

# Story Book

## Interventietheater

### 1. Achtergrond en context van het project

Arteveldehogeschool Gent heeft ervaring in onderzoek omtrent burn-out. Ook is er expertise over de methodiek van forumtheater. Het innovatieve in dit project bestaat erin dat we beiden combineren.

Burn-out is een complexe problematiek die we binnen de context van organisaties en bedrijven op een participatieve manier willen aanpakken. Daartoe werd de forumtheatermethodiek aangepast aan organisaties. De vernieuwde methodiek kreeg een nieuwe naam: interventietheater. Het opzet van het project is een andere, bredere kijk geven op de mogelijkheden van een organisatie en zijn beleid om de burn-out vloed in te dijken.

Daartoe werken we concreet met drie 'directe partners' waar men de methodiek zou ontplooiën: VDAB Brussel, CAW Oost-Vlaanderen en UZ Gent (Facilitaire diensten/ Onderhoud). We werkten aldus met drie categorieën van werknemers: ambtenaren, hulpverleners en handarbeiders. Deze variabelen zorgden ervoor dat onze aanpak gedifferentieerd inzetbaar werd.

### 2. Doelstellingen van het project (met vermelding van de preventieniveaus, de doelgroep en de beoogde beroepscategorieën)

De verschillende aspecten in de doelstelling van het project:

1. Het interventietheater biedt een organisatie **concrete handvaten om het preventieve en curatieve beleid in verband met stress en burn-out op het werk te optimaliseren. We denken hierbij aan het preventieplan, maar ook aan begeleiding van teams en individuen bij uitval van medewerkers.** Het spreekt dan ook voor zich dat het traject in nauwe samenwerking met de preventieactoren en beleidsverantwoordelijken binnen de organisatie zal plaatsvinden. De methodiek kan leemten en noden bovenhalen waarop de organisatie een antwoord kan bieden.
2. Het interventietheater is een **laagdrempelige manier om werknemers vaardiger te maken in de omgang met de problematiek.** De methodiek is in eerste instantie niet gericht op het informeren van werknemers, maar wel hen te sensibiliseren en het vergroten van het begrip en de solidariteit rond de problematiek binnen de organisatie.
3. Tijdens een interventietheatervoorstelling worden scènes gespeeld over onder meer het **terugkeerproces** van het individu. Dit laat **het team en de leidinggevenden** toe zich **voor te bereiden**.

4. Voortbouwend op de vorige doelstelling speelt interventietheater heel specifiek in op de attitude van **samenhorigheid**. Dit door het samen zoeken naar dilemma's en oplossingen tijdens de theatersessies.
5. De methodiek op zich levert de kans om met alle betrokken breed en diep te reflecteren over de werkorganisatie en werkcultuur teneinde een concreet beeld te vormen hoe burn-out daarbinnen kan aangepakt worden.

Naast de bijdrage tot een welzijnscultuur, open dialoog en solidariteit onder werknemers, kunnen de uitkomsten van het theater (dat meerdere keren kan gespeeld worden) leiden tot nieuwe procedures of nieuwe acties binnen organisatiebeleid en de werkorganisatie.

Dit project heeft als doel om de methodiek scherp te stellen zodat deze effectief kan uitgerold worden in meerdere organisaties en op langere termijn.

Het Interventietheater spitst zich vooral toe op het organisatieniveau en minder op het politieke beleid, de privésfeer of de behandeling.

De scènes die geschreven en gespeeld worden situeren zich over de gehele loopbaan en plaatsen zich zowel op het primaire, secundaire als het tertiaire preventieniveau

### **3. Concrete resultaten (met vermelding van de wetenschappelijke referenties, indien van toepassing, enerzijds, en de belangrijkste indicatoren die werden gebruikt om de resultaten van het project te volgen, anderzijds)**

#### **3.1. Hoe wordt de betrokkenheid van de medewerkers geëvalueerd?**

- Kerngroep: de leidinggevend en experts in de kerngroepen met uiteenlopende opdrachten en perspectief profileren zich binnen de kerngroepen tot 'dragers' van het project in hun organisatie.
- Scriptsgroep: de scriptgroepsleden waarderen hun betrokkenheid zonder uitzondering heel hoog, zowel naar het eigen verhaal van de leden als naar de zorg en de gedragenheid van hun visie die doorheen dit proces in de groep ontstond.
- Acteurs: de acteursgroep van het CAW was samengesteld uit 14 medewerkers. Ook hier ontstond naast de gedrevenheid om aan het script gestalte te geven gaandeweg veel inhoudelijke reflectie die ze formeel en informeel meenamen naar hun respectievelijke teams.
- Andere diensten: bij de drie partners werden zowel in het voorbereidings- als het follow-upproces het CPBW en vakbonden betrokken. Dit gaf de kans om van het thema een issue te maken tot in verschillende segmenten van de organisatie.

- Betrokken toeschouwers: tijdens de voorstellingen was er een grote dynamiek die zich vertaalde in interventies en openlijke reflecties. Wat meermaals voorkwam was het delen van onmacht maar ook het groeiend besef van solidariteit tussen de collega's. Vaak ging het ook om het verlangen van erkenning van boven naar onder maar tevens van onder naar boven (gezien er ook leidinggevendenden aanwezig waren).

Twee partners hebben digitaal een bevraging naar de deelnemers gestuurd. De derde organisatie voorzag een visuele tool om met de deelnemers te evalueren.

### **3.2. Hoe wordt de bespreekbaarheid van het thema op alle niveaus van de organisatie bevorderd?**

Door het concept van het interventietheater wordt het thema een issue op alle niveaus. Bij de samenstelling van de kerngroepen, de open wervingen van de scriptgroep, de spelersgroep en de deelnemers aan de voorstellingen...

Onze theatermethode haalt stressfactoren uit de taboesfeer die een gemeenschappelijke taal krijgen.

- De burn-outaspecten werden items op de teamvergaderingen en directievergaderingen. Ons pilootteam kon uit de concrete follow-upplannen van de teams en de directies dat er op zijn minst een intentie is om ons participatief werkprincipe te hanteren.
- In informele gesprekken met zowel leidinggevendenden als basised medewerkers bleek een duidelijke focus op het thema.

### **3.3. Wat was de activerende invloed op het preventieplan rond deze items?**

Door het langdurig proces zorgen de sleutelfiguren voor de opvolging en houden dit vast op hun diverse fora. Dit geeft een rechtstreekse invloed op het preventieplan.

### **3.4. In welke mate droeg het interventietheaterproject bij tot de versterking van de verbondenheid binnen de organisatie?**

- Samen nadenken over de voorstelling.
- Erkenning en herkenning voor gevoelens, onzekerheden, capaciteiten... solidariteit en van motivatie tot verandering.

#### **4. Geleerde lessen (wat goed werkte, wat niet goed werkte gedurende het hele project)**

##### **4.1. De methodiek respecteert de eigenheid van de organisatie en levert maatwerk. Elke organisatie heeft haar eigen cultuur**

- We pasten dit o.a. ook toe in het samenstellen van de scriptgroepen. Bijvoorbeeld werkten we bij de partners VDAB en CAW met zo heterogeen mogelijke scriptgroepen. Bij UZ Gent hebben we bewust twee parallelle scriptgroepen laten fungeren: één met uitvoerende poetsmedewerkers en één met leidinggevenden. De reden was dat de uitvoerende werknemers niet voluit zouden durven praten als hun leidinggevenden erbij waren. Toch betrachten we ook in deze constellatie de werkprincipes van openheid en gelijkheid doordat de scriptresultaten per bijeenkomst verwoord werden in de parallelle groep. Zo kwam er ook een samen-denken tot stand.
- Ook stemden we de script-schrijving volledig af op de leest van de partnerorganisatie (we begeleidten daartoe per organisatie scriptgroepen die bestonden uit werknemers van de organisatie).

##### **4.2. De methodiek werkt met een soort sneeuwbal effect. Steeds meer mensen raken betrokken op het project en dus ook op het thema**

Naarmate we met de partners de verschillende fases van het project doorliepen kregen de kerngroepen andere samenstelling (bijvoorbeeld voor de promotie van de theatervorstellingen, kregen we ook mensen in de kerngroepen te zien die meer met promotie bezig waren.). We leerden in deze context ook dat we niet zozeer konden beschikken over een vast ankergroep maar wel over ankerpersonen die per organisatie doorheen het traject de juiste positie innamen.

##### **4.3. De methodiek gaat dwars door de hiërarchische structuur van een organisatie. Het spreekt mensen aan op wat ze als mens, als gelijke ervaren**

We leerden ook dat het voordelig is voor de mogelijke uitwerking van ideeën om leidinggevenden te integreren in zowel de scriptgroepen, de spelersgroep als het publiek van de voorstelling. Soms leek dit niet zo evident. We vermoeden dat de hindernissen te situeren zijn in de agenda's van de leidinggevenden maar tevens in mentaliteiten binnen sommige organisaties. Leidinggevenden praten niet steeds vlot over zorgwekkende aspecten met 'ondergeschikten' en de zorg van de leidinggevenden wordt ook niet altijd beluisterd door basiswerkers. Deze openheid is nochtans nodig voor het participatief karakter van onze methodiek. In onze trajectbegeleiding hielden we daar ook rekening mee.

#### **4.4. De methodiek zorgt voor meer inzicht en begrip voor het werk van collega's in andere functies en niveaus**

We leerden hoe de afstand tussen uitvoerende werknemers en leidinggevendenden het beeld over de leidinggevendenden en het beleid bij de werknemers kan vervormen. Vandaar dat het gezamenlijk schrijven van een script en de aanwezigheid van de leidinggevendenden in het publiek heel bevorderlijk is voor een zich ontwikkelende organisatie.

#### **4.5. De organisatie moet minimaal streven naar een open communicatie (als die er nog niet is) om met deze methodiek aan de slag te gaan**

### **5. Aanbevelingen en aandachtspunten voor iedereen die een dergelijk project wenst uit te voeren**

- De methode is zeer krachtig. Daarom is het aangewezen om ze te promoten. Ze bevat bovendien allerlei aspecten en werkprincipes die andere preventiemethodes minder inhouden, daarom is ze ook een mooie aanvulling op de preventieaanpakken van werkgerelateerde mentale stoornissen die nu reeds bestaan. Vooral het participatieve en het communicatieve over functies, posities en teamgrenzen heen lijkt ons een pluspunt om veranderingsprocessen bij het individu en in de ganse organisatie te bewerkstelligen.

Naast belangrijk group- en people skills zijn er bij mensen die in een bedrijf die deze methodiek zullen voeren ook enkele specifieke theaterskills nodig zoals bijvoorbeeld het kunnen schrijven van dialogen met spanningsopbouw, de minimale regie van de scènes enz. Deze vaardigheden kunnen aangeleerd en geoefend worden. Tevens is de omgang met sommige werkprincipes voor sommige disciplines van begeleiders in organisaties dikwijls nogal zonevreemd. Om die twee feiten zal het belangrijk zijn dat mensen deze methode uitvoeren na het volgen van een train-de-trainer en/ of een ev. coachtraject.

- Gezien het buitengewone karakter van deze methodiek vergeleken met sommige meer voorkomende preventiemethodieken is het uitermate belangrijk dat sleutelfiguren in bedrijven aangetrokken worden om naar events te komen waar deze methode bevattelijk wordt voorgesteld.
- Elke organisatie heeft zijn eigenheid. Daarom is het belangrijk dat de methodiek telkens kan aangepast worden aan de organisatie: bijvoorbeeld op het gebied van communicatiestructuur, de lokale versnippering of centralisering van het werk (met name: mensen die in een administratief gebouw werken, of bouwarbeiders die op wisselende en verspreide werven werken. De 'aanpasbaarheid' van de methode moet gepaard gaan met een zorg voor de basisprincipes ervan anders kan ze niet duurzaam werken. Daarom is een zekere externe coaching zeer bruikbaar.

- Arteveldehogeschool werkt momenteel aan een vormingcyclus om deze methodiek in gebruik te nemen.