



Samen voor elkaar

Evaluatieonderzoek programma's:

“Eigen zinnige regie”

“Cliënt in regie”

Geschreven door:
Dion van Rheenen
Alex Walstra

Inhoudsopgave

1. Inleiding & aanleiding

1.1 Inleiding

1.2 Aanleiding

2. Achtergrond

2.1 Organisatie cultuur

2.2 Zelfsturing

3. Methode van onderzoek

3.1 Antropologische cultuurscan

3.2 Grounded theory

3.3 Aanpak

4. Bevindingen

4.1 Route & Beleving

4.2 Erkenning & waardering

4.3 Zelfsturende teams

4.3.1 Formatie

4.3.2 Dynamiek

4.3.3 Coaching

4.4 Relaties & communicatie

4.5 Cliënt in de regie

4.5.1 Cliëntengroep

4.5.2 Ondersteunende zorgers

4.6 Kennis

4.6.1 Kennis voor zelfsturing

5.6.2 Leerklimaat & doorgroeien

5. Conclusies

6. Aanbevelingen

7. Evaluatie

1. Aanleiding

De afgelopen jaren heeft Archipel twee opeenvolgende programma's gestart om de regie van cliënten te vergroten. In 2011 is Archipel gestart met het transitieprogramma "cliënt in regie". Dit is opgevolgd in het programma van 2014-2017 door de visie van "eigen zinnige regie". Dit programma zorgt voor zinnige en betekenisvolle vulling van leven en welzijn voor de cliënt. Voor de medewerker levert het regie en verantwoordelijkheid op. De programma's zijn niet gestart vanuit de overtuiging dat deze over een paar jaar "af" zijn, maar dienen als start om een nieuwe werkwijze met elkaar te omarmen. De samenwerking met Kickstart is tot stand gekomen door de behoefte aan een mensgerichte aanpak. Kickstart zet de mens centraal door hen vanuit gelijkwaardigheid te begrijpen. Nu, bijna 4 jaar later, is men benieuwd naar de status quo van de teams en om die reden heeft Archipel Kickstart gevraagd om op vernieuwende wijze te evalueren.

Deze evaluatie biedt input voor het strategische beleidsplan en geeft de cliënt en medewerker een platform om deelgenoot te worden van de visie van Archipel. Om de zorgteams zo min mogelijk te belasten, loopt en werkt Kickstart mee. In korte tijd kruipt Kickstart in de "huid" van de cliënt en medewerker om getoonde emoties, gedrag en overtuigingen te begrijpen. De integrale en bottom-up benadering zorgt voor een goed beeld van de status quo van teams, de verschillen tussen teams, de relatie tussen belanghebbenden en het gevoel van cliënt en medewerker. De relatie tussen cliënt en medewerker wordt hierdoor zichtbaar. De impliciete onderstroom wordt vertaald naar bevindingen en concrete aanbevelingen. Deze manier van evalueren legt bloot wat er goed gaat, wat er beter kan en hoe teams in de toekomst ondersteund worden.

In drie weken tijd heeft Kickstart meegelopen op de locaties Ekelhof en Landrijt. Eerstgenoemde, omdat het de pilotlocatie was waar de transitie naar eigen zinnige regie gestart is. Laatstgenoemde, omdat deze locatie diensten biedt aan meerdere cliëntgroepen en tevens de grootste locatie van Archipel is. Kickstart heeft contact gezocht met alle belanghebbenden en met hen meegelopen. Dit heeft een samenhangend beeld opgeleverd wat richtinggevend is voor de toekomstige visie op het gebied van eigen zinnige regie van medewerker en cliënt.

Hieronder vindt u de achtergrond van het onderzoek, onderzoeksmethode, de bevindingen van de participerende observatie, conclusies en aanbevelingen. Deze manier van evalueren dient als pilot en bij positieve evaluatie wordt deze methodiek opgeschaald en periodiek toegepast.

2. Achtergrond

Het beschrijven van de achtergronden die voor dit onderzoek relevant zijn, is belangrijk voor het juist begrijpen van de gebruikte concepten.

2.1 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is een verzameling van aannames en gedragsnormen die in de organisatie is ontstaan om te kunnen omgaan met verandering. Het is een complex systeem wat niet gemakkelijk te duiden is en wat zich door jaren vormt. De organisatiecultuur bestaat uit de impliciete macrostructuren tussen mensen, teams en afdelingen en is vaak onzichtbaar. Een organisatiecultuur heeft een aantal belangrijke functies. Zo maakt de organisatiecultuur het mogelijk om nieuwe medewerkers snel te laten begrijpen hoe de verhoudingen in een organisatie liggen. Bestaande medewerkers gebruiken de organisatiecultuur om de juiste betekenis te geven aan hun werkzaamheden. Alle medewerkers gebruiken de organisatiecultuur om te begrijpen hoe er omgegaan wordt met zaken als fouten, waardering en gevoel.

Vaak wordt de organisatiecultuur zichtbaar wanneer uitingen zoals 'zo gaat dat hier' of 'het is altijd zo geweest' worden gebruikt om met een situatie om te gaan. Ook neemt de cultuur in een organisatie tastbare vormen aan wanneer het gaat over 'een fijne ruimte' of 'een gezellige kamer'.

De organisatiecultuur is vaak niet overal in de organisatie gelijk. Verschillende groepen binnen een organisatie kunnen een verschillende cultuur delen. Er is een constant proces gaande waarin de organisatiecultuur zowel versterkt als veranderd.

In de praktijk heeft de organisatiecultuur effect op een aantal factoren. De mate waarin medewerkers elkaar vertrouwen, het gevoel van veiligheid en toebehoren en het onderhouden van status zijn de voornaamste. Ook kan organisatiecultuur bepalend zijn voor thema's als werkdruk, relaties en manier van communiceren. Omdat de organisatiecultuur vanuit alle lagen van een organisatie wordt opgebouwd kan deze niet vanaf boven worden aangestuurd. Voor het duiden van de cultuur in een organisatie is een werkwijze nodig die verder kijkt dan de zichtbare structuren.

2.2 Zelfsturing

Het werken met zelfsturende teams is een veelvuldig ingezet en onderzocht programma. Hoewel de contexten verschillen, valt er lering te trekken uit eerdere bevindingen zonder deze bevindingen te plakken op de context van dit onderzoek.

Wanneer mensen een gezamenlijk doel moeten nastreven, zoals in een organisatie of een team, ontstaat er een vraagstuk rondom controle: welke vorm en mate van controle is nodig om het gezamenlijke doel het beste na te streven. Er zijn verschillende vormen van controle die organisaties inzetten, de meest gebruikte is hiërarchische controle. Hierbij krijgt één persoon meer beslissingsbevoegdheid dan anderen. Bij zelfsturing wordt het vraagstuk

rondom controle bij het zelfsturende team gelegd. Dit betekent dat de manieren waarop dit vraagstuk wordt aangevlogen vervolgens onderhevig zijn aan de verhoudingen in het team. Het model van zelfsturing geeft hier richtlijnen in. Het is gericht op het bereiken van consensus in het team bij het nemen van een besluit. Om hiervoor te zorgen worden medewerkers begeleid bij de samenwerking en het gebruiken van oplossingsgerichte interactiemethodes. Wanneer teams niet tot een besluit kunnen komen of in een proces vast zitten kan een coach ingeschakeld worden. Verder kunnen teams hun werkwijze, samenwerkingsverbanden en taakverdeling zelf regelen.

In de praktijk wordt bevonden dat dit model kan leiden tot een aantal positieve effecten. Er wordt een grotere mate van eigenaarschap en tevredenheid bij de medewerkers gezien. Omdat de medewerkers het dichtst bij de werkvloer staan kunnen ze zelf het beste beoordelen hoe ze hun werkzaamheden het meest efficiënt indelen. Doordat ze hiervoor de ruimte krijgen, voelen ze zich gesterkt in hun kennis en kunde. Het samen nemen van beslissingen leidt tot eenheid in het team. Er worden echter ook negatieve effecten gevonden. Het proces van besluitvorming verloopt vaak niet vloeiend. Zo kan een team zich na een conflict ook organiseren op een manier die minder efficiënt is. De besluitvorming kan bijvoorbeeld gestuurd worden door medewerkers die een sterkere stem hebben maar niet persé beter inzicht. Wanneer deze vorm van organisatie wordt vastgehouden kan het een sterke structuur worden. Verder kan de gelijke beslissingsbevoegdheid leiden tot een gebrek aan open communicatie. Medewerkers spreken elkaar dan minder aan op fout gedrag wat leidt tot structurele problemen.

De bedrijfscultuur, en de cultuur in een team, hebben een sterke invloed op de mate waarin positieve en negatieve effecten zich voordoen. De uitkomsten van de invoering van zelfsturing lopen uiteen. Het doorlopen proces van oude vormen van controle naar zelfsturing is cruciaal bij het verklaren van de verschillen in de uitkomsten.

3. Methode van onderzoek

3.1 Antropologische cultuurscan

De benadering van deze evaluatie is antropologisch van aard. In tegenstelling tot conventionele aanpakken, kruipt de antropoloog in de belevingswereld van de persoon die onderzocht wordt. Door het onderdompelen in gewoonten, gedrag en leefwereld ontstaat een zo goed mogelijk beeld van de werkelijkheid. Een belangrijk principe is het oordeelloos en objectief kijken naar feitelijke gebeurtenissen. Dit zorgt voor inzicht in informele machtsstructuren, ongeschreven regels en onderstromen. Een ander belangrijk principe is dat alles wat je (niet) ziet, hoort of voelt informatie is. Geen gefragmenteerde vragenlijsten, maar door middel van participatieve observatie en informele interviews informatie ophalen.

Het grootste voordeel van deze methodiek is de begrijpende benadering op basis van voortschrijdend inzicht. Na het onderzoek ontstaat een holistisch beeld van de werkelijkheid. Het zichtbaar waarneembare staat niet centraal, maar juist de achterliggende processen. Gedrag en emoties zijn an sich niet interessant; de overtuigingen wel. Tijdens de eerste fase

lopen de onderzoekers mee met de teams. Door mee te lopen krijgen ze een beeld van de dagelijkse gang van zaken. De participatieve observatie, informele interviews en koffieautomaat gesprekken leiden tot verhalen.

De tweede fase staat in het teken van het duiden. De informatie wordt geanalyseerd en in perspectief geplaatst. De sociale werkelijkheden worden vertaald, geïnterpreteerd en binnen een groter kader gesteld. De opgehaalde microverhalen en anekdotes vergroeien tot een macroverhaal. Er wordt gekeken naar patronen en de onderstroom binnen Ekelhof en Landrijt. De bevindingen leiden tot conclusies en uiteindelijk aanbevelingen.

3.2 Grounded Theory

‘Grounded theory’ is een onderzoeksmethode die in de antropologie gebruikt wordt. Om de werkelijkheid in het onderzoeksveld te begrijpen is het voor de onderzoekers belangrijk om deel te kunnen worden van deze werkelijkheid. Dit wordt gedaan door participeren en observeren. Deze methode zorgt er voor dat onderzoekers zich kunnen onderdompelen in de werkelijkheid in het onderzoeksveld maar tegelijkertijd een zo duidelijk mogelijk beeld kunnen ontwikkelen.

In de praktijk leidt dit ertoe dat de onderzoekers in meerdere vormen informatie ophalen. Vanuit de Grounded theory werkwijze wordt deze informatie genotuleerd en vervolgens gecodeerd. Dit is een continu proces. Er wordt constant gekeken naar wat er aan informatie binnenkomt, wat dat betekent en deze betekenis wordt direct getest in het onderzoeksveld. Hierdoor ontstaat er een sterk beeld van de werkelijkheid in het onderzoeksveld.

3.3 Aanpak

Er is gekozen om in eerste instantie te evalueren op de locatie Ekelhof. Ekelhof heeft 6 verdiepingen met soortgelijke cliëntgroepen. Daarnaast is de transitie naar eigen zinnige regie hier van start gegaan; dit maakt het een overzichtelijke en logische locatie om te starten met de evaluatie. Tijdens de Kickoff is er draagvlak gecreëerd onder de aanwezigen om met de juiste energie te starten. Beiden onderzoekers hebben op verschillende dagdelen (zowel ochtend, middag als avond) meegelopen met de teams. Alle mensen met verschillende rollen (cv’ers, woonbegeleiders, verzorgende etc) zijn gesproken. De onderzoekers lopen afzonderlijk van elkaar mee om de objectiviteit te waarborgen. Daarnaast hebben de onderzoekers contact gezocht met andere belanghebbenden en zijn de volgende mensen gesproken: verpleegkundig specialist, diëtist, vrijwilligers, dagbesteding, mantelzorgers, teamcoach, receptie en facilitair. In totaal hebben de onderzoekers zes dagen meegelopen en elke afdeling uitvoerig gesproken.

Binnen de locatie Landrijt hebben de onderzoekers in totaal tien dagen meegelopen op alle afdelingen. Ook de externe afdeling Kwadraat is meegenomen in het onderzoek. Naast de reguliere teams hebben de onderzoekers gesproken met dagbesteding, behandelaren (arts, psycholoog en logopedist), facilitair, gasterij, teamcoach, receptie, vrijwilligers, mantelzorgers, manager dagbesteding & welzijn en de HR adviseur.

4. Bevindingen

4.1 Route en beleving

De kick-off op 4 december bij locatie Ekelhof was drukbezocht. Van elk team waren er afgevaardigden aanwezig. Er was van tevoren op basis van de aankondiging op Archinet weerstand gegeven. Het was dus spannend hoe het onderzoek ontvangen zou worden. Het onderzoek was immers geïnitieerd door de Karel de Grote-laan en dat druiste in tegen het idee wat sommigen hebben bij zelfsturing. Toen we tijdens de kick-off aangaven dat het een onderzoek zou worden waarin de zorgteams een platform geboden werden om hun verhaal te doen, ontspande de sfeer. Dinsdag 5 december zijn we mee gaan draaien en het onderzoek is afgerond op zaterdag 9 december.

Vanuit ons perspectief hebben de bewoners het op Ekelhof goed. Hoewel het een ouder gebouw is, hangt er een rustige en ontspannen sfeer die aansluit bij de levensfase van de bewoners. De huiskamers zijn per afdeling verschillend ingericht en zijn altijd huiselijk. Door de indeling van het gebouw is de locatie in het geheel overzichtelijk en de afdelingen zijn makkelijk te vinden. De route is makkelijk maar er zijn veel gesloten deuren. Op sommige afdelingen moeten medewerkers vier keer een code intoetsen om naar de WC te gaan. Doordat de afdelingen boven elkaar liggen worden de teams niet aangemoedigd om met elkaar te interacteren. De cliëntgroepen op de afdelingen zijn vrij gelijk van aard.

De kick-off op locatie Landrijt was op 11 december en verschilde van de kick-off op Ekelhof. De verwachtingen waren juist afgestemd en de aanwezigen hadden een duidelijk beeld van het doel van het onderzoek, namelijk het centraal stellen van de medewerker en cliënt. Ook deze bijeenkomst was goed bezocht en we hebben meteen afspraken gemaakt. Door de verschillende leefmilieus en grootte, ten opzichte van Ekelhof was het lastiger om meteen een beeld te krijgen van de verhoudingen tussen afdelingen. Tijdens de kick-off hebben we duidelijke afspraken gemaakt over de nuttigste momenten om te participeren. Binnen de Landrijt zijn we meer op afspraak gaan participeren en dat zorgde ervoor dat de teams goed ingesteld waren op onze komst. We konden echter niet zo gemakkelijk een afdeling binnen lopen zoals op de Ekelhof. We hebben alle afdelingen gesproken, inclusief Kwadraat. We stonden versteld van hoe welkom we waren en hoe makkelijk we mee konden draaien in de dagelijkse praktijk. Naarmate we meer rondliepen binnen de organisatie wisten mensen ons ook beter te vinden. Tijdens de laatste dagen werden we steeds vaker aangesproken op de gang.

4.2 Erkenning en waardering

Bij aanvang van het onderzoek ervaarden wij weerstand vanuit Ekelhof. De keuze voor Ekelhof als onderzoekslocatie was gemaakt zonder iemand van Ekelhof zelf te consulteren. De toon van de communicatie klonk als een mededeling. De medewerkers hebben hierdoor het gevoel niet meegenomen te worden in beslissingsprocedures. Zoals hierboven is beschreven werd de insteek van het onderzoek tijdens de kick-off op de Ekelhof snel

duidelijk en kon de sfeer ontspannen. Tijdens de gesprekken op de afdeling was de besluitvorming vaak het eerste wat naar voren kwam met dit onderzoek als voorbeeld.

“We zijn toch zelfsturend, waarom mogen we dan niet zelf beslissen over dingen die met ons te maken hebben. Jij zou toch ook willen bepalen of er iemand een hele dag in je huis rond komt lopen”

Het gevoel van weerstand dat ontstond is deel van een groter proces. Het van bovenaf opleggen van deelname aan het onderzoek bevestigde voor de medewerkers een idee wat al aanwezig was.

“Ze denken dat wij alleen maar zeiken en ze luisteren nergens naar”

Ze hebben het idee dat ze niet gehoord of gezien worden. Dit idee kwamen we op meerdere manieren tegen. Ten eerste in de initiële weerstand tegen het onderzoek. Ten tweede begonnen veel van de gesprekken met de medewerkers met een flinke hoeveelheid frustraties. Deze frustraties konden ze nu bij ons kwijt maar deelden ze daarvoor enkel met elkaar. Ze hebben niet het gevoel dat ze wat teweeg brengen wanneer ze deze frustraties met iemand anders delen dan directe collega's. Vandaar dat er veel uit kwam toen wij, de onderzoekers, ons presenteerden als een platform voor hun verhaal. Een derde manier waarop wij tegen zijn gekomen dat de medewerkers zich niet gehoord of gezien voelen is het gebrek aan positieve feedback. De medewerkers geven aan dat waardering van de dingen die goed gaan ontbreekt.

“Ja als je over de kaders heen gaat, dan hoor je het wel. Maar gaat het goed dan hoor je er niks van”

De frustraties worden niet buiten de afdelingen gedeeld en blijven rondzingen. Hierdoor lijken ze toe te nemen. Dit proces wordt niet doorsneden door positieve communicatie, waardering en beloning en houdt zich zo instand. Dit proces kwamen wij vooral bij Ekelhof tegen. Bij Landrijt is dit proces minder sterk, maar speelt het wel op de achtergrond. Er zijn op Landrijt grotere verschillen tussen de teams ten opzichte van Ekelhof en er is minder sprake van een homogeen beeld. Bij de teams waar het minder goed gaat is het gebrek aan positieve communicatie wel erg sterk. Alle teams geven aan dat waardering voor meer werkplezier zorgt.

4.3 Zelfsturende teams

De verschillen tussen teams in hoe ze regie ervaren is erg groot. Het ene team wil niet meer zonder en ervaart de transitie naar zelfsturing als een proces waarin meer zeggenschap en ruimte is ontstaan voor de medewerker. Het andere team zit in overlevingsstand en zou het liefst zo snel mogelijk alles terug willen draaien. Veel valt te verklaren door verschil in stabiliteit binnen het team, ontwikkelingsfase van het team, tijd dat ze zelfsturend zijn en de bewonersgroep. We onderscheiden drie groepen: de teams die succesvol zelfsturend zijn, de teams die weten dat ze in ontwikkeling zijn en de teams die overleven.

Over het algemeen ervaren de teams die succesvol zelfsturend zijn minder druk. Collega's pakken makkelijk zaken van elkaar over en denken vanuit het collectief. Dit zijn teams die de extra aandachtsgebieden goed verdeeld hebben onder de teamleden. Het team is stabiel, er heerst gelijkwaardigheid en mensen gaan met plezier naar hun werk. Op de afdeling heerst een harmonieuze sfeer, hebben de medewerkers een open mindset naar de bewoners en hierdoor is er ruimte voor maatwerk (bijvoorbeeld keuze in eten voor bewoner, zelf koken, inrichting bepalen en inspelen op behoeften van familie). Er is bewustzijn van een continu veranderproces en het team weet waar de valkuilen liggen en het groeipotentieel zit. Deze teams laten de volgende geluiden horen:

“Je kan meer naar je hand zetten” ; “We hebben een superteam, alles is bespreekbaar, we staan er voor elkaar” ; “Door vallen en opstaan leer je”

De tweede categorie teams zijn op weg om succesvol zelfsturend te worden, maar hebben nog de nodige uitdagingen. Binnen het team zie je verschillen tussen rollen. In het verdelen van de aandachtsgebieden zijn de contactverzorgenden of andere dominante teamleden vaak de kartrekkers. Er heerst soms spanning en frustratie tussen collega's of op andere relaties. Over het algemeen is de sfeer goed en ervaren de medewerkers meer regie. Er heerst wel een gevoel van toegenomen zeggenschap, maar de teams zijn nog te vaak naar binnen aan het keren. Het is belangrijk voor deze teams om het overkoepelende proces naar zelfsturing te zien. Ook stabiliteit is noodzakelijk om de ingezette ontwikkeling door te trekken. Deze quotes illustreren de wisselende beelden in de teams:

*“We moeten het zelf zien te rooien, lukt ook wel, maar soms ten koste van bewoners”
“Ik vind het lastig om verantwoordelijk te worden voor iets waar ik niet voor geleerd heb” “Je leert meer facetten van het vak”*

Teams die het lastiger hebben, ervaren doorgaans een hogere werkdruk, hebben meer te maken met frustraties en leven in de waan van de dag. De formatie is vaak niet op orde en deze teams zitten in een negatieve spiraal. Door de te hoge (ervaren) werkdruk is het lastig om tot een stabiel team te komen. Mensen vallen uit en vertrekken. Er zit spanning op de relatie met de behandelaren, KDG en teamcoach en er is weinig vertrouwen op een betere toekomst. De teamleden voelen zich niet gehoord. Ze laten veel negatieve geluiden horen:

“Er wordt steeds meer van ons gevraagd”

4.3.1 Formatie

Het verklaren van de verschillen tussen de teams is niet makkelijk. Er zijn meerdere factoren die elkaar wederzijds beïnvloeden. Een sterke en vrij evidente factor springt eruit, de aan- of afwezigheid van stabiele en duurzame inzetbare medewerkers. De teams noemen het 'op formatie zijn'. Het betekent dat er voldoende vaste medewerkers in het team zitten zodat de diensten voornamelijk zonder flexwerkers ingevuld kunnen worden en de medewerkers specifieke kennis en werkwijzen van de afdeling en van de bewoners zich eigen kunnen maken.

Op formatie zijn is een sterke verklarende factor voor de ervaringen rondom zelfsturing en het functioneren van een afdeling in het geheel. Teams die op formatie zijn kunnen duurzame werkrelaties opbouwen, kennis delen en een teamgevoel creëren. De teams die wij als succesvol onderscheiden zijn over het algemeen op formatie. De teams die wij zien 'overleven' zijn verre van op formatie. Voor de teams die daar tussenin zitten is de formatie wisselend.

Het op formatie zijn is een basisvoorwaarde voor het slagen van zelfsturing. Wanneer een team niet op formatie is, werkt de zelfsturing simpelweg niet. Er kan niet voldoende overzicht gehouden worden en er is verlies in de kwaliteit van de zorg. Wanneer er vroeg in het proces naar zelfsturing al formatie-problemen ontstaan kan zelfsturing een negatieve connotatie krijgen. De medewerkers zien de extra aandachtsvelden als lastenverzwaring, taken worden niet goed verdeeld en blijven liggen.

Flexwerkers worden bij problemen in de formatie ingezet als vervanging van vaste medewerkers. Een flexwerker is niet op de hoogte van de specifieke werkwijze, de achtergronden en de bewoners van een afdeling. Toch kan een flexwerker een korte tijd een oplossing zijn. Wanneer de formatie-problemen echter te lang aanhouden werkt het inzetten van flexwerkers averechts. De directe zorg wordt namelijk wel uitgevoerd maar de taken die niet tot directe zorg behoren, zoals overleggen, bewoner specifieke zorgontwikkeling en teambuilding worden dan niet ingevuld. Zo ontwikkelt het team zich niet in zelfstandigheid.

Er is een mechanisme te zien bij een aantal teams wat zichzelf in stand houdt en de ontwikkeling naar zelfsturing blijft verstoren. Wanneer een team op formatie is kan de ontwikkeling rustig plaatsvinden, maar het is onvermijdelijk dat verzuim of verloop zich voordoet. Dit zorgt ervoor dat het team tijdelijk met minder vaste medewerkers moet werken, hierdoor wordt het werk iets verzaamd. Wanneer dit hiaat niet op korte termijn opgelost wordt, komt het team chronisch onder zwaardere druk. Dit zorgt ervoor dat er medewerkers overbelast raken wat weer zorgt voor verzuim en verloop. Het niet doorsnijden van dit proces zorgt voor een domino effect.

“Zelfsturing is als bommetje gedropt, het heeft gezorgd voor meer verzuim en het werk is nu fysiek en mentaal zwaarder.”

Voor deze teams zijn extra flexwerkers of een zorgondersteuner geen oplossing. Er moet consequent gewerkt worden aan het omdraaien van de spiraal. De teams hebben vaak te weinig overzicht om dit proces zelfstandig aan te gaan.

Het is een gegeven dat op dit moment de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers krap is. Het aantrekken van nieuw personeel wordt hierdoor bemoeilijkt. Dit drukt op de teams die de hiaten in de bezetting niet goed kunnen invullen. De invloed van de krapte op de arbeidsmarkt is niet te miskennen, maar is niet de enige verklaring voor de problemen.

4.3.2 Dynamiek

De mate waarin de medewerkers binnen de teams regie ervaren hangt vaak af van de heersende dynamiek. Wanneer teams zelfsturend worden, komen de verhoudingen binnen de teams naar voren. De natuurlijk leiders staan op en voelen zich verantwoordelijk voor het goed presteren van het team. Dit zijn vaak de contactverzorgenden, de mensen die communicatief vaardig zijn en weten wat ze willen.

In sommigen teams die we geobserveerd hebben, heeft een klein groepje mensen veel taken naar zich toetrokken. Zij hebben een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en werpen zich op als leider van het team. Ze ervaren toegenomen regie, maar doordat ze het lastig vinden om taken los te laten ervaren ze ook een hogere werkdruk. Hierdoor voelen anderen zich niet genoodzaakt om verantwoordelijkheden op zich te nemen. Dit zorgt voor een paradoxaal effect. Het kleine groepje vindt dat anderen binnen het team meer verantwoordelijkheid moeten voelen, maar ze vinden het tegelijkertijd lastig om controle los te laten. Deze informele hiërarchie lijkt een zichzelf instandhoudend proces.

“De een voelt meer verantwoordelijkheid dan de ander”

Wanneer alles stabiel is, is dit een werkbare vorm. Op momenten van uitdaging zie je dat deze teams gaan wankelen. Momenten van uitdaging kunnen het volgende inhouden: ziekte van medewerkers, disfunctioneren van medewerkers, feedback geven aan elkaar, vakantieplanning, roostering, verloop. Teams die op een aantal personen leunen zijn dan kwetsbaar. Er is weinig ruimte voor dialoog, onderscheid tussen professie en persoon wordt moeilijk gemaakt en het team heeft weinig veerkracht.

In succesvol zelfsturende teams zijn de teamleden minder bezig met de verhoudingen ten opzichte van elkaar. Het collectieve belang is belangrijker dan het persoonlijke belang. De teamleden gaan gelijkwaardig met elkaar om en ervaren hierdoor meer vrijheid en ruimte om iets te vinden van situaties. De aandachtsgebieden zijn in deze teams beter verdeeld, worden vaak periodiek herverdeeld en de werkdruk is gelijkmatiger verdeeld. De veerkracht bij tegenslag ligt bij deze teams hoger.

“We zijn meer gaan uitzoeken wat onze kracht is, en daarna pas de taken gaan verdelen”

In onze optiek is het belangrijk dat er meer focus ligt op gelijkwaardigheid binnen de teams. Teams zouden gefaciliteerd kunnen worden in het bespreken en verdelen van de extra aandachtsgebieden. Daarnaast lijkt het ons verstandig om periodiek de verdeelde aandachtsgebieden te herzien. Het is goed om stil te staan of de teamleden nog wel de juiste verantwoordelijkheden dragen. Deze teams zijn zich bewust van constante verandering en hierdoor stroomt het.

4.3.3 Coaching

De teams zijn niet volledig op zichzelf aangewezen. De teamcoaches zijn beschikbaar om lastige momenten te begeleiden. De rol van de teamcoaches is ingezet als het aangeven

van de kaders en het coachen op teamdynamiek. De coaches zijn actief op verschillende locaties en bij meerdere teams.

De teams ervaren moeilijkheden die te maken hebben met de afwezigheid van een teamleider. Het nemen van beslissingen, het voeren van confronterende gesprekken, feedback geven, deze zaken dienen nu opgelost te worden binnen het team. In momenten van uitdaging kan de hulp van een teamcoach worden ingeroepen. Bij de teams bestaan echter verschillen in de ideeën over de rol van een coach en wanneer het verstandig is om deze in te zetten. De volgende quotes illustreren de uiteenlopende ideeën:

“Een coach moet je inschakelen wanneer je het echt niet meer weet en alles hebt geprobeerd”

“Als je helemaal aan het eind pas de coach belt is het al te laat”

Doordat er geen eenduidig beeld is van de rol van een coach weten de teams niet waarom en wanneer ze een coach zouden kunnen gebruiken. Daarnaast zijn de coaches niet vaak vanuit eigen initiatief aanwezig op de werkvloer. Met een aantal teams bestaat de afspraak dat de coach vier uur per week op de afdeling is. Er bestaat zelfs het idee dat deze vier uur vervolgens af gaan van de formatie uren. Met andere teams zijn er geen afspraken of zijn de teams daar niet goed van op de hoogte.

“Als je haar nodig hebt is ze er wel, maar anders zie je haar niet”

Deze onduidelijkheden zorgen ervoor dat teamcoaches vaak niet ingezet worden op momenten wanneer dat wel nodig is. Ook weten coaches op die momenten weinig van de dagelijkse praktijk.

De teams geven echter wel aan behoefte te hebben aan een coach. Er is in het algemeen behoefte aan de afdracht van verantwoordelijkheid bij het nemen van beslissingen en een ‘derde’ bij gesprekken over verzuim en functioneren. De mate waarin hier behoefte aan is, verschilt tussen de teams. Bij teams waar de zelfsturing heel goed gaat, is daar erg weinig behoefte aan. Bij teams die worstelen is daar heel veel behoefte aan. Naast coaching bij gesprekken en beslissingen zouden teams gebaat zijn bij coaching die zorgt voor een opbouwend proces richting zelfsturing. De coaches worden bij de teams nu vaak gezien als een politieagent die de kaders aangeeft.

“De teamcoach geeft aan wat we zelf mogen beslissen en wat niet, waar we tegen de kaders aan komen”

Dit heeft wellicht zijn oorzaak in de initiële inzet van de rol van coaches. Wij zien echter dat hier een tekort bestaat. Bij teams waar het goed gaat is deze rol vaak voldoende. Bij teams waar het niet goed gaat is deze vorm van coaching niet passend. Het werken naar volledige zelfsturing is een proces wat gaat om nuanceverschillen. Team dynamiek, cultuur en communicatie zijn complexe processen. Er is een manier van coaching nodig die past bij wat er op de afdeling speelt. Niet een coach die aangeeft wat er niet mag, maar één die coacht

richting een ontwikkelingsproces. Een coach die vrijblijvend aanwezig is op de afdeling, niet in vier uren per week die af gehaald worden van de formatie uren. Een coach die menselijkheid uitstraalt. Voor teams die worstelen zal de vraag naar coachings-uren in het begin hoog zijn maar op den duur afnemen. Wanneer de vaste teamleden de vaardigheden hebben geleerd die de coach met zich mee brengt kan een team zichzelf coachen.

4.4 Relaties & Communicatie

De relaties tussen de teams en de overige disciplines staan onder druk door de verandering naar zelfsturing. Waar in het verleden de teamleider als aanspreekpunt gold, zijn de lijnen nu directer. Teamleden hebben rechtstreeks contact met de behandelaren, andere zorgteams, facilitair, overige ondersteunende diensten, etc. Idealiter zijn de lijntjes korter waardoor tijd gewonnen kan worden, echter levert de directe relatie in de praktijk soms spanning op. Doordat deze relaties er doorgaans niet waren, moeten de teamleden en verschillende disciplines wennen aan het directe contact. Laagdrempeligheid, zichtbaarheid en het ervaren van gemeenschappelijk belang zijn belangrijke factoren die invloed hebben op de kwaliteit van de relatie. Communicatie en nuance zijn bepalend.

“Bij de KDG zijn ze wel behulpzaam, maar communicatie kan beter”

Alle teams hebben bij tijden ondersteuning nodig en dan is het belangrijk om een lage drempel te ervaren met degene die je de ondersteuning kan bieden. De drempel wordt vaak als te hoog ervaren. Korte lijntjes met de teamcoach, bestuurder en overige ondersteunende disciplines vanuit het KDG, zijn noodzakelijk. Op dit moment lukt het een groot deel van de teams niet om hulp te vragen via de juiste wegen. De bestuurder wordt in sommige teams bijvoorbeeld eerder benaderd dan de teamcoach. De mate waarin teams ondersteuning vragen hangt sterk samen met de afstand die ze ervaren.

“Karel de Grotelaan is een ivoren toren, ze weten niet wat hier gebeurt”

“Geef ons het vertrouwen, we kunnen het echt wel”

Wanneer de gevoelsmatige afstand te groot is, ontstaat er vaak frustratie. Teams zijn dan geneigd om te denken in wij en zij. Deze afstand kan er zijn omdat er simpelweg geen contact is of als de houding of ‘tone of voice’ botsen. Een mooi voorbeeld zijn de teamcoaches: teamcoaches die als toegankelijk ervaren worden, komen vaak even langs op de afdeling drinken een kop koffie en gaan weer. Dit verlaagt de drempel aanzienlijk. Teamcoaches die minder zichtbaar zijn, worden minder snel gevonden en krijgen snel een stempel van onbetrokkenheid. Dit geldt ook voor de andere ondersteunende diensten. Hier liggen vaak diepere processen van angst en vertrouwen onder. De afstand wordt als groot ervaren wanneer er geen persoonlijke band is. Teams die het al moeilijk hebben ervaren vaak een grotere afstand naar de ondersteunende diensten. Deze teams staan in overlevingsstand en hebben geen ogen voor wat er buiten de muren speelt.

“De teamcoach moet meer zichtbaar zijn, die is nu veel op de achtergrond en moet meer op de voorgrond treden. Een hogere betrokkenheid zou goed zijn”

Ook de relatie tussen de teams en de ondersteunende diensten levert soms spanning op. Beiden hebben elkaar nodig en hebben baat bij een stabiele en duurzame relatie. Toch zorgt miscommunicatie soms voor frustratie. Deze miscommunicatie is vaak het gevolg van het ontbreken van een dialoog. De teams vinden het belangrijk dat er meer ruimte komt voor eigen initiatief en vragen om flexibiliteit. Op dit moment gebeurt het in hun ogen te vaak dat ze met een behoefte of idee komen en dat er meteen aangegeven wordt dat het vanuit de kaders niet mogelijk is. Dit voelt paradoxaal. Ze willen graag regie nemen, maar hebben het gevoel tegengewerkt te worden. De volgende quotes geven dit treffend weer:

“Als ik met een idee kom, dan hoop ik ook dat ze het een kans geven”

“We worden gevraagd om mee te denken, maar worden klein gehouden in de besluitvorming”

“Hier hebben jullie de verantwoordelijkheid, maar uiteindelijk trekken ze alles in twijfel”

De spanning neemt af naarmate teams stabiel zijn. De teamleden zien veranderingen meer als een proces waarin je samen een weg vindt. Relaties worden niet snel persoonlijk en er is ruimte om het dialoog te voeren.

4.5 Cliënt in de regie

Het cliënt in de regie programma was voorafgaande aan het medewerker in de regie programma. Een belangrijke inzet voor deze evaluatie was de vraag hoe de relatie tussen deze twee programma's ligt. Vullen ze elkaar aan of werken ze elkaar tegen? Aan de hand van onze bevindingen is deze vraag te beantwoorden op basis van drie factoren. Te noemen de basisvoorwaarden van zelfsturing, de cliëntengroep en de ondersteunende zorgers. De eerste factor is een onderscheidende factor, wanneer er niet aan de basisvoorwaarden van zelfsturing wordt voldaan brengt het medewerker in de regie programma het cliënt in de regie programma in gevaar. De basisvoorwaarden houden, zoals eerder beschreven, in dat het verzorgende team op formatie is en er geen domino effect kan plaatsvinden. Wanneer deze voorwaarden niet op orde zijn, zorgen de negatieve effecten van de zelfsturing er voor dat de verzorgers minder tijd hebben voor de cliënt en daardoor minder met de individuele behoeften kunnen werken. Wanneer er wel aan deze voorwaarden wordt voldaan is er de mogelijkheid dat de twee programma's elkaar aanvullen en er sprake is van een synergetische verhouding.

De mate waarin de twee programma's synergetisch werken hangt af van de tweede en derde voorwaarde zoals hieronder beschreven.

4.5.1 Cliëntengroep

Op basis van de evaluatie krijgen wij de indruk dat de cliënt het over het algemeen goed heeft. Tijdens de evaluatie hebben we op verschillende leefmilieus meegelopen in de zorg en een inschatting gemaakt van de mate waarin cliënten regie ervaren. Per leefmilieu verschilt de aanpak om de cliënten regie te geven. In de groepen waar de bewoners nog wat meer kunnen, is duidelijker te merken dat de cliënt meer regie heeft dan in de wat rustigere

groepen. De eerste groep bewoners kunnen beter aangeven wat ze willen en krijgen daarom ook meer ruimte.

“Cliënten kunnen hier zelf bepalen of ze naar dagbesteding gaan”

Wanneer de zwaarte van de zorg toeneemt, wordt het steeds lastiger om de cliënt regie te geven (niet altijd bij zorgzwaarte, maar ook bij bepaalde ziektebeelden). Het schuurt soms wanneer de behoefte van de cliënt anders is dan wat er opgenomen is in het behandelplan. De behandelaren hebben dan bepaald wat het beste is voor de cliënt en dat staat centraal bij het handelen van het team. Wel geven de behandelaren en zorgteams aan dat de behoeften periodiek bekeken wordt en wordt zonodig aangepast.

Bij zwaardere zorg is het eerder beschreven domino effect sterker. Wanneer een team op formatie is maar er door omstandigheden iemand uitvalt is het werk wat de overige teamleden op moeten vangen direct zwaarder. Wanneer dit niet binnen korte tijd opgelost wordt kan het leiden tot meer uitval.

4.5.2 Ondersteunende zorgers

De ondersteunende zorgers spelen een belangrijke rol in de zorgbeleving op een afdeling. Het kunnen mantelzorgers zijn, familieleden of vrijwilligers. Tijdens de evaluatie hebben we met veel mensen uit deze groep gesproken. De ondersteunende zorgers komen op verschillende momenten de afdeling binnen en kunnen vaak gedurende lange tijd de energie op een afdeling ervaren. Het zijn waardevolle respondenten.

De manier waarop de ondersteunende zorgverlener met de bewoner werkt, hoe hij/zij zich door de afdeling beweegt en hoe de interactie met de verzorgers is, maakt een groot verschil voor de beleving van de bewoner en voor de hele afdeling. Wij hebben ondersteunende zorgers gezien die zich door een afdeling bewegen alsof ze vaste verzorgers zijn, borden opruimen, een praatje maken met andere bewoners en helpen bij het koken. Op die manier ontlasten ze de medewerkers die vervolgens meer tijd voor andere cliënten kunnen hebben. De medewerkers voelen zich hierin ondersteund en kunnen leuke initiatieven uitzetten zoals voor een afdeling koken.

“Doordat er nu familie en vrijwilligers zijn, kan ik koken, maar ook even weg lopen als er iets aan de hand is”

Dit is een voorbeeld waarin de medewerker en de cliënt beiden meer regie hebben en de energie op de afdeling enorm dynamisch en vreugdevol is. Er zijn echter ook voorbeelden die het tegenovergestelde weergeven.

Uit de verhalen van de overige verzorgenden blijkt dat het moment van opname van een bewoner een belangrijk moment is in het neerzetten van de relaties. Dat is vaak een moeilijk moment en er wordt aangegeven dat meer begeleiding prettig zou zijn. Wanneer een goede relatie wordt opgebouwd, zien we ook dat familieleden of mantelzorgers nog lang betrokken blijven als vrijwilliger. Naast begeleiding bij het moment van opname is het belangrijk dat de

medewerkers bewust zijn van de geluiden en de energie die ze aan de overige verzorgenden overbrengen. Er kan een versterkende werking plaatsvinden van zowel negatieve als positieve geluiden en energie op een afdeling.

4.6 Kennis

4.6.1 Kennis voor zelfsturing

Een vaak gehoord geluid is dat de medewerkers sinds de zelfsturing taken doen die niet bij hun initiële beeld van de zorg hoorden.

“Ik doe nu taken waar ik helemaal niet voor ben opgeleid”

De beleving is dat deze taken niet bij de zorg horen en ook niet passen bij de vaardigheden die ze hebben. Aan de andere kant geven medewerkers ook aan dat de nieuwe taken uitdagend zijn en ze er dingen van leren.

“Ik vind een rooster maken eigenlijk wel interessant”

Deze tegenstrijdigheid ontstaat ten eerste wanneer de extra taken in het geding komen doordat de basisvoorwaarden voor zelfsturing niet aanwezig zijn. Wanneer deze wel aanwezig zijn, bestaat er toch nog vaak een negatief idee rondom de nieuwe taken. Dit heeft te maken met het gebrek aan kennis en begrip op het moment van invoering van zelfsturing. De medewerkers wisten niet wat ze te wachten stond en waren niet op de hoogte van wat er zou veranderen. De nieuwe taken waren vaak grotendeels vreemd. Dit is een gebrek in de voorbereiding van deze medewerkers. Bij een proces voor de invoering waarbij training en aandacht gegeven wordt aan de medewerkers kan de beleving van de taken anders ingezet worden. De taken komen dan niet ‘opeens op mijn dak’ maar worden langzaam deel van het werkproces. Hoewel deze stap in het verleden ligt, is er op dit moment nog behoefte aan meer training en begeleiding. Niet alleen voor de vaste medewerkers maar ook om het leerklimaat voor de nieuwe medewerkers, leerlingen en stagiaires te bevorderen.

4.6.2 Leerklimaat & doorgroeien

Uit het contact met de leerlingen is gebleken dat zij minder ruimte voelen om leerling te zijn. Doordat de teams zelfsturend zijn geworden en teamleden extra aandachtsgebieden erbij hebben gekregen, is er minder ruimte om de leerlingen te begeleiden. Het leerklimaat staat voor hun gevoel onder druk. Leerlingen worden snel gezien als volwaardige medewerkers.

“De leerling van de leerling begeleidt hier de stagiaire”

Vooraf voor mensen die geen achtergrond hebben in de zorg, kan dit als extra barrière gelden om verder te gaan in de zorg. Daarnaast geven de leerlingen aan dat er weinig lijn zit in hoe de leerlingen benaderd worden. Daardoor haken leerlingen nu af. Sommige leerlingen gaven aan dat ze het idee hadden dat de werkbegeleider het een moetje vond om hen te begeleiden. Ze geven aan dat werkbegeleiders het wel leuk moeten vinden om leerlingen te

begeleiden. Overigens geven de leerlingen wel aan dat als het team goed draait, de leerlingen meer ruimte krijgen.

“In een klein team is er vaak overzicht en persoonlijk contact. Deze teams zijn vaak warm en en goed georganiseerd.”

Een van de nadelen van zelfsturing is dat er minder duidelijke doorgroeimogelijkheden zijn. Je kan immers niet meer een stap naar teamleider maken. Het leren van vaardigheden als begeleider kan vaste medewerkers stimuleren om te groeien. Het eigen maken van nieuwe taken en het begeleiden van leerlingen en stagiaires kan een aandachtsgebied zijn. Op deze manier kan een medewerker een groeiproces doormaken in het team. Dit proces moet neergezet en gecoacht worden.

5. Conclusies

We hebben de evaluatie van de programma's "medewerker in regie" en "client in regie" binnen Ekelhof en Landrijt als waardevol ervaren. Wij zijn snel geaccepteerd en opgenomen binnen de teams. Dit heeft ervoor gezorgd dat wij zonder belemmeringen deze nieuwe manier van evalueren tot een succesvol einde hebben kunnen brengen. De welwillendheid van de zorgteams om mee te werken, voelt als een warm welkom. Ook de passie waarmee de zorgteams hun werk doen en hun drijfveer om te voorzien in de behoeften van de bewoners, doet ons deugd. De zorgmedewerkers vinden het fijn om hun verhaal te doen en zij hebben de volledige ruimte gevoeld om hun gevoel weer te geven. De evaluatie leidt tot de volgende conclusies.

Het proces naar zelfsturing is voor veel teams gevoelsmatig te snel ingevoerd. Over het algemeen hebben de teams niet het gevoel zelf gekozen te hebben voor zelfsturing. Vooral de extra taken - waar men doorgaans niet voor opgeleid is - zorgen voor extra werkdruk en frustratie. De teams hebben op dit vlak een grotere behoefte aan kennis of begeleiding. De toegenomen regie wordt als positief ervaren, mits de basisvoorwaarden van formatie op orde zijn en blijven. Teams die al langere tijd op formatie zijn, hebben medewerker in regie succesvol omarmt en ervaren meer veerkracht bij tegenslagen.

Teams dragen graag verantwoordelijkheid af bij "momenten van uitdaging". De teamdynamiek bij teams is verschillend, veiligheid en vertrouwen moeten gewaarborgd zijn. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor de teamcoach, maar de rol is nu nog vaak onduidelijk. De mate waarin de teamcoach zichtbaar en laagdrempelig is voor het team, wordt nu verschillend ervaren. De verhouding tussen de teamleden en de mate waarin teamleden verantwoordelijkheid nemen binnen het team, verschilt sterk per team. Teams met teamleden die individu-overstijgend denken, gaan gelijkwaardiger met elkaar om. Deze teams zijn beter in staat om in dialoog met elkaar momenten van uitdagingen op te lossen. Scheve verhoudingen ontstaan wanneer een kleine groep mensen veel verantwoordelijkheid naar zich toe trekken.

Er is nog geen cultuur van succes aanwezig. Oud zeer en negatieve communicatie voeren te vaak de boventoon in interactie en succesverhalen worden niet voldoende gedeeld. De medewerkers hebben niet het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd en er bestaat een ervaren afstand tussen de uitvoerende teams en het beleidsniveau. De medewerkers voelen een gebrek aan waardering van hun werk. De relaties tussen de teams, de ondersteunende diensten, de overige disciplines en de overige verzorgenden staan onder druk. Er is onvoldoende ruimte om een goed leer- en ontwikkelklimaat neer te zetten.

Er is op veel plekken echter wel een cultuuromslag in de maak. De succesverhalen worden steeds vaker gedeeld en mooie initiatieven werken aanstekelijk. Persoonlijke verbindingen leiden tot korte lijntjes die het werk bevorderen. Er is begrip voor elkaars situatie en medewerkers zijn bereid elkaar te ondersteunen. Het collectieve belang wordt als belangrijker gezien dan persoonlijk belang.

De synergie tussen het client in de regie en medewerker in de regie programma is afhankelijk van de status van het team. Bij teams die goed lopen versterken de twee programma's elkaar. Bij teams die niet goed lopen werken deze twee programma's elkaar tegen.

6. Aanbevelingen

Voortvloeiend uit onze conclusies willen wij graag de volgende aanbevelingen doen.

*De focus verschuiven van individueel denken, naar teamdenken. De teamleden worden aangemoedigd om hun ontwikkeling te zien als een proces waarbij **individu-overstijgend** gedacht wordt. Het team leert meer **iteratief** werken en er is ruimte om te leren.*

*Meer ruimte faciliteren voor **dialogoog** bij initiatief vanuit het team. Het team en de desbetreffende ondersteunende dienst verkennen elkaars “waarom” en krijgen hierdoor **meer begrip** voor de situatie van de ander.*

*De teams meer **onderdeel maken van besluitvorming**. Het doel is dat ze zich meer **gehoord voelen** en frustratie omtrent verrassing afneemt.*

*De rol van de teamcoaches veranderen van grensrechter die stuurt op de kaders in **begeleider** die **zichtbaar** en onvoorwaardelijk aanwezig is en **maatwerk** levert.*

*De **aandachtsgebieden** **periodiek herzien** en de verdeling onder de teamleden toetsen op vaardigheden en drijfveren.*

*Gebreken in de formatie **tijdig signaleren** en de teams **leiden en begeleiden** naar zelfsturing in de toekomst.*

***Meer ruimte faciliteren** voor de behoeften van de cliënt wanneer deze afwijkt van het behandelplan.*

*De verwachtingen tussen de teams en de **overige zorgers**, vooral bij het eerste contact, duidelijk afstemmen zodat er een **duurzame verbinding** ontstaat. Dit zorgt er voor dat de **toegevoegde waarde** van overige zorgers gewaarborgd wordt.*

*De teams opleiden op de **inhoud** van de aandachtsvelden en trainen op **gespreksvoering**, **feedback** geven en actief **luisteren**.*

*Kritisch kijken naar de **teamsamenstelling** in leiders en volgers, ervaring, kennis en vaardigheden en daar bewust op sturen.*

*Iedereen laten **meezorgen**. Het bestuur, de overige disciplines en ondersteunende diensten draaien mee met de zorgteams. Hierdoor stijgt de betrokkenheid, neemt de waargenomen afstand af en ontstaat een duidelijker beeld van de behoefte op de werkvloer.*

***Creatieve sessies** houden om te zorgen voor **verbinding** en **begrip** tussen alle eilanden van Archipel.*

De overige locaties de mogelijkheid geven om deel te zijn van de evaluatie, zodat ze zich gehoord voelen en het beeld completer wordt.

7. Evaluatie

Tijdens de evaluatie is gebleken dat de zorgteams onze manier van evalueren zeer gewaardeerd hebben. Door mee te lopen met de teams, hebben we een goed beeld gekregen van de onderstroom. We hebben de programma's "cliënt in regie" en "eigen zinnige regie" op de locaties Ekelhof en Landrijt goed kunnen evalueren. De medewerkers hebben ons als laagdrempelig en oprecht ervaren. Ze vonden het sterk dat we naast ze zijn gaan staan en open stonden voor hun verhaal. Doordat we van buitenaf komen, was het makkelijk om objectief naar de processen te kijken.

We hebben besloten onze bevindingen als eerst op de locaties terug te koppelen. Op deze manier kunnen we ons beeld testen bij de teams. Tijdens de terugkoppeling gaven de teams aan deze vorm van evaluatie prettig te vinden. Na het presenteren van onze bevindingen gaven ze aan dat ze ons beeld van de werkvloer herkennen en ondersteunen. Het onderzoek heeft de teams het gevoel gegeven gehoord te worden.

Uit onze evaluatie is gebleken dat vervolgonderzoek zich kan richten op de volgende vraagstukken:

- Hoe kunnen we onze medewerkers beter horen en waarderen?
- Hoe kunnen we het leerklimaat binnen de teams en tussen de teams verbeteren?
- Hoe zorgen we dat alle medewerkers zich met elkaar verbonden voelen?
- Wat zijn de drijfveren van de medewerkers en waarom kiezen ze voor Archipel als werkgever?
- Hoe destilleren we succesverhalen uit de organisatie en communiceren dit naar de buitenwereld?

Afsluitend kijken we terug op een waardevol onderzoek. Het heeft mooie input opgeleverd voor het strategische beleidsplan voor de komende periode!