



Waardigheid  
en trots *in de regio*

# Train de trainer

## Handleiding Teamreflectie

# Inhoudsopgave

- 3. Inleiding
- 4. Wat is teamreflectie?
- 5. Wat is er nodig voor teamreflectie?
- 6. De training zelf
- 7. De training TR-1: praktische informatie
- 8. De training TR-1: uitleg per slide
- 18. Reacties uit de pilot
- 19. De training TR-2
- 20. Bijlage 1: Theoretische bouwstenen
- 22. Bijlage 2: Aanpak met train de trainer optie
- 24. Bijlage 3: Evaluatieformulier

## Inleiding

Voor je ligt de train de trainer handleiding voor de training Teamreflectie. Teamreflectie is een aanpak om zorgmedewerkers op effectieve wijze te ondersteunen tijdens het werken in situaties die stress veroorzaken, zoals bijvoorbeeld extreme drukte, omgaan met onduidelijke omstandigheden en natuurlijk impactvolle incidenten als de corona-uitbraak.

De aanpak is gebaseerd op de manier waarop Defensie na missies aandacht besteedt aan de reacties bij de medewerkers die kunnen ontstaan tijdens en na een stressvolle periode, zoals bijvoorbeeld na de MH17 ramp. Dit is vertaald naar een aanpak die werkt in de zorg.

Het is fijn en zinvol dat jouw organisatie deze aanpak gaat inzetten bij de teams die het juist nu zo hard nodig hebben, en dat jij de trainer voor de teams wordt. De training is zo opgebouwd dat jij of je collega zo aan de slag kan om de training te geven en de teams te begeleiden. In deze handleiding staat de training stap-voor-stap uitgelegd.

Bij de training horen de volgende materialen:

- Deze train de trainer handleiding
- Een powerpointpresentatie met de opbouw van de training in slides
- Een werkboek voor de medewerkers met verdiepende kennis en de mogelijkheid om hun ervaringen en gevoelens op te schrijven.

## Leeswijzer

De handleiding is als volgt opgebouwd:

- Eerst krijg je achtergrondinformatie over wat teamreflectie inhoudt en wat er voor de training nodig is.
- Vervolgens krijg je informatie over de opbouw van de training en praktische informatie over de training zelf.
- Daarna krijg je een overzicht van de slides met de toelichting. Hiermee kun je de training aan de medewerkers geven.
- Met het overzicht van de reactie uit de pilot heb je extra materiaal voor handen die je wellicht tijdens de training kunt gebruiken.
- In de bijlagen vind je nog meer achtergrondinformatie (theoretische bouwstenen) die je wellicht tijdens de training kunt gebruiken. Ook krijg je informatie over hoe het proces rondom de training in elkaar steekt en vind je het evaluatieformulier.

*Succes met het geven van de training teamreflectie!*

## Wat is teamreflectie?

Teamreflectie is binnen de verpleeghuiszorg een interventie waarbij onder deskundige leiding binnen een zorgteam het gesprek gevoerd wordt over wat stressvolle werkomstandigheden betekenen voor de zorgmedewerkers. De aanleiding hiervoor is de corona-uitbraak in verpleeghuizen en de werkdruk en stress die dit veroorzaakt bij zorgmedewerkers. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de medewerkers het volhouden en niet halverwege uitvallen? Het doel van teamreflectie is dan ook om met elkaar deze periode gezond te kunnen verwerken en om uitval/ziekte te beperken nadat medewerkers maandenlang intensief en onder stressvolle omstandigheden gewerkt hebben met bewoners met corona. In een breder perspectief geeft het de mogelijkheid om het verzuim en verloop te voorkomen dan wel terug te dringen.

### Defensie aanpak als basis

Teamreflectie is onder andere geënt op de debriefing-aanpak van defensie. Bij defensie is er veel ervaring opgedaan met het omgaan met stress. Na missies is er altijd aandacht voor de reacties die kunnen ontstaan tijdens en na een stressvolle periode. Denk bijvoorbeeld aan de MH-17 ramp. De kern is dat teams onder deskundige begeleiding bewust ruimte creëren om met elkaar de ervaringen te delen. Met de nadruk op bespreken, normaliseren en open delen van wat wordt beleefd. Een belangrijke pijler is de buddy-aanpak: medewerkers vormen duo's of drietallen die elkaar helpen om met de stress om te gaan door terugkerende gesprekken en extra aandacht voor elkaar.

## De basis van teamreflectie

De basis van teamreflectie bestaat uit drie onderdelen. Dit is tevens de basis van de training.

1. Met elkaar in gesprek gaan:
  - Open en zonder verwijt delen van wat je meemaakt en wat dat met je doet. Ieder heeft zijn eigen verhaal. We bespreken deze met respect voor de verschillen.
2. Wat is stress en hoe werkt het eigenlijk?
  - Uitleg over stress, wat het met je doet en dat het normaal is een abnormale situatie.
3. Buddy-aanpak:
  - Aan de slag met een buddy-gesprek.
  - Afspraken maken hoe het team dit op gaat pakken.

De rode draad van teamreflectie is praten over emoties waarover in de dagelijkse praktijk van het werk niet zo snel wordt gesproken. Daarbij is nadrukkelijk ruimte voor individuele ervaringen. Alles wat gezegd wordt, is even belangrijk. Iedereen heeft ervaringen die hij of zij wil delen. Bij teamreflectie hoort een werkboek met achtergrondinformatie. Hierin kunnen medewerkers hun ervaringen en gevoelens opschrijven.

## Wat is er nodig voor teamreflectie?

### Een belangrijk uitgangspunt: 'Corona is niet normaal'

Medewerkers ervaren stress in hun werk bijvoorbeeld door corona of andere impactvolle situaties die zich voordoen. Als zij stressklachten herkennen bij zichzelf, dan wil dat niet zeggen dat er iets gek is met hen aan de hand is, maar het zegt vooral iets over hoe abnormaal de situatie op dit moment is. Het is belangrijk dat jij als trainer de medewerkers hierover gerust stelt: zij vertonen een normale reactie in een abnormale situatie. Wél is het voor medewerkers heel belangrijk om deze klachten te herkennen bij zichzelf en ook om ze eerlijk te erkennen. Het is namelijk niet zo dat 'het vanzelf wel weer goed komt'. Het vraagt de juiste aandacht om er actief en alert mee om te gaan. Door medewerkers te stimuleren om extra goed op zichzelf en hun collega's te passen, helpen ze elkaar er weer bovenop. Door elkaar te ondersteunen en positief te motiveren om de juiste maatregelen te nemen, herstellen ze samen van de impact die de situatie op de teamleden heeft.

### Open en relaxte sfeer

Zorg dat teamreflectie plaats vindt in een open en relaxte sfeer. De setting moet aanleiding geven om relatief gemakkelijk met elkaar in gesprek te raken over moeilijke situaties en momenten. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om momenten naar voren te halen met het risico van herbeleving. Het gesprek moet gaan over wat de situatie met de medewerkers gedaan heeft en over wat ze met elkaar kunnen doen om daar zo effectief mogelijk mee om te gaan. Hierbij enkele tips en aanbevelingen om die open en relaxte sfeer te stimuleren en te behouden:

- Tafels aan de kant en stoelen in een kring.
- Zorg als trainer voor energie, voor de nodige luchtigheid én tegelijkertijd natuurlijk voor de juiste aandacht voor de opmerkingen en signalen vanuit de groep.
- Emoties horen bij een teamgesprek als deze. Als trainer reageer je daar uiteraard sensitief op, maar ook hiervoor: het is normaal als een gesprek als dit een deelnemer raakt. Vaak kan het gesprek dan gewoon doorgaan. Soms wil een deelnemer het gesprek even verlaten. Dat kan natuurlijk.
- Je verzorgt de teamreflectie met zijn 2-en, samen met een co-begeleider.
  - Doordat je met zijn 2-en bent, kun je effectief reageren als iemand dusdanig geëmotioneerd raakt dat hij/zij de groep even wil verlaten. Je splitst dan op. Eén blijft bij de groep. De ander kan aandacht geven aan de emotie van de persoon.
  - Eén van jullie leidt het programma. De ander is oog en oor voor de meer organisatie-gerelateerde signalen en zorgt dat deze gehoord worden en teruggekoppeld worden met behoud van de veiligheid van de setting. Dus bijvoorbeeld geen terugkoppeling van opmerkingen die naar een individu zijn te herleiden.
- Alleen het team is bij de teamreflectie. De leidinggevende is bij voorkeur alleen aanwezig bij de aftrap en bij de afsluiting. Niet bij de teamreflectie zelf. Niet omdat de manager niet mag horen wat er besproken wordt, maar om het team met elkaar aan het werk te zetten om elkaar te helpen bij het omgaan met een stressvolle periode. Het is een positieve keuze om dat zonder manager te doen, zodat we zeker weten dat het gesprek niet weer gaat over de dagelijkse gang van zaken en dus echt gaat over de onderwerpen die we willen bespreken.

## De training zelf

De training bestaat uit twee bijeenkomsten, met een tussenpoos van 2-3 maanden. Dit is mede afhankelijk van de behoefte of wens van het deelnemende team. Een ideale groepsgrootte is 10 – 15 deelnemers. Teams van een grotere omvang worden verdeeld over meerdere groepen. We noemen deze trainingen:

- Teamreflectie 1 (TR-1)
- Teamreflectie 2 (TR-2)

De eerste bijeenkomst beslaat drie uur en bevat de volgende onderdelen:

- Opening door bestuurder/leidinggevende.
- Introductie trainer/coach en korte uiteenzetting programma.
- Open vraag aan de groep: wat vind je ervan dat we op deze manier vandaag bij elkaar zitten? Afhankelijk van de reacties en de openheid; bij veel respons ‘vlechten’ we het vervolg van de inhoud in het gesprek, bij weinig respons hanteren we het vervolg meer als een ‘agenda’.
- Uitleg over wat stress is, wat het met je doet, welke verschijningsvormen het kent en welke verschillen dat oplevert tussen mensen.
- Hoe werkt dat bij jou? Bespreken van de kenmerken die je bij jezelf herkent. Vertalen naar concrete acties die je kan ondernemen om er effectief mee om te gaan.
- Buddy-aanpak bespreken. Aan het einde van TR-1 maken de medewerkers buddygroepjes die in de tussenliggende periode structureel met elkaar in gesprek gaan over wat zij meemaken. Het gaat dan om het voeren van het check-gesprek en het uitwisselen van verhalen en adviezen: wat doet stress en werkdruk met hen en hoe kunnen ze daar effectief mee omgaan? Zo kunnen medewerkers op elkaar ‘leunen’, van elkaar leren en elkaar versterken zodat zij leren effectief om te gaan met stressvolle situaties. Dit kan op verschillende manieren ingevuld worden, mede afhankelijk van wat er al gedaan is op dit vlak. Dus bij bestaande buddy-structuur aansluiten of met elkaar afspreken hoe we buddy-structuur vorm gaan geven.

De tweede bijeenkomst (na 2-3 maanden) is bedoeld om het proces te borgen. Zo kun je als trainer tijdens TR-2 helpen met de zaken waar het team tegenaan loopt (praktisch en inhoudelijk) om als team deze reflectiegesprekken met elkaar op te pakken en te borgen. TR-2 bevat de volgende onderdelen:

- Terugkijken op de afgelopen paar maanden. Groepsgesprek over de ervaren hectiek en wat dat met iedereen doet;
- Terugkijken op de buddy-gesprekken van de afgelopen maanden. Indien nodig de afspraken met elkaar bijstellen;
- Bespreken van behoeftes en ideeën ten aanzien van de verdere borging van teamreflectie.

Gedurende het traject is er ruimte voor verdieping bij signalen die vragen om meer aandacht. Die worden anoniem en geaggregeerd teruggekoppeld naar de organisatie (o.a. HRM en management) zodat de organisatie hieraan vervolg kan geven. Tevens is er een vangnet voor die

mensen die meer aandacht nodig hebben. Hierbij maken we gebruik van de infrastructuur die er reeds ligt. Er zijn meerdere initiatieven zoals 'Sterk in je werk', 'Help de helden', Project 'challenge & support' of 'Vergeet jezelf niet'. Ook binnen zorgorganisaties ontstaan er eigen initiatieven. We zien dat zorgmedewerkers hier nog (te) weinig gebruik van maken. Er is afstemming met HR van zorgorganisaties om ervoor te zorgen dat medewerkers op tijd met hun vragen op de juiste plek terecht komen.

## TR-1 programma – praktische informatie

Vanaf de volgende pagina zie je de slides die horen bij de training teamreflectie. Deze gebruik je om de training mee te geven. Lees per slide de bijbehorende toelichting/instructie.

Voor de training heb je naast een beamer, een scherm en een laptop voor de presentatie verder nog een flip-over en stiften nodig.

Download de [begeleidende presentatie bij de deze training](#).

- Bereid je voor door de training in zijn geheel een keer door te nemen.
- Je hebt ook een internetverbinding nodig voor het filmpje bij slide 10.
- Kijk of de link op slide 10 werkt als je die vanuit de presentatie opent of zet die anders klaar in een ander tabblad.

## TR-1 duurt zo'n 3 uur. Het globale tijdpad van de training is als volgt:

### Uur 1

De eerste 15 minuten: slides 1 - 3

Van minuut 15 – 30: slides 4 - 6

Van minuut 30 – 45: slides 7 - 8 + voorbeelden uit groep bespreken

Van minuut 45 – 60: slide 9 + voorbeelden uit groep bespreken

<< Als het goed is heb je er nu ongeveer een uur op zitten. Tijd voor PAUZE (20 minuten)>>

### Uur 2

Van minuut 20 – 40: slide 10 (film)+ herkenbaarheid bespreken

Van minuut 40 - 50; slide 11 buddygesprekje batterij

Van minuut 50 - 10: uitleggen gedrag-gedachtes-gevoel (dit duurt 20 minuten; je gaat dus van uur 2 naar uur 3)

### Uur 3

Van minuut 10 - 20; buddygesprekje stressklachten en maatregelen

Van minuut 20 – 40: voorbeelden maatregelen bespreken en slide 12 (13, 14, 15)

Van minuut 40 - 60; slide 16 afspraken maken over hoe buddy-gesprekken in de praktijk gaan plaatsvinden, slide 17 afsluiten en evaluatie



De teamreflectie start met een woord van welkom vanuit het management. In de pilot hebben we met meerdere werkvormen gewerkt:

- Woord van welkom door bestuurder, eventueel via een online verbinding.
- Woord van welkom door direct leidinggevende, eventueel via een online verbinding.
- Vooraf opgenomen filmpje met woord van welkom. Let er op dat de inhoud actueel is. In de afgelopen maanden zijn er veel veranderingen. Zorg dat het filmpje aansluit op de huidige actuele situatie.
- Een combinatie van bovenstaande.

Als trainer stem je vooraf met de manager af hoe het welkomstwoord plaats gaat vinden. Verder nodig je de manager uit om bij de afsluiting aanwezig te zijn. Dan kan hij/zij uit eerste hand vernemen hoe het team de teamreflectie heeft beleefd en ziet hij/zij of en hoe er vervolg aan gegeven moet worden in bijvoorbeeld het reguliere overleg.



Deze slide kun je zelf invullen en is bedoeld om jezelf voor te stellen aan de hand van een aantal foto's. Je vertelt iets over:



- Je zakelijke achtergrond. Uitleg waarom jij de juiste achtergrond hebt om deze teamreflectie te begeleiden.
- Jezelf als persoon. Denk aan onderwerpen als woonplaats, gezinssituatie, huisdieren, etc. Gebruik een of twee foto's om dit te omlijsten.
- De manier waarop jij stress verwerkt. Dat zal waarschijnlijk een link zijn naar je hobby's: sport, muziek, creatief bezig zijn, sociale contacten opzoeken, met de hond wandelen, etc. Gebruik ook hier een of twee foto's om dat te omlijsten. Stress verwerken is een van de onderwerpen van de teamreflectie. Hier laat je alvast zien hoe jij dat doet. Wat jouw uitlaatkleppen zijn. 'We gaan het vandaag hebben over stress en over het verwerken van stress. Dit zijn voorbeelden van dingen die voor mij heel belangrijk zijn om de stress van me af te kunnen zetten.'



Je maakt een rondje langs de deelnemers om een beeld te krijgen hoe ze erbij zitten en met welke verwachtingen ze gekomen zijn.

'Nu naar jullie. Ik ben benieuwd hoe je erbij zit. Ik vraag je om pagina 4 van het werkboek erbij te pakken. Denk even na over deze vraag: hoe zit je hier? Schrijf vervolgens in 2 of 3 korte zinnen of steekwoorden op hoe je hier op dit moment zit. Je antwoord is altijd goed, zolang je maar eerlijk antwoordt. Naast de vraag hoe je hier zit qua gevoel, hoor ik straks ook graag van je met welke verwachting je hier naar binnen bent gestapt.'

Antwoorden die je kan verwachten:

- Relaxt, open en zonder verwachting. Ik laat het wel op me af komen.
- Gespannen. Ik ben bang dat we weer van alles gaan oprakelen.
  - Hierop kun je als volgt reageren: het is niet de bedoeling om allerlei heftige momenten weer naar voren te halen. Het gaat wel om de impact die het op je heeft gehad. En we bespreken hoe je daar met elkaar effectief mee om kan gaan.
- Ik zit hier omdat het moet.
  - Hierop kun je als volgt reageren: vraag wat we kunnen doen zodat het de moeite waard is om te komen. Iets moeten is altijd vervelend. Je bent er nu toch. Hoe kunnen we het zinvol maken voor je?

Na het rondje geef je aan dat je een aantal verschillen hebt gehoord: ‘Verschillen zijn belangrijk vandaag. We gaan het er namelijk over hebben dat iedereen de situatie op een andere manier ervaart en er anders in handelt. Dat zien we nu al bij het beantwoorden van deze vraag.’



**De basis van teamreflectie**

1. Met elkaar in gesprek gaan:
  - open en zonder verwijt delen van ervaringen, situaties, belevingen en emoties. Met respect voor de verschillen
2. Wat is stress en hoe werkt het eigenlijk:
  - wat het met je doet en wat normaal is in een abnormale situatie
3. Buddy-aanpak bespreken

04

[www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl)

Dit zijn de onderwerpen voor vandaag.

### 1. Met elkaar in gesprek gaan.

Belangrijk is de bullet die daar meteen onder staat. Namelijk ‘open en zonder verwijt’ en ‘met respect voor de verschillen’. Iedereen zit anders in de situatie. Dagelijks worden jullie geconfronteerd met vele kleine en soms grotere dilemma’s. Je moet dan ter plekke je afweging maken en beslissen.

- a. Wel of geen mondkapje als je snel even over de gang moet en je hebt er geen op zak.
- b. De één is juist wat strenger met alles dan de regels voorschrijven. De ander gaat er juist losser mee om omdat die het in die specifieke situatie overdreven vindt.
- c. Denk maar eens terug aan maart. De één hield zich waarschijnlijk zeer strikt aan de protocollen en een ander legde misschien wel een arm om de bewoner.
- d. Ook de omgang met familie heeft waarschijnlijk hier en daar tot wat verschillen geleid.


Het gaat mij er vandaag niet om wie nu wel of niet het beste heeft gedaan. Iedereen heeft vanuit de allerbeste intenties steeds keuzes gemaakt. Wél is het belangrijk om van elkaar te weten welke verschillen er zijn, en daar open over te praten. Dan snap je elkaar beter en kun je elkaars aanpak begrijpen en het er ook open met elkaar over hebben. Dus zonder verwijt en met respect voor de verschillen.

### 2. Wat is stress en hoe werkt het eigenlijk?

Tijdens het gesprek dat we hebben met elkaar, leg ik één en ander uit over stress. Hoe je het kan herkennen en wat je kan doen om er voor jezelf effectief mee om te gaan en om elkaar hier in te ondersteunen.

### 3. Buddy-aanpak

Eén van de manieren om elkaar hierbij te ondersteunen is door er in duo's of groepjes van drie personen op structurele basis met elkaar over in gesprek te gaan. Los van de dagelijkse hectiek echt even de tijd hebben om te checken bij elkaar hoe het gaat. Hoe het écht gaat, bedoel ik dan. Gaat het beter dan vorige maand of heb je juist minder energie? Hoe komt dat? Wat kan je er aan doen? Hoe kan ik je als buddy daarbij helpen?



**Doel**

Wij horen en zien dat er enorm veel op jullie af komt. Dat was al zo voor de corona-crisis en die crisis komt daar nog eens bovenop.

Wij willen jullie helpen om te herkennen wat dat met je doet, hoe je daar mee om kan gaan en om met elkaar een systeem te bedenken waarin je elkaar hier beter in kan ondersteunen.

05

www.waardigheidentrots.nl

Doel van de teamreflectie is als team elkaar beter te kunnen ondersteunen bij het werken onder stressvolle omstandigheden. Dit komt jullie gezondheid ten goede en voorkomt uitval op de langere termijn.



**Zorg tijdens en na missies**

Actief dienend personeel krijgt geneeskundige zorg van Defensie. Dat geldt dus ook voor uitgezonden militairen. Voor en na een missie krijgt elke militair extra geneeskundige en psychische aandacht (preventie en nazorg).



Ministerie van Defensie

06

www.waardigheidentrots.nl

Het programma is geënt op de aanpak bij defensie. Dat programma bestaat uit drie onderdelen:

1. Informatie vooraf zodat je weet wat stress is en hoe het vat op je kan krijgen.
2. Buddy-aanpak om te zorgen dat je op elkaar let.
3. Gesprekken achteraf over wat je mee hebt gemaakt, wat de impact is op jou en wat je kan doen om er zo effectief mogelijk mee om te gaan.



‘We hebben aan het begin de antwoorden van elkaar gehoord toen we een rondje maakten. Toen gaf ik al aan dat er verschillende antwoorden werden gegeven en dat juist het bespreken van die verschillen een van de onderwerpen van vandaag is. In dat kader laat ik altijd graag het volgende plaatje zien:’



‘Het is een oud plaatje. Waarschijnlijk kennen veel van jullie dit plaatje al. Een aantal anderen misschien nog niet. Wie kent het niet? Wat zie je? Welke leeftijd heeft de vrouw? Je mag er 10 jaar naast zitten. Wie ziet iets anders? Ook een vrouw, maar hoe oud is die? Ik gebruik dit plaatje als metafoor. We kijken naar hetzelfde plaatje, maar zien iets anders. Als je dat projecteert op de huidige stressvolle situatie, dan kun je je voorstellen dat jullie allemaal min of meer in dezelfde situatie werken met elkaar, maar daar allemaal een ander beeld bij hebben. Denk maar aan het volgende voorbeeld:

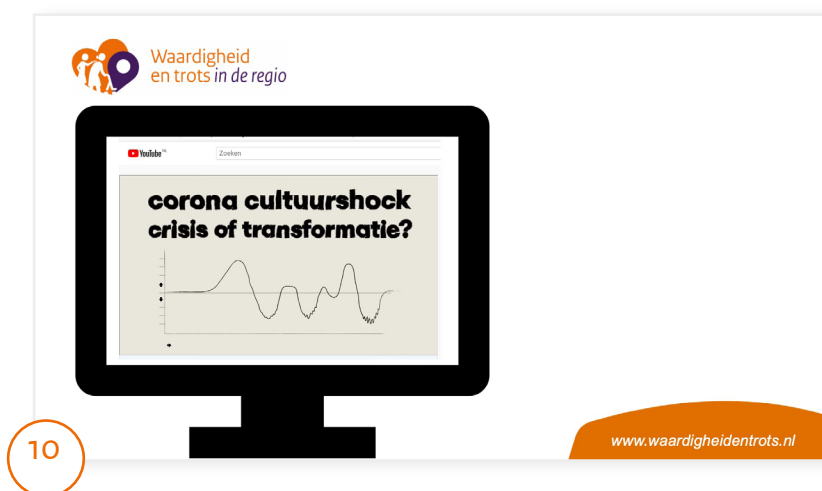
Het is een verschil of je partner tegen jou zegt: ‘Ik ben hartstikke trots op je. Je doet zo goed werk! Jij bent nog maar één van de weinigen waar de bewoners contact mee hebben. Zet hem op!’ of dat je partner zegt: ‘Lieve schat, ik vertrouw het niet. Ik vind het niet veilig voor jou en mij als jij daar werkt’. En wanneer je alleen woont, zonder partner, moet je steeds zelf bedenken wat je van de situatie vindt en kun je misschien minder makkelijk klankborden. Drie verschillende voorbeelden van het werken in een dezelfde situatie. En ik kan me voorstellen dat die verschillen leiden tot verschillende reacties op

de stress die veroorzaakt wordt door die situatie. Los nog van het feit dat je ook allemaal anders in elkaar steekt qua persoonlijkheid. Iedereen reageert anders.'



Bekijk samen pagina 8 van het werkboek. Daarin staat kort beschreven wat stress is. Iedereen reageert anders. De een krijgt één wat korter lontje, de ander wordt stiller of juist drukker dan je gewend bent. Aan weer een ander merk je misschien niks, maar die slaapt bijvoorbeeld weer slechter. Stress is een natuurlijke reactie om je klaar te maken om de bedreiging uit de weg te kunnen gaan of te kunnen overwinnen. Hartslag gaat omhoog, bloeddruk loopt op. Spieren spannen zich aan. Grofweg is de reactie gericht op vechten of vluchten. Hoe reageer jij in zo'n situatie? Noteer op pagina 10 van je werkboek eens een paar voorbeelden van jezelf van hoe jij reageert op stress. Probeer ze eens te categoriseren als vechten of vluchten.

Als het goed is heb je er nu ongeveer een uur op zitten. Tijd voor PAUZE (20minuten)



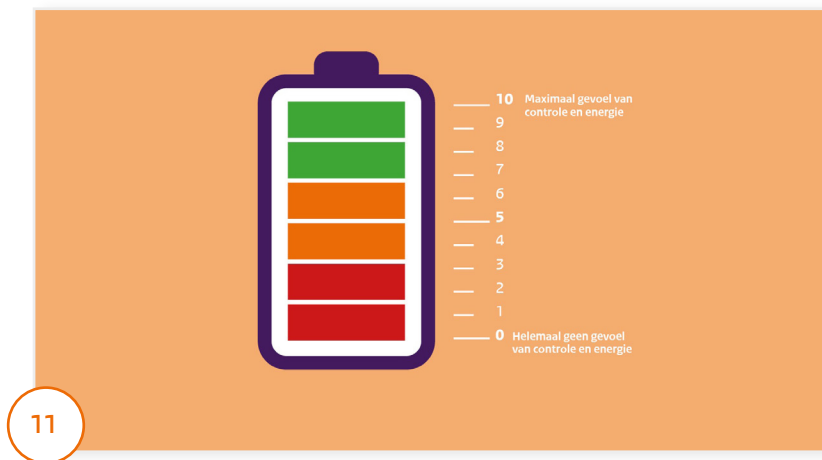
In de slide zit er op het scherm een link naar een filmpje op YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=ek6WtrhDlp8>

'Dit filmpje is afkomstig van Jitske Kramer. Zij legt aan de hand van het antropologisch verschijnsel

(cultuurshock) uit dat we ons eigenlijk met zijn allen in een collectieve cultuurshock bevinden. Ik vraag jullie eerst om naar het filmpje te kijken.' Na het gezamenlijk bekijken van het filmpje vraag je aan de medewerkers wat zij wel en niet herkennen.

*Vaak wordt hier de opmerking gemaakt dat de 'honeymoon-fase' niet herkend wordt. Logisch, de teamleden zijn met corona meteen in het diepe gegoooid; werken met een virus waar in maart nog weinig kennis over was, iedere dag nieuwe regels en protocollen, tekorten aan beschermende materialen.*



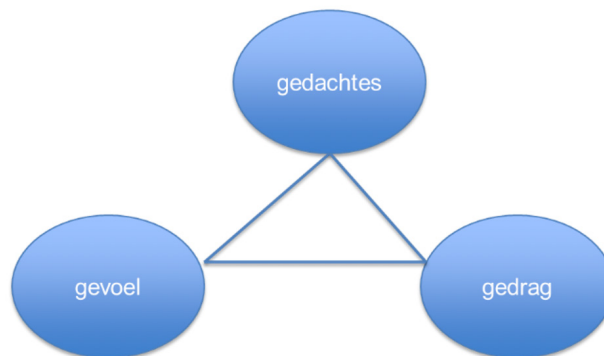
'In het filmpje van zojuist zie je het op en neer gaan van de energie. Dat herken je bij jezelf vast ook wel. In de ene fase heb je meer energie en een ander moment is de batterij echt leeg getrokken door de abnormale omstandigheden waar je in moet werken. Ook hier zijn er verschillen. De één krijgt in een stressvolle situatie heel veel energie, lijkt niet kapot te krijgen en wordt dan weken of soms maanden later heel moe, bijvoorbeeld op vakantie. Een ander wordt juist erg moe als er veel stress is, lukt het nauwelijks om in de ochtend uit bed te komen en veert bijvoorbeeld na een paar weken weer op. Op vakantie bijvoorbeeld.

Ik wil je vragen om op pagina 18 aan te geven hoe dat verloop van je energie bij jou is gegaan. Daarna gaan we dat bespreken in kleine groepen (twee of drie personen).'

Je vraagt nu meteen aan teamleden om zich op te splitsen in groepjes van twee of drie en om gedurende ongeveer 10 minuten met elkaar het gesprek te voeren over energieniveau en -verloop in de afgelopen tijd. Daarna maak je een rondje. Laat iedereen heel kort even aangeven hoe hun score nu is en hoe dat een paar maanden geleden was.

## Uitleg op flip-over:

Op de flip-over teken ik het volgende:



‘Gevoel, gedachtes en gedrag zijn met elkaar verbonden. Als je je niet goed voelt, leidt dat dikwijls tot negatieve gedachtes (over jezelf, over anderen, over de situatie) en dat kan leiden tot gedrag om bepaalde dingen wel of niet te doen. Bijvoorbeeld: als je druk bent in je hoofd en allerlei taken moeten nog af, dan kun je besluiten om niet naar de sporttraining te gaan. Daar voel je je dan weer schuldig over en dat leidt weer tot negatieve gedachtes. Op die manier versterken deze drie elementen elkaar.’

### Gevoel

Op ‘gevoel’ heb je in directe zin niet veel invloed. Je kan moeilijk zeggen: ‘en nu voel ik me weer goed’.

### Gedachtes

Op ‘gedachtes’ heb je eveneens weinig invloed. Dat gaat veelal automatisch. Wel kun je jezelf leren om te herkennen wat positieve gedachtes zijn en wat negatieve gedachtes zijn. Alleen al het bewuste besef van negatieve en positieve gedachtes kan helpen om het malen in je hoofd even stop te zetten. Verder is het heel nuttig om dit – zoals het gesprekje van zojuist over de batterij – met anderen te spreken. In gesprek met een ander kom je op andere gedachtes, die je zelf eerst niet had. Dat kan helpen om net vanuit een ander perspectief naar je situatie te kijken.

### Gedrag

Op je gedrag heb je wel invloed. Als jij weet wat voor jou belangrijk is om je goed gevoel te geven, als jij weet wat jou energie geeft, dan kun je zorgen dat je dat doet. En dat je daar bewust tijd voor maakt. Dikwijls is dat een beetje een kip-of-ei verhaal; je bent moe en daarom neem je geen tijd voor je hobby, maar van je hobby krijg je juist vaak weer energie. Door niet te gaan, omdat je moe bent is de consequentie dat je op de langere termijn alleen nog maar vermoeider wordt, omdat je te weinig ontspant. Dit kan je doorbreken door bewust tijd te nemen voor die activiteiten die je energie geven. Dan voel je je weer beter, met als gevolg dat je met trots terugkijkt op jezelf en op die manier jezelf aanmoedigt om dit te blijven doen. Op die manier versterken gedrag, gevoel en gedachtes elkaar ook, maar nu de goede kant op.

nu is er weer een uur en 10 minuten voorbij ongeveer

## Nog een buddy-gesprek

‘We gaan nog een buddy-gesprek voeren zoals we net deden over de batterij. Nu gaat het over stressklachten die je bij jezelf herkent. Kijk naar het rijtje op pagina 20 in je werkboek en kruis eens aan welke klachten je herkent. Het is een lijstje dat we van defensie hebben overgenomen. Nogmaals: ik vind het niet gek als je meerdere, of zelfs veel, klachten herkent, gegeven de abnormale situatie waarin je werkt.’

Het is wel belangrijk om deze klachten te herkennen bij jezelf en er eerlijk over te zijn naar jezelf. Dan kan je er namelijk ook wat mee doen om te voorkomen dat ze verergeren of te lang aanhouden.

Pak het lijstje met klachten en maatregelen op pagina 19 en 20 er bij. Bekijk het en bespreek het in je buddy-groep. Wederom een gesprek van 10 minuten. Zorg dat je allemaal aan de beurt komt met luisteren en vertellen.’

Na de 10 minuten maak je een rondje langs de groepjes om kort van iedereen de belangrijkste maatregel te horen om stress te kunnen verwerken. Het bespreken van de klachten laat je in de buddy-groepjes en hoeft niet plenair gedeeld te worden.

## Vervolg powerpointpresentatie

**Slide 12:** A purple background with three white circles containing text:

- Slaap**  
'Slapen is het nieuwe fitness'
- Gezond leven**  
'Wat goed is voor je lijf, is goed voor je hoofd'
- Sociale steun en ontspanning**  
'Support uit je omgeving, delen van je verhalen en doen wat je leuk vindt'

**Slide 13:** Titled 'Stap 1: Slapen is het nieuwe fitness'. It lists tips: Regelmaat, Werk voor je slaap toe, Duurke vermindert, Calmeer de afwijking hebben mogelijk effect, Zie ook.

**Slide 14:** Titled 'Gezond leven: Wat goed is voor je lijf, is goed voor je hoofd'. It lists tips: Voldoende beweging overdag, Bezuinig op eten, Gebruik voeding.

**Slide 15:** Titled 'Sociale steun en ontspanning: Support uit je omgeving, delen van je verhalen en doen wat je leuk vindt'. It lists tips: Zoek sociale steun, Ontspanning, Maak tijd voor wat je leuk vindt.

In het boekje staan op de pagina's 11 t/m 16 belangrijke tips die je helpen om effectief om te gaan met stress. Als er nog tijd is kun je die met de groep samen bekijken (zie slide 13, 14, 15). Als er geen meer tijd is, verwijst je naar de tips in het werkboek.





Waardigheid  
en trots in de regio



### Buddy gesprekken:

- Scores van de batterij bespreken
- Welke klachten herken je (pg 20)
- Wat ben je anders gaan doen?
- Waar kan je buddy je mee helpen?

16

[www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl)

‘Zojuist hebben we twee korte buddy-gesprekken gevoerd. Zoals je gemerkt hebt, kost het je niet eens zoveel tijd. Ik zou graag met jullie willen afspreken hoe jullie deze buddy-gesprekken kunnen voeren met elkaar. Vandaag zitten we samen en is het makkelijk te organiseren. We gaan elkaar nog een keer zien, dus dan kunnen we dit ook weer doen. In de tussentijd en na de volgende keer ben ik er niet meer bij en zullen jullie dit zelf moeten organiseren. Hoe gaan we dat doen? Enkele suggesties zoals naar voren gekomen uit pilot (twee opties):

1. Vaste buddies en dan een aantal gesprekken per periode afspreken. Bijvoorbeeld minimaal 4 gesprekken voeren tot aan de vervolgbijeenkomst (die dus ongeveer 3 maanden later plaatsvindt).
2. Tijdens maandoverleg tijd maken om korte buddy-gesprekken te voeren zoals we in deze teamreflectie gedaan hebben (gesprek batterij en gesprek stressklachten/maatregelen).

Als hulpmiddel tref je in je boekje vanaf pagina 23 een aantal keer de leidraad aan voor de buddy-gesprekken. Die kun je er steeds bij gebruiken.’



Waardigheid  
en trots in de regio



### Dank je wel, blijf gezond en houd je goed

17

[www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl)

Afronden van de teamreflectie. ‘Bedankt voor jullie deelname en openheid. Ga aan de slag met het werkboek en de buddy-gesprekken, het is belangrijk om hier echt tijd voor vrij te maken. Dan zien we elkaar over enkele weken weer bij TR-2. Mocht je in de tussentijd problemen ervaren of wil je een

gesprek, trek dan aan de bel bij je leidinggevende of bij mij.'

Het is belangrijk om goed inzicht te krijgen in wat de teamreflectie nu en in de toekomst kan betekenen voor de organisatie. Daarom is het de bedoeling dat de trainer/coach na iedere sessie een korte vragenlijst invult, mede op basis van de evaluatie van de deelnemers aan de sessie. Ook de deelnemers vullen een evaluatieformulier in.

In de bijlage tref je een voorbeeld aan van een evaluatieformulier. Dit kun je evt. aanpassen naar jouw situatie. Vraag aan de deelnemers om de evaluatie in te vullen. Dat is een gestructureerde set aan vragen. Daarnaast is het altijd interessant om gelijk aan het eind van de training te vragen naar een eerste reactie met het hart op de tong.

## Voorbeelden van reacties uit de pilot

### **Uit een eerdere pilot blijkt dat teamreflectie goed aansluit bij de behoefte van zorgmedewerkers**

- In eerste instantie is het een ventiel voor opgebouwde spanning. Het openen van dit ventiel neemt al veel (ziekmakende) stress weg.
- Teamreflectie is geen vergadering maar vooral een moment waarin besproken wordt 'hoe hebben we het met elkaar?'. Dit biedt de mogelijkheid om dingen goed bespreekbaar te maken en op te ruimen.
- Emoties zitten hoog. Het normaliseren van de klachten brengt ontspanning in de groep en op persoonlijk niveau.
- Veel van de deelnemende zorgmedewerkers dragen mogelijk in meer of mindere mate een 'ziekmakende' last. De teamreflectie in de vorm van psycho-educatie leidt tot inzichten en tot effectieve reflectie op jezelf en op elkaar. En tot handswijzen om hier beter mee om te gaan.
- Deelnemers ervaren de tijd om aandacht aan elkaar te kunnen besteden maar ook dat het in een leuke (externe) ruimte met een lunch is, als blijk van waardering en voelen zich serieus genomen.
- Veel van de deelnemers geven aan dat deze vorm van teamreflectie ook voor de corona crisis goed was geweest. Dit is tevens terug te zien in de hoge scores van de teamreflectie als geheel.

Een aantal reacties hoorden we vaker terug bij verschillende teams. Het is goed om die te kennen. Ze staan hieronder weergegeven. Dat helpt je om een beeld te krijgen hoe de teams de teamreflectie ervaren. Daaronder staan een aantal voorbeelden die in meerdere teams naar voren worden gebracht. Wanneer het gesprek in een team niet 'vanzelf' op gang komt, dan kan helpt het om als trainer enkele van deze voorbeelden naar voren te brengen om het gesprek op gang te krijgen. Je kan dan zeggen: "Ik kan me voorstellen dat...." Of "Ik hoor bij andere teams wel eens.....Herkennen jullie dat ook?"

### **Reacties op de teamreflectie**

- Het zat hoger dan verwacht. De afgelopen maanden heb ik meer last gehad van de stress dan ik dacht.
- Iedereen kwam aan het woord. Heel belangrijk en waardevol.
- Een zeer zinvolle bijeenkomst.

- Ik heb er echt wat aan.
- Het is eigenlijk te simpel voor woorden, maar dit is precies wat we nodig hadden. Die hele coaching die ik heb gedaan was niet nodig geweest als we dit eerder hadden gedaan.
- We krijgen hier de kans om echt even met elkaar te spreken.

### Veel genoemde situaties die stress op hebben geroepen

- In maart veranderden de regels iedere dag. Dat was heel moeilijk werken.
- Mijn lunch ging dagen achter elkaar weer mee terug naar huis. Op het werk was het extreem druk en daarna meteen weer snel naar huis, omdat daar ook van alles geregeld moest worden.
- Ik heb veel angst gehad dat ik degene zou zijn die het virus mee naar binnen zou nemen.
- Toen ik na een paar weken opnieuw die beschermende kleding aan moest trekken, begon ik te trillen.
- Ik voelde me tijdens de lockdown schuldig naar bewoners, omdat ik in de avond wel weer naar mijn familie kon.
- Bewoners vergeleken de lockdown met de oorlog. Er waren er die zeiden dat ze dit erger vonden dan de oorlog: 'in de oorlog had je elkaar nog'. Die eenzaamheid, die ik kon ik echt niet aanzien.
- We moesten regels hanteren die ik ronduit onmenselijk vind.

## TR-2 programma

Teamreflectie-2 is het vervolg. Na ongeveer drie maanden kom je wederom met het team bij elkaar voor een tweede teamreflectie. Deze is korter dan de eerste en duurt twee uur. Op het moment van het uitschrijven van de materialen hebben we nog geen TR-2 bijeenkomst gehad. We hebben dus nog geen zicht op een 'best-practise' en hebben nog niet kunnen leren van ervaringen. Deze kunnen we hopelijk later bijvoegen.

### Doel van TR-2 is:

- Het is herhaling van TR-1. Nog een moment om met elkaar stil te staan bij de ervaringen en de impact die dat heeft op de samenwerking in het team. TR-2 is eveneens een goed moment om met elkaar weer buddy-gesprek te voeren zoals dat in TR-1 gedaan werd.
- Terugkijken op de voortgang van de buddy-gesprekken. Hoe is het in de tussentijd gegaan? Is het gelukt om de buddy-gesprekken te voeren? Wat hebben jullie nodig om dit te blijven doen of om dit meer te gaan doen dan in de tussentijd gelukt is?
- Hernieuwde afspraken maken over de buddy-gesprekken.

Na TR-2 is het van belang om met de leidinggevende contact te zoeken om samen te bespreken wat er nodig is om de buddy-gesprekken echt te borgen in de organisatie.

*Heel veel succes met het geven van de training teamreflectie!*

## Bijlage 1: Theoretische bouwstenen

In deze bijlage geven we je nog wat achtergrondinformatie over de theoretische basis van teamreflectie en over de debriefing aanpak van Defensie. Tevens geven we je nog wat aanvullende modellen die je tijdens de training kunt inzetten.

### Social learning theory

Kern van de aanpak is gestoeld op Albert Bandura's 'social learning theory'. Dat betekent dat we ons vooral focussen op het aanspreken van het leerproces tussen de medewerkers in het team. Leren van elkaar en met elkaar. Twee begrippen zijn hierbij van speciaal belang; peer support en self efficacy. Deze vinden we eveneens terug in de aanpak van de debriefing bij defensie.

Peer support verwijst naar ons doel om mensen vooral elkaar binnen het team te laten ondersteunen. De ene keer kun je een schouder geven en een andere keer kun je op een schouder leunen. Je leert van elkaars ervaringen en competenties om effectief om te kunnen gaan met stressvolle situaties.

Dit vraagt ook self efficacy, namelijk de motivatie en het vertrouwen dat complexe zaken en uitdagingen vooral zelf op te vangen zijn. Weliswaar gesteund door de collegiale context, maar dus wel vanuit het idee van zelfregie en -organisatie. Medewerkers met een hoge self efficacy focussen op hun kracht en herstellen sneller van tegenslagen.

### Belangrijke aspecten uit de debriefing aanpak van Defensie

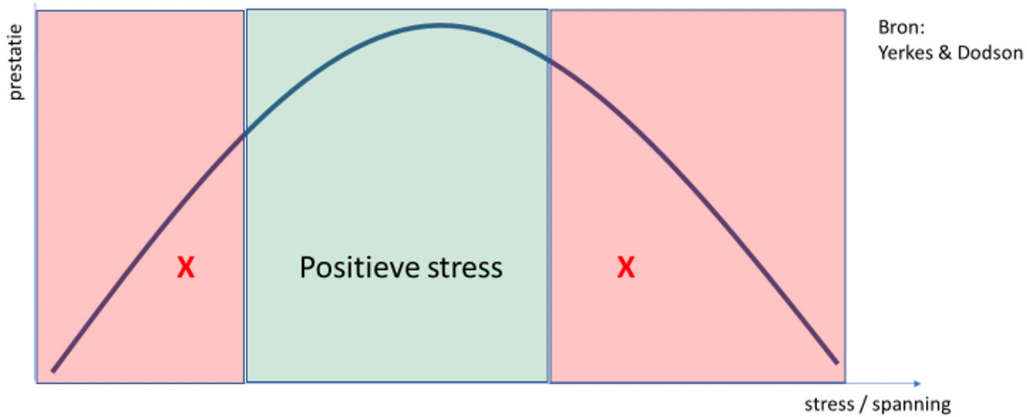
- Voorbereiding op stressvolle situaties door psycho-educatie. Vooraf uitleg over stress en hoe zich dat kan uiten, zodat je de stressvolle situatie beter kan herkennen bij jezelf en anderen als het speelt en in welke mate het speelt.
- Achteraf, volgend op een stressvolle situatie, ruimte maken om met elkaar de impact van de stressvolle situatie te bespreken en elkaar te helpen om de juiste maatregelen te nemen.
- Stepped care. Ondersteuning en hulp 'zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig'. In aanvulling daarop steeds kijken naar mogelijkheden om iedereen betrokken te houden.. Bijvoorbeeld iemand met psychische klachten alternatieve taken geven, zodat diegene betrokken blijft en een waardevolle bijdrage blijft leveren.

### Voorbeelden van modellen die ter aanvulling gebruikt kunnen worden

#### Cirkel van invloed vs cirkel van betrokkenheid. (S. Covey)

Deze kun je gebruiken als er veel opmerkingen zijn over 'de organisatie', over wat er allemaal niet goed geregeld is. Je kunt daarmee de groep als het ware terug leiden naar het deel waar ze zelf als teamleden grip op hebben. In termen van 'energie en de batterij' van pagina 17 van het werkboekje voor de deelnemers, geef je aan dat praten over wat 'de organisatie' niet goed doet, leidt tot verlies van energie. Dat voorkom je door te zoeken waar je grip hebt, waar je invloed zit. De situatie is zoals die is. Het enige wat je kan doen is effectief omgaan met dat stuk waar je invloed op hebt.

### Positieve stress curve (Yerkes en Dodson)

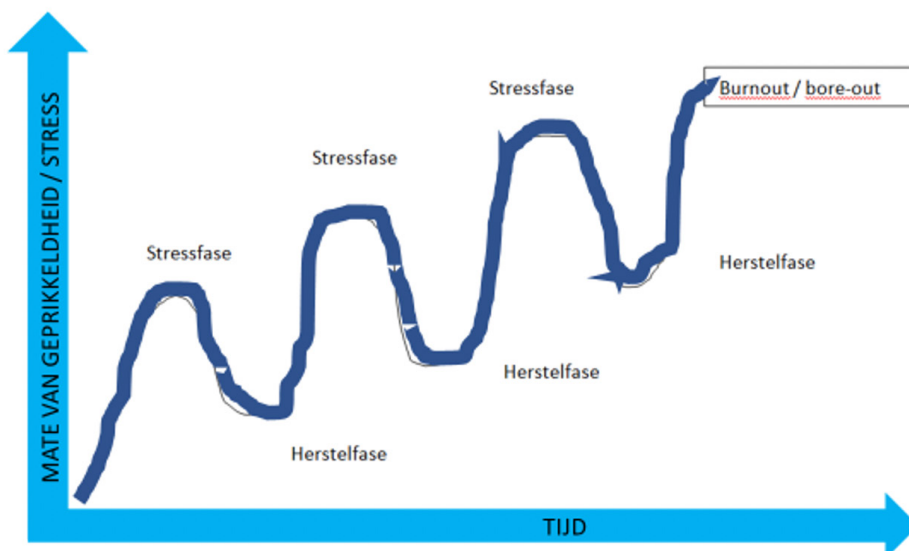


Stress is niet slecht voor je.

Te veel en te lang wel! Richt je op managen van je stress en niet op elimineren er van

Stress of beter spanning is nodig om het beste uit jezelf te halen. Het is belangrijk om te herkennen wanneer je er teveel van hebt en wanneer het je dus in de weg zit en je er last van hebt. Dan is het zaak om er aandacht aan te schenken en om tijd te nemen om te kunnen ontspannen.

### Belang van herstel na stressfase



Als je te weinig ontspanning krijgt, dan stapelt de stress zich gaandeweg op. In bovenstaande plaatje is dat zichtbaar. Als je niet voldoende herstelt van stress en de volgende stress-ervaring komt er bovenop, dan brand je uiteindelijk op.

## Bijlage 2: Aanpak met train de trainer optie

De verpleeghuizen kunnen de trainingen op diverse manieren organiseren. Deze tool met de train de trainer handleiding en de materialen is er op gericht dat de organisatie in eigen beheer uitvoert, met een interne 'eigen' trainer. Er kan echter ook gekozen worden voor een externe trainer. Voor een training in eigen beheer kunnen diverse professionals uit de organisatie meedraaien, zoals een psycholoog, een geestelijk verzorger en/of een teamcoach. Met deze tool 'teamreflectie' en de bijbehorende materialen kan elke organisatie zelf aan de slag.

### Rollen in het proces

Als je de training als organisatie zelf gaat organiseren, heb je de volgende rollen in het proces nodig:

- Projectleider binnen de organisatie
- Teammanager/direct leidinggevende
- Co-begeleider/interne trainer
- Trainer/coach

**Projectleider (PL) binnen de organisatie** (bijvoorbeeld iemand van de afdeling HR/gezondheidsmanagement of beleid) draagt zorg voor:

- het werven van de co-begeleider.
- de planning.
- de communicatie naar de teams (evt. via de teammanager).
- het organiseren van de introductie bij aanvang teamreflectie door bestuurder/management;
- het reserveren van een geschikte ruimte en bijbehorende faciliteiten (beamer/scherm).
- het organiseren van de catering (koffie/thee, lunch/taartje?). Uitstraling moet zichtbaar maken dat er aandacht besteed is aan het team en de teamreflectie.
- het zorgen voor de aanwezigheid van een bestuurder/manager bij aanvang van de eerste training teamreflectie om de aftrap te verzorgen (deze blijft verder niet bij de training zelf aanwezig).

**Teammanager/direct leidinggevende van het team:**

- verzorgt de communicatie naar het team (met hulp en input van projectleider en trainer/coach).
- is aanwezig bij de start en aan einde van de teamreflectie. Ontvangt bij de start samen met de trainer/coach de mensen en is er aan het einde om een indruk te krijgen van hoe de medewerkers de teamreflectie hebben ervaren.

**Co-begeleider – interne trainer** (bijvoorbeeld teammanager, vitaliteitscoach, psycholoog, geestelijk verzorger) is:

- de link tussen de teamreflectie en de organisatie. Vangt cultuurgerelateerde en organisatorische zaken op die vanuit de teamreflectie naar voren komen.
- het vangnet bij (mogelijk) hevig verdriet, angst of zelfs paniek bij een van de teamleden. Als dat tijdens de training gebeurt, kunnen trainer/coach en co-begeleider de aandacht verdelen over team en individu(en) die op dat moment extra aandacht nodig hebben.

**Trainer/coach**

- verzorgt de teamreflectie. Is opgeleid om deze teamreflectie te leiden/begeleiden.
- is vooraf op de hoogte (vanuit contact met leidinggevende) van situatie in het team en wat er zich de afgelopen periode heeft afgespeeld.

**Eigenschappen trainer/coach**

Op basis van de eerste ervaringen van de trainingen is een aantal eisen beschreven.

De trainer/coach:

1. beschikt over sterke gesprekstechnische vaardigheden om een groepsgesprek met een dergelijke gevoeligheid en emotionele lading, goed te kunnen leiden.
2. heeft het vermogen om daadwerkelijk empathisch aanwezig te zijn en goed te luisteren.
3. zorgt voor een veilige setting en houdt de focus op het gesprek over de ervaringen van de deelnemers.
4. heeft een antenne voor signalen over de cultuur binnen de organisatie, die van belang zijn om terug te geven aan projectleider en/of leidinggevende.
5. heeft bij voorkeur ervaring in de zorg.
6. heeft ervaring in het werken met veel uiteenlopende groepen.
7. kent de dynamiek van de cultuur en de manier waarop zorginstellingen georganiseerd zijn.
8. beschikt over ruimte in zijn/haar agenda om snel te kunnen opstarten.

Bij het train de trainer programma kunnen de coaches zowel interne collega's zijn als ook externe coaches. Dit overzicht van eigenschappen is van belang voor een zo goed mogelijke borging, waarbij geen concessies hoeven te worden gedaan aan de kwaliteit. Ook bestaat er de mogelijkheid gebruik te maken van intervisie: zeker bij interne coaches is het van belang dat zij goed kunnen reflecteren op zichzelf en in staat zijn om hun eigen collega's goed te kunnen begeleiden.

## Bijlage 3: Evaluatieformulier

Dit is een voorbeeld van een evaluatieformulier.

Dank je wel voor jullie deelname aan de training Teamreflectie. Wij willen graag leren van jullie ervaringen van deze teamreflectie. Wat goed gaat willen we graag behouden en uitbreiden en wat beter kan willen we graag aanpassen. Daarom vragen wij je om onderstaande vragen in te vullen voor ons.

1 is de laagste score (zeer oneens)

10 is de hoogste score (zeer mee eens)

Wat vond je het meest waardevol?

Ik heb een positieve beleving bij de teamreflectie. Hier heb ik echt wat aan gehad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wij hebben vandaag als team een open gesprek gevoerd over wat we meemaken. Dit helpt ons als team.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De uitleg over stress heeft mij meer inzicht gegeven in wat de situatie met mijzelf en met anderen doet.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De tips en adviezen zijn bruikbaar en toepasbaar voor mij.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De buddy-aanpak gaat mij en mijn collega's helpen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De communicatie en de uitnodiging voorafgaand aan vandaag waren duidelijk en nuttig.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De locatie en de faciliteiten zijn goed verzorgd. Er is aandacht aan besteed.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



De trainers brengen de inhoud op een duidelijke manier over aan ons en beantwoorden onze vragen naar tevredenheid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De trainers hebben een positieve bijdrage aan de sfeer van de teamreflectie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ik zou deze teamreflectie willen aanbevelen aan collega-teams.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mijn ‘rapportcijfer’ voor de teamreflectie als geheel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Wat vond je het meest waardevol?

.....

.....

.....

.....

Wat kan de teamreflectie beter maken?

.....

.....

.....

.....

Heb je behoefte aan verdere nazorg voor jezelf?

Laat hier dan svp je gegevens achter, zodat wij jou kunnen bereiken:

.....

.....

.....

.....

Overige opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

## Colofon

Dit is een uitgave van Waardigheid en trots in de regio.  
Waardigheid en trots in de regio is onderdeel van het  
programma Thuis in het Verpleeghuis, een initiatief  
van het ministerie van VWS en uitgevoerd door Vilans.

Jaar van uitgifte: 2020

Illustraties, fotografie en vormgeving:

Studiojaap.nl

APA Foto

Istockphoto

## Contact

[www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl)

[info@waardigheidentrots.nl](mailto:info@waardigheidentrots.nl)