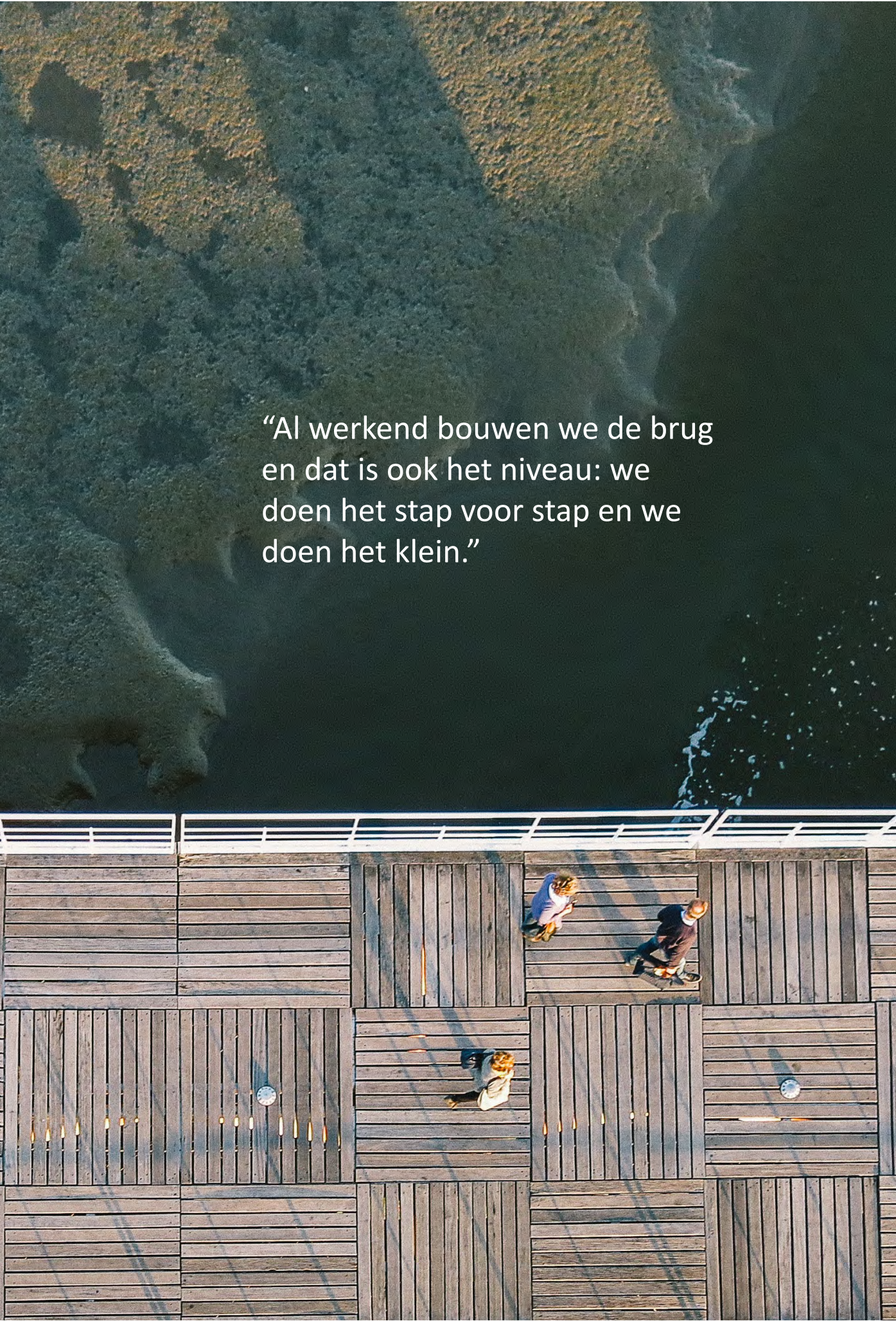


Vitale zorgteams in dynamische tijden

Een onderzoek naar de impact van een management-ontwikkelingstraject bij een zorginstelling

Derk van der Pol, Paul Keursten en Sanne Netten

1 Stel, je bent een zorginstelling in deze huidige en dynamische tijd. Niet makkelijk als er voor minder geld meer moet gebeuren. Wat doe je? Je gaat op zoek naar een oplossing waar iedereen baat bij heeft. Eén zo'n zorginstelling stroopte de spreekwoordelijke mouwen op en ging met 60 zorgmanagers aan de slag om 'vitale zorgteams' vorm te geven. Door het vormgeven van vitale teams stelt de zorginstelling zichzelf ook duidelijke strategische doelen met het oog op de toekomst. Deze bestaan uit: een goed leven voor de cliënt; medewerkers die leuk werk hebben en trots zijn op wat ze bereiken; en een beleid waarin minder geld wordt uitgegeven dan dat er binnenkomt. Wij zijn gevraagd een onderzoek te doen naar de impact van dit leertraject. Hierin onderzochten we op welke punten zorgmanagers anders zijn gaan werken. In dit artikel vertellen we graag meer over de uitkomsten.

An aerial photograph showing a wooden bridge deck in the foreground, with three people walking on it. The bridge is made of dark wooden planks arranged in a grid pattern. The people are small figures, one in a purple shirt, one in a brown shirt, and one in a white shirt. The bridge spans over a dense, dark green forest. The lighting is warm, suggesting late afternoon or early morning. The text is overlaid on the forest area.

“Al werkend bouwen we de brug
en dat is ook het niveau: we
doen het stap voor stap en we
doen het klein.”

Over vitale teams en het leertraject

Een vitaal team bestaat uit een groep zelfbewuste medewerkers die samen vanuit een duidelijke visie werken aan een herkenbare doelstelling. Initiatiefkracht en creativiteit zijn meer dan welkom en medewerkers worden dan ook uitgenodigd om dit in te zetten in hun dagelijks werk. De rol van de zorgmanager bestaat uit coachen, faciliteren en ontwikkelen, zodat het team de visie en doelstelling kan realiseren. In het leertraject werd dan ook aandacht besteed aan het ontwikkelen van de transitie naar vitale teams door elkaar te inspireren en met elkaar te experimenteren en te reflecteren. Dit kreeg met name vorm door themabijeenkomsten en hierop aansluitende reflectie- en verdiepbijeenkomsten.

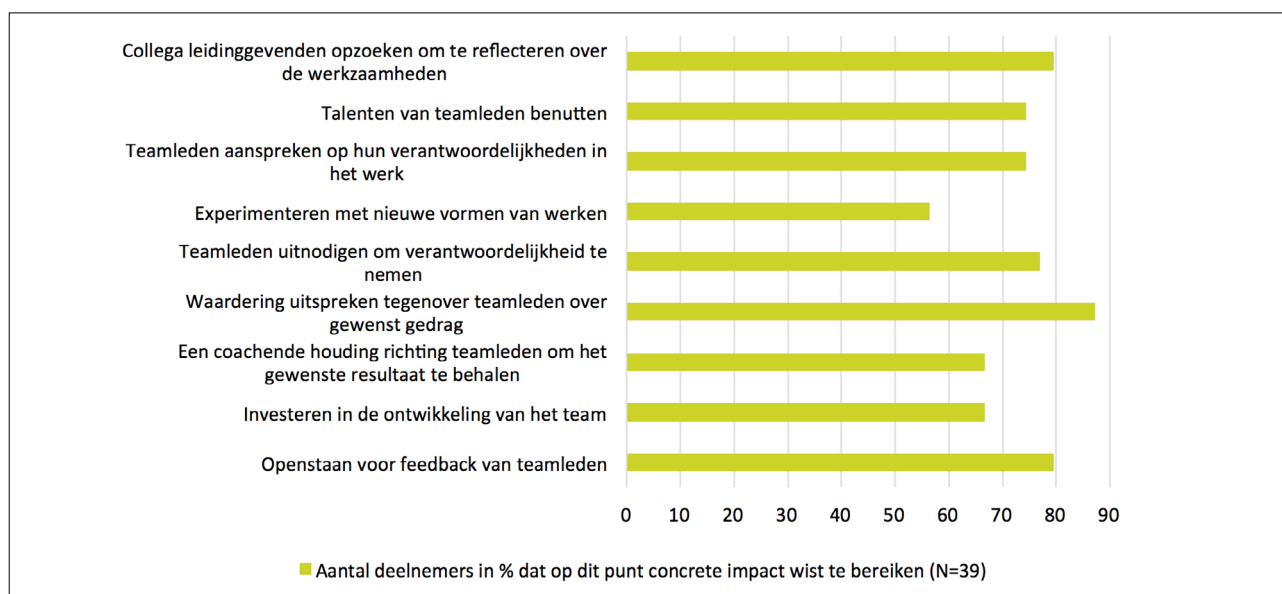
Op welke punten zorgmanagers anders zijn gaan doen in hun praktijk

36 zorgmanagers vulden de vragenlijst volledig in. Dit betekent een respons van 60%. Hierdoor is het onderzoek significant en kunnen de resultaten over de gehele doelgroep gegeneraliseerd worden. Daarnaast hebben drie zorgmanagers alleen het eerste gedeelte van de vragenlijst ingevuld. Het eerste gedeelte van de vragenlijst meet op welke punten zorgmanagers anders zijn gaan werken naar aanleiding van het leertraject.

Hieronder staan enkele hoofdpunten:

- 31 zorgmanagers gaven aan hun collega leidinggevenden meer te zijn gaan opzoeken om te reflecteren over de werkzaamheden (79,5%).
- 31 zorgmanagers gaven aan dat het (nog meer) lukt om open te staan voor feedback van de teamleden (79,5%).
- 34 zorgmanagers gaven aan concrete resultaten te ervaren in het uitspreken van waardering richting teamleden over gewenst gedrag (87,2%).

Het onderstaande figuur geeft weer op welke thema's er impact gemeten is en op welke punten zorgmanagers concrete resultaten ervaren.



Succesverhalen uit de Praktijk

Interviews met enkele deelnemers maakten inzichtelijk hoe deze concrete resultaten eruitzien. Graag lichten we een paar van deze succesverhalen uit de praktijk toe.

Experimenteren met nieuwe werkvormen

Een van de zorgmanagers las naar aanleiding van het leertraject een boek en gebruikte dit als inspiratiebron voor teamoverleggen. Zo hangt het team voortaan posters op die gebruikt worden tijdens brainstormsessies. Dit komt ten goede aan de groepsdynamiek. Het concrete resultaat hiervan is dus dat er minder en efficiënter overleg plaatsvindt.

“Zo maakte ik veel meer gebruik van brainstormsessies, door bijvoorbeeld een poster op te hangen en mensen te laten brainstormen.”

Een coachende houding aannemen

Een zorgmanager ging naar aanleiding van het leertraject met andere managers in gesprek. De zorgmanager in kwestie nam hierin een coachende houding aan en stuurde aan op het teamresultaat. Dit deed de zorgmanager door duidelijke vragen te stellen, gericht op het oppakken van zaken die niet goed lopen en het stimuleren en benutten van zaken die wel goed lopen.

“Hoe kunnen we elkaar vinden om hetgeen wat niet goed gaat op te pakken en datgene wat wél goed gaat te stimuleren en te benutten?”

Het benutten van talenten van teamleden

Een zorgmanager verdiepte zich naar aanleiding van het leertraject in een boek over ‘talenten’. Hierop ging de zorgmanager in kwestie een dialoog aan met een medewerker om erachter te komen of alle talenten wel daadwerkelijk benut werden. De medewerker gaf aan over meer talenten te beschikken. Het leidde tot een situatie (in de ambulante zorg) waarin de medewerker op een creatieve manier gebruik maakte van zijn / haar talent in breien en haken.

“Er komt steeds minder geld binnen we moeten echt kijken hoe we het creatief vorm gaan geven.”

In het leertraject werd aandacht besteed aan het ontwikkelen van de transitie naar vitale teams door elkaar te inspireren en met elkaar te experimenteren en te reflecteren

Wat heeft de zorgmanagers geholpen?

We hebben ook gekeken naar factoren die geholpen hebben in het proces van vorming van vitale teams. Hieruit lichten we een paar helpende factoren toe:

Persoonlijk Resultatenplan

Een van de geïnterviewden gaf aan dat het geholpen heeft om een persoonlijk resultatenplan op te stellen en te analyseren met een externe. Hier kwamen volgens haar vernieuwende dingen uit die haar hielpen in haar (persoonlijke) groei:

“Uit de analyse kwamen dingen die leuk waren te horen. Om te horen wat je goed doet en waar je dan aandacht aan kunt besteden en hoe ik daaraan ga werken. Bijvoorbeeld meer achterover leunen en niet alles voor een ander in te vullen (...) Mijn eigen groei is veel meer van: laat het komen, laat het gebeuren.”

Bewustwording van (ontbrekende) competenties

Een van de geïnterviewden geeft aan dat het leertraject er ook toe kan leiden dat competenties van werknemers opnieuw in beeld komen. Daardoor ontdekte het team dat er bepaalde bekwaamheden ontbraken. Hoewel dit voor de betreffende persoon in eerste instantie belemmerend kan zijn, werkt het wel helpend voor het team:

“Er komen ook dingen aan het licht waarbij je de vraag stelt of deze functie wel past bij de desbetreffende persoon, of het ontbreken van bepaalde competenties in teams. Dat wil ik dan ook geen negatieve factor noemen hoor, omdat ik denk dat het uiteindelijk ook heel veel op kan leveren, maar in eerste instantie kan dat natuurlijk wel heel lastig zijn voor de desbetreffende.”

Positieve Flow

Een van de geïnterviewden gaf aan een positieve flow te merken mede door invloed van het leertraject. Het geeft de geïnterviewde energie:

“Je ontmoet ook gauw mensen binnen de organisatie, gesprekken, of dat mensen ook in die positieve flow zitten en waarderen en kijken naar wat goed gaat en kijken naar dat het er mag zijn dat er iets fout gedaan mag worden. Dat vind ik prettig en als ik dat ontmoet in andere mensen dan inspireert mij dat ook weer. Ik krijg daar energie van.”

De impact die deelnemers wisten te realiseren

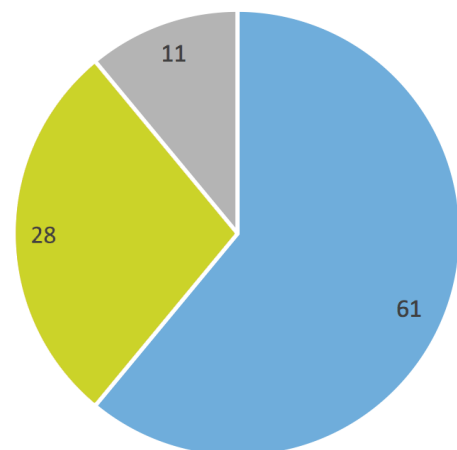
Aan de hand van de resultaten uit de enquête en de interviews werd er getoetst wat de uiteindelijke impact was. De impact refereert aan de mate waarin zorgmanagers zaken anders en vooral méér zijn gaan doen in hun dagelijks werk, aan de hand van het leertraject. Zo blijkt dat:

- 61 procent van de zorgmanagers een hoge impact bereikte. Dit betekent dat zij naar aanleiding van het traject zaken anders (en meer) zijn gaan doen en daarin ook concrete resultaten zien.

- 28 procent van de zorgmanagers enige impact bereikte. Dit houdt in dat ze niet per se anders zijn gaan werken, maar bijvoorbeeld wel bewuster zijn gaan kijken naar aanleiding van het leertraject en, waar nodig, hierop inspelen in de zorgteams.
- 11 procent van de zorgmanagers een lage impact bereikte. Zij gaven aan werkzaamheden niet anders te zijn gaan vormgeven naar aanleiding van het leertraject.

Het onderzoek laat kortom zien dat de zorginstelling beweegt. Het is een beweging die niet alleen aansluit op de visie van de organisatie, maar ook op de huidige, dynamische tijden.

61 % van de deelnemers bereikte hoge impact



■ Hoge Impact ■ Enige Impact ■ Lage Impact

Meer weten over dit onderzoek? Neem contact op met Paul Keursten (pkeursten@kessels-smit.com), Sanne Netten (snetten@kessels-smit.com) of Derk van der Pol (dvanderpol@kessels-smit.com).

