken en zit het in het personeelsdossier. Het is ook de vraag of dat moet. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende dat die weten van wat voor kennis hebben mijn medewerkers nu in huis. Doordat de teamleiders het weten, weet ik het ook en kan er veel directer worden gezegd van dan moet je eens contact opnemen met die medewerker/teamleider. Wat je wel moet weten is dat wij een kweekvijver hebben dat bepaalde medewerkers die bepaalde capaciteiten hebben die je kan benaderen als er veranderingen plaats vinden. Bijvoorbeeld een medewerker die de capaciteiten heeft om leidinggevende te kunnen worden maar er is nu nog geen vacature of het zou nu nog teveel worden kun je wel als organisatie bekijken of die medewerker alvast de kaderopleiding kan gaan volgen. Om die medewerker alvast voor te bereiden om zo'n functie bijvoorbeeld.

6) Wordt er actief gewerkt met de scoringslijsten over het leergedrag van de medewerkers?

Daar hebben we het al over gehad binnen het stukje over de functioneringsgesprekken.

7) Worden de teamleiders binnen Midden-Holland getraind om een coachende leider te zijn?

Daar is geen beleid op van wij willen coachende leidinggevende. Ik zou het ook niet correct vinden om alleen maar coachende leidinggevende te hebben. Je hebt verschillende type leidinggevende. Je moet de kwaliteiten en persoonlijkheidsstructuur wel aanpassen aan dat wat er gevraagd wordt. Bij de ene woning is een autoritaire leidinggevende goed en bij de andere woning juist een coachende leidinggevende. Natuurlijk zit er een kern van waarheid in dat een leidinggevende medewerkers zal moeten coachen. Naar mijn inziens in coachen het stimuleren van medewerkers om zoveel mogelijk hun eigen problemen op te lossen en erover na te denken. Ik vind wel dat iedere leidinggevende dat wel in zich moet hebben dat hij zijn medewerkers stimuleert om zelf na te denken en dingen op te lossen. Dat vindt deze organisatie dus ook. Deze organisatie is begonnen met het verplicht stellen van de kaderopleiding te gaan doen. De functie van teamleider is ook de laatste jaar verzwakt in de zin van meer taken zoals budgettering. Het gevolg is dan ook dat teamleiders ook meer zullen moeten coachen. Maar ook vanuit de manager ligt daar een taak om teamleiders ook te coachen, vanuit voorbeeldgedrag.

Maar hoe beoordeel je nu zo'n teamleider op zijn coach gedrag? Je weet niet hoe de medewerkers hun teamleider ervaren als coachend of autoritair?

Nou, dat weet ik wel. Het is niet zo dat de manager de hele dag achter zijn bureau zit. De manager communiceert heel veel met zijn teamleiders en ook met alle andere mensen. Je komt als manager niet dagelijks op de woning maar je komt wel veel mensen tegen bijvoorbeeld in de gang op het hoofdgebouw. Door te communiceren met de mensen krijg je bepaalde signalen. Ik heb wekelijks met de teamleider individueel werkoverleg en dan bevraag je een teamleider in dingen hoe doe je dit en hoe doe je dat. En de vraag die jij nu aan mij stelt vraag ik ook aan de teamleiders. Van hoe merk je nu dat jouw medewerkers, jouw manier van werken prettig vinden. Ook krijg ik informatie vanuit de paramedische diensten zoals orthopedagoog, AVG arts die hebben natuurlijk ook contact met de teamleiders. Deze mensen komen veel meer op woningen dan ik en daar krijg je dan ook signalen van. Dus in die zin krijg je informatie vanuit 3 fronten, de medewerkers, teamleiders zelf en de paramedische groep. En vanuit daaruit kan ik mijn coaching naar de teamleider toe ook op aanpassen. En er zijn ook teamleiders die het vervolgens niet redden. Het is niet iedereen gegeven om de rol van teamleider op zich te nemen.

*Medewerkers kunnen ook in gesprek gaan met hun teamleider en reflecteren op hun gedrag. Medewerkers doen dit te weinig naar mijn idee. Communiceer met elkaar. **Maar dat zal niet iedere medewerker doen?** Nee maar dat is ook een cultuur die hier 3 jaar is geweest, medewerkers werden stil gehouden. Het is eigenlijk altijd geweest van we moeten daar niet over communiceren maar dat is juist wel van belang. En als je daarin verandering wil aanbrengen zul je ook voorbeeldgedrag moeten tonen. En dat duurt natuurlijk een poosje voordat je die cultuur hebt aangepast. Dat betekent niet dat je het niet moet doen. We hebben nu die stap gemaakt om daar aan te werken.*

In andere organisaties heb je 1 keer per jaar een cliëntenraadpleging en medewerkers raadpleging. Dat betekent dat je een soort enquête onder de medewerkers houdt waarin ook vragen komen van vindt je dat je voldoende gefaciliteerd bent om je werk goed uit te oefenen, en vindt je dat je genoeg gecoached wordt door je leidinggevende. Dat wordt verzameld die informatie en er wordt per organisatorische eenheid de uitslag besproken. En vanuit daaruit wordt een werkplan gemaakt. Binnen Midden-Holland is dat er helemaal niet ook niet binnen De Bruggen als geheel. Wel een cliëntenraadpleging maar geen medewerkerraadpleging. Het is wel dat ik daar naar toe wil.

8) Hoe groot is de rol van de orthopedagoog als kennisdrager naar de woningen toe? We hebben het daar eerder over gehad. *Ja mijn conclusie is dat die rol veel te groot is geweest en dat daar absoluut verandering in moet komen. Het lijkt wel een soort goeroe. Als de orthopedagoog iets vindt dat iets niet kan gebeurd het niet. Mijn mond viel daarvan van open, en wordt geaccepteerd. De orthopedagoog is geen hiërarchische functie, het is een advies functie, en is wel verantwoordelijk voor de inhoudelijke kant van de zorg maar heeft daarin een adviserende functie. En als we dan terug gaan naar het begin van ons gesprek is van waar blijven dan de professionals? Zijn jullie dan alleen de uitvoerders? Kom maar op als professional. Laat je maar horen.*

(Na 1 uur en 5 minuten was mijn tape van mijn camera vol. We hebben het gesprek afgerond en waren gelukkig al ten einde van ons gesprek.)

Inhoudsopgave:

Inleiding	2
Kennis delen binnen Midden-Holland, een blik achteruit	5
Kennis delen binnen Midden-Holland, een blik vooruit	7
Jullie zijn de professionals	8
Vele wegen leiden naar Rome	9
Praktijk gerichte handvatten voor de professionals	11
De rol van de teamleiders	14
Beknopte aanbevelingen naar het management	16

Inleiding

In de zorg voor verstandelijk gehandicapten is er veel kennis nodig om de cliënten goed te begeleiden. Kennis over autistische stoornissen, schizofrenie, depressies, epilepsie, dementie, adhd, down syndroom en nog vele ziektebeelden die voor kunnen komen bij cliënten. Maar ook zaken als dienstlijsten maken, omgaan met geld van cliënten, begeleidingsmethodieken, omgaan met ouders en het creatief oplossen van problemen zijn zaken die niet los te zien zijn van de zorg rondom verstandelijk gehandicapten. Kennis is eigenlijk weten wat en hoe iets gedaan kan worden. Als je veel werkt met autistische cliënten bouw je kennis op door je eigen ervaringen met de cliënten en door de ervaringen van anderen in je op te nemen. Je bouwt kennis op door je eigen ervaringen. Ook bouw je kennis op als je een cursus doet over autistische cliënten of het is een module van je opleiding geweest.

Kennis is een breed begrip en als we het hebben over kennis delen wordt het nog lastiger. In dit advies rapport gaat het over de kennisdeling tussen woningen.

Het begrip kennis delen zal voor een ieder van jullie anders geïnterpreteerd worden.

Kennis delen kan worden gezien als iets wat je vooral met collega's doet, het volgen van een opleidingen of het gezamenlijk volgen van een teamtraining. Je kan dit los zien van elkaar maar eigenlijk zijn dit allen manieren om kennis te delen.

De definitie van kennis zal door een ieder anders worden vormgegeven maar de functie van kennis kunnen we wel voor een ieder gelijk definiëren. De functie van kennis is om organisaties, teams en individuele medewerkers het vermogen te verschaffen te handelen en zo te reageren op veranderde omstandigheden. Op het moment dat je als medewerker een cursus doet over autisme kom je erachter dat je niet zomaar kan verwachten dat een cliënt met een autistische stoornis een hand geeft maar dat dit te maken heeft met zijn/haar contactstoornis. Je past als medewerker je gedrag aan. Maar ook door ervaringen van collega's te horen heb je de mogelijkheid om je gedrag aan te passen. Eigenlijk vergroot kennis het vermogen tot handelen.

Door het volgen van opleidingen krijg je een bagage aan kennis maar ook door ervaringen in de praktijk bouw je kennis op. Binnen de organisatie Midden-Holland zijn er een aantal zogenaamde kennisdragers:

- Kennis die aanwezig is in technische systemen zoals handleidingen hier kun je denken aan bijvoorbeeld het protocol medicatie uitzetten.
- Kennis in management systemen zoals beleidsnotities en bedrijfsopleidingen. Er zijn er vele van jullie die het certificaat Bedrijfs HulpVerlening (BHV) hebben behaald door middel van een bedrijfsopleiding.
- Kennis en vaardigheden vertegenwoordigd in hoofden van mensen opgebouwd door vooropleiding, ervaring en onderlinge uitwisseling van kennis.

Onder deze laatste groep van kennisdragers vallen jullie maar hier zit ook vaak het grootste struikelblok als het gaat om kennis te delen. Kennis dat in je eigen hoofd zit en dat je niet deelt met collega's is kennis dat niet gedeeld wordt.

In deze tijd van bezuinigen en het tijdstekort wat er vaak heerst maken we het elkaar lastiger om constant opnieuw het wiel uit te moeten vinden. Een praktijkvoorbeeld volgt hieronder.

Op mijn woning woont een rolstoelafhankelijke cliënt die gebruikt maakt van een grote rolstoel met 2 grote ventiel banden en 2 kleinere banden met een speciaal ventiel. Deze banden moeten regelmatig worden opgepompt. De grotere banden is geen probleem, want deze kunnen met een fietspomp worden opgepompt. De kleinere banden geven op onze woning een probleem. Deze kunnen alleen worden opgepompt met een speciale kleine pomp. Deze kleine pomp heeft onze fysiotherapeute op het hoofdgebouw staan. Het hoofdgebouw is ongeveer 5 minuten lopen en de fysiotherapeute is niet altijd aanwezig. Op het moment dat de kleinere banden zacht zijn begint de cliënt te stressen want de cliënt zal even uit zijn rolstoel moeten en is de fysiotherapeute wel aanwezig?. De cliënt begint dan te

schelden en is de hele dag uit zijn doen. Tot op 1^e kerstdag van het jaar 2003. Het leek een geschenk uit de hemel toen een collega, van een andere woning, op 1^e kerstdag bij mij op de woning kwam lunchen en ik aangaf dat de kleine banden weer zacht waren waardoor het rijden met de rolstoel van de cliënt bijna onmogelijk was geworden. "Oh, fluitje van een cent, wacht maar even" aldus mijn collega die ondertussen even naar haar woning liep en terug kwam met een speciale voerpomp. Binnen 5 seconden waren de kleine banden opgepompt, de cliënt kon in zijn rolstoel blijven zitten en de banden konden er weer een maand tegen aan. Niemand van onze woning was op de hoogte dat zo'n voerpomp er was en dat we deze konden aanschaffen voor maar 6,95.

In dit rapport doe ik aanbevelingen naar jullie, als medewerkers, om kennis te delen tussen woningen. Uiteraard gaat dit gepaard met aanbevelingen naar het Midden-Kader (teamleiders), manager wonen en ter kennisgeving naar de directeur. Want ten slotte zal iedereen zijn steentje bij moeten dragen om kennis delen in de praktijk te brengen in plaats van een mooi woord in het woordenboek.

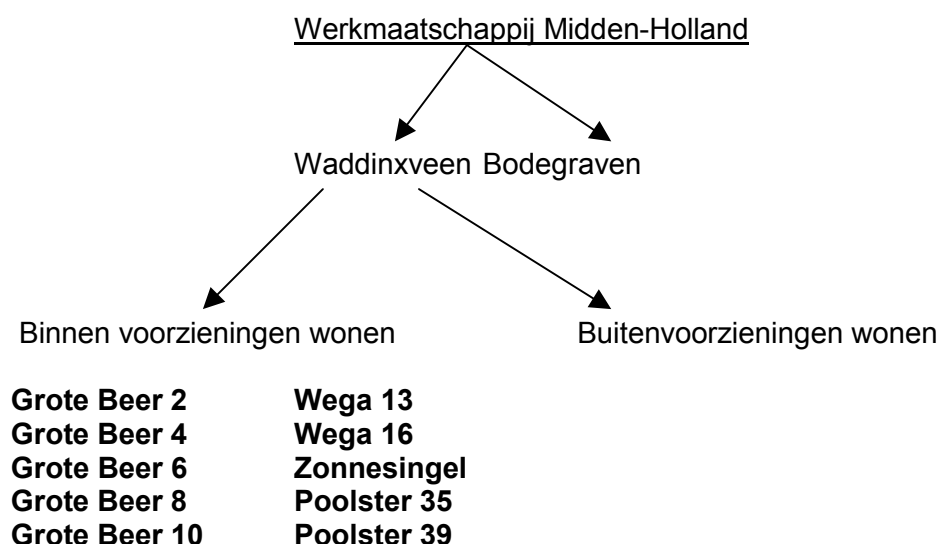
Doelgroep van dit rapport:

Jullie zijn de mensen die op de groep werken en zijn direct verbonden met de cliënten. Jullie signaleren als eerst wanneer er kennis ontbreekt binnen je eigen team op diverse terreinen zoals het werken met de cliënten of op organisatorische werkzaamheden. Als team kun je dit constant doorgeven aan je teamleider maar er zijn genoeg mogelijkheden om als medewerker het ontbreken van kennis om te buigen in het in bezit krijgen van deze ontbrekende kennis. Dit adviesrapport is geschikt voor iedere medewerker die werkzaam is bij Midden-Holland van de binnenvoorzieningen en is gericht op het terrein van het wonen.

De doelstelling van dit rapport:

Dit rapport heeft als doel het stimuleren van de medewerker en onder de aandacht brengen van kennis delen tussen de woningen van de binnenvoorzieningen. Er worden handvaten aangereikt om als medewerker actief bij te dragen aan kennis delen tussen woningen.

Werkmaatschappij Midden-Holland ziet er als volgt uit:



De 10 woningen (binnenvoorzieningen) bestaan uit verschillende doelgroepen zoals cliënten op midden-hoog niveau, meervoudig complex gehandicapten, cliënten met gedragsproblematiek en een groep ouder wordende cliënten. Er wonen 8 of 9 cliënten op 1 woning.

Binnen de woningen worden de volgende functies vervuld:

- Persoonlijk begeleider
- Groepsbegeleider
- Medewerker groepsbegeleider
- Leerling
- Woningassistente / kookdame

Elke woning heeft een teamleider. Deze teamleiders zijn gekoppeld aan 3 of 4 woningen en werken niet mee op de groep.

Kennis delen binnen Midden-Holland, een blik achteruit.

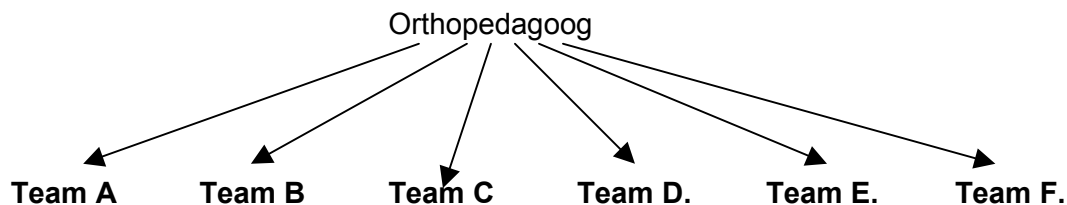
Vanaf juli 2000 tot aan nu zijn er veel veranderingen aan de gang in de organisatie van Midden-Holland. Er zijn in de loop der jaren ongeveer 5 managers wonen aangesteld geweest die allen de organisatie na een aantal maanden verlieten. De teamleiders en de woningen werden constant geconfronteerd met nieuwe ideeën en veranderingen van deze managers waardoor de organisatie eigenlijk niet op gang kwam. Op het moment dat er veranderingen op stapel stonden verliet de manager de organisatie waardoor dingen werden uitgesteld en woningen niet wisten hoe het beleid, doelen en ontwikkelingen eruit zagen. In 2003 is er een nieuwe manager aangesteld die zich inzet om het beleid, ontwikkelingen en doelen duidelijk en inzichtelijk te maken voor teamleiders en de medewerkers. De organisatie heeft een roerige tijd achter de rug waarin bijvoorbeeld functioneringsgesprekken 3 jaar lang niet gevoerd zijn.

Vanaf 2000 tot eind 2003 is er geen aandacht besteed aan kennis delen. De woningen zijn gekoppeld aan een orthopedagoog en daar werd de informatie vandaan gehaald. Signalen vanuit de medewerkers klonken meestal dezelfde richting uit, ook de nieuwe manager signaleerde dat: *De orthopedagoog lijkt wel een goeroe*. We rennen allen naar de orthopedagoog en kijken niet naar andere woningen of daar kennis zit die wij kunnen gebruiken om de problemen met cliënten te verhelpen. Ook het maken van roosters of het goed bij houden van een kas laten we niet aan de burens zien. Op dit moment is er sprake van een eilanden cultuur.

“Als je zo werkt als de afgelopen 3 jaar houd je onvoldoende rekening met de professionaliteit van de medewerkers” (Manager wonen)

De plaats van de orthopedagoog op dit moment verduidelijk ik met het volgende model:

Het expertise model:



De orthopedagoog verstrekt informatie en draagt kennis over maar tussen de teams is geen enkele verbinding als het gaat om kennis delen tussen de teams. Doordat de orthopedagoog het centrale figuur is als het gaat om kennis delen stellen wij ons wel erg afhankelijk op, we zijn van 1 persoon afhankelijk en op het moment dat onze orthopedagoog de organisatie verlaat zou de kennis verloren gaan. Maar wij als medewerkers hebben toch nog meer wegen die naar Rome leiden?

38 mensen van jullie hebben een vragenlijst ingevuld. Hiervan geeft 21% aan dat zij kennis delen met andere woningen. Dit betekent dat 79% dus geen kennis deelt met andere woningen en alleen intern georiënteerd is. Doordat er alleen intern gekeken wordt (alleen binnen de 'eigen' woning) ontstaat het probleem dat iedereen het wiel opnieuw uit moet vinden.

76% van jullie geeft aan dat zij op dit moment behoefte hebben aan kennis delen tussen woningen. Een aantal redenen die door jullie worden aangevoerd:

- Je kan dan juist van elkaar leren
- Je hoeft dan als woning niet opnieuw het wiel uit te vinden
- Vernieuwing en rond kijken op andere woningen kan geen kwaad
- Je leert daardoor van elkaar waardoor je beter je beroep kan uitoefenen.
- Je krijgt een bredere blik door ervaringen van anderen te horen.

50% van jullie geeft aan dat de organisatie niet genoeg doet als het gaat om kennis delen. Daarbij komt dat 11% van jullie vindt dat aan de ene kant er wel genoeg wordt aangeboden vanuit de organisatie maar aan de andere kant ook weer niet. 61% van jullie is dus ontevreden over de organisatie met betrekking tot kennis delen.

Een aantal opmerkingen die door deze groep werden gegeven:

- Er zijn te weinig themadagen om met elkaar kennis uit te wisselen
- De cursussen sluiten niet aan op de behoefte van de medewerker
- Het is voornamelijk informatief en niet gericht op kennis delen
- Er zijn bijna geen werkgroepen voor de mensen van de werkvloer.

95% van jullie heeft een opleiding of verkorte cursus gedaan die te maken heeft met de verstandelijk gehandicapten zorg. Daarbij komt nog eens dat 82% van jullie tussen de 3 en meer dan 15 jaar ervaring hebben in de verstandelijk gehandicapten zorg. We hebben met zijn allen dus een enorme bagage aan theoretische kennis en ervaring die we op een effectieve manier kunnen delen. Echter blijkt dat 21% van jullie kennis deelt met andere woningen. Waarom? We hebben zoveel kennis en ervaring en toch houden we deze kennis op dit moment voor ons zelf, is dat niet zonde?

Om terug te komen op de behoefte om kennis te delen tussen woningen blijkt dat 76% van jullie hier behoefte aan te hebben. Echter is er een groep van 24% die daar geen behoefte aan heeft. Om inzicht te geven in de argumenten die worden aangevoerd waardoor er geen behoefte is om kennis te delen volgen hier een aantal opmerkingen:

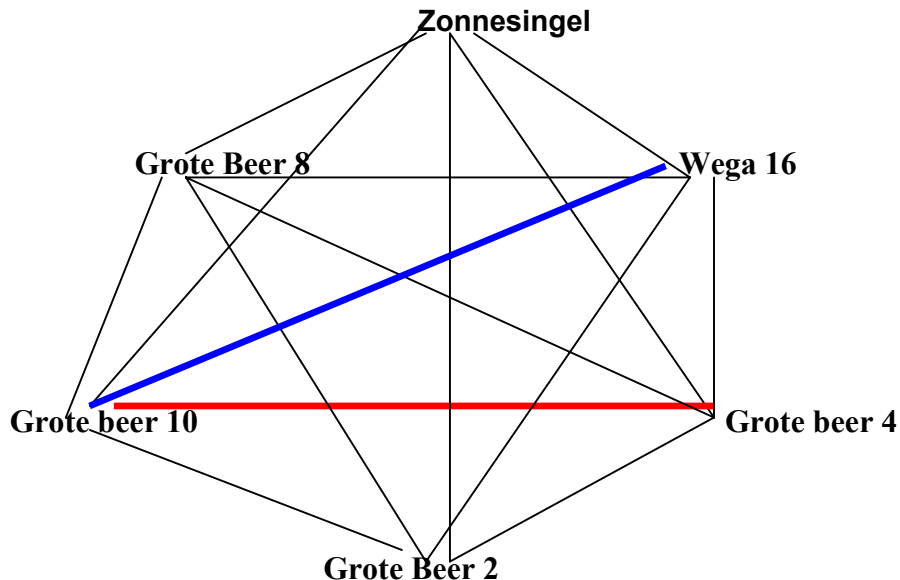
- Ik heb andere woningen al bezocht en ik heb niets nieuws geleerd
- Ik draai te weinig uren daarvoor en heb er geen behoefte aan
- Ik ben al blij als ik alles op de eigen woning begrijp
- Bij ons loopt alles goed dus geen behoefte daaraan

Het lastige is dat de 76% die wel behoefte heeft aan kennis delen zal worden belemmerd door de groep van 24 % die geen behoefte hebben aan kennis delen. Ik richt mij op dit moment niet op de groep die geen behoefte heeft aan kennis delen maar op de grote meerderheid van jullie die wel behoefte heeft aan kennis delen. De eventuele belemmering die wij tegen kunnen komen van deze groep ,die geen behoefte heeft aan kennis delen, is voor latere zorg.

Kennis delen binnen Midden-Holland, een blik vooruit.

Als we samen de weg op gaan om ons in te zetten voor kennis delen binnen Midden-Holland kunnen we gebruik maken van het onderstaande model. Dit model geeft aan hoe de ideale situatie omtrent kennis delen eruit ziet. (Niet alle woningen van de binnenvoorzieningen worden genoemd maar dit model dient als voorbeeld.)

Het distributie model:



Dit model gaat ervan uit dat ieder team iets kan bijdragen aan het handelen van een ander team. Een voorbeeld vanuit de praktijk: **Woning Grote Beer 10 deelt kennis met Wega 16 over het houden van bewonersvergaderingen. Op hun beurt geeft Grote Beer 10 deze kennis door naar Grote Beer 4.** Op deze manier ontstaat een constante kennis deling van en naar elkaar toe.

“We moeten kennis delen niet zien als iets van 1 persoon. We hebben elkaar nodig om kennis te delen”.

We kunnen niet zeggen dat kennis delen een kwestie is van tijd en geld en over een jaar delen wij kennis binnen Midden-Holland. Nee, was het maar zo makkelijk. Wel speelt de factor van tijd een grote rol om kennis te delen maar op het moment dat jullie tijd krijgen om eens te gaan kijken op een andere woningen betekend het nog niet dat er kennis wordt gedeeld. Wel zijn er vele mogelijkheden om kennis te delen die niet veel tijd en geld kosten maar die wel degelijk bijdragen aan een klimaat van kennis delen. Als uitgangspunt om te beginnen met kennis delen neem ik het volgende uitgangspunt:

“Een betere omgeving om kennis te delen begint bij jezelf.”

Jullie zijn de professionals.

Met zoveel kwaliteit van de medewerkers , als het gaan om opleiding en ervaring, kan het management trots zijn. Maar zijn wij eigenlijk wel trots op ons zelf? Onderschatten wij ons niet in onze kwaliteiten als we constant naar de orthopedagoog gaan voor kleine problemen die wij waarschijnlijk met elkaar kunnen oplossen? Ik denk van wel. Misschien hebben wij een te negatief zelf beeld als het gaat om onze kwaliteiten en hebben wij het idee dat de orthopedagoog iemand is die het allemaal veel beter weet dan ons. Hiermee wil ik de orthopedagogen niet afvallen ,want dit zijn vak mensen, maar ons ontbreekt vaak het idee dat wij met zijn allen ook vakmensen zijn. Voor elk klein probleem wordt de orthopedagoog gebeld en wij maar mopperen dat de orthopedagoog nooit tijd heeft, ja niet zo gek als we voor elk klein probleem de orthopedagoog inschakelen. Bij deze wil ik aangeven dat de orthopedagoog niet bekend moet staan als een goeroe zoals de manager wonen constateerde toen hij hier kwam werken , maar als een specialist die een adviesfunctie heeft.

Teamleiders zijn de mensen die de processen rondom het team bewaken. De teamleiders zijn vanaf 2004 allen vrijgesteld van werken op de woningen. 1 teamleider heeft 3 of 4 woningen onder zijn/haar hoede en in de praktijk worden zij vaak overspoeld met problemen die zij op mogen lossen. Komen wij er binnen het team niet uit? Dan kunnen wij eerst gaan kijken hoe de problemen opgelost worden op andere woningen en kunnen daarna met de teamleider om de tafel gaan zitten.

Het voorbeeld Kastekort.

Een aantal woningen heeft vanaf het begin van de oprichting in 2000 te kampen gehad met kastekorten. “ja, dat kwam omdat de budgetten van diverse afboekposten niet duidelijk waren” Gedeeltelijk ligt daar ook de oorzaak van de kastekorten van een aantal woningen. Wie kan mij dan vertellen dat op 1 woning er totaal geen kastekort was terwijl deze ook geen inzicht hadden in de budgetten? Omdat deze woning een fantastisch systeem had zodat kastekorten werden voorkomen. Ja helaas duurde dat 3 jaar voordat dit systeem uitgelegd werd aan andere woningen en dat deze woning betrokken werd bij het systematiseren van hun systeem op andere woningen. Het probleem van kastekorten is nu grotendeels opgelost doordat andere woningen deze kennis overnamen van de woning die het woord kastekort niet in hun woordenboek had staan. Als verantwoordelijke van de kas hoef je dus niet constant naar je teamleider te gaan en het kastekort op te laten lopen maar kun je als eerste stap eens rondvragen bij andere woningen.

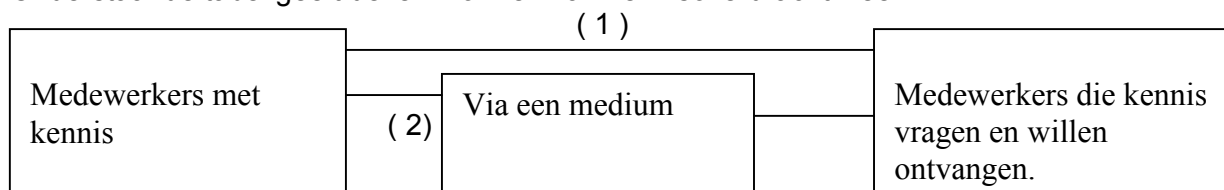
Laten we ons dus niet constant afhankelijk opstellen ten opzichte van een orthopedagoog of teamleider. Laten we creatief zijn en in gesprek gaan met elkaar om zo van elkaar te leren en op deze manier ons werk te vergemakkelijken want nu vinden we constant het wiel opnieuw uit. Dit levert onnodige frustratie op en maakt het werk nog ingewikkelder als dat het soms al is.

Vele wegen leiden naar Rome.

Er zijn diverse mogelijkheden om kennis te delen tussen de woningen. Allereerst wil ik de 2 methoden van kennisoverdracht geven als theoretische ondersteuning.

Er zijn 2 methoden om kennis over te dragen namelijk directe kennisoverdracht en indirecte kennisoverdracht. Bij directe kennisoverdracht vindt de overdracht rechtstreeks plaats tussen twee of meerdere medewerkers. Bij indirecte kennisoverdracht vindt de overdracht plaats via een medium waarop de kennis wordt vastgelegd. Een voorbeeld hiervan is het Intranet van De Bruggen waarop je alle protocollen op het netwerk bestuderen.

Onderstaande tabel geeft deze 2 vormen van kennisoverdracht weer.



Tabel. 2.

(1) Directe kennisoverdracht

(2) Indirecte kennisoverdracht

Als we het hebben over kennis delen tussen woningen gaat dit meestal via directe kennisoverdracht. Er is op dit moment geen netwerk waarop alle woningen hun kennis op kunnen zetten zodat andere woningen deze kennis via het netwerk kunnen ophalen. Als dit wel het geval zou zijn is er sprake van indirecte kennisdeling tussen woningen. Op dit moment gebruiken we de methoden van directe kennisoverdracht.

Vele wegen leiden naar Rome, ook vele wegen leiden naar het klimaat van kennis delen tussen woningen. Jullie als medewerkers kunnen diverse wegen inslaan om kennis te gaan delen tussen woningen.

Genoeg kennis over kennis delen tussen woningen want ten slotte zullen wij de eerst stap gaan zetten in de richting van het kennis delen. Een mooi verhaal over kennis delen daar hebben we vaak weinig boodschap aan want wij als mensen van de zorg willen duidelijke en praktijkgerichte handvaten om kennis te delen.

Praktijk gerichte handvaten voor de professionals.

1. Het competentie profiel.

In de inleiding worden jullie ingedeeld in de groep kennisdragers die kennis bezitten vertegenwoordigd in de hoofden. Deze kennis zul je inzichtelijk moeten maken voor anderen. Een eerste stap is om deze kennis inzichtelijk te maken voor je collega's zodat je van elkaar weet welke kennis en ervaring er binnen je team is. Als dit duidelijk is kun je de stap maken om deze kennis toegankelijk te maken voor anderen buiten je eigen woning. Het inzichtelijk maken van je bagage aan kennis en ervaring kun je doen aan de hand van het onderstaande competentie profiel.

Een competentie profiel geeft een overzicht van je eigen kennis en je ervaringen

- Huidige positie en rol van jezelf
- Activiteiten die je onderneemt (niet alleen wat bij de functie hoort)
- Opleiding, gevolgde cursussen en trainingen
- Vakkennis (op welk gebied, intramuraal, extramuraal)
- Cliënten kennis (doelgroep)
- Organisatie kennis
- Vaardigheden die je bezit (cijfermatig, analyserend vermogen)
- Rapporten , publicaties die je hebt opgesteld
- Interesses en ambitie; Welke kennis en vaardigheden wil je nog ontwikkelen.

Een voorbeeld:

Een medewerker die bij cliënten kennis in vult, dat zij veel kennis heeft over alzheimer bij mensen met het down syndroom, kan haar kennis delen op een groep waarbij een cliënt is die in een beginfase zit van zijn alzheimer . De kennis die ontbreekt op een woning kan door middel van het competentie profiel 'gezocht' worden.

Als deze competentie profielen op het intranet worden gezet worden deze toegankelijk gemaakt voor iedereen. Op dit moment is daar geen mogelijkheid voor om deze profielen op en intranet te zetten. Wel kunnen wij creatief zijn en onze competentie profielen aan elkaar uitwisselen.

Tip:

Iedereen stelt een competentie profiel op en bespreekt deze in zijn eigen team. Deze profielen worden uitgewisseld met andere woningen en de competentie profielen worden allen verzameld in een map van de woning. Het zoeken naar de juist persoon wordt dan vergemakkelijkt. De eerst stap van kennis inzichtelijk maken is gezet!

2. Interne arbeidsmobiliteit

Het continu samenwerken met dezelfde collega bevordert het uitwisselen van nieuwe kennis niet. Door regelmatig te wisselen van team en afdeling bevordert je de spreiding van kennis. Zie het werken op een andere woning niet als iets negatiefs maar als een positieve manier om van elkaar te leren en tot kennis deling te komen. Het werken op een andere woning kan veel opleveren als het gaan om andere ervaringen op te doen en eens te kijken hoe andere woningen werken en problemen oplossen. Natuurlijk zal de organisatie dit ook moeten stimuleren en daarvoor middelen in moeten zetten om dit te realiseren. Maar als we ervoor open staan om eens een dag te werken op een andere woning is dit gemakkelijk te realiseren. De medewerkers van Grote Beer 10 draait een avonddienst op de Zonnesingel en de medewerker van de Zonnesingel draait een avonddienst op de Grote Beer. Geen extra kosten, de woning levert geen uren in, het enige wat er veranderd is dat er een andere groepsleiding werkt.

Tip:

Bespreek binnen een vergadering welke teamleden eens op een andere woning willen kijken met als doel om kennis op te doen. Geef aan welke woning de voorkeur heeft en treed in contact met deze woning over hoe dat team ertegen over staat. (Teamleiders kunnen hierbij ook worden ingeschakeld als tussen persoon.)

3. Het volgen van cursussen.

Het volgen van cursussen zijn erop gericht om iets te leren. Deze cursussen worden vaak niet afgesloten met een toets of presentatie waardoor de kans bestaat dat je de kennis die je hebt opgedaan na een uur alweer is gevlogen. Dit is zonde van je inzet en tijd die je erin steekt. Ook gebeurt het dat teamleden individueel cursussen aanvragen waar een ander teamlid al een cursus over heeft gedaan. Zonde van de tijd en inzet. Stel binnen je team verplicht om een presentatie te geven over de cursus waar je collega is geweest. Hierdoor wordt de kennis gedeeld binnen je eigen woning. Maar we hebben het toch over kennis deling tussen woningen? Ja dat is de volgende stap. Op het moment dat er binnen een woning een opname volgt van een cliënt met een autistische stoornis waar de woning weinig vanaf weet kan er contact worden gezocht met medewerkers die een scholing hebben gevolgd over autisme. Deze medewerker kan dan kennis overdragen aan de andere woning over autisme bijvoorbeeld door middel van een klinische les. Hierin ligt ook een rol van de teamleider om dit te stimuleren.

Tip:

Laat eens een medewerker van een andere woning een klinische les verzorgen over bv. autisme. Hierdoor kun je kennis uitwisselen met elkaar. Wel zal deze klinische les aan moeten sluiten op de vraag van het team. Een klinische les over autisme heeft een zin als er geen cliënten zijn die dit ziektebeeld hebben.

4. Het invullen van je Persoonlijk Ontwikkelings Plan.

Binnen Midden-Holland is het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (P.O.P) ingevoerd als onderdeel van de functioneringsgesprekken. Een stukje uit de notitie van dit POP benoem ik hieronder:

P.O.P is een instrument dat ervoor zorgt dat er een dialoog op gang komt tussen medewerkers en leidinggevende om tot goede afspraken te komen over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers al dan niet geplaatst in het kader van de organisatie ontwikkeling.

Persoonlijke ontwikkeling: waarin?

Bij persoonlijke ontwikkeling kun je denken aan:

- Kennisontwikkeling d.m.v het volgen van een opleiding
- Aanleren van vaardigheden d.m.v het volgen van een training
- Reflecteren op eigen handelen d.m.v coaching/ supervisie/intervisie
- Bezoek brengen aan andere afdeling /groep om werkwijze uit te wisselen , stage te lopen of werkervaringsplaats door middel van functieroulatie
- Geleerde vaardigheden doorleren aan anderen
- Zicht krijgen op eigen loopbaan.

(Bron: Handboek PO&O, De Bruggen 2002)

Als medewerker ben je zelf verantwoordelijk voor het invullen van je POP. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan kun je bespreken tijdens je functioneringsgesprek. Je kunt hierin de punten benoemen die jij zelf graag wilt leren. In het functioneringsgesprek is ruimte om in gesprek te gaan met je teamleider om te kijken welke mogelijkheden er zijn om jouw aangevoerde punten te verwezenlijken.

Tip:

Vul je eigen POP in en bespreek deze tijdens je functioneringsgesprek. Je kunt je POP ook gebruiken om inzicht te krijgen in wat jij wilt en wat je verder wil ontwikkelen.

5. Leermeester-gezel relaties

Een stagiaire of leerling is gekoppeld aan een werkbegeleider. De leerling krijgt feedback en wordt beoordeeld in de praktijk. Overige koppelingen van bijvoorbeeld een medewerker groepsleider aan een persoonlijk begeleider zijn bijna niet zichtbaar. De medewerker groepsleiding ondersteunt de persoonlijk begeleider met bijvoorbeeld een verjaardag regelen maar kunnen we niet een stapje verder gaan? Dan komen we op het zogenaamde leermeester-gezel mogelijkheid. Een ervaren medewerker wordt gekoppeld aan een niet ervaren medewerker. Door observaties en imitatie gaat de kennis van de leermeester naar de niet ervaren medewerker. Als de leermeester feedback geeft op het handelen van de onervaren medewerker en als er is gelegenheid om van de fouten te leren wordt kennis delen zeker bevorderd.

Tip:

Koppel een minder ervaren collega een ervaren collega. De ervaren collega kan feedback geven op het handelen en vanuit zijn/haar opleiding en/of haar ervaring kennis over dragen. Een bijkomstigheid is dat de onervaren collega niet alles zelf hoeft uit te vinden maar binnen het team 1 centraal figuur heeft om kennis te vragen. Er wordt nu kennis gedeeld tussen collega's en dit kan in de toekomst gebeuren tussen woningen. Koppel een woning waar alles goed verloopt aan een woning die iets minder loopt en waar behoefte is om te leren van elkaar. Deze taak is weggelegd voor de teamleider en manager.

De eerder genoemde handvatten kunnen jullie zien als een begin van het omgaan met kennis binnen je eigen team en een stap verder, tussen de andere teams binnen Midden-Holland. Als medewerker denk je soms dat alles van bovenaf moet worden opgelegd. Zolang de teamleiders niets vragen doen wij ook niets kan een gedachte zijn. Maar als professionals kunnen wij de handvatten gebruiken om een steentje bij te dragen aan het kennisdelen tussen woningen. Natuurlijk is er ook een rol weggelegd voor de teamleiders en het management. Wij kunnen onze POP wel invullen maar als een teamleider geen aandacht besteed aan onze POP zullen wij onze POP al snel vergeten. Als er 2 groepsleiders zijn die graag eens op een andere woning willen gaan kijken, en er is geen medewerking van een teamleider, zal het veel vragen van ons. Dit betekend echter niet dat wij ons bijltje erbij neer hoeven leggen. Uit de vragenlijsten kwam één opmerking in het bijzonder naar voren die ik als voorbeeld wil gebruiken. Er werd gezegd dat de organisatie niet genoeg doet aan kennis delen doordat er (bijna) geen themadagen zijn voor medewerkers. Maar heeft iemand dit aangegeven bij een teamleider of aan de manager? En lijkt het je dan niet verstandig om eens in gesprek te gaan met je teamleider, afdeling training en de manager? Dit wil niet zeggen dat daardoor een themadag wordt georganiseerd maar we maken het als medewerkers wel kenbaar dat daar behoefte aan is en het management kan daar op inspelen. Zolang wij niets zeggen of kenbaar maken dat wij iets graag zouden willen gebeurd er niets. Hiermee wil ik zeggen dat we ons niet moeten gaan beklagen maar onze spirit te gebruiken en het kenbaar

te maken. Als wij kennis gaan delen tussen onze woningen wordt de rol van teamleider ook minder groot. Natuurlijk heb je voor een aantal zaken je teamleider nodig maar bijvoorbeeld voor het handvat over het competentie profiel heb je geen teamleider nodig, uiteraard zou ik aanraden om je teamleider wel overal bij te betrekken. Hierdoor krijgt een teamleider ook inzicht in waar wij mee bezig zijn en welke middelen wij nodig hebben om kennis te gaan delen met elkaar.

De handvatten die aan jullie worden aangereikt staan in combinatie met aanbevelingen naar de teamleiders en het management. Deze aanbevelingen zal ik kort benoemen om zo aan te geven welke middelen ingezet moeten worden om de handvatten voor jullie te ondersteunen als het gaat om kennis delen.

De rol van de teamleiders.

Dit adviesrapport heb ik geschreven voor de medewerkers van de werkvloer. De medewerkers moeten zich bewust worden van de manieren om kennis te delen. Maar ook voor de teamleiders is hierin een rol weggelegd. Teamleiders sturen 3 à 4 woningen aan. Doordat er eerder, zoals beschreven, een eilandjes cultuur was hebben ook de teamleiders weinig tot geen gebruik gemaakt van kennis delen onderling. Teamleiders wisten niet van elkaar waar ze mee bezig waren waardoor er geen kennis werd gedeeld. Door de komst van de nieuwe manager wordt kennis delen gestimuleerd onder de teamleiders. De manager zegt eigenlijk; "Ga eens kijken bij elkaar en ga met elkaar in gesprek".

De rol van de teamleider is om het proces van kennis delen te stimuleren onder zijn/haar medewerkers. (Daar waar over zijn wordt gesproken kan ook haar worden gelezen)

Ik beschrijf nu, aan de hand van de eerder genoemde handvatten voor de medewerkers, welke rol de teamleider moet vervullen.

1. Competentie profiel.

Doordat de medewerkers een competentie profiel invullen krijgt ook de teamleider inzicht in de bagage van kennis van zijn medewerkers. Als teamleider is het belangrijk dat je de medewerkers complimenteert dat zij bezig zijn met het competentie profiel. Dit stimuleert de medewerkers om verder te gaan in het proces van kennis delen.

2. Interne arbeidsmobiliteit.

Als medewerkers aangeven om de interesse te hebben om op een andere woning eens te gaan kijken moet de teamleider dit stimuleren en kijken naar de mogelijkheden. Dit kan binnen zijn eigen cluster (de woningen waar leiding over wordt gegeven) maar dit kan ook overlegd worden met de collega teamleider. De teamleider heeft als rol om de medewerker feedback te vragen over het werken op de andere woning. Er kan gedacht worden aan vragen zoals; Wat heb je daar geleerd? Wat heb je vanuit jouw eigen woning gedeeld met deze woning? De teamleider zal in gesprek moeten gaan met de medewerker over het doel van de wisseling namelijk kennis delen.

3. Het volgen van cursussen.

De cursussen die door de medewerkers worden aangevraagd wordt gecontroleerd door de teamleider. Zorg als teamleider dat je op de hoogte bent welke cursussen je medewerkers volgen. Als er 3 medewerkers een cursus doen over autisme kun je, je afvragen of dat zinvol is. Ga hiermee in gesprek met je medewerkers en laat hun motiveren waarom 3 medewerkers deze cursus moeten doen, en waarom een klinische les over autisme geen optie is. Hierdoor krijg je inzicht in de motivatie van medewerkers om cursussen te volgen.

4. Het invullen van de POP.

Als medewerkers hun POP invullen zal je als teamleider ook ruimte moeten creëren om dit Persoonlijk ontwikkeling plan ook te bespreken. Neem de tijd om in gesprek te gaan met de medewerkers.

5. Leermeester-gezelrelaties

Stimuleer deze methode om kennis te delen. Je kan aanbieden om het proces te evalueren met de betreffende medewerkers.

De handvatten die genoemd worden zijn vooral bedoeld voor de medewerkers. De rol die de teamleider in deze handvatten speelt is niet zo groot. De teamleider heeft echter wel het laatste woord als het gaat om de handvatten in de praktijk te brengen. Om kennis te delen zal de teamleider zich echter niet autoritair op moeten stellen omdat medewerkers daardoor geen ruimte krijgen in kennis delen. Een coachende manier van leidinggeven zal beter op zijn plaats zijn.

Medewerkers coachen kost in het begin meer tijd dan het geven van alleen opdrachten zoals een autoritaire leider doet. Een coachende teamleider investeert tijd in de medewerker en helpt hem bij het uitvoeren van de taken. Als snel blijkt dat de medewerkers de taken zelfstandig uit kunnen voeren. Een autoritaire leider geeft in eerste instantie alleen aan dat de taak er is en deze moet worden volbracht. De autoritaire leider zal merken dat zijn medewerkers elke keer tegen dezelfde problemen aanloopt. De medewerker leert onvoldoende omdat de autoritaire leider hem vooraf onvoldoende uitlegt hoe de medewerker de taak succesvol kan volbrengen.

De teamleider kan zelf in de praktijk toetsen of hij wordt gezien als een coachende teamleider door middel van de onderstaande punten.

-  Krijg ik voldoende vrijheid in mijn werk
-  Krijg ik de kans om nieuwe ideeën te testen
-  Krijg ik voldoende feedback op mijn leerprestaties
-  Wordt ik op een motiverende manier begeleid
-  Slaagt de coach erin zijn kennis op een goede manier over te dragen
-  Geeft de coach voldoende tijd en aandacht aan mij
-  Komen mijn ambities en interesses overeen met de activiteiten die ik uitvoer.

Deze punten worden ingevuld door de medewerker met de volgende waardering:

4 scores:

1. vertoont dit gedrag continu
2. vertoont dit gedrag vaak
3. vertoont dit gedrag soms
4. vertoont dit gedrag zelden.

Door deze punten door de medewerkers te laten invullen krijgt de teamleider feedback op zijn coach gedrag. Hierdoor krijgt de teamleider inzichtelijk op welke punten verbetering plaats kan vinden. Zodra Midden-Holland beleid gaat maken op kennis delen dient de rol van de teamleider nader beschreven te worden.

Beknopte aanbevelingen naar het management.

Tot slot wil ik een aantal aanbevelingen doen naar het management met betrekking tot kennis delen. Midden-Holland heeft nog een lange weg te gaan als het gaat om kennis delen. Ik beschrijf een aantal beknopte aanbevelingen naar het management .

1. Beleid maken op kennis delen binnen Midden-Holland.

Op dit moment is er geen beleid binnen Midden-Holland op het gebied van kennis delen. Om als organisatie aan de slag te gaan moet er beleid worden gemaakt over de stappen die genomen moeten worden. Hierdoor wordt inzichtelijk welke punten specifieke aandacht vragen. Er zijn diverse externe bureaus die gespecialiseerd zijn op het gebied van beleid maken op kennis delen binnen organisaties. Draag dit beleid ook uit naar de medewerkers.

2. De cultuuromslag

De eerder beschreven eilandjes cultuur heeft geen positieve invloed op het kennis delen. Er zal binnen Midden-Holland gewerkt moeten worden aan de cultuur van de organisatie. Er kan gedacht worden aan een fase plan om deze cultuuromslag te realiseren.

3. Houd een tevredenheids enquête onder de medewerkers.

Uit de vragenlijsten kwam naar voren dat medewerkers ontevreden zijn over het aantal themadagen dat georganiseerd wordt. Nu wordt deze vraag door mij rechtstreeks gesteld maar een algemene enquête over allerlei zaken van de organisatie geeft inzicht in de punten waarin medewerkers verbeteringen zien. Hierdoor creëer je als organisatie draagvlak en krijgen medewerkers de mogelijkheid om zich te laten horen.

4. Laagdrempelig

Zorg dat medewerkers de weg weten voor nieuwe ideeën. Uit de praktijk blijkt dat medewerkers vaak ideeën hebben over vernieuwingen of veranderingen. Ga eens na binnen Midden-Holland of de medewerkers wel de weg weten voor deze ideeën en of deze weg wel laagdrempelig is. Hierdoor voorkom je dat het voorbeeld over het kastekort 3 jaar lang geen weg heeft gevonden binnen de organisatie.

Als de organisatie beleid gaat maken op kennis delen kunnen er verschillende wegen worden ingeslagen. Een mogelijkheid is het Intranet zodat woningen via dit medium kunnen ontmoeten. Een andere mogelijkheid is het invoeren van een systeem waardoor medewerkers naar bijvoorbeeld 3 jaar wisselen van werkplek. In samenwerking met een advies bureau kan Midden-Holland de weg in slaan van kennis delen. Een eerste stap voor de medewerkers is bij deze gezet.

