

IOF Toolkit

Inhoudsopgave

Inleiding	p. 3
Instrumenten in de Toolkit	p. 4
Kwaliteitscirkel	p. 5
IOF instrumenten	
Voorwaardenscheppende instrumenten	p. 9
Individuele verbeterpunten	p. 10
Het jaarplan	p.12
Het jaarverslag	p.14
Procesondersteunende instrumenten	p. 16
Feedback geven	p. 17
Effectief vergaderen	p. 20
Brainstormen	p. 22
Prioriteren	p. 24
SMART doelen formuleren	p. 26
Methodische instrumenten	p. 29
Intervisie	p. 30
Casuïstiek bespreken	p. 32
Richtlijn bespreken	p. 34
IOF jaarprogramma's	p. 38

Inleiding

De Toolkit is een verzameling van instrumenten, die tijdens een IOF-bijeenkomst kunnen worden ingezet. De instrumenten ondersteunen de deelnemers bij het realiseren van de doelen van het IOF en bij het behalen van hun individuele doelstellingen.

De Toolkit begint met een overzicht van de beschikbare instrumenten. In één oogopslag kunt u zien welke instrumenten er zijn en waarvoor ze kunnen worden ingezet.

Vervolgens wordt ieder instrument beschreven aan de hand van een aantal stappen en een toelichting daarop. Het overzicht van de stappen bij ieder instrument is een handige ruggesteun tijdens een IOF-bijeenkomst.

In zijn geheel biedt de IOF Toolkit praktische tips en voorbeelden van oefeningen die u kunt gebruiken om ook eens op een andere wijze met een onderwerp aan de slag te gaan.

Voor de leesbaarheid is de Toolkit in de hij-vorm geschreven

Instrumenten in de Toolkit

De kwaliteitscirkel

Voorwaardenscheppende instrumenten

Deze instrumenten dragen ertoe bij dat de inbreng van het individuele lid binnen het IOF goed tot z'n recht komt.

- Individuele verbeterpunten
- Het jaarplan (optioneel)
- Het jaarverslag (optioneel)

Procesondersteunende instrumenten

Deze instrumenten dragen ertoe bij dat een IOF de doelen op effectieve wijze behaalt.

- Feedback geven
- Effectief vergaderen
- Brainstormen
- Prioriteren
- SMART doelen formuleren

Methodische instrumenten

Met deze instrumenten kunnen onderwerpen binnen een IOF diepgaand worden behandeld.

- Intervisie
- Casuïstiek bespreken
- Richtlijn bespreken

Jaarprogramma's

Dit zijn kant- en klare programma's over verschillende thema's uit het vak Fysiotherapie.

Deze jaarprogramma's bieden inhoudelijke ondersteuning en structuur om een heel IOF-jaar te besteden aan één thema.

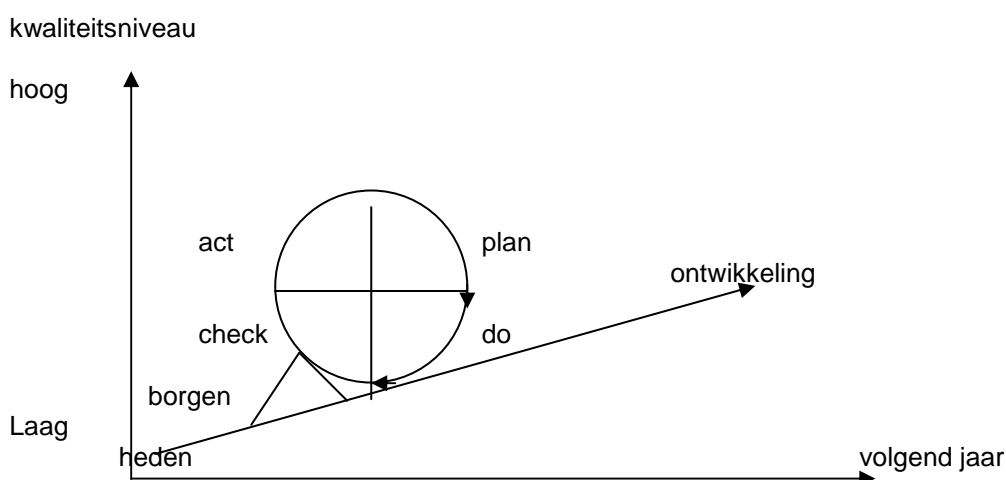
De kwaliteitscirkel

De basis voor de verschillende instrumenten is de kwaliteitscirkel. Deze bestaat uit vier stappen die u doorloopt om kwaliteit te verbeteren. De kwaliteitscirkel komt terug in een aantal instrumenten van de Toolkit.

De stappen van de kwaliteitscirkel

De kwaliteitscirkel bestaat uit vier stappen: Plan, Do, Check en Act.

1. **Plan:** Bepaal de huidige situatie. Wat heeft invloed hierop? Wat is de gewenste situatie? Formuleer doelstellingen volgens het SMART-principe: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. De concrete invulling van SMART is te lezen bij het instrument "SMART doelen formuleren"
2. **Do:** Voer de activiteiten uit om de doelstelling te realiseren die in de Planfase zijn omschreven.
3. **Check:** Meet of de activiteiten daadwerkelijk hebben geleid tot het behalen van de doelstellingen. Evalueer in welke mate het proces geleid heeft tot het wel of niet behalen van de doelstellingen
4. **Act:** Zorg dat die activiteiten die hebben geleid tot het realiseren van de doelstelling worden geborgd in uw (dagelijks) handelen, zodat u blijft functioneren op het afgesproken kwaliteitsniveau. Als het doel niet bereikt is, stelt u de activiteiten in deze fase bij of past u de doelstelling aan als blijkt dat deze niet te realiseren is.



Figuur 1 Schematische voorstelling van de kwaliteitscirkel

De verticale lijn geeft het kwaliteitsniveau weer en de horizontale lijn de tijd. De diagonale lijn geeft de ontwikkeling aan en loopt omhoog, en illustreert dat na verloop van tijd de kwaliteit toeneemt. Door het uitvoeren van de stappen in de cirkel, gaat deze als het ware rollen en wordt een hoger kwaliteitsniveau bereikt. Het blokje links onderaan de cirkel geeft de borging weer: de acties die ondernomen worden om te voorkomen dat de kwaliteit terugloopt.

Toelichting op de stappen van de kwaliteitscirkel

1. Begin met het analyseren van de huidige situatie. Formuleer daarna een meetbaar doel, zodat achteraf gezegd kan worden: "We hebben ons doel gehaald". Doelen met daarin woorden als beter, sneller, mooier, groter, zijn niet concreet, specifiek en daardoor niet meetbaar. Hoeveel mooier of hoeveel beter? Zorg voor een realistische uitdaging. Leg de lat niet te hoog, maar ook niet te laag. Het werken aan een gezamenlijk, meetbaar en realistisch doel werkt motiverend. Breng vervolgens de factoren in kaart die een bevorderende invloed hebben op het behalen van het doel.
2. Vervolgens denken de deelnemers met elkaar na, bijvoorbeeld met behulp van een brainstorm, over acties die het IOF kan ondernemen om de doelstelling te bereiken. De acties worden verdeeld onder de deelnemers. Iedere deelnemer is verantwoordelijk voor de tijdige en correcte uitvoering van de actie die hem/haar is toebedeeld.
3. De volgende stap, het meten, lijkt vaak veel werk te kosten en weinig op te leveren. Let wel: lijkt. Het meten toont aan of de gewenste doelstelling ook daadwerkelijk behaald is. Daarom is het belangrijk dat een doelstelling meetbaar is geformuleerd. Dit kan heel eenvoudig wanneer de doelstelling het ontwerpen van een concreet product is. Als het product er is, is de doelstelling gerealiseerd. Het feit dat het product er is, is concreet meetbaar. Het is arbeidsintensiever, wanneer u onderzoek moet doen naar het resultaat van de ingezette acties. Denk bijvoorbeeld aan enquêtes of andere metingen.
4. De deelnemers hebben de metingen verricht en het resultaat is naar tevredenheid. Dat betekent dus dat de acties succesvol waren. De acties kunnen eenmalig succesvol zijn, bijvoorbeeld wanneer het gewenste formulier het eindresultaat (doelstelling) is. Het is ook mogelijk dat de succesvolle acties een repeterend karakter hebben. Bijvoorbeeld wanneer blijkt dat bepaalde behandelmethodieken leiden tot het gewenste resultaat. Deze acties dienen geborgd te worden, zodat ze niet vergeten worden of verloren gaan. Een actie borgen doet u door bijvoorbeeld een werkafpraak te maken.

Een voorbeeld ter illustratie

Plan

Een IOF constateert dat de therapietrouw van oudere patiënten te wensen overlaat. Een onlangs verrichte meting geeft aan dat 30% van de patiënten niet therapietrouw is. De oorzaken worden onder meer gezocht bij de patiënten, de fysiotherapeut en de behandelwijze. Uit de meting blijkt dat therapietrouw te lijden heeft onder de moeilijkheidsgraad van de oefeningen. Het IOF stelt als doel om de therapietrouw binnen één jaar met 25% te verhogen. De IOF-leden stemmen onderling af welke haalbare oefeningen er worden aangeboden. Als laatste kiezen ze een methode om de resultaten te meten.

Do

De afspraken worden uitgevoerd.

Check

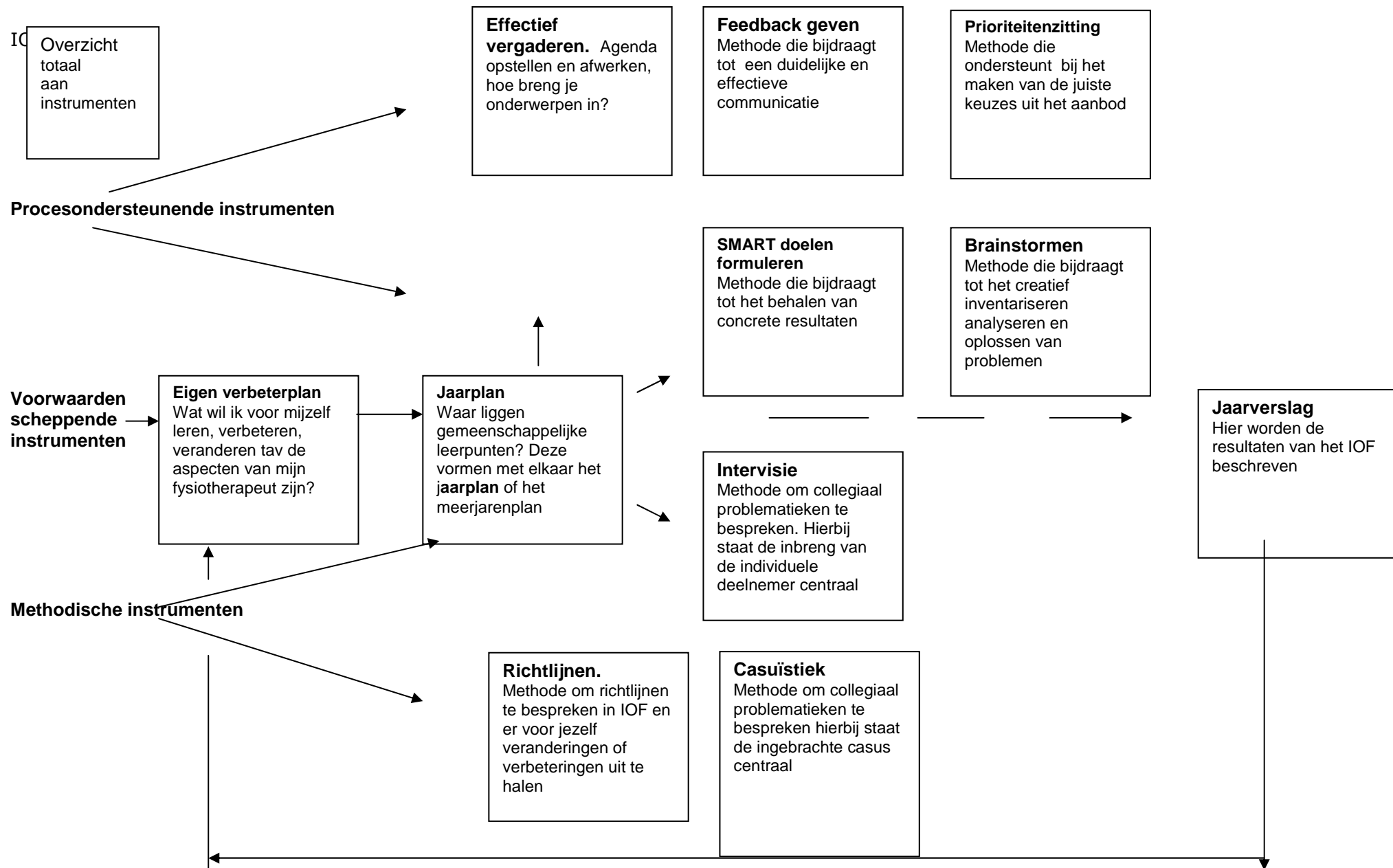
Na een jaar worden de resultaten gemeten en afspraken geëvalueerd. Het IOF kijkt of de therapietrouw werkelijk met 25% is toegenomen en of de haalbare oefeningen hebben bijgedragen aan het resultaat.

Act

Vervolgens wordt gekeken hoe de behaalde resultaten behouden kunnen blijven. Er worden afspraken gemaakt om de therapietrouw verder te verhogen.

IOF TOOLKIT

Op de volgende pagina krijgt u een overzicht van alle instrumenten. Dit overzicht kan gezien worden als een verbetercirkel. Het begint met de input die geleverd wordt vanuit het eigen verbeterplan. Dit wordt vervolgens vastgelegd in het jaarplan. De voorwaardenscheppende en de methodische instrumenten dragen bij aan de inhoud en het verwezenlijken van de doelstellingen. Aan het eind van het jaar wordt geëvalueerd in welke mate de doelstellingen zijn bereikt vanuit het eigen verbeterplan, dit wordt vastgelegd in het jaarverslag en vervolgens begint de cirkel weer van voren af aan.



Voorwaarde scheppende instrumenten

In een IOF gaat het vaak om het effect dat de groepsbijeenkomst heeft op de dagelijkse praktijk van individuele deelnemers. Maar om als groep goed te functioneren is een voorwaarde dat de inbreng van de individuele leden goed tot z'n recht komt. In dit hoofdstuk zijn een aantal instrumenten gerangschikt die daar een bijdrage aan kunnen leveren, zoals individuele verbeterpunten, het jaarplan en het jaarverslag.

Individuele verbeterpunten

Verbeterpunten hebben betrekking op alle facetten van de uitoefening van uw vak. Het zijn onderwerpen die u met hulp van anderen binnen uw IOF kunt verbeteren.

Via dit instrument leert u verbeteronderwerpen voor u zelf te formuleren. U kunt deze daarna afstemmen met uw collega IOF-leden en gebruiken bij het bespreken van de gemeenschappelijke doelen en het maken van het jaarplan.

Stappen

1. Over welke aspecten van uw fysiotherapeutisch handelen ben u tevreden?
2. Welke ontwikkelingen op fysiotherapeutisch gebied ziet u als een uitdaging?
3. Welke problemen dienen zich de afgelopen tijd meer aan dan voorheen?
4. Formuleer kansen op basis van eventuele bedreigingen.
5. Beschrijf de verbeteronderwerpen voor uzelf.
6. Kies de onderwerpen die u voor uzelf wilt houden en onderwerpen die u binnen het IOF wilt bespreken
7. Bespreek uw onderwerpen in het IOF.
8. Maak een overzicht van alle individuele onderwerpen en verwerk deze in het jaarplan.
9. Evalueer dit instrument periodiek op haar bijdrage aan een zinvolle inhoud voor uzelf en voor het IOF

Toelichting bij de stappen

1. *Over welke aspecten van uw fysiotherapeutisch handelen bent u tevreden?*
Gebruik als uitgangspunt bijvoorbeeld het beroepsprofiel van de fysiotherapeut. Over welke aspecten van dat profiel bent u tevreden, waar heeft u vragen bij? Het beroepsprofiel kunt u vinden op FysioNet in het dossier 'beroepsprofiel'
2. *Welke ontwikkelingen op fysiotherapeutisch gebied ziet u als een uitdaging.*
Raadpleeg de Lange Termijn Visie, vakbladen of bulletins van zorgverzekeraars en het CVO (Commissie van Overleg). Werkt u bij een instelling, neem dan het lange termijn instellingsbeleid erbij. Welke patiëntencategorieën zullen in de toekomst meer fysiotherapie gaan vragen? Welke consequenties hebben nieuwe operatietechnieken of behandeltechnieken voor uw fysiotherapeutisch handelen? Wat kan intercollegiaal verbeterd worden? Wat kan verbeterd worden in de samenwerking met andere disciplines? Hoe kan ketenzorg meer vorm krijgen? Wat kan de bijdrage zijn van het kwaliteitsbeleid van het KNGF? Welke regionale ontwikkelingen spelen een rol?
3. *Welke problemen dienen zich meer aan dan voorheen?*
Wat ziet u als bedreiging? Wat ziet u als een kans? Wat kunt u doen om van een bedreiging een kans te maken? Inventariseer dit en bespreek dit met collega's.
4. *Formuleer kansen op basis van eventuele bedreigingen.*
Gebruik bovenstaande inventarisatie om verbeteronderwerpen te formuleren.
Hulpvragen:
 - Op welke onderdelen wilt u kennis vergroten en om wat voor kennis gaat dit dan?
 - Waar wilt u vaardiger in worden en welke vaardigheden wilt u dan leren?
 - Op welke aspecten wilt u uw attitude kunnen verbeteren en welke attitude ziet u zichzelf dan aannemen?
5. *Beschrijf de verbeteronderwerpen voor uzelf.*
Zet voor uzelf (een aantal voorbeelden) op papier wat u graag over een jaar of een aantal jaren gerealiseerd zou willen zien.
6. *Kies de onderwerpen die u voor zichzelf wilt houden en onderwerpen die u binnen het IOF wilt bespreken*
Geef prioriteit aan uw verbeteronderwerpen. Wat is direct noodzakelijk voor uw fysiotherapeutisch handelen, wat kan wachten? Waarin is gemeenschappelijkheid te vinden met andere fysiotherapeuten, en waar wilt u zelf in investeren?
7. *Bespreek uw onderwerpen in het IOF.*
Leg de verschillende onderwerpen naast elkaar en kies de onderwerpen die u gemeenschappelijk kunt aanpakken.
8. *Maak een overzicht van alle individuele verbeteronderwerpen en verwerk deze in het jaarplan.*
Zet de gemeenschappelijke verbeteronderwerpen in het jaarplan en maak afspraken over de manier waarop u deze kunt bereiken en welke instrumenten daarbij kunnen ondersteunen.
9. *Evalueer dit instrument periodiek op haar bijdrage aan een zinvolle inhoud voor uzelf en voor het IOF.*
Heeft het instrument ertoe bijgedragen dat u uw eigen vragen helder hebt kunnen formuleren? Heeft het bijgedragen aan zinvolle doelen voor het IOF? Wat vond u goed gaan het instrument, wat is voor verbetering vatbaar?

Het jaarplan

Het jaarplan geeft richting aan de doelen die het IOF in een bepaald jaar wil behalen en de wijze waarop. Bij het maken van het jaarplan kunt u ideeën opdoen, deze uitwisselen, en enthousiasme en energie vergaren om er in het nieuwe jaar mee aan de slag te gaan. Sinds de afschaffing van verplichte IOF-deelname hoeft u geen jaarplan meer op te sturen naar het regiokantoor. Het is wel raadzaam een plan te maken om richting te geven aan uw IOF activiteiten. Het jaarplan is een goed instrumenten om de doelen en verwachtingen duidelijk te krijgen.

Belangrijk: U kunt feedback krijgen op uw jaarplan. Neem hiervoor contact op met uw regiokantoor

Stappen

1. Bespreek het doel en de functie van het maken van het jaarplan.
2. Inventariseer de verschillende vragen, onderwerpen van de deelnemers.
3. Geef prioriteit aan de onderwerpen waaraan u dit jaar aandacht gaat besteden.
4. Formuleer per onderwerp een (SMART) doel.
5. Maak afspraken over wie wat doet en wanneer.
6. Maak afspraken over de manier waarop u dit doel wilt bereiken. Ga na welke instrumenten kunnen helpen bij het behalen van het doel.
7. Zorg ervoor dat de schriftelijke versie van uw jaarplan bij de IOF leden bekend is.
8. Evalueer de wijze waarop het maken van het jaarplan is verlopen.

Toelichting op de stappen van het jaarplan

In een jaarplan beschrijft het IOF wat zij wil bereiken en hoe zij dit wil aanpakken. Een jaarplan schrijft het IOF in eerste instantie voor zichzelf. Door een jaarplan te maken gaan de leden gerichter nadenken over wat hen bezig houdt en wat zij wil bereiken. Goede jaarplannen geven duidelijk richting. Zij zorgen ervoor dat een IOF een gemeenschappelijk doel nastreeft en dat iedereen daarbinnen weet wat hij of zij kan verwachten.

Een jaarplan is een goede basis om de IOF-activiteiten en investeringen inzichtelijk te maken voor elkaar en voor derden. Het kan voor het IOF ook handig zijn om een meerjarenplan te maken. Hierdoor zet u de activiteiten van een jaar in een breder perspectief.

Jaarplannen zijn geen wetten. Als zich zaken voordoen die een hogere prioriteit hebben of een onderwerp vraagt meer aandacht dan u in eerste instantie had gedacht, geef uzelf dan de ruimte om af te wijken van uw jaarplan. Leg dit wel vast zodat u dit makkelijk kunt terugvinden bij het maken van het jaarverslag.

Het belangrijkste bij het maken van een jaarplan is dat u binnen het IOF die zaken oppakt die het fysiotherapeutisch handelen in al haar facetten van de IOF-leden ten goede komen.

1. *Bespreek het doel en de functie van het maken van het jaarplan.*
Besteed voordat u het jaarplan gaat maken kort aandacht aan het doel en de functie van het jaarplan. (Richting voor eigen activiteiten.)
2. *Inventariseer de verschillende vragen, onderwerpen van de deelnemers.*
De individuele leden brengen ieder hun eigen onderwerpen in. Verzamel deze op een flip-over.
3. *Geef prioriteit aan de onderwerpen waaraan u dit jaar aandacht gaat besteden.*
U kunt hierbij gebruik maken van de prioriteringsmethode, deze staat beschreven bij het onderdeel Procesondersteunende instrumenten.
4. *Formuleer per onderwerp een (SMART) doel.*
SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.
Afhankelijk van uw ervaring met het formuleren van SMART-doelen, kunt u hogere eisen aan het formuleren van uw doelen gaan stellen. Het is een optie om te beginnen met het ART formuleren van uw doelen en een volgende keer voegt u een M of een S toe. Lees voor meer informatie het instrument *SMART doelen formuleren*.
5. *Maak afspraken over wie wat doet en wanneer.*
Maak afspraken over de manier waarop u aan uw doel gaat werken. Wie bereidt het voor? Is dit een individuele of gemeenschappelijke activiteit? Wie maakt het verslag na afloop? Het is goed om met elkaar af te spreken wie dit jaar voorzigt, wie de coach is, of u en wie de notulen maakt en hoe, wie het jaarplan en de jaarverslagen maken.
6. *Maak afspraken over de manier waarop u dit doel wilt bereiken. En ga na welke instrumenten kunnen helpen bij het behalen van het doel.*
Bekijk welke instrument het meest geschikt is om het doel te behalen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de kwaliteitscirkel, casuïstiek of intervisie. Het gebruik van verschillende instrumenten geeft ook nieuwe invalshoeken bij het bespreken van onderwerpen.
7. *Verstuur het jaarplan naar de leden..*
Leg alles vast in een verslag en stuur dit op naar de IOF-leden.
8. *Evalueer de wijze waarop het maken van het jaarplan is verlopen.*
Bespreek hoe het maken van het jaarplan is verlopen, wat liep goed, wat is voor verbetering vatbaar, wat neemt u mee om de kwaliteit van het jaarplan voor een volgend keer te kunnen verhogen?

Het jaarverslag

In een jaarverslag leg het IOF verantwoording af over de resultaten die het afgelopen jaar zijn behaald en over de wijze waarop deze zijn behaald. Daarnaast beschrijft u in welke mate u tevreden bent over het resultaat, de gevoerde werkwijze en wat u het komende jaar of de komende jaren wilt veranderen.

Belangrijk: U kunt feedback krijgen op uw jaarverslag. Neem hiervoor contact op met uw regiokantoor

Stappen

1. Maak een inventarisatie van de onderwerpen die het afgelopen jaar aan bod zijn geweest.
2. Evalueer de mate waarin de doelstellingen van de onderwerpen zijn behaald.
3. Evalueer hoe de middelen hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen.
4. Evalueer hoe de afspraken over samenwerking hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen.
5. Leg het geheel vast in het jaarverslag en stuur dit naar de leden.
6. Evalueer de wijze waarop het maken van het jaarverslag is verlopen.

Toelichting op de stappen

Het jaarverslag maakt het IOF na het evalueren van het afgelopen jaar. u maakt het verslag voor het IOF en daarmee ook voor uzelf. Als u meerdere verslagen hebt over de afgelopen jaren, krijgt u een goed beeld van de ontwikkelingen binnen uw IOF. U kunt vergelijken wat u nu belangrijker vindt dan een paar jaar geleden. En u kunt vaststellen of de resultaten van een paar jaar geleden nog steeds gelden of zijn weggezaakt.

- 1 *Maak een inventarisatie van de onderwerpen die het afgelopen jaar aan bod zijn geweest.*
Raadpleeg het jaarplan en de notulen om na te gaan met welke onderwerpen het IOF aan de slag zou gaan en of deze ook aan de orde zijn geweest.
- 2 *Evalueer de mate waarin de doelstelling van ieder onderwerp is behaald.*
Gebruik de notulen om vast te stellen welke afspraken er zijn gemaakt en vraag de IOF-leden hierop een toelichting te geven.
- 3 *Evalueer hoe de middelen hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen.*
Bekijk per onderwerp welke middelen zijn gebruikt, zoals bijvoorbeeld intervisie of de methode richtlijnen. Probeer aan de hand daarvan vast te stellen of en in welke mate die middelen hebben bijgedragen aan het resultaat.
- 4 *Evalueer hoe de afspraken hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen.*
Maak een overzicht van de afspraken die zijn gemaakt . Probeer vervolgens aan te geven of die hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen. Welke afspraken waren zinvol? Welke afspraken zijn voor verbetering vatbaar? Welke afspraken waren niet relevant?
- 5 *Leg het geheel vast in het jaarverslag en stuur dit naar de leden*
- 6 *Evalueer de wijze waarop het maken van het jaarverslag is verlopen.*
Bespreek hoe het maken van het jaarverslag is verlopen, wat liep goed, wat is voor verbetering vatbaar, wat neemt u mee om de kwaliteit van het jaarverslag voor een volgend keer te kunnen verhogen

Procesondersteunende instrumenten

Het maken van plannen en verslagen zijn geen doelen op zichzelf. Deze instrumenten dragen ertoe bij dat het overleg in het IOF effect oplevert voor de deelnemende fysiotherapeuten en uiteindelijk ook voor de patiënt. Het proces is uiteindelijk waar het omgaat. In dit hoofdstuk daarom instrumenten om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen, zoals effectief vergaderen, SMART-doelen stellen en brainstormen.

Feedback

Bij het geven van feedback in relatie tot communicatie laat u een ander op een constructieve manier weten hoe zijn of haar gedrag u beïnvloedt. Als u goed feedback kunt geven en ontvangen draagt dat bij aan een sfeer van vertrouwen en respect. Dit is de basis voor de bereidheid om te verbeteren of te veranderen.

Stappen bij het geven van feedback

1. Feedback gaat over gedrag dat de ander kan veranderen.
2. Zeg altijd eerst wat goed ging, zeg dan wat beter kan.
3. Tijdens het geven van feedback geeft u aan wat u ziet, voelt of hoort als reactie op het gedrag van de ander.
4. Geef geen waardeoordelen bij de feedback. Feedback is informatie, geen kritiek.
5. Geef de feedback zo kort mogelijk nadat het gedrag zich voordeed.
6. Sluit met uw feedback aan bij de behoeften, belangen en waarden van de ontvanger.
7. Beperk negatieve feedback.
8. Ga na of de feedback is begrepen.
9. Probeer feedback om te zetten in verwachtingen
10. Evalueer jaarlijks binnen het IOF of de wijze van het onderling feedback geven op een juiste wijze verloopt.

Stappen bij het ontvangen van feedback

1. Wees bereid feedback te ontvangen.
2. Probeer de feedback eerst goed tot uzelf te nemen en reageer niet onmiddellijk; ga niet gelijk in de verdediging.
3. Stel verhelderende vragen als de feedback u niet duidelijk is.
4. Vraag zelf om feedback als u over bepaald gedrag niet zeker bent.
5. Bepaal altijd zelf of u naar aanleiding van de feedback uw gedrag wilt aanpassen.

Toelichting feedback

1. *Feedback gaat over het gedrag dat de ander kan veranderen*
Feedback geven hoort bij een respectvolle wijze van met elkaar omgaan. Het doel is om de ander inzicht te geven en bewust te laten worden van zijn/haar eigen gedrag en het effect daarvan op anderen. Het geeft de ander de mogelijkheid om zijn/haar gedrag te veranderen.
2. *Zeg altijd eerst wat goed ging, zeg dan wat beter kan*
Als feedback goed gegeven wordt, voelt de ontvanger zich niet aangevallen, maar ervaart hij of zij het als waardevolle informatie. Feedback wordt gemakkelijker geaccepteerd als er ook positieve feedback wordt gegeven. Vanuit de waardering die u van een ander hebt gekregen ontstaat er ook gemakkelijker ruimte voor negatieve feedback. Bedenk dat u een ander niet kunt veranderen. Het is aan de ander of hij **wil** veranderen.
3. *Tijdens het geven van feedback geeft u aan wat u ziet, voelt of hoort als gevolg van het gedrag van de ander op u.*
Vertel uw collega wat het effect van zijn manier van reageren is op u. Feedback wordt niet in algemene termen gegeven: "Niemand waardeert de manier waarop u zich gedraagt." U kunt wel zeggen: "Ik vind het vervelend dat u de afspraak voor de 3^e keer wilt verzetten, hierdoor raak ik mijn motivatie kwijt."
4. *Geef geen waardeoordelen bij feedback. Feedback is informatie, geen kritiek.*
Waardeoordelen lokken makkelijk negatieve reacties uit. Waardeoordelen zeggen meer over wat de feedback gever belangrijk vindt.
5. *Geef de feedback zo kort mogelijk nadat het gedrag zich voordeed.*
De ontvanger van de feedback kan zich dan het beste herinneren hoe de situatie was en hoe hij/zij reageerde. Een maand later feedback geven is niet meer effectief.
6. *Sluit met uw feedback aan bij de ontvanger.*
De feedback is bedoeld om de ontvanger verder te helpen. Probeer daarom zodanig te formuleren dat een ander daadwerkelijk iets met de informatie kan. De feedback moet dus individueel worden toegepast.
7. *Ga na of de feedback is begrepen.*
Het is van belang dat de ontvanger begrijpt wat u duidelijk wil maken. Accepteer het daarom als de ontvanger nog even wil nadenken over wat er is gezegd, of als hij de informatie naast zich neerlegt. Feedback is niet dwingend.
8. *Probeer kritiek om te zetten in verwachtingen.*
Als u moeite hebt met de manier waarop iemand zich in het gesprek mengt, zeg dan niet alleen dat u dat niet op prijs stelt, maar geef tegelijkertijd aan wat u verwacht. Bijvoorbeeld: "Ik stel het op prijs als u mij laat uitpraten."
9. *Evalueer jaarlijks binnen het IOF of de wijze van het onderling feedback geven op een juiste wijze verloopt.*
Regelmatig evalueren houdt de leden scherp over wat goed loopt en voor verbetering vatbaar is.

Toelichting bij ontvangen van feedback

1. *Wees bereid om feedback te ontvangen.*
Probeer altijd echt te luisteren naar wat een ander te zeggen heeft. Doe uw voordeel met de objectieve informatie van een ander.
2. *Probeer de feedback eerst goed tot u te nemen en reageer niet onmiddellijk; ga niet meteen in de verdediging.*
Voel u niet aangevallen als iemand feedback geeft. Het is bedoeld om u te helpen. Wees u er wel van bewust dat iemand niet zomaar feedback geeft. Een ander ervaart uw gedrag op een bepaalde manier, ook al ervaart u dat zelf misschien anders.
3. *Stel verhelderende vragen als de feedback niet duidelijk is.*
De feedback moet wel duidelijk zijn. U moet weten wat er precies is bedoeld. Bij onduidelijke feedback is het belangrijk dat u goed navraagt wat er precies wordt bedoeld. U moet er tenslotte iets mee kunnen doen.
4. *Evalueer jaarlijks of binnen het IOF de wijze van feedback geven op een juiste wijze verloopt.*
Op een juiste wijze feedback geven is niet iets dat u zich zomaar eigen heeft gemaakt. Het is daarom belangrijk om dit regelmatig te evalueren. Zeker als dit een knelpunt binnen uw groep is.

Checklist voor effectief vergaderen

Stappen

Vooraf

- Stel de definitieve agenda op.
- Maak deelnemers duidelijk wat van hen wordt verwacht, zodat ze zich kunnen voorbereiden. Stuur eventuele stukken tijdig op.
- Maak plaats, datum en tijd van vergadering bekend.
- Zorg dat koffie, thee en dergelijke klaarstaan.
- Wijs een gespreksleider aan.
- Wijs een notulist aan.

Structuur van de vergadering

- Opening.
- Neem de agenda door met de deelnemers.
- Geef de deelnemers om beurt gelegenheid mededelingen te doen.
- Bespreek de notulen van vorige bijeenkomst.
- Besteed kort aandacht aan de vorige bijeenkomst en aan het effect ervan op de dagelijkse werkprijktijk.
- Benoem het doel van deze bijeenkomst (dit is eventueel al in de vorige bijeenkomst vastgesteld; zie kaart Doelen opstellen)
- Bespreek het onderwerp of de onderwerpen.
- Geef na afloop een korte samenvatting.
- Evalueer de bijeenkomst. Is het doel naar ieders tevredenheid bereikt? Wat zijn de gevolgen voor het werk? Is het nodig de volgende keer iets aan te passen?
- Bepaal het doel voor de volgende bijeenkomst.
- Vat de afspraken en besluiten kort samen.
- Rondvraag: geef de deelnemers om beurt gelegenheid kort nog ergens op terug te komen.
- Bepaal de datum voor de volgende bijeenkomst.
- Geef aan wanneer de notulen worden verspreid.
- Sluit de vergadering.

Checklist proces:

- Komt iedereen voldoende aan het woord?
- Luisteren de deelnemers naar elkaar?
- Wordt regelmatig samengevat wat er gezegd wordt?
- Hebben de deelnemers respect voor elkaars meningen?

Eén keer per jaar evalueert u de wijze van vergaderen aan de hand van de checklist

Toelichting bij effectief vergaderen

Effectief vergaderen wil zeggen dat het doel van de vergadering wordt bereikt en de vergadering naar het oordeel van de deelnemers naar tevredenheid is verlopen.

Vaak hangt de effectiviteit van een vergadering af van de duidelijkheid die gecreëerd is. Over de taakverdeling tijdens de vergadering, over het doel, de werkwijze en gemaakte afspraken. Daarnaast is het van belang dat iedere deelnemer zich betrokken voelt bij het verloop van de vergadering. Niet alleen de voorzitter is verantwoordelijk voor het succes van de IOF-bijeenkomst, elke deelnemer heeft hierin een eigen taak en verantwoordelijkheid. Ieder zal zich dan ook moeten inzetten om het rendement van de IOF-bijeenkomst voor elke deelnemer zo hoog mogelijk te maken.

Hieronder volgen een paar tips over hoe u kunt omgaan met mogelijke problemen tijdens een vergadering.

Als er stiltes vallen:

- Vat samen.
- Stel vragen die zeker worden beantwoord.
- Nodig uit tot specifieke reacties.
- Laat ook stiltes bestaan als momenten om gedachten te ordenen

Als bepaalde deelnemers voortdurend aan het woord zijn:

- Vat samen.
- Vraag een samenvatting.
- Vraag reacties van anderen.
- Stel tijdslimieten.

Als er wordt doorgedaan op onbelangrijke onderwerpen:

- Probeer aan te geven waarom het onderwerp onbelangrijk is.
- Geef aan wanneer het wel relevant zou zijn.

Als er deelnemers zijn die nauwelijks spreken tijdens de vergadering:

- Maak een rondje van meningen, te beginnen bij degene die het minst aan het woord is.
- Betrek ze erbij door gerichte vragen te stellen aan die personen.

Jaarlijks de wijze van vergaderen evalueren

- Evalueren met betrekking tot het resultaat
- Evalueren met betrekking tot de vergaderwijze.

Brainstormen

Brainstormen is een instrument dat u gebruikt om gedachten en ideeën te verzamelen. Omdat het veel vrijheid biedt, geeft het ook veel ruimte voor creativiteit. U kunt dit instrument bij veel IOF-bijeenkomsten gebruiken. U kunt bijvoorbeeld bij het maken van een jaarplan brainstormen over de onderwerpen voor de aankomende periode. U kunt brainstormen bij een verbeterproject over de oorzaken van een kwaliteitsvraagstuk

Stappen

1. Stel met elkaar vast over welke vraag u wilt brainstormen.
2. Schrijf de vraagstelling duidelijk zichtbaar op.
3. Bespreek de volgende stappen (4 t/m 10) en vraag of deze voor iedereen duidelijk zijn.
4. Start de brainstorm. Geef de deelnemers beurtelings gelegenheid om een al dan niet creatief antwoord te formuleren op de vraagstelling.
5. Discussieer (nog) niet over de antwoorden; elke bijdrage is goed.
6. Schrijf elk antwoord duidelijk zichtbaar op.
7. Verzamel antwoorden tot er geen reactie meer uit de groep komt.
8. Bekijk de oogst. Wanneer een bijdrage voor iemand onduidelijk is, vraag dan om verduidelijking aan de inbrenger.
9. Groepeer vergelijkbare antwoorden.
10. Besluit in overleg welke antwoorden het meest geschikt en bruikbaar lijken.
11. Bepaal gezamenlijk de vervolgaanpak en maak met elkaar concrete afspraken.
12. Evalueer het instrument brainstormen naar resultaat en werkwijze

Toelichting op brainstormen

Met het instrument brainstormen kunt u op een snelle manier gedachten en ideeën verzamelen over een bepaalde vraagstelling. Het instrument kunt u gebruiken om:

- te komen tot de oplossing van een bepaald probleem
- problemen te identificeren (welke problemen komt u tegen in een bepaalde situatie?),
- inzicht te krijgen in oorzaak-gevolg relaties (wat is de oorzaak, of juist het gevolg, van een bepaalde situatie of werkwijze?)
- nieuwe onderwerpen voor een project of IOF-bijeenkomst te inventariseren. (over welke onderwerpen gaan wij het komend jaar hebben?)

Bepaal vooraf of brainstormen het meest geschikte instrument is en waarom. Voor welk doel gaat u met dit instrument aan de slag? En wat gebeurt er met de resultaten? Tijdens de brainstorm kunnen alle remmen los. Alle antwoorden zijn welkom. Denk niet meteen aan haalbaarheid. Zo komt u op ideeën waar nog niemand aan gedacht heeft. Uit een 'wild' idee kan mogelijk een bruikbare oplossing worden gedestilleerd. Het is dan ook zeker niet de bedoeling dat de deelnemers elkaar bekritisieren om zijn/haar inbreng, dat werkt alleen maar remmend. Nadat de brainstormsessie is afgerond, mogen deelnemers elkaar verhelderende vragen stellen als een bijdrage niet duidelijk is. Brainstormen geeft veel energie om iets aan te pakken.

Benodigheden

Voor een brainstormsessie is het prettig om een groot papier, flip-over of een bord inclusief de bijbehorende schrijfwaren bij de hand te hebben. Eventueel kunnen gele post-it briefjes gebruikt worden. Aan de hand van die gele briefjes kunnen antwoorden snel worden gerangschikt door ze bij elkaar te plakken op een bord of flip-over.

1 t/m 3: formuleren van een onderwerp

- Spreek duidelijk met elkaar af wat de vraagstelling is. Het heeft geen zin als niet voor iedereen duidelijk is waarover wordt gebrainstormd.
- Schrijf de vraagstelling ergens duidelijk zichtbaar op voor iedereen.

Punt 4 t/m 7: brainstormen

- Las eventueel een korte denkpauze in, zodat ieder voor zichzelf een antwoord op de vraag kan opschrijven.
- Tip: geef elke deelnemer om de beurt het woord om antwoord te geven op de vraag.
- Let erop dat iedereen een kernachtig antwoord formuleert.
- Schrijf de antwoorden duidelijk zichtbaar voor iedereen op.
- Stiltes zijn niet erg, zij kunnen leiden tot nieuwe ideeën.
- Sta geen oordelen of vragen tussendoor toe.

Punt 8 en 9: verhelderen en groeperen

- Geef de deelnemers de gelegenheid verhelderende vragen te stellen als een antwoord niet duidelijk is.
- Probeer de antwoorden overzichtelijk te groeperen. Ga met elkaar na welke (groep van) antwoorden het beste past bij de vraagstelling. Een hulpmiddel hierbij kan het prioriteren zijn. Deze methode wordt op de kaart 'prioriteren' nader beschreven.

Punt 10 en 11: vervolg

- Bepaal met elkaar wat u concreet met de uitkomsten van de brainstormsessie gaat doen.
- Maak na de brainstorm duidelijke afspraken over wat binnen welk termijn van iedere deelnemer wordt verwacht.
- Ga na of het vooraf beoogde resultaat of doel is bereikt.

Punt 12

Evalueer de brainstorm methode. Draagt het bij tot het verzamelen van goede ideeën? Wat liep goed, wat is voor verbetering vatbaar, gebruikt u deze methode een volgend keer weer?

Prioriteren

Dit instrument kan u helpen om voor een bijeenkomst een onderwerp te kiezen als er een scala aan mogelijkheden is. U kunt op drie manieren invulling geven aan het prioriteren.

1. Welke onderwerpen spreken het meeste aan?
2. Welke onderwerpen zijn het hoogst noodzakelijk om aan te pakken?
3. Welk onderwerp heeft de grootste kans van slagen als dit wordt aangepakt?

Alle opties hebben hun eigen stappen.

Stappen

Optie 1: Welke onderwerpen spreken het meeste aan?

1. Laat de deelnemers uit een lijst met mogelijke onderwerpen voor zichzelf de volgorde van prioriteit bepalen.
2. Geef elk onderwerp op een flip-over een score op basis van de rangschikking van elke IOF-deelnemer.
3. Tel de scores op van ieder onderwerp en bepaal welk onderwerp het hoogst heeft gescoord.
4. Ga met de groep na of het onderwerp met de hoogste score ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd of dat aan de hand van andere criteria voor een andere oplossing wordt gekozen.
5. Spreek met elkaar af wat er concreet gaat gebeuren op basis van de uitkomst van de prioriteitenzitting.
6. Maak duidelijk wat van elkaar verwacht wordt, en op welke termijn.

Optie 2: Welke onderwerpen hebben de hoogste noodzaak om aan te pakken. Door een antwoord te geven op onderstaande vragen kunt u hier een goed beeld van krijgen.

1. Wat zijn de consequenties in positieve zin als we met dit onderwerp aan de slag gaan? Wat levert het op voor de patiënt, de fysiotherapeut, de fysiotherapie?
2. Wat zijn de consequenties in negatieve zin als we dit onderwerp laten liggen?
3. Maak een keuze.

Optie 3: Welk onderwerp heeft de grootste kans van slagen

1. In welke mate heb ik of heeft dit IOF invloed op het te behalen resultaat?
2. Hoe groot is het gemeenschappelijke draagvlak om met dit onderwerp aan de slag te gaan?
3. Is er op korte termijn resultaat zichtbaar als we met dit onderwerp aan de slag gaan?
4. Hoeveel inspanning kost het in tijd en/of geld om een resultaat te behalen?

Evalueer het instrument prioriteren.

Toelichting op prioriteren

Wanneer kiest u voor een prioriteitenzitting? Soms, bijvoorbeeld na een brainstormsessie, zal er een lijst met onderwerpen, oplossingen, methoden of werkwijzen naar voren komen. Welke pakt u als eerste aan? Een prioriteitenzitting is een hulpmiddel om samen te bepalen welk van de vele items het meest passend is in een gegeven situatie. Bepaal eerst gezamenlijk of dit de meest geschikte manier is om een keuze te maken.

Benodigdheden

Voor een prioriteitenzitting heeft u pen, papier, post-it briefjes en een flip-over of een bord nodig waarop de rangschikking van de mogelijkheden van iedere deelnemer kan worden weergegeven. Onderstaande casus maakt duidelijk hoe een prioriteitenzitting ingezet kan worden.

Casus

Met behulp van een brainstorm is nagegaan, welke onderwerpen komend jaar aan bod kunnen komen in het IOF. Een tiental onderwerpen zijn door de acht IOF-deelnemers genoemd, maar op dit moment is nog niet duidelijk welk onderwerp gekozen zal worden. Allereerst rangschikken de deelnemers voor zichzelf de onderwerpen van 1 tot en met 10. Hierbij krijgt het onderwerp dat de hoogste voorkeur heeft 10 punten en het onderwerp met de laagste voorkeur 1 punt. Als dit is gedaan worden de resultaten op een bord gerangschikt.

Vervolgens kunt u ook prioriteren op basis van andere criteria.

U kunt dan scoren tussen een 1 en een 10. De score 1 staat dan voor lage mate en een score 10 voor een hoge mate.

Criterium \ Onderwerp	Mate van eigen invloed op het resultaat	Mate van draagvlak	Hoe snel resultaat zichtbaar	Criterium Etc.	Totaal
Onderwerp 1	5	4	8		
Onderwerp 2	9	7	5		
Onderwerp 3	3	2	7		

Het totaal aantal punten zegt nog niet alles, binnen het IOF kunt u vooraf ook discussiëren over het belang van een criterium. Bijvoorbeeld: ‘Als het draagvlak laag scoort, dan beginnen we er sowieso niet aan.’

Maak een keuze.

Evalueer het instrument prioriteren. Heeft het ertoe bijgedragen dat u de juiste keuzes hebt kunnen maken? Wat liep goed met betrekking tot het brainstormen, wat is voor verbetering vatbaar?

SMART doelen formuleren

Het maken van een jaarplan of het inhoud geven aan een IOF-bijeenkomst verloopt efficiënter als onderwerp en doel voor alle deelnemers duidelijk zijn. Bepaal de doelen bij het formuleren van het jaarplan aan het begin van een bijeenkomst. Als het IOF één onderwerp per jaar wilt behandelen, wordt het doel SMART geformuleerd. Per bijeenkomst kunt u dan subdoelen formuleren.

Wat zijn SMART doelen?

De afkorting SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

Specifiek	Wat wilt u bereiken?
Meetbaar	Beschrijf welk resultaat u wilt behalen, maak het zo concreet en tastbaar mogelijk.
Acceptabel	Is het doel voor alle betrokkenen de moeite waard?
Realistisch	Is het aannemelijk dat het doel gerealiseerd wordt?
Tijdgebonden	Op welk moment is het doel gerealiseerd?

Stappen

1. Neem een korte denkpauze waarin iedereen z'n verwachtingen van de bijeenkomst kan bepalen.
2. Iedere IOF-deelnemer spreekt om de beurt zijn verwachting uit.
3. De verwachtingen worden voor iedereen duidelijk zichtbaar opgeschreven.
4. Bepaal met elkaar op welke verwachting(en) u zich richt.
5. Bepaal op basis van deze verwachting(en) het SMART-doel van de bijeenkomst.
6. Bekijk aan het eind van de bijeenkomst / het IOF-jaar of het doel bereikt is. Zo nee, waarom niet? Wat kan er de volgende bijeenkomst verbeterd worden? Bepaal eventueel de doelen voor de volgende bijeenkomst / het volgende jaar.
7. Evalueer de mate waarin het formuleren van SMART-doelen effect heeft gehad op het formuleren van doelen.

Toelichting bij het vaststellen van doelen

Het is goed om aan het begin van een IOF-bijeenkomst samen te bepalen wat u wilt bereiken. Dit is minder eenvoudig dan het lijkt, maar hoe meer u met deze activiteit bezig bent, hoe soepeler het verloopt.

U kunt ook aan het einde van een bijeenkomst voor een volgende keer het doel vaststellen. Het voordeel daarvan is dat de deelnemers dan al één en ander kunnen voorbereiden.

Als u dit instrument gaat gebruiken binnen uw IOF, dan is het belangrijk om het voorbeeld te geven door de bijeenkomst te beginnen met een SMART geformuleerd doel. Bijvoorbeeld: Aan het eind van deze bijeenkomst weten alle deelnemers wat de letters van SMART inhouden en kunnen zij dit invullen voor één aspect van hun werk.

Iedere IOF-deelnemer heeft z'n eigen verwachtingen en doelen. Door de verwachtingen vooraf uit te spreken, kunt u teleurstellingen voorkomen. Verwachtingen en doelen horen bij elkaar. Daarom is het belangrijk om vooraf aan het doelen stellen ieders persoonlijke verwachtingen te inventariseren bij het bespreken van een bepaald onderwerp. Dit geeft inzicht in ieders betrokkenheid bij een onderwerp en een goede richting aan het te formuleren doel. Vandaar dat deze toelichting eerst begint met een uitleg over de verwachtingen en vervolgens uitgebreid ingaat op het SMART principe. IOF-bijeenkomsten zijn beter afgebakend door de verwachtingen vooraf af te checken en het doel SMART te formuleren en zullen daardoor efficiënter verlopen. Bovendien kunt u aan het eind van de bijeenkomst nagaan of het doel is bereikt. En zo niet, dan kunt u analyseren waar dat aan lag en wat er voor volgende bijeenkomsten kan worden verbeterd.

1. *Neem een korte denkpaauze waarin iedereen z'n verwachtingen van de bijeenkomst kan bepalen.*
Het inlassen van een denkpaauze is van belang als voorbereiding. Zet alvast de gedachten op papier. Daarmee geeft u de ruimte aan deelnemers die wat meer tijd nodig hebben om hun gedachten op een rijtje te zetten.
2. *Iedere IOF-deelnemer spreekt om de beurt zijn of haar verwachting uit.*
U geeft hiermee iedereen de gelegenheid om z'n gedachten goed uit te spreken, zonder onderbroken te worden door anderen. Er is dan ook tijdens deze ronde geen ruimte voor discussie. Andere deelnemers kunnen eventueel wel vragen om een toelichting of verduidelijking.
3. *De verwachtingen worden voor iedereen duidelijk zichtbaar opgeschreven.*
Opschrijven heeft als voordeel dat het de aandacht centreert en de deelnemers de gelegenheid geeft om direct te reageren als het niet goed geformuleerd staat.
4. *Bepaal met elkaar op welke verwachting(en) u zich richt.*
Zorg voor consensus over de keuze om teleurstellingen te voorkomen over het resultaat van een IOF-bijeenkomst. Kiezen betekent dat niet aan iedere verwachting van alle deelnemers kan worden voldaan.
Kies met elkaar voor een reële, haalbare verwachting. Enkele factoren die meespelen bij de keuze: de voorkeur van de deelnemers voor een bepaalde verwachting, het verschil in kennis en kunde van de deelnemers, de geschiedenis van een IOF, de tijd die het realiseren van die verwachting in beslag zal nemen.
5. *Bepaal op basis van deze verwachting(en) het SMART-doel van de bijeenkomst.*
Een goed doel geeft het resultaat van de bijeenkomst weer en niet de manier waarop dit resultaat wordt bereikt. Een voorbeeld van een doel is: "Aan het eind van de IOF-bijeenkomst is er consensus bij alle deelnemers over de minimale eisen waaraan een tapebandage van de enkel dient te voldoen". Een voorbeeld van de manier om dit te bereiken is: "Brainstormen over de eisen waaraan een tapebandage moet voldoen".
Schematisch geldt in feite voor het opstellen van een doel: wie moet wat in welke mate bereiken binnen welke termijn? Een andere manier om een doel te formuleren is aan de hand van de SMART-eisen:

Specifiek:

Wie of wat betreft het? Is het doel eenduidig? In de praktijk worden doorgaans te brede, veelomvattende doelen gesteld. Bijvoorbeeld: *richtlijn bespreken*. Meer specifiek is: *Aan het eind van de IOF-bijeenkomst zijn er drie voordelen en drie nadelen geformuleerd over het gebruik van richtlijnen*.

Meetbaar:

Formuleer het doel zo resultaat gericht mogelijk zodat het IOF achteraf kan vaststellen of het doel al dan niet is bereikt is. Een voorbeeld *Het gebruik van dit overdrachtsformulier zorgt ervoor dat er 50% minder patiënten bellen met vragen*.

Acceptabel:

Beschrijf het doel enigszins uitdagend, maar nog wel acceptabel. Het mag enige moeite kosten om ermee aan de slag te gaan en is voor de deelnemers een interessant onderwerp waarbij eenieder zich betrokken voelt. Zie het voorbeeld bij Meetbaar.

Realistisch:

Er zijn haalbare afspraken of producten (zoals een standaard verwijfsbrief of kennis of vaardigheden etc.) die gemaakt kunnen worden. Het mag idealistisch, maar het moet ook uitvoerbaar zijn in de beschikbare tijd en met de beschikbare middelen. Het is hierbij belangrijk te bedenken wat u zelf kunt beïnvloeden. Om een doel realistisch te formuleren kunt u de voorwaarden die noodzakelijk zijn om het doel te realiseren inventariseren. Daarna gaat u kijken welke factoren u zelf als IOF of IOF-lid kunt beïnvloeden. Mocht blijken dat u een aantal belangrijke factoren niet kunt beïnvloeden, dan is het goed uzelf af te vragen uw doel zo te laten staan, of bij te stellen of kiezen voor een ander doel. Medewerking van bijvoorbeeld een huisarts bij de overdracht kunt u moeilijk afdwingen. Fysiotherapeuten binnen één IOF kunnen dit wel gemakkelijker bereiken.

Tijdgebonden:

Het moet duidelijk zijn wanneer het doel is bereikt. Bijvoorbeeld voor de volgende IOF-bijeenkomst, over een maand of een half jaar. Het tijdselement geeft richting aan de planning van de uit te voeren activiteiten. Door het gebruik van een termijn kunt u het onderwerp ook op de agenda zetten om te evalueren hoever u bent gekomen.

Veel professionals zijn niet gewend om SMART doelen te formuleren. Het kost veel discipline om er aan te beginnen en om het consequent vol te houden.

Daarom is het, als u er voor de eerste keer mee aan de slag gaat, verstandig om het langzaam op te bouwen. Besteed bijvoorbeeld eerst aandacht aan één of twee onderdelen van het SMART principe; bijvoorbeeld de R en de T. Als u er aan bent gewend, kunt u er één ander onderdeel van het SMART principe aan toevoegen.

6. *Evalueer de mate waarin het SMART doelen formuleren effect heeft gehad op het doelen formuleren*

7. *Draagt SMART doelen formuleren bij tot een beter resultaat?*

Draagt het bij tot duidelijker richting geven aan het resultaat van een bijeenkomst of het behalen van de resultaten van het jaarplan? Wat liep goed bij het gebruik van dit instrument, wat is voor verbetering vatbaar.

Methodische instrumenten

IOF-besprekingen gaan voor een belangrijk deel over de vakinhoud. Om daarmee gestructureerd en diepgaand aan de slag te gaan behandelen we in dit hoofdstuk enkele veelgebruikte methodische instrumenten, zoals intervisie, casuïstiek en richtlijn bespreken.

Intervisie

Intervisie is een instrument, waarbij een IOF-deelnemer zijn functioneren bespreekt aan de hand van een voorbeeld uit eigen praktijk. Bij interventie staat met name het persoonlijk functioneren van degene die een situatie inbrengt centraal. (Bij casuïstiek bespreken staat vooral het probleem centraal.)

De intervisiemethode vraagt veel van de deelnemers omdat degene die iets inbrengt zich kwetsbaar op stelt.

Het doel van interventie is door middel van collegiale feedback het eigen en andermans probleemoplossend vermogen te vergroten.

Stappen

1. Een deelnemer brengt een casus in waarin hij de problemen omschrijft die hij ondervindt bij het eigen handelen.
2. De inbrenger geeft hierbij aan wat en waarom de situatie een probleem is, wie erbij betrokken is, wat er tot nu toe aan gedaan is en met welk effect. De inbrenger geeft aan op welke vraag hij een antwoord wil hebben
3. Geef de overige IOF-deelnemers gelegenheid om een toelichting of verheldering te vragen als de casus nog niet helemaal duidelijk is.
4. Las een korte denkpauze in. Elke deelnemer beeldt zich de casus in en bedenkt hoe hij/zij in dat geval zelf zou handelen.
5. Laat het probleem nogmaals formuleren door de inbrenger.
6. Geef vervolgens de IOF-deelnemers om beurten de mogelijkheid om aan te geven hoe hij/zij zou handelen in diezelfde situatie.
7. Laat degene die de casus heeft ingebracht om opheldering vragen als niet duidelijk is wat een van zijn collega's bedoelt.
8. Na alle opmerkingen te hebben gehoord, kan de betrokkene aangeven welke alternatieven hij het meest bruikbaar vindt. Discussieer hier zonedig over door.
9. Evalueer wat de inbrenger van de casus aan deze interventieronde heeft gehad.
10. Evalueer wat de andere deelnemers er aan hebben gehad?
11. Evalueer het instrument interventie

Toelichting op intervisie

Met intervisie kunt u van elkaar leren hoe men zou handelen in een vergelijkbare situatie. Het draagt ertoe bij dat het probleemoplossend vermogen van degene die de casus inbrengt wordt vergroot. Daarom is er vooral veel aandacht voor het stellen van vragen en wordt niet direct begonnen met het aandragen van mogelijke oplossingen. De methode intervisie werkt het beste bij groepen die niet groter zijn dan 8 personen.

Intervisie is zinvol als één van de deelnemers in zijn/haar werk tegen een probleem aanloopt waar geen duidelijke oplossing voor is of waarin de inbrenger zijn of haar handelen ter discussie wil stellen.

Aandachtspunten bij intervisie

Bepaal eerst of intervisie het meest geschikte instrument is bij de voorliggende casus. Bepaal doel/resultaat, waarbij het doel van degene die iets inbrengt centraal staat. De methode is het meest succesvol als er een sfeer van respect en vertrouwen is en het IOF op een goede wijze feedback aan elkaar geeft (zie het instrument Feedback).

Voor een goed verloop van de bespreking is het aan te raden een voorzitter te benoemen.

1 en 2: inbrengen van een casus

De inbrenger vertelt wat het probleem is, waarom het een probleem is, waarom er nog geen oplossing is, wat de omstandigheden zijn, wie erbij betrokken zijn, of het probleem al langer bestaat, wat er aan gedaan is en met welk resultaat.

Hij geeft duidelijk aan op welke vraag hij een antwoord zoekt. Pas dan kunnen de andere IOF-deelnemers gericht meedenken over de casus.

3: verhelderen van de casus

Om misverstanden te voorkomen, en voor het vormen van een duidelijk beeld waar iedereen wat aan heeft, moet de casus helder zijn bij iedere deelnemer. Vragen om toelichting is daarom essentieel. Hierbij kunt u denken aan wie wat wanneer en hoe vragen. Probeer de waarom vraag te vermijden. Hierdoor lijkt het alsof de ander zich moet verantwoorden. Tip, deelnemers zijn gauw geneigd om elkaar goed bedoelde adviezen in de vorm van een vraag te geven. Verwijs deze door naar de adviesronde.

4: korte denkpauze

Om zich goed een beeld te kunnen vormen moet iedere deelnemer zich voldoende kunnen verplaatsen in de geschetste situatie. Geef de deelnemers daarvoor voldoende tijd. Eventueel kunnen ze dit kort voor zichzelf opschrijven. Het gaat er dus niet om dat de deelnemers aangeven wat de persoon in kwestie verkeerd heeft gedaan of anders had moeten doen. Ze moeten zich inbeelden wat zij zelf zouden hebben gedaan.

5: Laat de inbrenger naar aanleiding van de vragen die zijn gesteld het probleem herformuleren.

Dit is een belangrijke fase. Het stellen van vragen geeft vaak al veel inzicht in de problematiek bij de inbrenger. Hierdoor is kan de inbrenger vaak al zelf het probleem goed herformuleren en aangeven aan welke oplossingen hij zelf denkt.

6, 7 en 8: adviesronde

Vermijd discussie en/of afkeuring over de manier waarop de persoon in kwestie tot nu toe heeft gehandeld. Geef een mogelijke aanvulling op de wijze waarop het probleem is geherformuleerd en een aanvulling op de oplossingsrichting zoals deze door de inbrenger is aangegeven. Eventueel kunt u met elkaar afspreken of, en wanneer, degene die de casus heeft ingebracht de adviezen ten uitvoer brengt. En hoe die het resultaat van een eventueel andere handelwijze terugrapporteert.

9 en 10: evaluatie

De evaluatie biedt de deelnemers de gelegenheid om aan te geven wat zij hebben geleerd van deze intervisie.

11: Evalueer het instrument intervisie

Heeft dit instrument een bijdrage geleverd aan de verduidelijking van de vraagstelling van de inbrenger. Wat liep goed met het gebruik van dit instrument, wat is voor verbetering vatbaar?

Casuïstiekbespreking

Met dit instrument kunt u op systematische wijze met elkaar de manier van behandelen van een bepaalde patiëntencategorie te bespreken. In vergelijking tot intervisie staat bij casuïstiek bespreken de wijze van omgaan met het ingebrachte probleem centraal.

Stappen

1. Laat de deelnemers vooraf bepalen over welke patiëntencategorie de bijeenkomst plaatsvindt.
2. Eén van de deelnemers brengt een casus in en geeft een korte toelichting op de werkwijze die hij in de praktijk hanteert.
3. De IOF-deelnemers vragen zonodig om verheldering over deze casus.
4. Laat ieder voor zichzelf de individuele aanpak bepalen bij deze casus.
5. Bespreek de individuele aanpak, en kies daarbij uit een van deze twee mogelijkheden:
 - a. Laat de deelnemers aanvullingen geven op de casus.
 - b. Inventariseer de diverse aanpakken door de deelnemers beurtelings aspecten te laten benoemen van hun eigen aanpak.
6. Bespreek de overeenkomsten en verschillen.
7. Benoem de belangrijkste aandachtspunten voor de praktijk.
8. Trek conclusies uit de voorgaande stappen.
9. Evalueer de bespreking zelf en maak afspraken over de follow-up.
10. Evalueer het instrument casuïstiek bespreken.

Aandachtspunt bij de casuïstiekbespreking

Bij het bespreken van casuïstiek komen doorgaans veel en uiteenlopende aspecten van het dagelijks handelen aan de orde. Het is goed van te voren af te spreken welk aspect u met elkaar wilt bespreken. Door het aspect specifiek te benoemen geeft dit ruimte voor verdieping over dit onderwerp.

Belangrijk daarbij is van elkaar te leren door te luisteren naar ieders werkwijze. Daarna kan iedereen concluderen of er aspecten zijn die in het eigen handelen kunnen worden verbeterd.

Het aandachtspunt bij deze bespreking komt in eerste instantie te liggen op het herkennen van overeenkomsten en verschillen en niet op het verkrijgen van consensus over de wijze van behandelen. U vindt deze terug in de Toolkit bij het onderwerp over richtlijnbespreking.

Casuïstiek bespreken werkt het beste in groepen met maximaal 6 deelnemers

Toelichting op de stappen

Stap 1 t/m 3 (tijdsindicatie 25 minuten)

Het gaat erom dat duidelijk wordt waar het in de casus precies over gaat. In feite vindt er een inventarisatie plaats van datgene dat als uitgangspunt dient voor de bespreking zelf. Bij het verhelderen van de casus kunt u denken aan wie wat wanneer en hoe vragen. Probeer de waarom vraag te vermijden. Hierdoor lijkt het alsof de ander zich moet verantwoorden.

Stap 4 en 5 (tijdsindicatie 15 minuten)

Soms kan deze stap al thuis worden voorbereid.

Stap 6 t/m 9 (tijdsindicatie 40 minuten)

Dit is in feite de kern van een casuïstiekbespreking, inventariseren en bespreken van de overeenkomsten en verschillen in de aanpak. Daarbij is het goed te blijven vasthouden aan het feit dat het hier niet gaat om het komen tot consensus. Doel is het leren van elkaar. Aan het eind van deze stap kunt u afspreken een volgend keer terug te komen op de afspraken die zijn gemaakt.

Stap 10 (tijdsindicatie 5 minuten)

Evalueer het instrument casuïstiek bespreken

Heeft het gebruik van het instrument bijgedragen aan de verheldering van de problematiek, het bedenken van oplossingen en het maken van afspraken?. Wat liep goed, wat is voor verbetering vatbaar?

Richtlijn bespreken

Richtlijn bespreken is een instrument dat inzicht kan geven in de inhoud van een richtlijn en de mate waarin fysiotherapeuten al volgens een richtlijn handelen. Het maakt de overeenkomsten en ook de verschillen helder tussen het handelen in de praktijk en het handelen volgens de richtlijn. Daarnaast ondersteunt het instrument fysiotherapeuten bij de implementatie van onderdelen uit de besproken richtlijn.

Belangrijk: Een richtlijn is geen protocol, oftewel een voorgeschreven werkwijze. Een richtlijn geeft een aantal voorschriften weer die op wetenschappelijke wijze en vanuit ervaring zijn verkregen en die kunnen bijdragen aan het behalen van een goed behandelresultaat. De verantwoordelijkheid om conform de richtlijn te werken of om er van af te wijken ligt bij de individuele beroepsbeoefenaar. De afwijkingen van de richtlijn dienen beargumenteerd te worden. Voor een goede bespreking is het belangrijk een technisch voorzitter of gespreksleider aan te stellen.

U kunt ook kijken of de richtlijn die u wilt bespreken al in een kant en klaar jaarprogramma is beschreven. Een overzicht hiervan kunt u vinden op FysioNet in het dossier 'IOF'

Stappen

Voorafgaand aan de IOF-bijeenkomst

1. Richtlijn lezen.
2. Vaststellen van overeenkomsten en verschillen in het eigen handelen en de adviezen in de richtlijn.

Tijdens de IOF-bijeenkomst

1. Inventariseer en bespreek onduidelijkheden (plenair)
2. Vergelijk uw eigen handelen met de richtlijn en benoem de verschillen (subgroep)
3. Bespreek de benoemde verschillen (subgroep)
4. Bepaal de belangrijkste verschillen (subgroep)
5. Bespreek de betekenis van de adviezen uit de richtlijn voor de praktijk (subgroep)
6. Terugkoppeling naar de groep (plenair)
7. Kies aansprekende adviezen uit de richtlijn (individueel)
8. Evalueer de bijeenkomst (plenair)
9. Besluit wel of niet tot een vervolgbijeenkomst over de richtlijn (plenair)
10. Maak afspraken voor het vervolg (plenair)
11. Evalueer het gebruik van het instrument implementatie richtlijnen.

Toelichting op de stappen

Voorafgaand aan de IOF-bijeenkomst

Voor een effectieve bespreking van de richtlijn is het noodzakelijk dat alle deelnemers bereid zijn om de richtlijn op inhoud te bespreken. Het is een goede zaak de deelnemers hiernaar te vragen.

Voor een goed verloop van de bespreking is het belangrijk dat de deelnemers van het IOF voorwerk doen. Dat wil zeggen:

1. **Richtlijn lezen**
Alle deelnemers lezen de te bespreken richtlijn en noteren onduidelijkheden. Hierbij kunnen ze gebruik maken van het deskundigheidsbevorderingpakket of de vragenlijst die bij de meeste richtlijnen is gevoegd.
2. **Vaststellen van overeenkomsten en verschillen in het eigen handelen en de adviezen in de richtlijn.**
De deelnemers stellen zichzelf de vraag: waar wijkt mijn handelen af van de richtlijn en waar komt het overeen? Ze bepalen daarmee de zogenaamde 'performance gap'.

	Richtlijn zegt doen	Richtlijn zegt niet doen
Doe ik nu wel		
Doe ik nu niet		

Vervolgens stellen de deelnemers vast waarom zij op die punten anders handelen dan de richtlijn aangeeft. De deelnemers kunnen eventueel een casus uit de eigen praktijksituatie opstellen om hun eigen handelen toe te lichten.

Tijdens de IOF-bijeenkomst

1. ***Inventariseren en bespreken van onduidelijkheden (plenair – tijdsindicatie 20 minuten)***
Inventariseer zaken die onduidelijk zijn die in de groep kunnen worden toegelicht, zoals terminologie, onduidelijke tekst of onbekende interventies. Vragen over bijvoorbeeld de validiteit van de richtlijn kunnen teruggekoppeld worden naar richtlijnen@kngf.nl. Indien mogelijk worden de punten geclusterd en stelt u met elkaar vast in welke volgorde en hoe (directe bespreking in de groep of later voorleggen aan een deskundige) de onduidelijkheden worden verhelderd. Hierna gaat de groep uiteen in subgroepjes van drie personen voor stap 2 t/m 4.

De stappen 2, 3 en 4 (vaststellen van de 'performance gap') worden achtereenvolgens doorlopen (tijdsindicatie 40 minuten)

2. ***Vergelijk het eigen handelen met de richtlijn en benoem de verschillen.***
Om beurten benoemen de deelnemers de verschillen tussen het eigen handelen en de richtlijn. Zij motiveren ook waarom zij afwijken van de adviezen in de richtlijn.
3. ***Bespreek de benoemde verschillen***
Zijn de benoemde verschillen individueel of voor alle deelnemers vergelijkbaar?
Wat kan gezegd worden over de verschillende motieven?
4. ***Bepaal de belangrijkste verschillen***
Elk groepje maakt een overzicht van de verschillen op een flap en bepaalt vervolgens de volgorde van belangrijkheid.

Stap 5 -10 wordt met de hele groep gedaan.

5. ***Bespreek de betekenis van de adviezen uit de richtlijn voor de praktijk.***
De groepsleden geven aan wat nodig is (kennis, vaardigheden, praktijkorganisatie, samenwerking, etc.) om de adviezen te kunnen uitvoeren.
6. ***Terugkoppeling naar de groep (plenair - 20 minuten)***
Elk groepje brengt kort in wat de belangrijkste bevindingen zijn in de verschillen tussen het eigen handelen en de adviezen in de richtlijn. Ze stellen vast wat nodig is om de adviezen uit

de richtlijn te kunnen volgen.

7. *Kies aansprekende adviezen (individueel – 10 minuten)*
Dit kan een stille stap zijn. De groepsleden kunnen ook afspreken dit in de groep te bespreken. Doel van deze stap is om na te gaan waar het eigen handelen mogelijk meer in overeenstemming gebracht kan worden met de richtlijn (verkleinen van de 'performance gap'). De groepsleden gaan individueel na op welke punten ze hun handelen meer in overeenstemming met de richtlijn willen brengen. Groepsleden die geen patiënten behandelen uit de besproken diagnosegroep gaan voor zichzelf na welke punten bruikbaar zijn voor andere diagnosegroepen.

Hierna volgt met stap 8 tot en met 10 de afsluiting van de bijeenkomst (*plenair – 10 minuten*)

8. *Evaluatie van de bijeenkomst*
Vat de bijeenkomst samen en geef de groepsleden om beurten het woord om hun mening te geven over de bijeenkomst en aan te geven wat zij ervan hebben geleerd.
9. *Besluit al dan niet een vervolg te geven aan het bespreken van de richtlijn.*
De methode omvat nog twee vervolgbijeenkomsten (van richtlijn naar werkafspraken) voor IOF's die daadwerkelijk verbeteringen in de patiëntenzorg willen realiseren. Voorwaarde is dat de leden de diagnosegroep regelmatig in de eigen praktijk zien en bereid zijn de adviezen uit de richtlijn op te volgen en streven naar aantoonbare verbeteringen in de (resultaten van) patiëntenzorg.
10. *Afspraken voor het vervolg.*
11. *Evalueer het gebruik van het instrument implementatie richtlijnen.*
Heeft het gebruik van het instrument bijgedragen aan de vergroting van de kennis over de richtlijn, is de performance gap helder geworden, heeft het bijgedragen aan de implementatie van de besproken richtlijn? Wat verliep goed, wat is voor verbetering vatbaar?

Werkwijze en tips voor het bespreken van een richtlijn binnen het IOF

Benodigheden

- ❑ Zorg voor een flip-over en stiften.

Tips over de methode

- ❑ Het is belangrijk vooraf vast te stellen welke richtlijn besproken wordt, wat het doel van de bespreking is en op welk onderdeel van de richtlijn de bespreking zich richt.
- ❑ Wanneer de groepsleden nog niet bekend zijn met de methode is het raadzaam om in een voorbereidende bijeenkomst de werkwijze te bespreken.
- ❑ De totale tijd die nodig is om de richtlijn volgens deze methode te bespreken is twee uur. Voor de voorbereiding op de bespreking staat ook twee uur.

Tips voor de gespreksleider

- ❑ Bij de toelichting op de stappen staat een tijdsindicatie. Deze geeft richting aan de tijd die nodig is om dit onderdeel goed te bespreken.
- ❑ In elke stap kan discussie ontstaan die te maken heeft met opvattingen van de leden over de zin en onzin van richtlijnen. Wanneer dit gebeurt en u niet telkens in het proces op de discussie wilt terugkomen, stel dan voor om ofwel nu ofwel op een ander moment de discussie over het nut van richtlijnen te voeren.
- ❑ Wanneer een onderdeel uit de richtlijn voor iedereen niet duidelijk is, spreek dan af wie uit de groep waar informatie of toelichting gaat opvragen.
- ❑ Wees er alert op dat er discussie kan ontstaan over de inhoud van de richtlijn. Wanneer u deze discussie niet steeds wilt laten terugkomen, spreek dan met elkaar af hoe u als groep feedback gaat geven aan het KNGF
- ❑ Benadruk dat het bij de bespreking gaat om bespreken van verschillen en niet om te komen tot overeenstemming. Verschillen bespreken betekent niet dat u daarna op zoek gaat naar consensus.
- ❑ Wanneer de groep op het eerste gezicht geen verschillen constateert tussen de richtlijn en het eigen handelen vraag dan door op deze overeenkomsten. Vraag hoe precies gehandeld wordt. Vaak blijkt er bij doorvragen toch sprake te zijn van significante verschillen.
- ❑ Reflectie maakt emotie los, het is de kunst om de structuur vast te houden, maar wel ruimte voor deze emotie te geven.
- ❑ Met betrekking tot de subgroepen: geef aan wat de subgroepen af moeten hebben voor de plenaire bespreking en zorg dat de subgroepen zelf de tijd bewaken.
- ❑ Ook als het benoemen van verbeterpunten een stille stap is, is het nodig deze stap af te sluiten met afspraken over hoe verder te gaan. Dit betekent dat de groepsleden toch kort iets zeggen over waar ze op uitgekomen zijn.
- ❑ Geef zo nodig aan wat de verschillende mogelijkheden voor vervolgspraken zijn.
- ❑ Besteed aandacht aan het evalueren van het instrument zodat het een volgend keer nog beter ingezet kan worden.

IOF jaarprogramma's

Het KNGF biedt een groot aantal IOF-jaarprogramma's aan. Jaarprogramma's zijn 'kant-en-klare' programma's over verschillende thema's uit het vak fysiotherapie. De IOF-jaarprogramma's bieden inhoudelijke ondersteuning en structuur waardoor samen met collega's op systematische wijze gewerkt kan worden aan een onderwerp dat dicht bij uw praktijk staat. Een actueel overzicht van de jaarprogramma's is te vinden op www.kngf.nl in het dossier 'IOF'. U kunt binnen uw IOF ook zelf voor invulling van de IOF-bijeenkomsten zorgen, zonder gebruik te maken van een bestaand jaarprogramma.