



Kritische Reflectie op het A-3 onderzoek:
Optimalisering proces Beeldbellen Justitiabelen, ISD
PI Veenhuizen

Module 1.5, MIZ-AD

Karin Landman, st nr.: 476742

Inhoud:

1. Inleiding.	3
2. 2.1 Achtergrond	4
2.2 Huidige situatie	
2.3 Doelstelling	5
2.4 Analyse	
2.5 Voorgestelde maatregelen	6
2.6 Implementatie	
2.7 Vervolgtraject.	
3. Mijn ontwikkelpunten voor de toekomst.	7
5. Bronvermelding.	8



Inleiding:

In deze kritische-zelfreflectie blik ik terug op het verloop van mijn A-3 onderzoek **‘Optimalisering van het proces: Beeld Bellen Justitiabelen, in de Inrichting voor stelselmatige daders van de PI Veenhuizen’**. Dit proces liet mij kennis maken met de A-3 onderzoeksmethode die nieuw voor mij was. Vanuit de werkcontext kende ik wel het A-3 jaarplan, dat overigens in mijn beleving geen overeenkomsten heeft met het A-3 proces-onderzoek. De stapsgewijze aanpak van het A-3 procesonderzoek zorgt ervoor dat er niet meteen naar de oplossing wordt gezocht, maar dat eerst de veroorzakende knelpunten zichtbaar worden. Gebaseerd op feiten en in samenwerking met medewerkers, wordt inzichtelijk waar in het proces zaken verbeterd kunnen worden. Door in co-creatie te werken wordt het draagvlak voor de te nemen maatregelen om het proces te verbeteren vergroot.

Hier ligt tevens ook een uitdaging heb ik ondervonden. Het is qua tijd (of het gebrek aan tijd) en de wisselende diensten moeilijk om een groep regelmatig fysiek bij elkaar te krijgen. Daarbij komt dat recent de ISD verhuisd is naar een nieuwe locatie. Dit heeft tot op de dag van vandaag hectiek en onrust veroorzaakt. De zogenaamde kinderziektes spelen nog dagelijks een rol. De A-3 methode geeft ruimte om gaandeweg het proces bij te stellen, echter om dit zorgvuldig te doen is tijd nodig en die heb ik tijdens dit proces onvoldoende ervaren.

Overigens ben ik voorstander van het werken in co-creatie om tot de oplossing te komen. Het komt de ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers ten goede. Dit verhoogt het welzijn van medewerkers en dat is precies wat ik van belang acht voor een gezonde organisatie. Het is echter geen vanzelfsprekendheid in de PI Veenhuizen. Dit komt door de hiërarchische structuur uit het verleden, die nog altijd door (met name de oudere) medewerkers wordt gevoeld. Hier ligt een persoonlijke uitdaging, namelijk medewerkers een veilige werkomgeving bieden en ze het vertrouwen geven. Zodat zij ervaren dat fouten gemaakt mogen worden en ik een betrouwbare leidinggevende ben. Dit is niet eenvoudig in een organisatie met achterdochtige medewerkers. Ik ben overigens het liefst faciliterend aan het team en laat het samen de oplossing zoeken (binnen de geldende kaders).

De verhuizing en tussendoor mijn vakantie, maakte dat ik voor ik goed en wel was begonnen met het onderzoek al in tijdnood kwam. Na mijn vakantie bleek dat het onderwerp van het onderzoek dat ik voor ogen had, door de nieuwe omstandigheden te complex was geworden (en ook in de uitvoering was geparkeerd). Dit betekende dat ik een ander onderwerp voor mijn A-3 onderzoek moest zoeken. Het was inmiddels begin oktober en de moed zakte me wel een beetje in de schoenen. Bijna op datzelfde moment stapte een medewerker binnen om zijn ongenoegen te uiten over het BBJ. Dat wil zeggen over de planning ervan en het gebrek aan communicatie over de BBJ-afspraken en dit was volgens hem al een tijd gaande. Ik heb het met beide handen aangenomen en had meteen een team om dit samen mee te onderzoeken.

In dit verslag beschrijf ik het verloop van de stappen van het A-3 onderzoek en mijn persoonlijke-leiderschapstijl hierin, uiteraard komen er ook ontwikkelpunten voor de toekomst naar voren.

2.1 Achtergrond:

In deze eerste stap van de A-3-methode lag ook meteen een uitdaging voor mij, namelijk het kort en bondig beschrijven van de situatie. Ik ben geneigd te veel informatie te geven/tekst te gebruiken om zaken te verduidelijken. Om tot een goede achtergrond te komen heb ik de landelijke regelgeving voor BBJ doorgenomen. Hierin staat onder andere dat er 1x per week BBJ is toegestaan. Ook staan gedragsregels beschreven, bij overtreding wordt BBJ afgebroken.

Vervolgens heb ik met enkele beveiligers gesproken over hoe het proces van aanvragen tot het daadwerkelijke beeldbel-moment verloopt op dat moment. Met team 1 (woonafdeling/ZBIW, team van de aangever) heb ik gesproken over waar het proces stagneert. Het werd mij duidelijk dat er een verschil van inzicht is in het toepassen van regelgeving. Het niet inzichtelijk hebben van de aanvragen, maakt dat er niet door ZBIW kan worden bijgestuurd. Hierdoor worden aanvragen soms onnodig afgewezen, hierover vindt geen structurele terugkoppeling plaats.

De doelgroep is veelal LVB en heeft moeite met het invullen van het briefje. De gevolgen daarvan (een afwijzing, geen verbinding krijgen want geen goed email-adres opgeschreven etc.) kunnen zij moeilijk incasseren. Dit uit zich vervolgens in emotie en vaak een confrontatie met de ZBIW. Dit heeft gevolgen voor de sfeer op de woonafdeling. Ook de relatie tussen de beveiliging en de ZBIW komt onder druk te staan, door het gebrek aan communicatie. Dit is van invloed op het welzijn van medewerkers en dat aspect acht ik van groot belang.

Team 1 en de opgedane kennis vanuit de stukken over BBJ hebben me geholpen de achtergrond te formuleren. Toch moet ook gezegd dat de feedback van medestudent en buitenstaander Tim hierbij uiterst verhelderend is geweest.

2.2 Huidige situatie:

Om deze in beeld te krijgen heb ik een 5-tal vragen uitgezet onder de 19 geautoriseerde beveiligers, ik heb 13 vragenlijsten retour gehad. Hieruit kwam naar voren dat van de 21 aanvragen per week, er 5 worden afgewezen. Er zijn geen werkafspraken over een terugkoppeling naar de woonafdeling. Aanvragen worden afgewezen als een bewoner al beeldbellen heeft gehad in die week, of wanneer er iemand anders al op hetzelfde tijdstip een afspraak heeft. De goedgekeurde aanvragen worden in het Tulp-systeem gezet en zijn vervolgens inzichtelijk, echter wordt dit ook wel eens vergeten. Enkele beveiligers geven aan dat zij sinds kort geautoriseerd zijn en nog niet voldoende ingewerkt zijn/kennis hebben.

Er dient een link te worden verstuurd naar degene waarmee de bewoner gaat beeldbellen, deze komt niet altijd aan. Het komt ook voor dat de persoon de link niet of niet op het juiste tijdstip opent. Daarnaast komt het ook voor dat BBJ wordt afgebroken wegens overtreding van regels. En regelmatig komt er geen verbinding tot stand. Over al deze aspecten wordt naar eigen inzicht van de beveiliger gecommuniceerd met de ZBIW.

Ik heb het aanvraagproces in beeld gebracht. Het team beveiliging bestaat uit 55 medewerkers, allen zijn belast met het toezicht op BBJ.

19 medewerkers van de beveiliging zorgen voor de in-planning BBJ, wanneer iedereen is ingewerkt (voorwaarde) dan moet dit aantal ruim voldoende zijn geven ze aan. Naast het plannen van de afspraken en het versturen van de link, zorgen zij ook voor het binnenhalen van de persoonlijke gebruikersnaam (vanuit een andere PI) of het aanmaken van een gebruikersnaam aan voor de bewoner.

Ze gaven aan dat er behoefte is aan een vaste werkplek en ingeruimde tijd, zodat deze taak niet als vrijblijvend wordt beschouwd. Het zijn nu vaak dezelfde mensen die de verantwoordelijkheid op zich nemen en rekent de rest een beetje op hun. Ik ben helaas niet in de gelegenheid geweest met deze groep als geheel in gesprek te gaan, ik heb tevens niet met iedereen kunnen spreken. Wel met een voldoende aantal om een representatief beeld te schetsen. Ik kreeg terug van enkele medewerkers dat het goed was dat er nu aandacht werd besteed aan het feit dat ze dit in de schoenen is geschoven. Ze gaven aan dat ze goed in gesprek met mij kunnen gaan, ik zie mezelf over het algemeen dan ook wel als een empathische leidinggevende. Vervallen in de mama-rol, uit het boek No-nonsense leidinggeven van Nadia van der Vlies, kan een valkuil zijn voor mij weet ik.

2.3 Doelstelling:

Om de doelstelling te kunnen formuleren heb ik om input gevraagd van team 1 en van de teamleider beveiliging. Ik heb vanuit de input een aantal doelstellingen geformuleerd en deze vervolgens voorgelegd aan betrokken medewerkers. Daarbij de vraag: welke van deze doelstellingen dekt de lading, is ook haalbaar, realistisch en het liefst meetbaar? Uiteindelijk zijn we gezamenlijk tot de doelstelling gekomen. Waarbij moet worden gezegd dat 'merkbaar afgenomen' niet echt specifiek is, maar wel realistisch als het gaat over emotionele uitbarstingen en de gevolgen hiervan. Het werk van ZBIW is voor een groot deel het aanvoelen van de stemming en de sfeer op de afdeling. Dit is wat maakt dat het werken als afdelingshoofd van zo'n afdeling voor mij aantrekkelijk is. Ik voel sfeer en stemmingen snel aan als HSP en durf hier ook steeds vaker op te vertrouwen. Het te benoemen vind ik nog wel eens lastig. Omdat het een gevoel betreft en geen feitelijkheden zijn, wordt het snel als zweverig gezien en niet serieus genomen. Ik merk wel dat ik het in een-op-een gesprekken steeds meer als vanzelf toepas. En dat dit ook gewaardeerd wordt, zowel bij medewerkers als bij bewoners. Ik wil deze kwaliteit vaker inzetten, waarbij ik merk dat levenservaring helpt bij het vertrouwen op mijn gevoel.

Opmerking: ik had liever de doelstelling geformuleerd in gezamenlijkheid met beide disciplines. Nu heb ik de voorzet gedaan en is erop gereageerd. De reden waarom ik heb gekozen voor deze vorm is het gebrek aan mogelijkheden om bij elkaar te zitten en de tijdsdruk.

2.4 Analyse & Oorzaken:

Voor de analyse heb ik het visgraat-model ingezet bij team 1, door deze met de op dat moment 6 aanwezige medewerkers door te nemen. Dit model zorgt voor een visueel en makkelijk te interpreteren probleemanalyse. Ook heb ik dit bij de 19 beveiligers digitaal uitgezet. De belangrijkste opmerkingen heb ik verwerkt in 1 visgraat-model. Daarna heb ik de 5x why? toegepast op alle oorzaken, er passen 3 op de poster helaas. Ik heb vervolgens een 5-tal oorzaken geformuleerd.

Over de eerste oorzaak was men het eens, die brievenbus moest zo snel mogelijk verdwijnen. Het is omslachtig, zorgt voor onduidelijkheid en er is geen sturing van ZBIW mogelijk in de aanvraag. *De mailbox is inmiddels in gebruik en geeft de ZBIW inzicht, dit zorgt voor minder afwijzingen. Doordat mailadressen leesbaar zijn vinden er minder problemen met verbindingen plaats. De ZBIW checkt met bewoner of het tijdstip vrij is en geeft op het formulier toestemming voor 2x BBJ in een week. Een medewerker van team 1 ontwikkelt op dit moment een formulier met een terugkoppeling en doorverwijzing naar Tulp. De maatregel is al in uitvoering, voordat het onderzoek is afgerond. Ik ben akkoord omdat ik voordelen zie in een vlotte verbetering, maar vooral omdat het de teamvolwassenheid bevordert. Marijke Lingsma schrijft hierover in haar boek 'aan de slag met teamcoaching'. Meebewegen als leidinggevende door me op dat moment coachend op te stellen wordt situationeel leidinggeven genoemd, ook dit is in het boek 'No nonsense leidinggeven' te lezen.*

2.5 Voorgestelde maatregelen:

De voorgestelde maatregelen heb ik voorgelegd aan beide teams. Aan beide heb ik gevraagd of deze maatregelen de oplossing zouden kunnen zijn om de geformuleerde doelstelling te bereiken. Ik kreeg veel respons, waarbij er vanuit de beveiliging reactie kwam op het voorstel BBJ op de afdeling te laten plaatsvinden. Dit zou beveiligings-technisch geen goede zet zijn. Ook gaven enkele ZBIW-ers aan dat iedereen autoriseren kon zorgen voor veel onduidelijkheid. Tevens extra computer werk, waardoor er minder tijd aan bejegening van de bewoner besteed kon worden. Nu ik de mening van de medewerkers had heb ik de matrix met randvoorwaarden met de teamleiders en collega afdelingshoofden doorgenomen. Mooi om te constateren dat de uitkomst hetzelfde bleek te zijn.

2.6 Implementatieplan:

Maatregel 1 loopt inmiddels al en is als vanzelfsprekend opgepakt. Hieruit blijkt voor mij een hoge taakvolwassenheid.

Maatregel 2, is spannend om de volgende reden: het team beveiligers dient zelf werkafspraken te maken. Dit is niet gebruikelijk voor beveiligingsteams, waarbij protocollen en regelgeving vaak leidend zijn. Als het goed uitpakt is het een verrijking voor de groep verwacht ik. Ik wil hierbij in eerste instantie vooral achteroverleunen, niet sturend zijn en zeker niet met de oplossing komen. Ik kan me hier in het team-coachen verder ontwikkelen en de volwassenheid van het team vaststellen. Over teamcoaching en verschillende fases van teamontwikkeling is veel literatuur te vinden, Vroemen en Lingsma, zijn hier met name verhelderend in geweest voor mij.

Als de gemaakte afspraken zijn geformuleerd zullen deze moeten worden afgestemd met de ZBIW. Het vraagt samenwerking en begrip voor elkaar en hier hecht ik belang aan. Omdat ik vind dat iedereen ertoe doet en het in de samenwerking gezocht moet worden, als het gaat over het welzijn van medewerkers. Ook voor persoonlijke ontwikkeling en doorstroming naar een andere functie zijn beide aspecten helpend.

Als leidinggevende wil ik het liefst de kaders stellen/kaders hanteren en faciliterend zijn en laat ik de invulling of oplossing het graag bij het team. Dit is ook de rode draad die ik lees door het boek 'Over leiderschap, 19 inzichten' van Marichal en Segers. Dit boek heeft me geholpen om vast te houden aan mijn idee over leiderschap. Multidisciplinaire teams realiseren, die door samenwerken proberen van elk ISD-traject een succes te maken. Waarbij ieders inbreng van belang is, zou het ultieme doel zijn. Dat is binnen de werkcontext nog niet aan de orde, waar het iedere discipline voor zich is. En waar het hiërarchische verleden parten speelt in het vertrouwen in de organisatie/leidinggevend. Ik ben van mening dat het voor het welzijn van alle medewerkers goed zou zijn. Ik zou graag een omgeving creëren waar iedereen zich gehoord voelt, dit is wat in het boek 'Cocreatief leiderschap' van Larock & de Weerdts mooi beschreven.

Maatregel 4 is om te leren dat de ISD-gemaatregelde, geen gedetineerde is en daarmee een andere bejegening vraagt. Het vraagt een meer pedagogische houding en in het traject van de ISD'er mag deze zelfs wel eens een misstap maken. Deze doelgroep is veelal LVB en hebben vaak maar weinig om op terug te vallen. Het is ook voor nieuwe beveiligers van belang om kennis te hebben van de doelgroep, het vraagt namelijk iets meer van ze dan het werken met reguliere gedetineerden. Het leren omgaan met grijs gebied en niet strikt aan regelgeving vastzitten is daar bijvoorbeeld een onderdeel van.

Ik heb mezelf bewust op de presentatie gezet. Ik heb er geen hekel aan maar heb wel de ervaring dat het me makkelijker af gaat als het meer routine is. Vandaar dat dit is vastgelegd in het plan.

2.7 Vervolg:

We waren het erover eens dit proces te moeten borgen. Er zijn evaluatie momenten vastgelegd om te checken of we het doel en de subdoelen in januari hebben bereikt. Of dat we de stappen nogmaals langs moeten lopen om te zien of we iets hebben gemist. Om vervolgens bij te stellen.

3. Mijn ontwikkelpunten voor de toekomst:

Naar aanleiding van het proces van het A-3 onderzoek zijn enkele persoonlijke ontwikkelpunten naar voren gekomen. Dit zijn overigens geen onbekende punten voor mij, het heeft me er wel meer bewust van gemaakt.

Zo blijft het voor mij lastig om kort en bondig zaken op papier te zetten, ik blijf mijn best hiervoor doen. Oefening baat kunst zegt men. Al vind ik ook dat de nadruk wel erg op lay-out, APA etc. ligt. In mijn beleving is vooral de kennis en kunde van belang en niet waar de punt of de komma staat. Ik word wat kriegel wanneer ik in een soort keurslijf moet passen. Zelf geef ik liever wat ruimte en eigen invulling om tot bloei te komen.

Wat ik vaker zou willen toepassen is werken in co-creatie, ik zie daar zeker de voordelen van in. Daaraan voorafgaand moet er een manier worden gevonden om dit te faciliteren. Dat is een praktische roosterzaak, maar moet wel goed gebeuren om het succesvol te laten zijn. De co-creatie zou (afhankelijk van waar het over gaat) het meest interessant zijn als meerdere disciplines deelnemen. Dit vraagt om een aanjager en verbinder, iemand die tevens goed kan overzien. Dat aanjagen zou ik wel verder willen ontwikkelen hiervoor is de kernkwaliteit Inspireren van belang, het boek 'Werken vanuit je kern' van Evelein en Korthagen is hierbij helpend. De kernkwaliteit coachen kwam bij mij overigens het sterkst naar voren.

Gebruik maken van het snel kunnen aanvoelen van sfeer en/of stemming en hier op kunnen vertrouwen wil ik meer voor me laten werken, maar ook benoemen naar anderen toe. Tot nu toe heb ik dat lastig gevonden, maar ik wil het toch gaan proberen uit te spreken. Al was het alleen maar omdat ik ook wel nieuwsgierig ben hoe de reacties gaan zijn.

Het inzetten van een matrix vind ik een handig middel om snel te kunnen besluiten, ik ga het vaker proberen in te zetten.

Het coachen en het coachen van een team, kan altijd verder worden ontwikkeld. Daar kijk ik dan ook naar uit. Het 'Handboek Teamcoaching' van Vroemen geeft me hierbij bruikbare handvatten.

Bronvermelding:

Evelein F. & Korthagen F. (2021). Werken vanuit je kern. Amsterdam: Boom.

Intern document DJI: regelgeving BBJ.

Larock, Y. & De Weerdt, S. (2015) Cocreatief Leiderschap. Mierenspel. Uitgeverij Garant.

Lingsma M. (2023). Aan de slag met teamcoaching. Amsterdam: Boom.

Marichal K. & Segers J. (2022). Over leiderschap. Kalmthout, Belgie: Pelckman Uitgevers.

Vlies N. van der. (2018). No nonsense leiding geven. Amsterdam: Boom.

Vroemen M. (2018). Handboek Teamcoaching. Boom

Gebruik maken van het snel kunnen aanvoelen van sfeer en/of stemming en hier op kunnen vertrouwen wil ik meer voor me laten werken, maar ook benoemen naar anderen toe. Tot nu toe heb ik dat lastig gevonden, maar ik wil het toch gaan proberen uit te spreken. Al was het alleen maar omdat ik ook wel nieuwsgierig ben hoe de reacties gaan zijn.

Het inzetten van een matrix vind ik een handig middel om snel te kunnen besluiten, ik ga het vaker proberen in te zetten.

Het coachen en het coachen van een team, kan altijd verder worden ontwikkeld. Daar kijk ik dan ook naar uit.