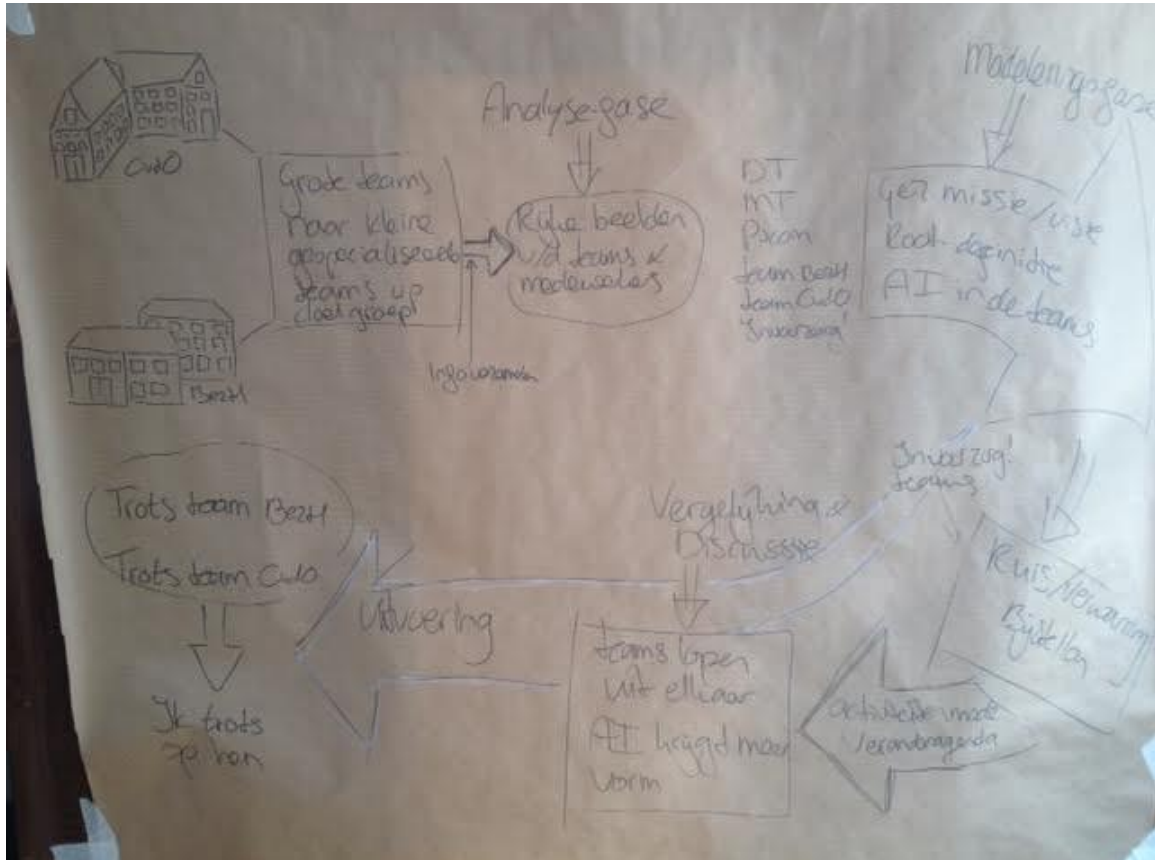


Veranderen vanuit mogelijkheden

Hoe de zorgprofessional onder invloed van krachtgerichte aansturing komt tot verandering



Opleiding

Avondprogramma Master Bestuurskunde 2013-2015

Student

Liesbeth de Vlieg

Student nummer

404333

Opleidingsinstituut

Erasmus Universiteit

Eerste lezer

Peter Marks

Tweede lezer

David Vaandrager

Voorwoord

Naast mijn werk als leidinggevende in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) ben ik docent. Ik geef les aan medewerkers die werkzaam zijn in de zorg over hoe te werken met cliënten vanuit krachten en mogelijkheden. Niet langer kijken naar wat niet kan, maar werken met dat wat iemand juist wel kan.

Ook in de ouderenzorg moet de manier van werken soms worden bijgesteld. Vrijwillig door nieuwe inzichten of opgelegd door bezuinigingen waardoor er bijvoorbeeld minder personeel ingezet kan worden of er minder geld voor ontspanning en welzijn beschikbaar is. Blijven veranderen hoort er nu eenmaal bij en een goed ingezette verandering kan medewerkers en organisatie weer op scherp zetten. Mits goed uitgevoerd en geborgd kan een verandering het werk en de werkomstandigheden zelfs ten goede komen. Ik vraag mij echter af, waarom worden zoveel veranderingen van bovenaf opgelegd, waarom zou ik niet proberen te veranderen vanuit dezelfde overtuiging die ik ook in mijn lessen predik? Ik ga niet uit van de beperkingen en onmogelijkheden van de cliënt maar kijk naar de krachten en de mogelijkheden en naar hoe de cliënt zelf met de nieuwe situatie om zou willen en kunnen gaan. Dit geeft energie en hoop. Zou een organisatieverandering ook op deze wijze in te steken zijn?

Voor de afronding van mijn Master Bestuurskunde heb ik mijn werkpraktijk en bestuurskundig onderzoek bij elkaar gebracht. In de zoektocht naar een voor mij interessant onderwerp heb ik vast gehouden aan krachtgericht werken in combinatie met leidinggeven. Ik vond al vrij snel een methode die ik als leidinggevende zou kunnen gebruiken waarvan ik dacht dat die goed te combineren zou zijn met de onderzoeksmethode die ik zou willen gebruiken. Wanneer ik dit vervolgens nader onderzoek, blijken beide methoden zelfs heel goed op elkaar te passen en elkaar te complementeren.

Naast het vinden van twee zeer goed bij mijn persoonlijke voorkeuren aansluitende methoden kreeg ik gedurende het onderzoek ook te maken met een aantal externe coaches die kennis bleken te hebben van de methode die ik gebruikte. Ik kan niet anders zeggen dan dat ik het gevoel heb dat deze scriptie blijkbaar geschreven moest worden.

De omstandigheden binnen de organisatie, de aanwezige personen en de tijd waren er rijp voor zo leek het.

Het feit dat ik inmiddels niet meer werkzaam ben voor de organisatie heeft mij doen besluiten deze scriptie te anonimiseren. Ik zal dan ook spreken over 'de organisatie' en 'deze organisatie'. Wellicht zal zit af en toe wat gekunsteld over komen maar het geeft mij de ruimte een open en eerlijke weergave van mijn onderzoek te geven.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	5
1 Aanleiding.....	6
Inleiding.....	6
1.1: Probleembeschrijving.....	7
1.2 Doelstelling.....	13
1.2.1 Centrale vraag	13
1.2.2 Deelvragen.....	13
1.3 Afbakening.....	14
1.4 Relevantie.....	14
1.5 Leeswijzer	15
2 Veranderen en beïnvloeden.....	17
Inleiding.....	17
2.1 Cultuurverandering	17
2.2 Systeemdenken	18
2.3 Appreciative Inquiry en organisatieverandering.....	20
2.3.1 Fasen van Appreciative Inquiry.....	21
2.3.2 Waarderen van de individuele identiteit	23
2.3.3 Het stellen van de juiste vraag	24
2.3.4 Leidinggeven.....	24
2.3.5 De vijf principes van AI:	25
3 Methode van onderzoek Soft Systems Methodology	28
Inleiding.....	28
3.1 Verantwoording.....	28
3.2.1 Een leercyclus.....	31
3.2.2 De vier stappen van de SSM	32
3.3.3 SSM geladen met AI	34
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	36
3.5: Het verzamelen van gegevens.....	37
3.6 Conceptueel model	37
3.7 Onderzoeksopzet.....	38

4 Onderzoekswaergave	39
Inleiding	39
4.1 De analysefase	41
4.1.1 Tussenconclusie na het doorlopen van de analysefase	51
4.2 De modeleringsfase	54
4.1.1 Tussenconclusie na het doorlopen van de modeleringsfase	74
4.3 De vergelijking en discussie	79
4.3.1 Tussenconclusie naar aanleiding van de vergelijking en discussie.....	82
4.4 De definiëring en uitvoering.....	84
4.4.1 Tussenconclusie naar aanleiding van de definiëring en uitvoeringsfase	88
6 Onderzoeksreflectie	90
Inleiding	90
6.1 Reflectie op het actie-onderzoek	90
6.2 Conclusie.....	93
Nawoord.....	98
Dankwoord	99
Literatuur	100

Samenvatting

Deze masterscriptie beschrijft een actie-onderzoek volgens de Soft Systems Methodology (SSM) binnen twee zorgteams van een organisatie voor ouderenzorg.

De SSM is geladen met de Appreciative Inquiry (AI) waardoor een krachtgerichte manier van aansturen, beïnvloeden en werken binnen de teams is gebruikt die is voortgekomen uit het systeemdenken.

Het onderzoek is een weergave van verandermanagement in de praktijk. Het beslaat de periode waarin vier grote generieke zorgteams binnen de organisatie worden opgesplitst in kleine gespecialiseerde teams, die zich moeten ontwikkelen richting zelfregeling. De actie-onderzoeker is binnen dit onderzoek de teamleider die vorm en inhoud moet geven aan de verandering.

Om de onderlinge beïnvloeding inzichtelijk te maken is een beschrijving van de praktijk gegeven op de linkerkant van de pagina en op de rechterpagina een reflectie en analyse naar aanleiding van de SSM en de AI. Oorzaak en gevolg, actie en reactie zijn zo inzichtelijk gemaakt.

Kernwoorden:

Appreciative Inquiry, Soft Systems Methodology, Organisatieverandering, Systeemdenken, Zorgteams, Krachtgericht werken en Zelfregeling

1 Aanleiding

Inleiding

De afgelopen jaren wordt in de GGZ meer gewerkt vanuit krachten en mogelijkheden. Niet langer kijken naar wat niet kan maar werken aan en met dat wat iemand juist wel kan. De GGZ (Geestelijke GezondheidsZorg) cliënt is niet langer zijn of haar ziekte maar een mens met mogelijkheden.

Systematisch rehabilitatiegericht Handelen is een op practice based evidence gebaseerde methode (Wilken J.P. & Hollander den D. 2012). Dit is een methode waarin ik geloof, die hoop geeft en energie.

Ik geloof ook in 'practice what you preach' en daar start mijn verwondering. Waarom kijkt men ten tijde van grote veranderingen in de zorg nog zo weinig naar de krachten en mogelijkheden van zorgmedewerkers en de organisatie waarin zij werken? Zo doen we dat immers wel bij onze cliënten.

De organisatie waarbij ik mijn afstudeeronderzoek zal doen is een organisatie voor ouderenzorg waar ik sinds september 2014 werkzaam ben. Na een periode van veel onrust en negativiteit is deze organisatie sinds januari 2014 een organisatie in beweging. Positiviteit, hoop en vertrouwen in de toekomst voeren weer de boventoon.

Het gezamenlijke doel is de cliënt centraal te zetten. Hiervoor wil het directieteam (DT) dat er kleinere zorgteams gevormd worden, zodat er een voor de cliënt bekende groep zorgmedewerkers langs komt om de nodige zorg te bieden. Om meer aan de wens van de cliënt tegemoet te komen is het werken met looproutes¹ geïntroduceerd. Hierdoor wordt de cliënt niet alleen zo veel mogelijk op zijn of haar gewenste tijd maar ook zo veel mogelijk door dezelfde zorgmedewerker per dagdeel geholpen.

Als nieuwe teamleider binnen de organisatie heb ik de opdracht gekregen om uit twee grote generieke teams vier kleine gespecialiseerde teams samen te stellen. Deze kleine gespecialiseerde teams moeten zich vervolgens gaan ontwikkelen richting meer zelfregeling².

Het gegeven dat de teams kleiner moeten worden en dat ze zich moeten gaan specialiseren zal ik combineren met mijn professionele overtuiging dat werken vanuit de mogelijkheden en krachten van de medewerker het beste is. Een combinatie van verandermanagement en werken vanuit mogelijkheden en krachten is dan ook het onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek.

¹Looproutes worden veelvuldig gebruikt in de ouderenzorg. Het is een overzicht dat per tijdsblok aangeeft welke cliënt op welk gebied geholpen dient te worden. Elke medewerker heeft een eigen looproute die passend is bij het opleidingsniveau waardoor er geen handelingen op een looproute staan die niet door de betreffende zorgmedewerker uitgevoerd zou mogen worden.

² Gedurende het proces is binnen de organisatie besloten wat men onder zelfregeling verstaat te weten: de kleine gespecialiseerde teams weten binnen welke grenzen en kaders zij zelfstandig kunnen, mogen en ook daadwerkelijk opereren.

1.1: Probleembeschrijving

De geschiedenis van de organisatie verdient enige aandacht daar deze tekenend is voor de huidige mogelijkheden en heersende opvattingen en cultuur binnen de organisatie. In onderstaande een beschrijving van de ontstaansgeschiedenis van de organisatie en de keuzes die zijn gemaakt om te komen tot de huidige stand van zaken en voornemens om verder te gaan veranderen.

Twee heren met een missie

De organisatie is opgezet door twee heren uit Den Haag, Toon van Hagen en Carel van den Oever. Dankzij de lobby van beide heren die als wethouder werkzaam waren in den Haag zijn de twee locaties gebouwd tussen 1962 en 1985.

Tijdens de oprichting was het een luxe en een unicum om als oudere, hulpbehoevende inwoner van Den Haag bij elkaar te kunnen wonen in een eigen appartement met inbegrip van zorg, maaltijdverstrekking, aandacht en amusement. De organisatie presenteert zich sinds het ontstaan als een trotse organisatie die goede zorg en vernieuwing altijd hoog in het vaandel heeft staan.

Van trots naar slaapstand

Vijf jaar geleden nam de vorige bestuurder afscheid. Hij had alles onder controle en regeerde met trots. Hij maakte veel mogelijk, uitjes met personeel en cliënten, een luxe gym onder het pand en een enorme badkamer met bad en tillift waar heel zorgend Den Haag jaloers op was. Bij deze organisatie was men zeker van goede zorg en tevreden personeel.

Toen de huidige bestuurder vijf jaar geleden in dienst kwam trof zij naar eigen zeggen “een organisatie aan in slaapstand, achtergelaten door een bestuurder in ruste”.

Er was veel gedaan en er stond een mooie basis, maar er werd niet meer gekeken naar de toekomst en ontwikkelingen in de samenleving waar op ingespeeld kon of moest worden. Als nieuwe bestuurder achtte zij het noodzakelijk veranderingen door te voeren en een professionaliseringslag te maken om de organisatie ook voor de toekomst bestaansrecht te geven.

Veranderingen voor bestaansrecht

De nieuwe bestuurder heeft zich samen met andere medewerkers de vraag gesteld “hebben we nog bestaansrecht en zo ja, op welke manier dan”.

Het antwoord op het eerste deel van de vraag was ja, maar er was wel een en ander veranderd in de maatschappij waardoor men niet op de huidige voet door kon gaan.

Er werd een nieuwe missie en visie geschreven met een toekomstbestendig beleid waarin rekening werd gehouden met de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Het was al duidelijk dat de verzorgingshuisfinanciering onder de verantwoordelijkheid van de gemeente zou gaan vallen en dat daar ook een bezuiniging mee gepaard zou gaan. Het was dan ook van belang om naast gemeentelijke financiering ook naar andere geldstromen uit te kijken. Daarnaast moest er een aantrekkelijk en vernieuwend zorgaanbod neergezet worden, passend bij de maatschappelijke ontwikkelingen van participatie om in aanmerking te blijven komen voor de gemeentelijke financiering.

De financiering van het ‘standaard’ verzorgingshuis is per een januari 2015 bij de gemeente komen te liggen. Om niet alleen afhankelijk te zijn van de gemeente koos het directieteam ervoor om naast verzorgingshuis ook verpleeghuis te worden. De kosten voor verpleeghuiszorg kunnen worden gedeclareerd bij het zorgkantoor en worden gefinancierd uit de WLZ (Wet Langdurige Zorg).

Ook werd besloten zich te gaan onderscheiden middels specialismen die andere organisaties in de ouderenzorg van Den Haag op dat moment niet hadden. Een ontwikkeling naar vijf verschillende zorgconcepten;

- verzorgd wonen met behandeling (voor mensen met somatisch ingewikkelde problematiek)
- groepswoon (voor mensen met een psychogeriatrische diagnose)
- verzorgd wonen zonder behandeling (het oude verzorgingshuis wonen)
- begeleid wonen (voor mensen met een psychiatrische achtergrond)
- extramuraal thuiszorg (voor mensen in de aanleuncomplexen en eigen woningen in de wijk)

Om al deze nieuwe doelgroepen goed te kunnen bedienen besloot het DT op advies van externe partij P5com³ te gaan werken met kleinere en gespecialiseerde teams overeenkomstig de vijf zorgconcepten. Door in kleine teams te gaan werken wil de organisatie betere gespecialiseerde zorg borgen aangezien een team daardoor te scholen is op de doelgroep waarmee ze moeten werken en niet langer van alle doelgroepen iets af hoeft te weten. Daarnaast wil de organisatie met de kleine gespecialiseerde teams bereiken dat er minder verschillende medewerkers aan het bed van een cliënt komen. En tot slot moet het werken met kleinere teams bijdragen aan persoonlijker contact met de cliënt doordat de individuele medewerkers een minder grote groep cliënten zal gaan bedienen.

Al snel na het aantreden van de nieuwe bestuurder in 2010 merkten de medewerkers op de werkvloer en de cliënten van de organisatie dat er een nieuwe wind waaide. De hand ging voor een deel op de knip. Er werd gekort op de recreatie-activiteiten en het wekelijkse entertainment. Goede zorg was nog steeds het streven maar gezien de door de overheid opgelegde bezuinigingen bleek er geen ruimte meer voor de oneindige luxe die er tot dan toe was en dezelfde zorgwerkzaamheden moesten gedaan worden door minder personeel.

Zowel klanten als personeel merkten dit onder andere doordat er geen tijd meer was om rustig samen een kopje koffie te drinken. Alle personeel inzet moest naar de zorg en voor kopjes koffie en andere activiteiten werden steeds meer vrijwilligers ingezet.

"Die arme zusters mogen niet eens meer koffie drinken, het is een grof schandaal"

Clïënt

Tot 2012 werkten alleen verzorgenden van niveau een, twee, twee plus en drie bij de organisatie. Die konden de lichte zorg die geboden moest worden goed aan. De enige verpleegkundigen waren de team coördinatoren.

In 2012 zijn de team coördinatoren verdwenen en werden er grote nieuwe teams gevormd waarbij de coördinatoren in andere functies zijn over geplaatst naar andere teams op andere locaties. In plaats van de team coördinatoren zijn teamleiders aangesteld. Deze teamleiders kwamen aanvankelijk grotendeels uit de eigen organisatie maar op een na bleken zij niet tegen de taak opgewassen. Zij zijn vervangen door teamleiders van buiten. Van de groep nieuw aangetrokken

³ P5com is een bedrijf dat ondersteuning kan bieden bij het efficiënter inrichten van verschillende processen om de effectiviteit te verbeteren. En daarnaast training en coaching kan geven op de werkvloer en aan individuele medewerkers en/of aan teams in het geheel.

teamleiders zijn er vier geweest die zijn ontslagen of hun taak hebben teruggegeven omdat zij de functie te zwaar vonden of ongeschikt werden bevonden door het DT. Ook is er een directeur zorg opgestapt.

Alle veranderingen zijn top down besloten en ingezet waardoor het personeel zich niet gekend voelde en het idee kreeg dat de nieuwe bestuurder zomaar alles veranderde terwijl ze geen rekening hield met de kwaliteit van zorg die er altijd was geweest en de kennis die al binnen de organisatie aanwezig was.

Vanaf 2012 zijn er verschillende teamleiders geweest die hebben gewerkt aan het toewerken naar gespecialiseerde teams. Als eerste waren de zeven psychogeriatrische teams aan de beurt. Zij kregen eigen gesloten afdelingen en eigen kleine teams van zorgmedewerkers die zich specialiseerden in de doelgroep die tot dan toe over beide huizen verspreid tussen de andere bewoners woonden. Om de verandering in goede banen te leiden is de ondersteuning van P5com ingeroepen. Na de ontwikkeling van de zeven psychogeriatrische (PG) teams heeft P5com zich gericht op de andere grote zorgteams. Ook zij moesten toe naar een andere manier van werken waarbij de te leveren zorg per tijdsblok in een looproute vastgelegd werd. Aangezien de teams op dat moment nieuw waren samengesteld en medewerkers elkaar nog onvoldoende kenden om goed samen te kunnen werken zijn er communicatietrainingen verzorgd om de samenwerking op orde te krijgen. Een andere reden voor de communicatietraining was een aantal klachten vanuit cliënten aangaande fouten in de geleverde zorg. Zowel ziekenhuizen als de inspectie waren bij een aantal klachten betrokken waardoor de noodzaak om de onderlinge communicatie te verbeteren er ook vanuit inspectierapporten en verbeterplannen was.

In de periode dat er tijdelijk geen directeur welzijn en zorg (DWZ) was heeft de bestuurder ook deze taken op zich genomen. Dit maakte dat zij als bestuurder erg dicht bij de werkvloer kwam te werken die ze later toen er weer een nieuwe directeur voor welzijn en zorg was aangetrokken moeilijk los bleek te kunnen laten.

Ondertussen ziet het personeel steeds ziekere mensen in zorg komen. Waar het voorheen niet uitzonderlijk was om al op relatief jonge leeftijd in een verzorgingshuis te gaan wonen blijft men tegenwoordig met de nodige aanpassingen juist zo lang mogelijk thuis. De cliënt is langzaam aan het veranderen van redelijk zelfstandig naar steeds hulpbehoevender.

Door de veranderende doelgroep wordt de zorg die de zorgmedewerkers moeten bieden zwaarder en ingewikkelder. De inhoud van het werk is daardoor aan verandering onderhevig en vraagt om andere kennis. In 2014 en 2015 zijn daarom verpleegkundigen op MBO en HBO niveau aangenomen. In 2014 was er al een veranderplan om toe te gaan werken naar vijf zorgconcepten waarvan er inmiddels een was gerealiseerd. De bestuurder had zich voorgenomen binnen een jaar de andere zorgconcepten met bijbehorende gespecialiseerde teams te realiseren maar miste daarvoor nog de directeur welzijn en zorg en twee teamleiders. De twee teamleiders die nog wel bij de organisatie werkzaam waren hadden een zware periode achter de rug maar ondertussen wel het kleinschalig wonen voor PG opgetuigd. Met een tekort van een directeur welzijn en zorg en twee teamleiders was de organisatie begin 2014 dan ook een organisatie met een helder verandervoornemen maar was de organisatie ook in verwarring met een bestuurder die niet de mensen leek te kunnen vinden om de plannen vorm te geven op de werkvloer.

Voor de cliënten zijn alle veranderingen maar moeilijk te volgen geweest. Ze zijn weliswaar op de hoogte gebracht van de veranderingen maar geven aan dat het onvoldoende is geweest. Er hebben ook veel veranderingen plaats gevonden waarin ze niet of onvoldoende zijn gekend en dat geeft onvrede en onrust. Cliënten ervaren de veranderingen als verschraving van de zorg en ze hebben het idee dat het de keus van de bestuurder is geweest waarbij men weinig tot geen verband legt met de opgelegde bezuinigingen van de afgelopen jaren in de zorg. Hierover is men wel geïnformeerd, bijvoorbeeld tijdens Nieuwjaars speeches en in het krantje maar de woorden van de bestuurder komen niet aan. De cliënten zijn ontevreden.

Dat heeft zijn weerslag op de gehele sfeer in de organisatie. De cliënten van weleer klagen dat er minder entertainment is en zien steeds ziekere en zwakkere medebewoners om zich heen. Ze zien steeds meer mensen om zich heen die moeilijk spreken, eten en drinken en hebben daardoor het idee dat de zorg achteruit gaat terwijl in werkelijkheid de conditie van de cliënten achteruit gaat.

“Er zijn hier steeds minder mensen waarmee een goed gesprek te voeren is, ze kunnen niks meer, zitten hier maar te verpieteren, daar is niks aan hoor!”

Cliënt

Doordat de gemiddelde cliënt in steeds slechtere conditie is wordt de groep die in staat is deel te nemen aan activiteiten in de grote zaal kleiner. Het aantal bezoekers per activiteit loopt dan ook terug en het aantal activiteiten dat voor de grotere groep georganiseerd wordt minder. Daarvoor in de plaats wordt er steeds meer georganiseerd in kleiner verband maar dat ziet de relatief zelfstandige cliënt niet.

“Het enige wat we vragen is nog een beetje waardigheid en aandacht op onze oude dag, vroeger was hier van alles te doen, nu is er helemaal niets meer!”

Cliënt

De teams zonder teamleider wisten niet waar ze aan toe waren of bij wie ze terecht konden en moesten hard werken omdat er steeds meer vaste krachten vertrokken.

In de hoop definitief uit deze situatie te komen en de voorgenomen plannen te kunnen realiseren werd er via werving en selectie een nieuwe directeur welzijn en zorg (DWZ) aangetrokken, een pionier met een hart voor de zorg, een sterke menselijke kant en een zorgvisie gericht op krachten en mogelijkheden. Ook werden er twee nieuwe teamleiders geworven met een specifieke achtergrond in de wijkzorg en in de psychiatrie zodat ze de gespecialiseerde teams goed zouden kunnen ondersteunen.

Nieuw jaar, nieuw begin

In januari 2015 zijn DT en MT weer compleet, ingewerkt en vol energie om aan het gezamenlijke doel te gaan werken; goede zorg en kleine sterke gespecialiseerde teams. Alle teams gaan per januari 2015 over naar de nieuwe kleine gespecialiseerde teams en dragen zorg voor een ‘eigen’ doelgroep. In de eerste weken na de omslag van de grote generieke naar de kleine gespecialiseerde teams helpen alle medewerkers elkaar nog op weg en bieden zij waar nodig nog zorg aan de cliënten van andere teams zodat de cliënten en de medewerkers zo min mogelijk last ervaren van de overgang.

Situatie bij aanvang van het onderzoek

Wanneer ik als teamleider bij de organisatie kom werken als leidinggevende van onder andere de begeleid wonen teams word ik aangestuurd door de DWZ. Ik ken haar uit een vorige baan en in tegenstelling tot andere MT en DT leden zijn wij beiden bekend met het werken vanuit krachten en mogelijkheden. Ik krijg van de DWZ de vrije hand en het vertrouwen om een actie-onderzoek te doen zoals ik dat graag wil daar zij ook in mijn overtuigingen gelooft en achter de veranderingen die ik voor ogen heb staat. Ze gaat akkoord met de manier die ik voorstel om de veranderingen vorm te gaan geven en door te voeren samen met de teams. De DWZ geeft aan dat ze benieuwd is naar de uitslag, of de teams die ik aanstuur echt anders zullen gaan functioneren dan de teams die aansturing krijgen van andere teamleiders. Daarbij geeft ze ook de kanttekening dat ik wel mee zal moeten in de doelstellingen van de organisatie, ik zal aan dezelfde punten moeten voldoen als de andere teamleiders, maar ik mag dat op mijn eigen manier invullen. De grenzen en kaders waarbinnen ik zal moeten werken:

- Op korte termijn, voor januari 2015, toewerken naar kleine gespecialiseerde teams
- Voor beide begeleid wonen teams twee middagen teamcoaching
- De teamverdeling tussen mij en mijn collega naar specialisatie realiseren
- Effectieve en efficiënte overdrachtsmomenten⁴ introduceren en implementeren
- Overleg structuur implementeren
- Alle arrangementen⁵ van klanten in het elektronisch cliënt dossier op orde in het eerste kwartaal
- Alle dossiers op orde in het tweede kwartaal
- Alle wensen en doelen van de klanten moeten in het dossier terug komen
- Medewerkers moeten geschoold worden op het formuleren van en rapporteren op wensen en doelen
- Scholing psychopathologie⁶ voor alle medewerkers begeleid wonen zodat ze zich ook op basis van kennis gespecialiseerde teams kunnen noemen
- Medewerkers moeten gaan rapporteren op wensen en doelen
- Voldoen aan het formele formatieplan zoals opgesteld dat onder de NZA-norm zit⁷
- Alle vacatures opvullen
- Klanttevredenheidsonderzoek in mei 2015
- Verschillende protocollen en werkwijzen bij medewerkers implementeren om de zorg te verbeteren (bijvoorbeeld hygiëne en wondprotocol)

⁴ De overdracht is het moment waarop de ene dienst bijvoorbeeld de nachtdienst wordt overgenomen door de andere dienst, de dagdienst. Bijzonderheden moeten mondeling overgedragen worden om dubbele administratie te voorkomen en goede zorg te garanderen.

⁵ Een arrangement is de verzameling aan zorgactiviteiten die een klant zou willen en/of moeten ontvangen per dag en per week. Deze arrangementen vormen de basis voor de looproutes waarmee men werkt en voor de verantwoording over het aantal FTE dat in een team nodig is om de gevraagde zorg te bieden. Daarnaast geeft een arrangement aan op hoeveel minuten zorg elke specifieke klant per week recht heeft. Het team mag niet teveel maar ook niet te weinig minuten zorg leveren.

⁶ Psychopathologie is de leer van de psychische stoornissen, kennis van psychiatrische ziektebeelden.

⁷ NZA-norm is een landelijke richtlijn die voorschrijft hoeveel uren een team gemiddeld zou moeten werken om de zorg aan een bepaald aantal klanten te kunnen bieden en dan ook nog toe te komen aan taken als dossiervoering en overleg

- Alle begeleid wonen specifieke processen moeten worden ontrafeld uit de algemene processen en protocollen en op papier worden gezet en waar nodig aangepast
- HKZ⁸ voor begeleid wonen binnen halen in oktober 2015
- Het aantal klachten moet afnemen
- Het aantal MIK's (Melding Incident Klant) moet afnemen
- Ontwikkeling van teams richting zelfregeling
- Naast de begeleid wonen teams krijg ik er vanaf maart 2015 de afdeling recreatie en vrijwilligers bij waar orde op zaken gesteld moet worden en valt de afdeling dagverzorging voor externe klanten ook onder mij, zij hebben een kritische tekortkoming gekregen bij de HKZ in 2014 waardoor op deze afdeling ook nog veel ontwikkeld moet worden.

Bovenstaande punten zijn grotendeels organisatie brede punten met een aantal aandachtspunten voor de specifieke teams die ik aanstuur.

Voor dit onderzoek beperk ik mij tot de ontwikkeling van twee gespecialiseerde GGZ teams van de organisatie naar zelfregeling.

De organisatie heeft gekozen voor een verandertraject om de kwaliteit van zorg aan de verschillende doelgroepen die ze in huis heeft te verbeteren en meer regie en regelruimte aan de verschillende zorgteams te geven. Deze keuze is top down gemaakt en gebaseerd geweest op de veranderende omstandigheden. Een steeds zwaardere doelgroep die komt wonen die meer gespecialiseerde zorg nodig heeft, veranderde financiering en bezuinigingen die maken dat er met minder medewerkers toch nog goede zorg geboden moet worden. De veranderingen worden daarnaast ook ingezet omdat er een inspectieonderzoek is gedaan, er veel klachten zijn geweest en het DT zich bewust is van het feit dat de zorg kwalitatief zal moeten verbeteren om te kunnen blijven bestaan.

De invloed die ik als actie-onderzoeker uit zal kunnen voeren op de ontwikkelingen beperkt zich tot de manier waarop de teams de veranderingen gaan uitvoeren. De manier waarop de teams gaan samenwerken en de ruimte die de teams krijgen om vorm te geven aan de veranderingen in de werkpraktijk. De teams zijn al gevormd en hebben een werkopdracht maar de manier waarop ze daar uitvoering aan gaan geven is nog niet vastgelegd. Het actie-onderzoek zal daarom alleen betrekking hebben op de invulling en uitvoering die de teams gaan geven aan de door het DT vastgestelde veranderopdracht.

Vanaf half januari 2015 werken in totaal zestien medewerkers verdeeld over twee GGZ teams van de organisatie. Zij vormen de gespecialiseerde teams voor GGZ en worden de begeleid wonen teams genoemd.

De manier van werken is voor de medewerkers uit deze teams op de volgende gebieden nieuw:

- doelgroep waarvoor men bewust gekozen heeft
- collega's die allemaal dezelfde specialisatie hebben of willen
- klanten die allemaal een psychiatrische diagnose hebben
- een nieuw ICT-systeem dat het werken efficiënter maakt
- nieuwe looproutes
- een kleiner team
- een eigen teamkamer

⁸ HKZ is een kwaliteitsbeoordelingssysteem voor de zorg. Wanneer deze kwaliteitsbeoordeling voldoende is gebleken dan krijgt de organisatie het HKZ-certificaat waarmee het laat zien te voldoen aan de vooraf opgestelde kwaliteitsnormen

- eigen teamoverleggen
- teamleider met kennis van de doelgroep

De algemene veranderkaders zijn gesteld door het DT. Voor de verdere uitwerking wordt verwacht dat het managementteam (MT) in samenspraak met het DT de lijnen uitzet waarbij de uitvoering uiteindelijk volledig bij het MT en de zorgteams komt te liggen.

Binnen de organisatie bestaat het directieteam uit de bestuurder en de twee directeuren- zorg en bedrijfsvoering. Het managementteam bestaat uit de directeur zorg en vier teamleiders zorg.

P5com had de opdracht om de nieuwe looproutes en daarbij komende nieuwe manier van werken te implementeren. Deze opdracht is in januari 2015 afgerond. Zij hebben nog een tweede opdracht uit te voeren en dat is teamcoaching van twee middagen per nieuw gevormd gespecialiseerd team ter bevordering van het teamgevoel, de gezamenlijke missie, de communicatie en de interne samenwerking.

Na het vormen van de gespecialiseerde teams en de teamcoaching hebben de teams een basis. Om vervolgens toe te kunnen werken naar zelfregelende teams besluit het DT in zee te gaan met Invoorzorg! Een door de overheid gesubsidieerd coachtraject waarbij de ontwikkeling naar zelfregeling voor zorgteams ondersteund en begeleid zal worden.

Het onderzoek gaat uiteindelijk in januari 2015 van start wanneer er twee kleine gespecialiseerde begeleid wonen teams zijn. Bij de start van de kleine teams start ook meteen de teamcoaching die opgevolgd zal worden door het Invoorzorg!-traject om naar zelfregeling toe te werken.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is te komen tot zelfregeling met de twee begeleid wonen teams van een organisatie voor ouderenzorg middels de Soft Systems Methodology (SSM) die geladen wordt met een krachtgerichte methode van leidinggeven en teamondersteuning, de Appreciative Inquiry (AI) **door** als actie-onderzoeker invloed uit te oefenen op de teams en hun omgeving en de teams te stimuleren en te leren invloed uit te oefenen op hun omgeving, elkaar en mij als actie-onderzoeker.

1.2.1 Centrale vraag

Naar aanleiding van de doelstelling zal in dit onderzoek een antwoord worden gezocht op onderstaande centrale vraag.

Hoe ziet een verandertraject volgens SSM en AI naar zelfregeling, dat is ingezet door een actie-onderzoeker die tevens leidinggevende is, van twee begeleid wonen teams van een organisatie voor ouderenzorg eruit in de praktijk?

1.2.2 Deelvragen

Uit de centrale vraagstelling komen onderstaande deelvragen voort.

Analytische (theoretische) deelvragen

- Wat is systeemdenken?
- Wat is een cultuurverandering?

- Wat is Appreciative Inquiry?
- Hoe ziet beïnvloeding vanuit AI eruit?
- Hoe ziet een actie-onderzoek vanuit de SSM eruit?
- Waar overlappen de SSM en de AI elkaar
- Hoe versterken SSM en AI elkaar?
- Op welk vlak zijn de SSM en de AI in conflict
- Wat heeft een actie-onderzoeker nodig om een goed SSM onderzoek te kunnen doen?

Empirische deelvragen

- Is een verandertraject vanuit SSM en AI mogelijk bij een organisatie voor ouderenzorg?
- In hoeverre draagt het werken vanuit SSM en AI bij aan de verandering naar zelfregeling?
- Wat is regelruimte binnen deze organisatie voor ouderenzorg?
- Hoe komen zorgteams van een organisatie voor ouderenzorg tot meer regelruimte?
- Is er een conflict tussen de positie van actie-onderzoeker binnen de SSM en een functie als leidinggevende?
- Is de organisatiecultuur ondersteunend aan het werken vanuit de SSM?
- Is de organisatiecultuur ondersteunend aan het werken vanuit de AI gedachte?
- Welke actoren beïnvloeden elkaar en nemen invloed?
- Is een cultuurverandering anno 2015 mogelijk bij deze organisatie voor ouderenzorg?

1.3 Afbakening

Het onderzoek voor deze afstudeerscriptie zal plaats vinden binnen twee begeleid wonen teams van een organisatie voor ouderenzorg in Den Haag die vanaf half januari 2015 als gespecialiseerde teams functioneren. Het onderzoek zal gedurende vijf maanden de verschillende fasen van SSM doorlopen. Het onderzoek zal zich richten op de teamontwikkeling naar zelfregeling waarbij expliciet aandacht zal zijn voor het effect van veranderen en aansturen op krachten en mogelijkheden van de individuele medewerker en het team.

1.4 Relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aangaande de ontwikkeling van twee goed functionerende begeleid wonen teams naar zelfregeling op basis van krachtgericht veranderen en leidinggeven middels een onderzoeksanalyse.

Maatschappelijk is het onderzoek relevant gezien het feit dat de zorg die door de betreffende teams geleverd zal gaan worden gedurende en na afloop van het onderzoek beter zou moeten zijn en zou moeten getuigen van een hogere mate van betrokkenheid in vergelijking met de situatie zoals die bestond bij aanvang van het onderzoek.

De uitkomst van dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur aangaande krachtgerichte verandering en krachtgericht leidinggeven. Onderwerpen waar zowel maatschappelijk al wetenschappelijk momenteel veel om te doen is.

De wetenschappelijk relevantie heeft ook betrekking op de gebruikte onderzoeksmethode. Het gebruik maken van de Soft Systems Methodology zal bijdragen aan de bekendheid en zal daardoor de kans op het gebruik van de SSM door andere onderzoekers om complexe problemen te analyseren kunnen vergroten. Bekendheid met de SSM zal voornamelijk door een publicatie worden vergroot wat niet meteen een logisch gevolg is van een afstudeeronderzoek. Door het doen van een afstudeeronderzoek middels de SSM zal de bekendheid met de SSM zich beperken tot de omgeving van de student, bijvoorbeeld betrokken onderzoeker of hoogleraar. Dat zijn dan toch weer twee wetenschappers waarbij de methode hoger op de agenda komt te staan omdat ze er, al dan niet weer, van horen.

Er is veel geschreven over verandermanagement maar een onderzoek als dit geeft een inkijkje in de praktijk van verandermanagement waar de ontwikkeling niet altijd volgens de gestelde regels loopt en keer op keer nieuwe afwegingen gemaakt moeten worden.

Binnen veel organisaties in de zorg spreekt men over de beweging naar zelfsturende, zelforganiserende of zelfregelende teams. De uitleg en inhoud van deze verschillende termen binnen organisaties loopt uiteen. Op hoofdlijnen heeft de beweging te maken met het terugdringen van managers in de organisatiestructuur en meer verantwoordelijkheid en regelruimte lager in de organisatie leggen. Een onderzoek als dit zal geen bijdrage leveren aan de helderheid over de term zelfregeling, zelfsturing of zelforganisatie maar zal wel een bijdrage leveren aan de kennis over een traject naar meer regelruimte binnen zorgteams.

Het is generaliseerbaar naar andere zorgorganisaties die ontwikkelen richting een vorm van zelfregeling. De generaliseerbaarheid is groot maar vraagt enige kennis aangaande de vorm van onderzoek. De uitkomsten aangaande het effect van krachtgerichte ondersteuning aan teams in ontwikkeling zijn ook naar andere organisaties over te zetten.

1.5 Leeswijzer

In bovenstaande is middels de in- en aanleiding in grote lijnen uiteen gezet waar deze masterscriptie over zal gaan. De doel en vraagstelling geven richting aan het onderzoek en zullen in het laatste hoofdstuk, de conclusie, beantwoord worden. Daar dit geen traditioneel onderzoek betreft zal u in deze scriptie niet de gebruikelijke opeenvolging van stappen aantreffen.

Alvorens aan de weergave van het onderzoek te beginnen zal allereerst een hoofdstuk volgen, hoofdstuk twee, met uitleg over het veranderen binnen een organisatie gezien vanuit het systeemdenken en cultuurverandering. Daarna zal een uiteenzetting volgen over een methode van beïnvloeding vanuit krachten en mogelijkheden, de Appreciative Inquiry (AI) waardoor inzichtelijk zal worden vanuit welke methode en theorieën de actie-onderzoeker te werk is gegaan en de beïnvloeding heeft ingezet.

In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksmethode, de Soft Systems Methodology (SSM) uiteengezet. De SSM is een vorm van actie-onderzoek die veranderingen binnen een organisatie een kader geeft. De SSM zal geladen worden met de zienswijze, benaderingen en theorie die in hoofdstuk twee zijn behandeld. Gezamenlijk vormen zij de uiteindelijke onderzoeksmethode en wijze van invloed nemen binnen dit onderzoek.

In hoofdstuk vier wordt middels een tweedeling een weergave gegeven van het daadwerkelijke onderzoek. De tweedeling is aangebracht zodat zowel de verhaallijn van het onderzoek in de praktijk weergegeven kan worden als ook de overwegingen en beïnvloeding van en door de onderzoeker en

het team. Op de pagina zal dat betekenen dat u links het inhoudelijke verloop van het onderzoek kunt lezen en rechts de reflectie van de onderzoeker. De verschillende fasen van het SSM onderzoek zullen in verschillende paragrafen aan bod komen. De analysefase, de modeleringsfase, de vergelijking en discussie en de definiëring en uitvoering.

Tot slot is in hoofdstuk vijf een reflectie op het onderzoek en de conclusie te lezen met aanbevelingen voor vervolg onderzoek.

2 Veranderen en beïnvloeden

Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek uiteengezet. Daarbij zijn de begrippen-, organisatieverandering, systeemdenken, zelfregeling, cultuurverandering, SSM en AI geïntroduceerd die in onderstaand hoofdstuk verder zullen worden uitgewerkt zodat er een theoretisch kader aan deze scriptie ten grondslag ligt. Naar aanleiding daarvan zullen de deelvragen beantwoord kunnen worden en kan de uiteindelijke reflectie en conclusie worden opgebouwd.

De basis van het veranderen van een organisatie of onderdelen daarvan zoals in deze scriptie bedoeld, ligt in het systeemdenken, als eerste in dit hoofdstuk uitgewerkt.

Daarna zal de Appreciative Inquiry worden uitgewerkt die als methode is gebruikt om een systeem te veranderen. Het inzetten van verandering zal nader worden toegelicht opgevolgd door verschillende aandachtsgebieden en te nemen stappen om veranderingen binnen een organisatie te benaderen. Dit hoofdstuk vormt de basis voor hoofdstuk drie waarin de Soft Systems Methodology (SSM), specifieke methode van actie-onderzoek die gebruikt zal worden, uiteengezet zal worden die haar basis ook vindt in het systeemdenken.

Dit hoofdstuk, hoofdstuk twee, zal een antwoord geven op de volgende deelvragen:

Deelvragen:

- Wat is een systeemdenken?
- Wat is een cultuurverandering?
- Wat is Appreciative Inquiry?
- Hoe ziet beïnvloeding vanuit AI eruit?

2.1 Cultuurverandering

Cultuurverandering is een breed begrip dat in het kader van dit onderzoek gelezen moet worden als het willen veranderen van de manier van werken en denken binnen een zorginstelling. Het willen veranderen van de manier van werken op de werkvloer en de manier van aansturen van de werkvloer vraagt om een diepgaande cultuurverandering. Het vraagt niet alleen aanpassing en flexibiliteit van de medewerker op de werkvloer maar het stelt ook andere eisen aan de vaardigheden van de leidinggevenden. Om een goede cultuurverandering door te kunnen voeren is het van belang dat er een eenduidige strategische keuze wordt gemaakt vanuit het bestuur. Dat betekent niet dat er top down een organisatie of cultuurverandering opgelegd moet worden maar wel dat de verandering heldere en duidelijke kaders mee krijgt vanuit het bestuur en dat deze gedragen wordt door datzelfde bestuur. De richting en de koers die de organisatie moet gaan volgen hoeft niet door de bestuurder gekozen te worden maar moet wel door de bestuurder worden gedragen om borging en verankering veilig te stellen. Om gezamenlijk te kunnen veranderen is gedeelde betekenisgeving nodig in alle lagen van de organisatie om een gezamenlijke nieuwe cultuur vorm te kunnen gaan geven (Braak van den et al, 2012: p.87).

2.2 Systeemdenken

Onderzoek doen naar veranderingen binnen een organisatie of veranderingen binnen organisaties mogelijk maken kan op vele manieren. Een van die manieren is de organisatie te bezien vanuit het systeemdenken. Binnen het systeemdenken wordt gekeken naar een organisatie of een deel van een organisatie in verbinding met de omgeving. Het begrijpen van gedrag binnen een organisatie, team of groep wordt bezien vanuit zowel de negatieve als de positieve mechanismen die binnen systemen plaatsvinden en de gevolgen daarvan op het systeem en de individuen. Zowel oorzaken, schijnoplossingen, oplossingen en mogelijkheden worden op die manier zichtbaar (Caluwé L. Vermaak H. 2006: p. 288).

Het systeemdenken ligt aan de basis van zowel de AI als de SSM. Het theoretisch fundament voor het systeemdenken ligt in het sociaal constructionisme waarbij iedere handeling als onderdeel van een groter geheel wordt gezien en niet als een op zichzelf staande actie (Spanjersberg, Hoek, Veldhuizen van Zanten, Wingerden 2010: p. 13).

Ludwig von Bertalanffy (Checkland 2011: p. 510) heeft als bioloog onderzoek gedaan naar organismen als geheel in plaats van de losse onderdelen te bestuderen en gebruikte daarvoor ook de term systeem. Hij deelde de wereld op in losse onderdelen die hij gezamenlijk een systeem noemde. Dat is niet wat Checkland en andere systeemdenkers verstaan onder een systeem maar het is wel de basis geweest voor het systeemdenken als nieuwe benadering voor een groep losse elementen. In deze context, de context van het systeemdenken ten aanzien van organisatie veranderingen, moet een systeem worden gezien als een geheel dat in staat is om zich staande te houden en aan te passen in en aan een veranderende omgeving (Checkland 2011: p. 510). Daarbij bestaat het onderscheid tussen harde en zachte systemen. De zachte systemen hebben te maken met ingewikkelde, ongestructureerde probleemsituaties terwijl de harde systemen bestaan in een situatie met helder gedefinieerde probleemsituaties (Checkland 2011. p. 503).

Het systeemdenken is niet alleen de basis voor de AI en de SSM maar voor veel andere methoden en benaderingen die zich bezig houden met organisatieverandering. Centraal staat dat het van belang is om naar het effect op het geheel te kijken nadat een interventie is gepleegd. Een actie heeft niet alleen invloed op de voor de hand liggende onderdelen en medewerkers maar ook op andere onderdelen van het grotere geheel (Spanjersberg et. al 2010: p. 14).

De organisatie en diens omgeving, zowel de interne als de externe omgeving, staan voortdurend met elkaar in contact en beïnvloeden elkaar. De omgeving van een organisatie in de publieke sector wordt beïnvloed vanuit verschillende invalshoeken zoals politieke of financiële veranderingen of doordat de klant zich een andere mening is gaan vormen waardoor hij andere eisen gaat stellen of een andere zorgvraag ontwikkelt. Een organisatie zal mee moeten bewegen om haar klanten te behouden.

Omgeving en organisaties wisselen zowel materiele als immateriële zaken uit. Zo hebben vastgoed, inventaris, medicatie en verbandmiddelen een prijs waar een organisatie in bijvoorbeeld de ouderenzorg weinig invloed op heeft. Ook is een organisatie afhankelijk van bekwame medewerkers, maar die moeten wel beschikbaar zijn. Dit zijn concrete elementen die invloed uitoefenen op een organisatie van buitenaf. Daarnaast is er de minder concrete beïnvloeding op een organisatie zoals wensen, sympathie en lobby van klanten, buurtbewoners of bijvoorbeeld de gemeente. De voortdurende wisselwerking tussen de organisatie en diens omgeving, concreet en minder concreet, wordt benadrukt in het systeemdenken (Bovens, t'Hart en Twist 2012: p. 206).

Binnen een organisatie of een team, bekeken vanuit het systeemdenken, heeft elke actie, verandering en interventie invloed en is alle beïnvloeding van belang. De losse elementen uit een systeem vertonen onderlinge samenhang, trekken elkaar aan en zullen elkaar afstoten. Binnen een systeem wordt gezocht naar een situatie waarbij alle elementen elkaar in balans houden. Wanneer er dan op een punt een verandering wordt ingezet dan werkt dat op alle onderdelen door.

Delft en Wijers benadrukken drie vormen van beïnvloeding binnen een systeem. Beïnvloeding gericht op de structuur van het systeem, beïnvloeding gericht op de onderlinge communicatie binnen het systeem of beïnvloeding gericht op het gedrag van de individuen onderling in het systeem. Er moet gekeken worden naar de onderlinge beïnvloeding van de individuen die zich binnen het systeem bevinden of van buitenaf invloed op het systeem uitoefenen (2000: p.157).

Kijkend vanuit het systeemdenken ontstaan probleemsituaties niet onafhankelijk van elkaar en zullen derhalve ook niet onafhankelijk van elkaar opgelost kunnen worden. Problemen zouden daarom in het grotere geheel opgelost moeten worden (Schaveling 2012: p. 21). Binnen het systeemdenken wordt daarom gekeken naar dat wat zich onder het oppervlak afspeelt. Om het geheel te overzien moet er naar de verborgen structuren gezocht worden, de zogenaamde ijsberg waarvan slechts een klein deel boven water komt terwijl de rest van de berg onder water en daarmee buiten het zicht is. Het onzichtbare deel van de ijsberg bevat de bron van het probleem terwijl alleen topje dat boven het wateroppervlak uitsteekt van het probleem zichtbaar is. Om een probleemsituatie goed aan te kunnen pakken is kennis van de bron nodig, wanneer er alleen aan het topje van de ijsberg wordt gewerkt komt men tot een snelle oplossing maar zal het probleem terugkeren omdat de bron niet is ontmanteld (Schaveling 2012: p. 23).

Schaveling maakt het systeemdenken specifiek voor organisatieveranderingen door vier belangrijke pijlers te benoemen die overzicht geven in een complexe situatie. Door 'weer' overzicht en inzicht te krijgen in de situatie is het mogelijk langdurige oplossingen in te zetten die langer meegaan dan de snelle ad hoc interventie waarvan het effect groot lijkt maar die geen lange levensduur heeft (Schaveling 2007: p. 15).

De vier pijlers om rekening mee te houden binnen het te veranderen of te onderzoeken systeem zijn volgens Schaveling:

-Trends: wanneer iets eenmaal gebeurt is het interessant, gebeurt iets tweemaal dat is dat opmerkelijk en wanneer iets zich tot drie maal toe herhaalt dan is het een patroon (Schaveling 2012: p. 73).

-Meerdere perspectieven: iedereen creëert een eigen werkelijkheid en een eigen perspectief. Men moet ten opzichte van het vraagstuk dat voorligt op de hoogte zijn van elkaars perspectieven om op basis van die kennis voor een gezamenlijk perspectief te kunnen kiezen (Schaveling 2012: p. 79).

-Patroon: de kennis van verschillende archetypes maken het mogelijk om tot betere interventies te komen (Schaveling 2012: p. 81).

-Drijvende krachten: men moet op de hoogte zijn van de drijvende krachten binnen het systeem daar die archetypes mogelijk maken (Schaveling 2012: p. 84).

“systeemdenken maakt dat je minder vaak de bal en vaker de speler bent”
Jaap Schaveling (masterclass Nyenrode Business universiteit)

Ook Checkland (2011: p. 497) loopt in zijn werkpraktijk als manager tegen problemen aan die Rittel en Weber wicked problems noemen. Problemen die moeilijk onder controle te krijgen zijn en

moeilijk te definiëren, ze zijn vaak onderdeel van een groter probleem of zelfs een symptoom van een ander probleem (Caluwé 2006: p. 49). Bekkers (2012: p. 160) noemt het ook wel ontembare problemen. Dergelijke problemen dienen gestructureerd en in fasen opgelost te worden door de situatie te ontrafelen en te analyseren in een aantal fasen (Koppenjan en Klijn, 2004: p. 43). Checkland zoekt ook een manier om de problemen die hij tegen komt te temmen en te benaderen en besluit dit zoals veel van zijn collega's dat ook doen vanuit het systeemdenken op te pakken. Het lijkt hem een zeer geschikte benadering om complexere problemen het hoofd te bieden (Checkland 2011: p. 49). Checkland vindt dat een organisatie gezien zou moeten worden als een systeem en een manager binnen een organisatie zou zijn werk moeten zien als het runnen en onderhouden van een goed werken systeem waarbinnen alles invloed heeft op het andere. Om goede aansturing te kunnen geven is kennis nodig over waarom men doet wat men doet en waarom men vasthoudt aan oude gewoontes. Om een situatie te kunnen veranderen moet een manager weten wat de individuele medewerker beweegt en wat de groep van belang acht. Met het besef dat het wereldbeeld van de medewerkers als individu en in een groep bekend moet zijn om een verandering teweeg te brengen start Checkland met het ontwikkelen van een specifiekere uitgewerkte vorm van systeemdenken. Langzaam ontwikkelt hij meer stappen en fasen die volgens hem van belang zijn en komt zo tot de Soft Systems Methodology (SSM). De SSM is een benadering van een systeem waarbij niet alleen rekening wordt gehouden met de harde, concrete technische kant maar waarbij ook de menselijke, zachte kant een belangrijke rol speelt om een systeem te kunnen veranderen (Checkland 2011. p. 503).

2.3 Appreciative Inquiry en organisatieverandering

De Appreciative Inquiry is een methode voor organisatieverandering die handvatten geeft om een verandering in een organisatie op de werkvloer met medewerkers vorm te geven. David Cooperrider is de grondlegger van de Appreciative Inquiry (AI), in 1980 beschrijft hij deze als volgt:

“Appreciative Inquiry is een co-evolutive zoektocht naar het beste in mensen, hun organisaties en de relevante wereld om hen heen. Het is een systematische ontdekking van datgene dat ‘leven’ geeft aan een levend systeem wanneer dit levend systeem het meest effectief is, het meest leeft (bruist), en in staat is te ‘construeren’ in economische, ecologische en menselijke zin. Als meest belangrijke Factor bestaat AI uit de kunst en uit de praktijk van het stellen van vragen, die de eigen capaciteit van het systeem versterken, het eigen positieve potentieel aanvoelen en daarmee de eigen kracht weet te intensiveren en tot een hoger plan te brengen.

Het AI-onderzoek is gericht op de ‘onvoorwaardelijke positieve vraag’ waarbij vaak grote groepen zijn betrokken en waarbij de ‘voorstelling’, de fantasie wordt gebruikt voor innovaties, in plaats van negatief gerichte, kritische organisatiediagnose, gefocust op foutenonderzoek”. (Braak van den en Ree van, 2012: p.77).

AI is niet de zoveelste veranderstrategie waarvan er al zo veel zijn maar een verandermethode grotendeels gebaseerd op de actionresearchgedachte van organisatieontwikkeling. AI gaat ervanuit dat een organisatie een organisme is dat een ontwikkeling doormaakt samen met de mensen die erin bewegen. Binnen de AI ligt het accent op de betrokkenheid van de medewerkers die de verandering moeten vertalen naar de werkvloer in hun gedrag en manier van werken.

Door een positieve vraagmethode te ontwikkelen maakt AI organisatieveranderingen mogelijk waar meer dynamiek vanuit gaat dan wanneer een traditionele methoden wordt toegepast. De vragen richten zich vooral op de positieve ervaringen uit het verleden van medewerkers zelf en zijn gericht op de omstandigheden waarin men zich beweegt. De vragen richten zich op wat men waardevol vindt aan zichzelf, de organisatie en het werk.

Veranderingen ingezet met behulp van AI kunnen gezien worden als veranderingen via de medewerkers in de organisatie terwijl andere methoden of methodieken van organisatieverandering meer gericht zijn op het definiëren van de organisatieresultaten om daarna de medewerker mee te nemen door de verandering heen.

In het Nederlands lijkt de AI methode het best te vertalen als 'waarderend onderzoek'.

AI is met nadruk een methode die niet statisch is en geen lineaire verloop vereist om tot een oplossing te komen. AI is een proces waarbinnen dynamisch gebruik gemaakt kan worden van verschillende handreikingen en modellen.

AI richt zich op de positieve waarden en ervaringen die zich binnen organisaties bevinden. Om daarmee van start te kunnen gaan is het zinvol een andere manier van denken te introduceren om een beweging en daarmee positieve verandering op gang te brengen. Dit kan men doen door op zoek te gaan naar de 'energie-gevende verhalen' zoals van den Braak ze noemt. Deze verhalen moeten de verhalen van de organisatie en de medewerkers zelf zijn. Deze verhalen moeten komen uit de periode dat er kracht was en men kracht en positiviteit ervaarde. Wat deed men toen, hoe voelde men zich toen en wat kreeg men toen voor elkaar.

Deze verhalen worden niet geïnventariseerd middels (semi) gestructureerde interviews maar door gesprekken die deze verhalen boven halen en uitdiepen. Hiervoor bestaat geen uitgewerkte gestructureerde methode, hiervoor gebruikt men het waarderende onderzoek en waarderende gesprekstechnieken. Verandering ontstaat bij het stellen van de juiste vraag die een positieve toon heeft en gericht is op de gewenste toekomst.

Middels deze technieken worden medewerkers in staat gesteld om **zelf** de krachten van de organisatie en henzelf als individuele medewerkers te ontdekken.

De Appreciative Inquiry is een hele concrete manier om een organisatie verandering door te voeren doordat zij de manager handvatten geeft voor het handelen op de werkvloer. Het model van de AI staat een integrale aanpak voor waarbij het besluit en daarmee de steun van bovenaf komen maar de vorming van visie en missie en de keuze voor hoe de verandering in te zetten een gezamenlijk besluit kan zijn van de medewerkers op de werkvloer.

2.3.1 Fasen van Appreciative Inquiry

Om in gezamenlijkheid tot een goede verandering binnen de organisatie te komen is het van belang een aantal opeenvolgende fasen te doorlopen:

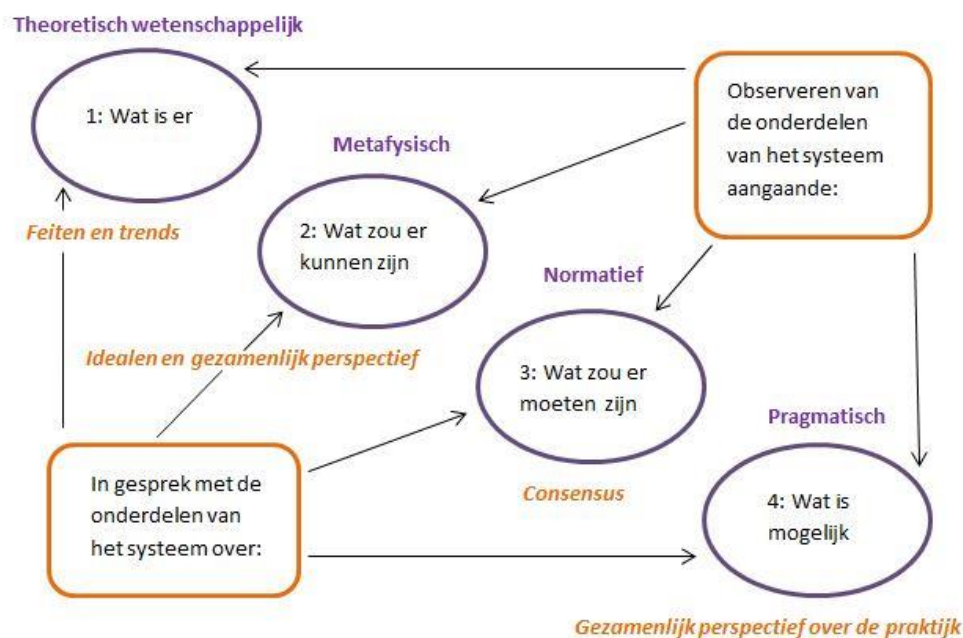
1. Te starten met de discovery-fase waarin de verschillende verhalen die energie geven te verzamelen. Het gaat om het compleet maken van de geschiedenis van een organisatie en de daarbij horende ervaringen en successen om de kracht van de eigen organisatie te (her)ontdekken.

2. In de daaropvolgende dream-fase krijgt men de ruimte te filosoferen over de toekomst waarbij relevantie nog niet geanalyseerd wordt. Het gaat juist om het vormen van een positief toekomstbeeld zonder beperkingen.
3. In de design-fase gaat men over naar een positief, gezamenlijk ontwerp van de toekomstige organisatie toewerken. In deze fase kan ook gesproken en gedacht worden over bijvoorbeeld de manier van leidinggeven, efficiënt werken en klantgerichtheid.
4. In de laatste fase, de delivery-fase (ook wel destiny-fase genoemd) worden de innovaties werkelijkheid in een proces van continue leren. In deze fase is men op weg naar een gezamenlijk maar bovenal zelfgekozen doel (Braak van den J. et al, 2012: p. 94).

Binnen de AI onderscheiden zich verschillende dimensies (Braak van den J. et al, 2012: p: 91):

- De theoretisch wetenschappelijke dimensie; door observatie vaststellen wat er al is.
- De metafysische dimensie; de ideologie over de toekomst bespreken.
- De normatieve dimensie; in overleg consensus zoeken over wat er zou moeten zijn.
- De pragmatische dimensie; in de praktijk blijkt wat haalbaar is.

In figuur 1 zijn de dimensies van de AI schematisch uiteen gezet en is een combinatie en overlap gevonden met het systeemdenken. Zowel het systeemdenken als de AI zoeken naar kennis over dat wat al aanwezig is als naar mogelijkheden voor de toekomst. Beide methoden kijken daarbij naar het grotere geheel en naar de mogelijkheden en ideeën van de medewerker op de werkvloer. Door de dialoog te zoeken en het systeem te observeren wordt naar het grotere geheel gekeken waardoor structurele oplossingen gevonden kunnen worden die door het gehele systeem worden ondersteund.



Figuur 1 Hoe systeemdenken (oranje-cursief) en AI (paars) samen komen

Beiden zijn dynamische benaderingen waarbij de AI een specifiekere uitwerking van de systeembenadering is. De AI geeft richting aan het hoe in te zetten van een organisatieverandering waarbij verschillende stappen en waar nodig onderdelen meermaals ingezet kunnen worden om tot een goed eindresultaat te komen.

De AI kijkt niet alleen naar een manier waarop medewerkers in een veranderende organisatie op zoek zijn naar de beste manier om hun professie uit te voeren maar ook naar een manier waarop een ieder op weg gaat naar een zelfgekozen bestemming. Wanneer die binnen de organisatie ligt dan plukt men daar de vruchten van. Ligt deze zelfverkozen bestemming buiten de organisatie dan laat men iemand gaan. Medewerkers zijn daardoor betrokken en gedreven. Medewerkers die niet op deze wijze kunnen en willen werken vinden hun passie en richting en kiezen er dan vanuit een positieve overweging voor elders te gaan werken (Braak van den et al, 2012: p.95).

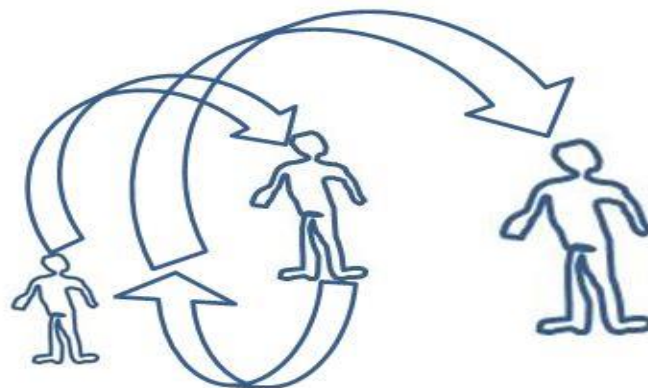
Uitgaande van de overtuiging dat de kracht voor verandering al in de eigen organisatie verscholen ligt is het vooral zaak te zoeken naar een verandering in de cultuur en niet zo zeer in de structuur van de organisatie (Braak van den et al, 2012: p.96).

2.3.2 Waarderen van de individuele identiteit

Om te komen tot positieve verandering staat de AI voor op zoek te gaan naar de identiteit van ieder individu in het te veranderen systeem. De communicatie tussen de individuen van een systeem is van groot belang is om een verandering goed door te kunnen voeren. Om de communicatie goed te laten verlopen is het respecteren van elkaars identiteit van belang. Alle actoren nemen zichzelf met hun eigen identiteit mee in een organisatieverandering, daarmee dient rekening te worden gehouden. Door de identiteit van de individuele medewerker te waarderen creëert men verbinding en waardering en daarin liggen de successen van een verandering besloten.

Binnen de AI zoekt men naar de identiteit van ieder individu om daar vervolgens de competenties van te benadrukken. Het gaat om het waarderen onderzoeken en bevestigen van de individuele identiteit van medewerkers binnen een systeem. Met als doel tot een systeem van sociale validatie te komen waardoor complementariteit kan ontstaan. De een valideert de ander die daardoor kenmerken aan zijn zelf toe kan schrijven en daardoor de erkenning voor zijn identiteit zal ervaren. Door deze erkenning zal het gemakkelijker worden een ander te valideren door diens kenmerken te waarderen.

Oftewel:



Figuur 2 Proces van sociale validatie en complementariteit

Het tegenovergestelde van gevalideerd worden is je invalide voelen. Elkaars invaliditeit benadrukken brengt een groep nergens terwijl zij elkaar ook kunnen versterken en een mooie reis maken zoals in onderstaand voorbeeld wordt weergegeven (Braak van den et al, 2012: p. 90).

Wanneer een lamme en een blinde elkaar op een vliegveld tegen komen en in gesprek geraken omdat ze de laatste zijn die over zijn gebleven vlak voor het boarden bespreken zij de reden waarom zij niet tot boarden komen.

Ze zijn afgezet door een ondersteuner maar de een kan niet lezen waarheen hij boarden moet terwijl de ander niet in beweging kan komen. Daar zitten ze dan mooi!

Wanneer zij het niet langer over hun invaliditeit hebben maar over de valide kant van hun kunnen komen ze tot samenwerking. De een wijst de weg terwijl de ander de rolstoel voortduwt. Ze waarderen en benadrukken elkaars vermogen en samen boarden ze nog net op tijd, zijn trots op hun gezamenlijke prestatie en maken er een mooie reis van.

De motivatie om te ontwikkelen binnen een organisatie kan snel wegzakken wat te ondervangen is door te benadrukken wat de individuele medewerkers wel kunnen, in plaats van in te zoomen op de onmogelijkheden. Een vraag als 'wie is het beste in taak a' is niet aan te raden daar het de nadruk legt op wie ergens het beste in is en daarmee impliceert dat anderen er niet de beste in zijn. Het zal leiden tot verlies van identiteit en daarmee tot verlies van eigenwaarde. Wanneer de eigenwaarde zakt zal de angst voor verandering weer groeien en de motivatie om te veranderen afnemen. De sociale vergelijking kan beter vermeden worden wanneer men de krachten en identiteit van het individu en daarmee die van het team wil versterken (Braak van den et al, 2012: p.87-91).

2.3.3 Het stellen van de juiste vraag

Het stellen van de juiste vraag is van groot belang om de waarderende manier van onderzoeken vast te kunnen houden en om medewerkers vrijuit te laten spreken. Positieve vragen geven niet alleen positieve data maar hebben ook een psychologisch effect waardoor men vrijuit gaat spreken en daarmee veel informatie prijs geeft. Het is aan de vragensteller om aan goed verwachtingsmanagement te doen. Er is veel informatie nodig en alle informatie kan relevant zijn om goede beleidskeuzes te maken. De te maken beleidskeuzes zullen getoetst moeten worden op haalbaarheid waardoor wellicht niet alle ideeën en wensen van de medewerker mee genomen zullen worden.

De kern van positieve en waarderende vragen:

- Ze dragen geen verwijt in zich mee
- Beginnen liefst met wat waar, welke of hoe
- Gericht op passie
- Gericht op wensen en mogelijkheden
- Gericht op wat er wel goed gaat, waar het team wel in uitblinkt

(Braak van den et al, 2012: p.97-99).

2.3.4 Leidinggeven

Om weerstand ten opzichte van de in te zetten verandering te voorkomen zal een leidinggevende de eigenwaarde van zijn medewerkers moeten onderkennen en waarderen. Een manier om de kracht van de medewerker te bevestigen. Het blijkt vooral van belang de complementariteit van de

medewerkers onderling te benadrukken. Er mag geen sfeer van concurreren bestaan, er moet een sfeer van elkaar aanvullen heersen.

Nieuwe medewerkers moeten op die manier opgetild worden. Wat brengen zij binnen de bestaande groep dat er nog niet was, waar vullen zij het geheel aan. Medewerkers moeten het beter mogen doen dan de leidinggevende. Daarnaast moet de identiteit gekoppeld worden aan de werkzaamheden van de medewerker, op die manier 'doet iemand ertoe' (Braak van den et al, 2012: p.89).

Het zoeken naar complementariteit op een waarderende manier is de wijze van leidinggeven die effectief blijkt binnen de AI, niet gebaseerd op het verschil in macht maar op de dialoog en de interactie (Braak van den et al, 2012: p.91).

2.3.5 De vijf principes van AI:

De hoofdstructuur van AI bestaat uit een vijftal principes die als uitgangspunt dienen tijdens het gehele proces.

- 1-Constructionisme
- 2-Simultaniteit
- 3-Anticipatie
- 4-Verhalend
- 5-Positief

Om inzicht te krijgen in deze verschillende uitgangspunten van het te onderzoeken systeem worden onderstaande vier generieke vormen gebruikt:

- 1-Door in gesprekken en middels het uitwisselen van verhalen het positieve te zoeken
- 2-Door het stellen van de juiste vragen en door te vragen het positieve verhaal naar boven halen
- 3-Door dromen te creëren voor de toekomst
- 4-Door innovatieve manieren te vinden om de toekomst vorm te geven.

Om bovenstaande goed te kunnen doorgronden is een basis idee van de verschillende principes van de AI nodig dat hieronder uiteengezet zal worden (Braak van den et al, 2012: p.79-87).

Het principe van het sociaal constructivisme

Het uitgangspunt is dat de organisatie en diens bestemming onderling verweven zijn. De situatie van nu en de toekomst kunnen worden geconstrueerd door mensen die met de betreffende organisatie te maken hebben.

Dat wat men ziet als de werkelijkheid van nu aangaande de organisatie bepaalt niet alleen het gedrag van de medewerker maar ook de manier van werken ten tijde van rust en ten tijde van verandering en wellicht onrust. De mens kan betekenis geven aan haar eigen bestaan en is in staat een organisatie te zien als een levend organisme dat men samen kan construeren. Iedere medewerker in een organisatie is een getalenteerd mens die onder de juiste omstandigheden in staat is een bijdrage te leveren aan de toekomst en het bestaansrecht van de organisatie. Dat maakt het werken binnen een organisatie zinvol (Braak van den et al, 2012: p.80).

Het principe van de simultaneiteit

Wanneer medewerkers gezien worden als mensen die handelen in drie verschillende dimensies, het verleden, het heden en de toekomst, moeten die dimensies ook alle drie benut worden door de ervaringen, ideeën en belevingen van de medewerkers te achterhalen en mee te nemen in de verschillende overwegingen die gemaakt worden tijdens een organisatie verandering. Dit impliceert ook dat een dialoog tussen twee medewerkers of een onderzoeker en een medewerker een proces op gang zal brengen. 'Actie is reactie' zegt Cooperrider wanneer hij Sir Isaac Newton aanhaalt (Braak van den et al, 2012: p.82).

Bovenstaande brengt het belang van de goede vraag naar de voorgrond. Het is van essentieel belang de juiste woorden te gebruiken daar het gebruik en de woordkeuze zowel een positieve als een negatieve kleuring aan het gesprek en daarmee aan de informatie die eruit voortkomt kan geven. Zo kunnen vragen een positieve of negatieve lading met zich mee brengen en daarmee de antwoorden op voorhand al kleuren. Vragen kunnen ook uitnodigen tot een verdedigend of ontwijkend antwoord.

Het is mogelijk een medewerker in de zorg te vragen waarom ze eerst de medicatie aftekent en daarna de rapportage schrijft. Dit is een uitnodiging om te zeggen dat ze dat niet zelf bedacht heeft maar het opgedragen heeft gekregen. Terwijl een vraag over wanneer een medewerker trots was op dat wat ze presteerde op de werkvloer uitnodigt tot een antwoord vol passie en positiviteit.

Het anticipatie-principe

Bij dit principe gaat het om de verbeeldingskracht waarbij het beeld dat men van de toekomst heeft op de voorgrond staat. Het gaat erom de 'drive' die mensen hebben om de toekomst vorm te geven naar boven te halen en te benutten. Wanneer men in staat is zich een beeld te vormen van waar men heen wil dan maakt dit het toewerken naar dit beeld ook mogelijk. Een helder beeld van de toekomst hebben kan op die manier het gedrag sturen (Braak van den et al, 2012: p.83).

Het verhalende principe

Om vanuit een gemeenschappelijk en helder doel te kunnen werken aan en naar het heden en de toekomst heeft een organisatie een goede missie en visie nodig. Deze geven iedereen een gemeenschappelijk en helder beeld van wat hen te doen staat.

Het verhaal van de organisatie wordt geschreven door de mensen die er werken en de mensen die gebruik maken van de diensten van de organisatie. Daardoor bestaat binnen een organisatie, leren, inspireren en interpretatie, waarbij taal van groot belang is maar ook andere vormen van beelden zoals kunst, muziek en fotografie.

Het positieve principe

Het laatste principe is meteen het meest concrete principe van de filosofie dat een fundamentele en duurzame verandering binnen een organisatie teweeg kan brengen. Een verandering vraagt een grote hoeveelheid positieve energie, affectie, sociaal emotionele binding en veel hoop, inspiratie, creativiteit en plezier.

Affirmatief als een organisatie vol mensen is, zal men met positiviteit reageren op positieve gedachten en interventies. Hoe meer de vragen die worden gesteld gedurende een veranderproces

gericht zijn op positieve organisatie-ontwikkelingen, des te duurzamer en efficiënter de veranderingen zullen zijn.

Dr. van den Braak voegt hier nog het holistisch principe aan toe. Hij ziet dit als de democratie van AI. Hij gaat ervanuit dat het geheel meer moet zijn dan de som der delen en dat daarvoor een sfeer van vertrouwen en respect nodig is om verandering samen mogelijk te maken. Samenwerken op een positieve manier met verschillende disciplines is noodzakelijk om een vernieuwing goed door te kunnen voeren. Vertrouwen binnen een organisatie verkrijgen kan alleen door een attitude van waardering neer te zetten (Braak van den et al, 2012: p.84).

3 Methode van onderzoek Soft Systems Methodology

Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn organisatie en cultuurverandering uiteengezet langs de theorie van het systeemdenken. De Appreciative Inquiry is uitgewerkt als methode om een organisatieverandering in te zetten. Naar aanleiding van het systeemdenken is al gerefereerd aan de Soft Systems Methodology zoals Peter Checkland die heeft uitgewerkt, waarbij hij het systeemdenken als basis heeft gebruikt. De Soft Systems Methodology is de vorm van actie-onderzoek die door Peter Checkland is ontwikkeld en die in dit afstudeeronderzoek centraal staat. In dit hoofdstuk zal de methode nader worden toegelicht. Net als de keuze voor deze vorm van onderzoek. Daarnaast zal in dit hoofdstuk de verbinding tussen het systeemdenken, Appreciative Inquiry en de Soft Systems Methodology worden gemaakt.

De volgende deelvragen zullen in dit hoofdstuk beantwoord worden:

Deelvragen:

Hoe ziet een actie-onderzoek vanuit de SSM eruit?

Waar overlappen de SSM en de AI elkaar?

Op welk vlak zijn de SSM en de AI in conflict?

Hoe versterken SSM en AI elkaar?

Wat heeft een actie-onderzoeker nodig om een goed SSM onderzoek te kunnen doen?

3.1 Verantwoording

Binnen bestuurskundig onderzoek zijn verschillende vormen van onderzoek voor handen die gebruikt kunnen worden om de empirie van de bestuurskundige praktijk tegen het licht te houden. Ik kies ervoor een praktijkgericht onderzoek te doen met de doelstelling om middels een interventie de betreffende praktijk te veranderen (Verschuuren en Doorewaard, 2007).

Al vrij snel heb ik besloten dat een onderzoek gericht op mijn eigen werkpraktijk mijn interesse het meeste heeft. Een onderzoek gebaseerd op theorie of de werkpraktijk van een ander zegt me weinig. Ik doe graag iets waarmee ik een verschil kan maken en naar mijn idee kan ik dat vooral doen door in mijn eigen organisatie en werkpraktijk iets te veranderen. Dan ben ik per slot ook zelf verantwoordelijk voor het niet in een lade belanden van mijn onderzoek. Door deze keuze sta ik voor de uitdaging om een vorm van onderzoek te vinden die aansluit bij de situatie waarin de organisatie waarin ik werk zich op dit moment bevindt. Veel processen binnen de organisatie zijn al aan verandering onderhevig wat beperkingen maar ook mogelijkheden met zich mee brengt. Doordat er binnen de organisatie al veel veranderingen gepland staan ben ik niet meer volledig vrij om zelf of met de teams waarmee ik werk een pad in te slaan. Ook de keuze om een aantal interventies in te zetten om de teamontwikkelingen te bevorderen zijn al gemaakt. Doordat er door het bestuur al veel veranderingen en interventies op de agenda zijn gezet voor 2015 heb ik geconcludeerd dat het niet helpend is om extra interviews en enquêtes af te nemen om zo een traditioneel onderzoek uit te kunnen voeren. Dat zou een extra belasting opleveren voor de medewerkers en mijns inziens door overbelasting van het systeem de motivatie van de medewerkers om te innoveren kunnen verminderen, dat risico wil ik niet lopen. Liever wil ik zoeken naar een werkwijze waardoor de

motivatie voor de op stapel staande veranderingen wordt vergroot. Dat kan naar mijn persoonlijke overtuiging door medewerkers 'mede' eigenaar te maken van het veranderproces en de persoonlijke kwaliteiten en krachten van medewerkers uit te vergroten. Op die manier wil ik de beweging waarvoor het bestuur van de organisatie heeft gekozen en mijn manier van onderzoeken en persoonlijke overtuiging samen brengen zodat de uitkomst sterker wordt en de weg erheen een weg is waarin ik zelf geloof.

Als nieuwe teamleider binnen de organisatie heb ik de opdracht binnen een jaar toe te werken naar zelfregelende teams. Een dubbele uitdaging dus, onderzoek doen binnen teams op een dusdanige manier dat het team er geen last van en wel baat bij heeft. En de veranderingen die op stapel staan dusdanig inzetten dat ze haalbaar zijn. Naar mijn idee kan dat alleen door te werken vanuit validatie en door gebruik te maken van de krachten en mogelijkheden van medewerkers.

Bovenstaande overwegingen en keuzes maken dat ik niet kies voor een traditioneel onderzoek maar voor een onderzoek waarbij ik als actie-onderzoeker middenin het te onderzoeken werkveld sta. Omdat de kaders voor de aanstaande verandering binnen de organisatie al vast liggen kan ik alleen nog invloed uitoefenen van binnenuit door mijn manier van leidinggeven aan het veranderproces. Actie-onderzoek maakt het mogelijk om een wetenschappelijk onderzoek te doen in de praktijk waarbij het handelen en de gevolgen van het handelen van de onderzoeker tegen het licht worden gehouden. Door te kiezen voor een actie-onderzoek krijg ik de mogelijkheid om zelf onderdeel te zijn van mijn onderzoek. Op deze manier denk ik mee te kunnen bewegen met de veranderingen die Cato als organisatie op wil pakken terwijl ik het tempo van het team kan blijven volgen en de methode van AI kan gebruiken om de teams te versterken.

Daar ik het ethisch niet verantwoord vind om het ene team vanuit kracht en het andere team niet vanuit kracht aan te sturen kies ik er voor om geen vergelijkend onderzoek of experiment te doen. Deze keuze is niet gebaseerd op mogelijkheden maar op persoonlijke voorkeur en overtuiging.

Actie-onderzoek, is een wetenschappelijke vorm van onderzoek waarbij de kloof tussen de wetenschap en de praktijk wordt overbrugd zonder haar wetenschappelijke fundament en validiteit te verliezen (Boog, Slagter, Jacobs-Moonen, Meijering, 2005: p. 7.) Het wetenschappelijke onderzoek wordt bij een actie-onderzoek gekoppeld aan een actie in een gezamenlijk iteratief proces. Het is geen traditionele vorm van onderzoeken maar binnen de sociale wetenschappen wel steeds meer gebezigd (Boog et al, 2005: p. 14). Tijdens een actie-onderzoek begeeft de onderzoeker zich, al dan niet tijdelijk, midden in het te onderzoeken veld tussen de te onderzoeken actoren. De onderzoeker en het te onderzoeken systeem, in dit geval de teams, definiëren en analyseren gezamenlijk het probleem. In het systeem dat betrokken is bij het actie-onderzoek bevinden zich de betrokken partijen die op dat moment het handelingsprobleem ondervinden. Dit kan een tijdelijk samengestelde groep zijn maar kan ook uit een vast team of onderdeel van een bedrijf bestaan. Actie-onderzoek kan, wanneer goed uitgevoerd, leiden tot oplossingen voor praktische problemen. Actie-onderzoek is een gezamenlijk leerproces die een win-winsituatie en het liefst een win-winnovatie tot stand kan brengen (Boog et al, 2005: p. 76-77). De doelstelling van een actie-onderzoeker is het verbeteren van de huidige situatie vanuit een veelal persoonlijke betrokkenheid. Aangezien de actie-onderzoeker zelf onderdeel uitmaakt van de te onderzoeken situatie zal hij ook participeren en deelnemen in en aan de verschillende gebeurtenissen en daardoor invloed uitoefenen op de situatie (Thiel van, 2010: p. 24-25).

Het resultaat van een actie-onderzoek is narratief. Het beschrijft het verhaal dat plaats vond met daarin de genomen actie, reflectie, evaluatie, nieuwe actie en nieuwe uitkomsten. Dit alles gaat in elkaar opvolgende cycli. Het moeilijke hierbij is het onderscheiden van de verschillende gebeurtenissen en de betekenis die aan deze afzonderlijke gebeurtenissen gegeven wordt daar deze allemaal met elkaar in verband staan. Door de verhaallijn en de interpretatie niet door elkaar te halen maar gescheiden van elkaar weer te geven is de actie-onderzoeker in staat een strikt methodologische benadering te laten zien. In de reflectie geeft de actie-onderzoeker zijn oordeel en theoretische verklaring over de bedoelde en onbedoelde uitkomsten van de interventies op gebeurtenissen weer (Coghlan, 2013: p. 531-533).

De specifieke vorm van actie-onderzoek die ik ga toepassen is de Soft Systems Methodology, ontwikkeld door Peter Checkland (2011). In de basis zijn grote overeenkomsten terug te vinden tussen actie-onderzoek en de Soft Systems Methodology maar laatstgenoemde is veel specifiek in haar stappen en geeft een duidelijker en vollediger beeld van de te onderzoeken situatie en de actoren (Checkland 2011). De manier van kijken naar het grotere geheel, het systeem in de SSM ligt dicht bij mijn persoonlijke voorkeur om niet alleen te werken met de kwaliteiten van mensen en systemen maar om ook te kijken naar de reden waarom iemand een voorkeur heeft of een actie inzet. Zo ook het belang van de omgeving en de mogelijkheden die daarin verborgen kunnen liggen. Deze persoonlijke voorkeur zet ik om in een methode door de AI bij dit onderzoek te betrekken waarin deze voorkeuren terug komen.

De duidelijk uitgewerkte stappen binnen de SSM maken dat ik me als beginnend actieonderzoeker veiliger waan binnen deze strak beschreven methode. De keuze voor de SSM is daarnaast gebaseerd op de mooie overlap die er is met de AI. Op deze manier komen zowel methode van onderzoek als methode van beïnvloeding en mijn persoonlijke voorkeuren bij elkaar en kan ik een onderzoek uitvoeren naar een vorm van organisatieverandering waarvan ik denk dat het ook op de langere termijn effect kan hebben.

Deze overlap zal verderop in dit hoofdstuk worden besproken.

De Soft Systems Methodology is een kwantitatieve manier van onderzoeken die voortkomt uit het actie-onderzoek. Specifiek ontwikkeld door Peter Checkland (2011) om de zachtere problemen te behandelen die uiterst complex zijn en een hoge sociale, menselijke en politieke component en activiteit kennen.

Daar de Soft Systems Methodology nog steeds onderwerp van studie is voor Peter Checkland is deze ook aan verandering onderhevig. Zo blijkt dat in de wat oudere boeken een zeven stappen traject wordt doorlopen terwijl Checkland in 2000 terug komt op deze stappen en zijn methodologie terugbrengt tot een vier-stappen-traject.

Het is van belang in ogenschouw te nemen dat het hier een methodologie betreft en dus geen methodiek. Met dat verschil dat een methodiek, wanneer men die op de juiste wijze toe zou passen tot een voorspelbaar eindresultaat zou moeten leiden. Een methode zoals de SSM daarentegen is een leidraad van principes die de onderzoeker gebruikt om zijn onderzoek te doen in een specifieke en eigen situatie. Gedurende een SSM traject is het mogelijk dat op allerlei gebieden activiteiten plaats vinden. Het is een leercyclus waarin de onderzoeker zich samen met zijn onderzoeksobjecten bevindt (Checkland 2011: p. 504).

Binnen de SSM zijn de verschillende wereldbeelden, de manieren waarop de betrokkenen hun omgeving bezien en interpreteren van groot belang. Men moet van elkaar weten waar overwegingen en acties en vandaan komen om deze te kunnen plaatsen.

Bestaat een organisatie voor ouderenzorg bijvoorbeeld om zo dienstbaar mogelijk te zijn of kan de organisatie een klant slechts dat aanbieden wat op dat moment voorradig is. Of zoals Checkland (2011, p. 505) zelf als voorbeeld geeft, is een gevangenis een plek om mensen te straffen of een plek om mensen te rehabiliteren. Dergelijke opvattingen en doelen die men heeft ten opzichte van een werkplek of situatie hebben invloed op de acties die zij nemen. Binnen een systeem zal niet iedereen hetzelfde (wereld)beeld hebben, dit maakt een systeem energiek. Wanneer men geen kennis heeft van elkaars opvattingen dan kan een systeem niet langdurig voortbestaan. Checkland geeft daarbij uitdrukkelijk aan dat het niet het doel is om tot overeenstemming te komen, kennis van de verschillende wereldbeelden is voldoende om de invloed daarvan op de omgeving en het systeem te kunnen duiden en zo de balans terug te kunnen brengen. Dit maakt de SSM zeer geschikt om conflicterende belangen en meningen in een probleemsituatie te duiden en een plek te geven. Om hier grip op te krijgen en om het om te zetten in een model is volgens Checkland (2011, p. 505) niet meer dan logisch denken nodig.

3.2.1 Een leercyclus

De SSM werkt volgens een leercyclus die zich vertaalt in het LUMAS model. *'Learning for a User by a Methodology-guided Approach to a situation'* (Checkland 2011: p. 506). De LUMAS-cyclus wordt door de onderzoeker gevolgd om middels een lerende weg voor de gebruiker via een door methodologie geleide route te komen tot een benadering van een situatie (Checkland, 2011: p. 506). De cyclus maakt inzichtelijk hoe de gebruiker van het model (de U) staat ten opzichte van een probleemsituatie (de S). De gebruiker heeft zijn voorkeur voor een bepaalde methode (de M) die hij gebruikt en aanpast op de specifieke situatie waardoor een specifieke benadering van de situatie ontstaat (de A) die gebruikt zal worden. Hierdoor ontstaat een situatie die steeds verbeterd kan worden en dat maakt dat de gebruiker in een leersituatie terecht komt (de L). Het is een voortdurende leercyclus omdat de gebruiker steeds weer nieuwe kennis opdoet en ervaringen met de methode in een nieuwe situatie. Deze nieuwe ervaringen en het leervermogen van de gebruiker zullen de gebruiker veranderen en kunnen leiden tot aanpassingen in de methode en weer nieuwe leerervaringen. Alle interactie kan daarbij onderdeel zijn van leren en aanpassen. Gebruiker en omgeving beïnvloeden elkaar en de LUMAS-cyclus helpt de gebruiker te reflecteren op de situatie, op de onderlinge beïnvloeding en op diens eigen handelen. In dit onderzoek staat het LUMAS-cyclus ook centraal en vormt het conceptueel model. De LUMAS-leercyclus zoals toepasbaar voor dit onderzoek wordt nader toegelicht in paragraaf 3.6 waar het conceptueel model ter sprake komt, tevens de leercyclus van dit onderzoek.

Een SSM-traject loopt volgens een LUMAS-cyclus maar niet perse lineair. Verschillende fasen kunnen elkaar overlappen en verschillende cycli kunnen elkaar opvolgen en overlappen. Het is van belang de verschillende fasen en cycli los van elkaar te zien om een overzichtelijk en helder beeld te houden. Alleen dan kan SSM een bijdrage hebben aan het ontrafelen van een systeem en aan de wetenschap.

3.2.2 De vier stappen van de SSM

Aanvankelijk bestaat de SSM in 1990 uit zeven verschillende stappen die doorlopen dienen te worden. Checkland is de SSM en de werkbaarheid ervan in de praktijk echter blijven onderzoeken en derhalve tot de conclusie gekomen dat er een verbeterde, volwassener versie zoals hij het zelf noemt moet komen. In 2000 brengt Checkland zijn methodologie dan ook terug tot vier fasen die doorlopen dienen te worden om een complexe probleemsituatie het hoofd te bieden en tot gezamenlijke en werkende oplossingen te komen (Checkland 2011; p. 504). Het terugbrengen naar een vier-stappen-traject doet Checkland omdat de zeven stappen teveel het idee zouden kunnen geven dat wanneer eenmaal doorlopen, de problemen opgelost zouden zijn terwijl de SSM zo niet gezien moet worden. De SSM is een set aan activiteiten die structuur biedt aan een probleemsituatie en die onder voortduren observeren en bijstellen tot een verbetering van die aanvankelijke probleemsituatie kan leiden in plaats van een kant en klare oplossing naar aanleiding van zeven te doorlopen stappen (Checkland 2011: p. 504).

Het is mogelijk om de stappen een voor een te doorlopen maar het is waarschijnlijker om af en toe terug te grijpen naar een stap die al eerder doorlopen leek omdat blijkt dat er toch nog informatie ontbreekt of omdat er nieuwe informatie blijkt te zijn die nog niet verwerkt was. De methode van onderzoeken hoeft dus niet lineair te zijn.

In onderstaande volgt een beschrijving van de vier stappen van de SSM.

1-de analyse

Er wordt een rijke beschrijving van de situatie gemaakt waarin het te onderzoeken probleem zich voordoet. Een rijke beschrijving betekent dat de onderzoeker niet alleen in kaart brengt wat de te onderzoeken situatie is maar dat er ook gekeken wordt naar de verschillende manieren waarop de verschillende betrokken actoren naar de situatie kijken. Zo vormt de onderzoeker zich de zogenoemde rijke beelden van de verschillende actoren en hun kijk op de situatie, de verschillende wereldbeelden.

2-de modellering

Naar aanleiding van de rijke beschrijving die het resultaat is van de eerste fase kan in de tweede fase toegewerkt worden naar de beschrijving van theoretische systemen die relevant zijn voor de probleemsituatie waar men in fase een vanuit gaat. Het systeem is een set aan elkaar gekoppelde activiteiten die samen naar een oplossing leiden. Op deze manier wordt de conceptuele wereld beschreven aan de hand van activiteitenmodellen die doelbewust ingezet kunnen worden. In deze fase gaat het in fase een opgestelde probleem een transformatieproces door waarbij de verschillende stappen niet los van elkaar of in een andere volgorde ingezet kunnen worden. Een activiteitenmodel wordt bij voorkeur getekend om het persoonlijke en op de specifieke situatie van toepassing zijnde karakter te benadrukken. Het wordt bij voorkeur in een schets weergegeven waarmee benadrukt wordt dat het een set activiteiten betreft die in beweging zijn en dat ze waar nodig aan verandering onderhevig kunnen zijn. Aan de basis van een activiteitenmodel ligt een Root definitie. Een korte en krachtige beschrijving van het theoretische systeem dat richting geeft aan de in te zetten verandering.

Voorbeeld Root definitie:

Een verandering in teamindeling en grootte waarbij twee grote teams naar voorkeur en kennis van de medewerkers worden opgesplitst in vier kleine gespecialiseerde teams

Onderdeel van de fase van modelleren is het maken van basisdefinities van het relevante systeem middels CATWOE:

C-customer: elke cliënt die voordeel kan hebben van het systeem, ook slachtoffers zijn klant als er bijvoorbeeld ontslagen vallen.

A-actor: zij handelen en zetten zo input om in output, zij voeren de activiteiten uit die door het systeem zijn bepaald.

T-transformatieproces: het omzetten van de inputs naar de outputs.

W-weltanschauung: het wereldbeeld dat het transformatieproces betekenis geeft in haar context.

O-owner: de eigenaar die de volmacht heeft het systeem te starten en te sluiten, iemand met vetomacht.

E-environmental constraints: de omgevingsbeperkingen die moeten worden overwogen zoals organisatie beleid, wetten en ethische kwesties.

Naast CATWOE raadt Checkland in deze fase ook aan om de PQR-formule te gebruiken. Middels deze formule wordt ontrafeld wat een persoon of team P(person) doet met gebruik van Q(question) om R(reason) te bereiken.

Wat (P-persoon) moet er gedaan worden; er worden kleine gespecialiseerde teams geformeerd.

Hoe (Q-vraag) moet men dat doen; de grote teams op splitsen naar kwaliteit en voorkeur van de medewerkers

Waarom (R-reden) doet men dat; om de zorg inhoudelijk te verbeteren

3-de vergelijking en discussie

In deze fase worden de rijke beschrijvingen middels gesprek en discussie vergeleken met de rijke beschrijving die in fase een is opgesteld. Dit is een lastige fase aangezien verschillende actoren vaak verschillende talen spreken en het lastig vinden een objectieve discussie te voeren over de situatie zonder te vervallen in problematiseren en de tekortkomingen die er nog bestaan.

De activiteitenmodellen geven structuur aan de discussie en kunnen leidend zijn om vragen te stellen. Het doel is tot verbeteringen van de modellen en/of tot de vraag te komen of het wel wenselijk is een model daadwerkelijk mee de praktijk in te nemen.

4-het definiëren en uitvoeren

In deze fase wordt gezamenlijk besloten tot welke actie wordt over gegaan om de beschreven probleemsituatie uit fase een te verbeteren.

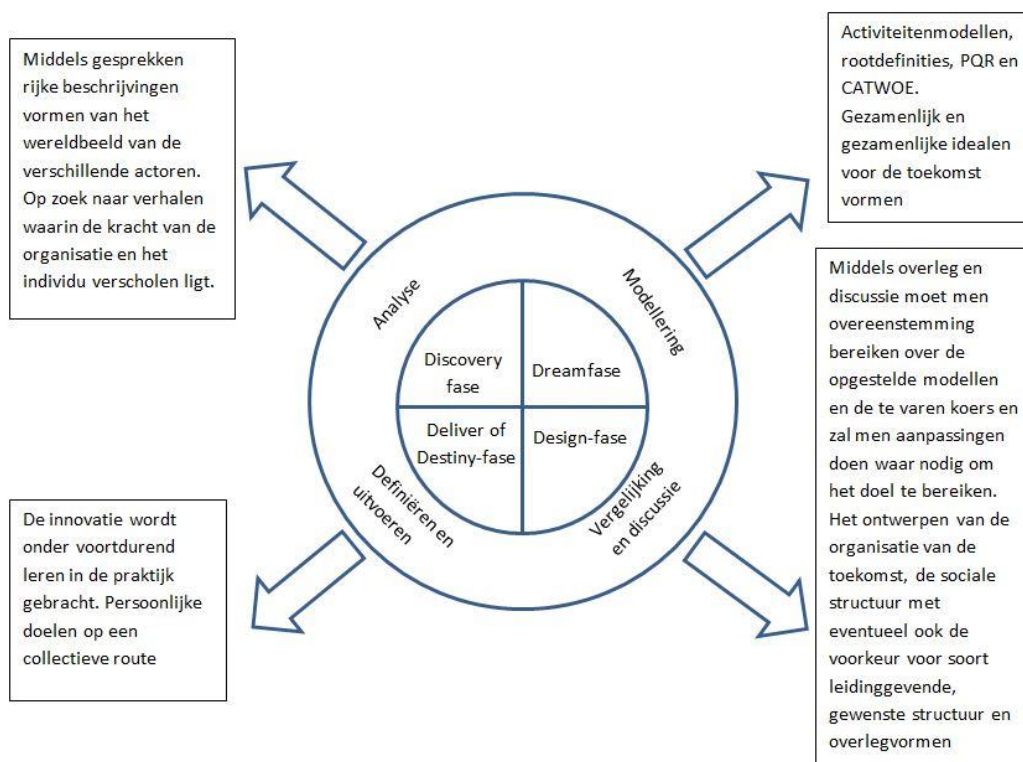
Binnen de SSM zijn de 'weltanschauung' en de 'purposeful actions' die mensen hebben en doen van groot belang. De zogenaamde 'purposeful actions' maken dat mensen een set van acties ondernemen waardoor ze proberen bij te dragen aan het welslagen van de situatie en waardoor individuen of groepen betekenis proberen te nemen in het geheel. Deze set van activiteiten noemt Checkland de 'human activity models'. Van deze modellen zijn er echter net zoveel als er mensen zijn daar mensen en hun situaties allemaal van elkaar verschillen. Om toch tot een gemeenschappelijk

uitgangspunt te kunnen komen wordt er dan ook gezocht naar een ‘weltanshauung’, een punt waar vanuit men het probleem gezamenlijk kan benaderen of in ieder geval een beschrijving van de wijze waarop verschillende actoren de wereld en het voorliggende probleem in zijn context zien.

3.3.3 SSM geladen met AI

De SSM en de AI die in dit onderzoek worden gebruikt om de organisatieverandering vorm te geven kennen overlap zoals in onderstaande overzichtsfiguur is weergegeven. De vier fasen die in de AI worden beschreven passen bijna naadloos op de vier fasen die doorlopen moeten worden in de SSM. Beide methoden hebben hetzelfde einddoel voor ogen zoals in de buitenste blokken van het model beschreven is.

Alleen de dreamfase en de fase van modellering lopen iets uit elkaar daar de dreamfase (AI) zich beperkt tot de individuen binnen de organisatie terwijl de fase van modellering (SSM) ook kijkt naar de omstandigheden en achterliggende informatie die organisatie en actoren doen bewegen. De SSM maakt de AI daarmee completer. De twee methoden complementeren elkaar ook op een ander vlak daar de SSM de borging op wetenschappelijk vlak is van de AI. AI geeft concrete handvatten om beïnvloeding mogelijk te maken die gebruikt kunnen worden in het wetenschappelijk onderzoek via de SSM. Daar waar de SSM de wetenschappelijke rode draad vormt geeft de AI methodische verdieping.



Figuur 3 De overlap tussen SSM en AI

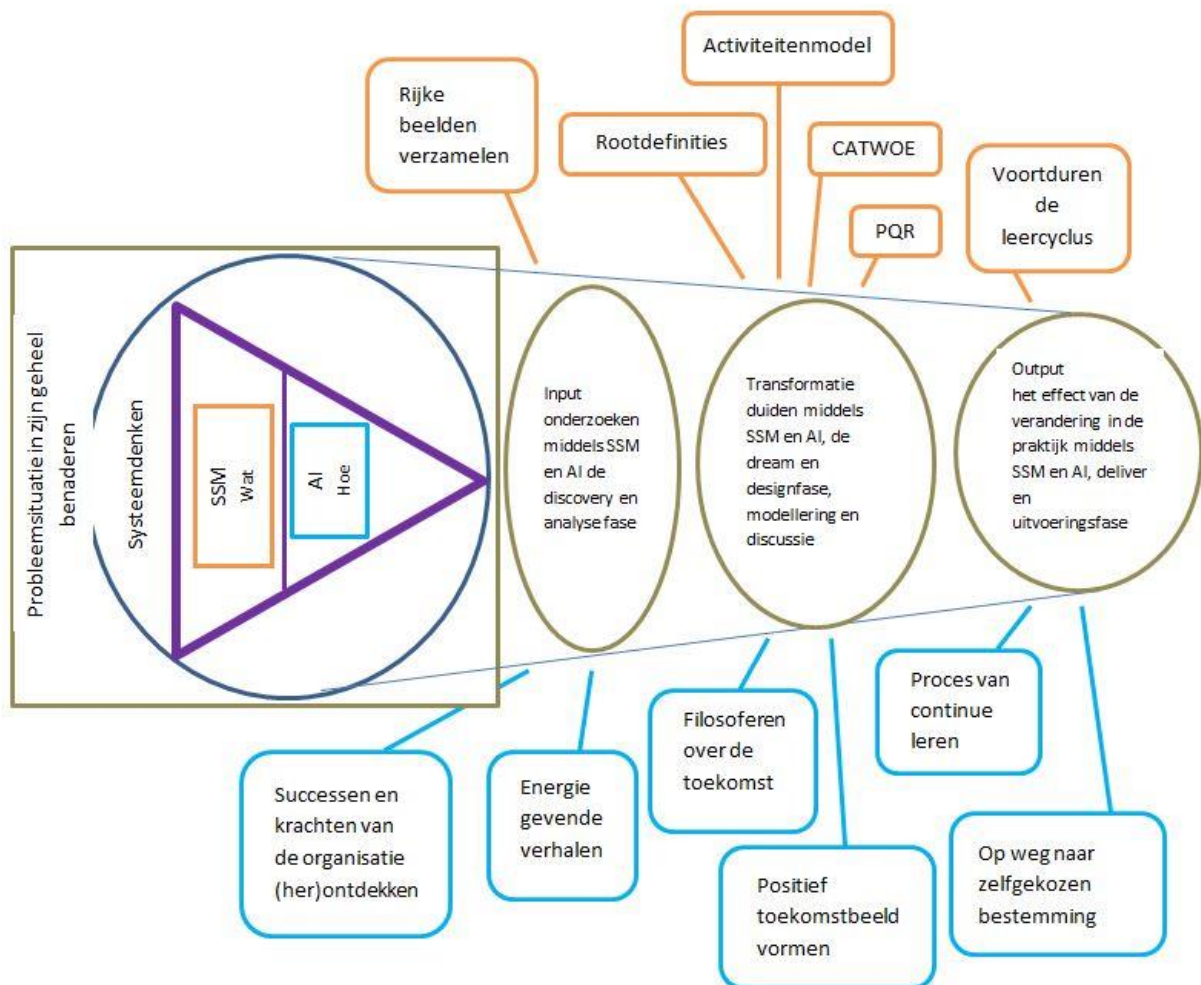
Checkland geeft zelf aan dat de ‘appreciative system’ beschreven door Vickers (Checkland 2011: p. 509) veel overeenkomsten vertoont met de leercyclus zoals die binnen de SSM bestaat. Checkland geeft daarbij aan dat ook binnen de SSM een waarderende omgeving nodig is om een situatie te creëren waarin verbetering vanuit het eigen systeem mogelijk is (Checkland 2011: p. 509).

In de praktijk komen de AI en de SSM bij elkaar doordat de SSM de richting aangeeft over wat er per stap gedaan moet worden om tot een goed eindresultaat, de output, te komen. De AI geeft binnen die stappen handvatten over hoe dat in de praktijk aan te pakken.

SSM en AI versterken elkaar doordat ze gezamenlijk bijdragen aan een benadering van het systeem in zijn geheel dat gaat veranderen. Door een goede analyse van de beginsituatie, de input, komt men tot een gezamenlijke transformatie waar alle deelnemers eigenaar van zijn.

In figuur 4 worden de uit het systeemdenken voortkomende SSM en AI, zoals in gezamenlijkheid gebruikt in dit onderzoek, schematisch weergegeven. De handelingen en activiteiten die beide methoden voorschrijven komen bij elkaar waardoor ze elkaar aanvullen binnen het geheel van het systeemdenken. De SSM bepaalt welke stappen er gezet moeten worden om tot een verandering in het systeem te komen en de AI geeft aan hoe dat te doen vanuit het krachtgericht werken.

Werken aan de basis in plaats van in te zetten op ad hoc interventies die alleen het topje van de ijsberg aanpakken kan een fundamentele en duurzame verandering teweeg brengen. Daarvoor is het van belang vanuit het te veranderen systeem het geheel te bekijken, daar dragen de SSM en de AI aan bij.



Figuur 4 Probleemsituatie benaderen vanuit SSM en AI

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Zowel de Soft Systems Methodology als de Appreciative Inquiry die in dit onderzoek centraal staan zijn niet standaard maar wel gebaseerd op wetenschap. Wanneer goed uitgevoerd zal de betrouwbaarheid en validiteit dan ook niet in het geding zijn. Edoch, alleen wanneer goed uitgevoerd.

Beide methoden geven richting en structuur aan verandering in sociaal ingewikkelde situaties. Het zijn methoden waarbij het op de uitvoering van de onderzoeker en diens reflectie, interpretatie en beoordeling aan komt daar die de validiteit en betrouwbaarheid moeten borgen (Boog et al, 2005: p. 14-77).

Om als actie-onderzoeker te voldoen aan de eisen van sociaal wetenschappelijk onderzoek moet aan de volgende eisen worden voldaan:

- het onderzoek moet waardevolle doelen hebben
 - deelnemers aan het onderzoek moeten democratie en participatie kennen en ervaren
 - het onderzoek moet praktijkkennis opleveren
 - het onderzoek moet bijdragen aan de kennisbasis
 - het onderzoek moet een ontwikkelingsgericht proces zijn.
- (Boog et al, 2005: p. 14-77).

Coghlan (2013: p. 529-530) heeft een raamwerk opgesteld van elementen die de kwaliteit van een actie onderzoek waarborgen Hij geeft hierin aan dat het strikt hanteren van de reflectie en de relevantie van het grootste belang zijn. Daarnaast, zo zegt Coghlan, is het van belang de verhaallijn en de reflectie en daarbij horende theorie goed te scheiden omdat alleen dan een bijdrage geleverd kan worden aan de al bestaande wetenschappelijke kennis.

Coghlan (2013) stelt dat kwalitatief hoogstaand actie-onderzoek aan een aantal belangrijke punten moet voldoen. Hij onderscheidt daarvoor zeven gebieden.

1. De keuze: Waarom juist actieonderzoek, de reden waarom er gekozen is voor actie-onderzoek moet valide zijn.
2. De context: Het onderzoek moet helder zijn afgebakend en in kaart worden gebracht.
3. De Methode getrouwheid: De methode moet gestreng gevolgd worden door de actie-onderzoeker.
4. De data verzameling: De gevolgde stappen uit de cyclus dienen inzichtelijk te zijn en helder en eenduidig uiteengezet te worden.
5. De procesbeschrijving: Het secuur beschrijven van het proces, de gevolgen van verschillende stappen dienen helder beschreven te worden.
6. De reflectie: Het geheel dient te worden voorzien van een sluitende reflectie en conclusie ongeacht de uitkomst.
7. De uiteindelijke discussie: Het gebruik van de benadering dient bij te dragen aan extra kennis en aan de wetenschap.

SSM kent ook beperkingen. Deelnemers moeten zich aanpassen aan de algehele aanpak en het werkgebied van het onderzoek mag niet te vroeg worden versmald.

Daarnaast is het lastig de rijke beelden te beschrijven zonder ook al een bepaalde structuur en oplossing voor het probleem op te leggen omdat men het over het algemeen lastig vindt om de wereld op een losse manier te interpreteren. De onderzoeker zal dan ook creatief en methode getrouw moeten handelen zonder daarbij de verschillende actoren tot last te zijn.

De validiteit en betrouwbaarheid van de SSM is zoals gezegd afhankelijk van de manier waarop de onderzoeker trouw kan blijven aan de methode. Binnen dit onderzoek valt te verwachten dat de knelpunten zich zullen bevinden in het feit dat de organisatie zelf ook een manier en tempo heeft bedacht om verandering teweeg te brengen. Wellicht zal deze manier in conflict raken met de stappen die de onderzoeker zou willen zetten om trouw te kunnen blijven aan de methode. Het feit dat de SSM een methode is en geen methodiek geeft wel weer enige ruimte om flexibel te zijn maar mag niet als excuus gebruikt worden om te voegen naar de wetten en regels van anderen. Een tweede punt waarop validiteit en betrouwbaarheid in het geding zouden kunnen komen is wanneer de onderzoeker die als teamleider fungeert voor zowel de te onderzoeken teams als voor twee andere teams door werkdruk onvoldoende toe komt aan doordacht handelen en rapporteren.

3.5: Het verzamelen van gegevens

De gegevens die ten grondslag liggen aan deze scriptie zullen uit verschillende bronnen komen. Zo is er bureau-onderzoek gedaan naar de verschillende documenten die in de afgelopen jaren al zijn opgesteld door externe partij P5com, een scan die is gemaakt door Invoorzorg! en de kaderbrief die door de bestuurder is opgesteld in de zomer van 2014.

Daarnaast is op informeel niveau gesproken met verschillende medewerkers uit de organisatie. Voor de empirische kennis die voortkomt uit het actie-onderzoek zal vooral geput worden uit verschillende overlegmomenten als vergaderingen en brainstormsessies, uit de observaties tijdens teamcoachmomenten, het meelopen met de zorgmedewerkers in de praktijk en uit individuele gesprekken of gesprekken met meerdere teamleden en andere actoren.

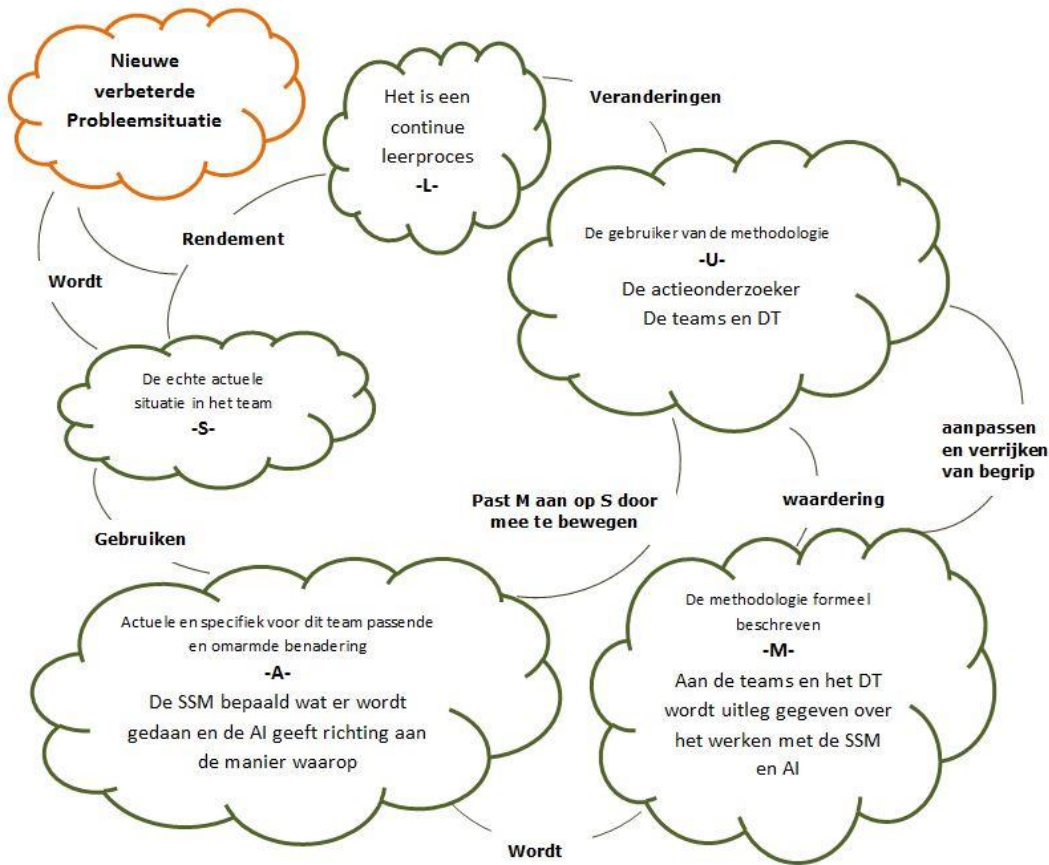
Het empirische materiaal zal op de werkvloer en tussen de regels door worden verzameld middels het bijhouden van een logboek door de onderzoeker.

3.6 Conceptueel model

De leercyclus LUMAS is in dit onderzoek het conceptueel model. Het LUMAS-model geeft weer welke stappen er genomen worden om tot verandering te komen en op welke wijze de beïnvloeding teweeg wordt gebracht.

Gedurende het onderzoek zullen alle stappen onder te brengen zijn in het conceptueel model waardoor oorzaak en gevolg, leren en beïnvloeding duidelijk uiteengezet kunnen worden. Het LUMAS-model zal in de verschillende fasen van de onderzoekswaergave terug komen om te duiden waar op dat moment een interventie invloed op heeft gehad of hoe men door beïnvloeding aan het leren is of zelf aan het beïnvloeden is gegaan doordat men geleerd heeft.

Het is mogelijk dat verschillende cycli doorlopen worden. Daarnaast is het mogelijk dat verschillende actoren of actorengroepen een eigen cyclus doorlopen.



Figuur 5 LUMAS model van het onderzoek (model lezen door te starten bij U)

3.7 Onderzoekopzet

Om de veranderende situatie binnen en de twee begeleid wonen teams goed te benutten is het onderzoek in januari 2015 van start gegaan. De verschillende stappen zoals beschreven binnen de methode zijn doorlopen waarbij is begonnen met een analyse die tot een rijke beschrijving van de situatie leidde. De verschillende stappen zijn met verschillende groepen actoren doorlopen. Aanvankelijk zijn ook het DT en MT nog betrokken bij het onderzoek en het formuleren van zowel de rijke beelden als een gezamenlijke probleembeschrijving. Lopende het onderzoek komt de focus steeds meer op de medewerkers in de zorgteams te liggen en worden zij de belangrijkste actoren binnen het onderzoek.

De verschillende overleggen, teamcoachmomenten en brainstormsessies dienen om informatie te verzamelen zodat de eerste stappen gezet kunnen worden binnen het onderzoek.

Januari en februari zijn gebruikt om de eerste informatie te vergaren. Daarna hebben de volgende stappen elkaar opgevolgd waarbij de verdere planning afhing van het tempo dat team en organisatie aan konden en wilden.

In juni is het SSM onderzoek afgerond waarna de laatste hand is gelegd aan de scriptie.

4 Onderzoekswaergave

Inleiding

De verschillende fasen van het SSM onderzoek zullen in dit hoofdstuk aan bod komen. De analysefase, de modelleringsfase, de vergelijking en discussie en de definiëring en uitvoering. In onderstaande is middels een tweedeling een waergave van het onderzoek te lezen. De tweedeling is aangebracht zodat zowel de verhaallijn van het onderzoek in de praktijk waergegeven kan worden als ook de overwegingen en beïnvloeding van de onderzoeker en het team. Op de pagina zal dat betekenen dat u links het inhoudelijke verloop van het onderzoek kunt lezen en rechts de reflectie van de onderzoeker. De empirie die u in deze scriptie leest is een selectie van voorvallen en overleggen die zich in de periode waarin het onderzoek zich afspeelde voordeden. Door de actie-onderzoeker is gekozen voor onderstaande selectie omdat ze een goed beeld geeft van de beïnvloeding en ontwikkeling die is gemaakt door de verschillende fasen van de SSM heen. Na elke empirische waergave wordt in een resume kort waergegeven Hoe de AI is gebruikt om de stappen uit de SSM te volbrengen gebaseerd op figuur 4. Op deze manier wordt de verhouding tussen de SSM en de AI nader toegelicht.

Aan het einde van iedere SSM fase wordt in een tussenconclusie waergegeven welke theorie ten grondslag heeft gelegen aan het handelen van de actie-onderzoeker en op welke wijze deze van invloed is geweest op de SSM. Uiteindelijk zullen de tussenconclusies leiden tot de slotconclusie die wordt beschreven in hoofdstuk vijf.

In de reflectie zal ik als actie-onderzoeker mijn visie op de situatie en gelopen paden geven. Voor de leesbaarheid zal ik als actie-onderzoeker in de ik-vorm schrijven.

In dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

- Is een verandertraject vanuit SSM en AI mogelijk bij een organisatie voor ouderenzorg?
- In hoeverre draagt het werken vanuit SSM en AI bij aan de verandering naar zelfregeling?
- Wat is regelruimte binnen deze organisatie voor ouderenzorg?
- Hoe komen zorgteams van een organisatie voor ouderenzorg tot meer regelruimte?
- Is er een conflict tussen de positie van actie-onderzoeker binnen de SSM en een functie als leidinggevende?
- Is de organisatiecultuur ondersteunend aan het werken vanuit de SSM?
- Is de organisatiecultuur ondersteunend aan het werken vanuit de AI gedachte?
- Welke actoren beïnvloeden elkaar en nemen invloed?
- Is een cultuurverandering anno 2015 mogelijk bij deze organisatie voor ouderenzorg?

Een aantal veelgebruikte termen worden in afkorting gebruikt om de leesbaarheid van de tekst te vergroten en de lengte van de tekst te beperken. In onderstaand overzicht de afkortingen met een beperkte toelichting.

CvdO	Afkorting van de naam van de locatie van de organisatie in Den Haag in de wijk Escamp
BezH	Afkorting van de naam van de locatie van de organisatie in Den Haag in de wijk Bezuidenhout
DT	Directieteam, bestuurde, directeur wonen welzijn en zorg en de financieel directeur
DWZ	Directeur welzijn en zorg
MT	Management team, de teamleiders van de zorgteams, recreatie en vrijwilligers dagbesteding en facilitair
TL	Teamleider
WO	Werkoverleg met een team begeleid wonen inclusief de activiteitenmedewerkers
GWO	Grootwerkoverleg met beide begeleid wonen teams
P5com	Externe organisatie via welke projectleiders en trainers zijn ingehuurd met een veranderopdracht
TBW	Team(s) begeleid wonen, een team voor bewoners met een GGZ achtergrond

4.1 De analysefase

In onderstaande wordt de rijke beschrijving gegeven waarin het te onderzoeken probleem zich bevindt. Deze rijke beschrijving bestaat uit het beeld dat de actie-onderzoeker zich heeft gevormd van de situatie waarin de actoren en de casus zich bevinden. Daarnaast geeft het weer hoe de verschillende actoren kennis hebben kunnen nemen en hebben genomen van elkaars wereldbeelden, ideeën en achtergronden zodat zij een goede basis kregen om te werken aan een aantal fundamentele veranderingen binnen de organisatie. De beschrijving bestaat uit de beelden die de verschillende actoren hebben en de omstandigheden waarin zij zich gezamenlijk of afhankelijk van elkaar bevinden. Daarnaast maakt men een probleembeschrijving van de te veranderen probleemsituatie. Vanuit de AI methode zal worden gezocht naar verhalen over de organisatie die de kracht van de organisatie en de verschillende individuen boven halen.

Teams volgen het DT besluit op en komen in kleine teams te werken.

In januari 2014 is door het DT van de organisatie de keuze gemaakt om naar aanleiding van een traject met P5com de ontwikkeling naar kleine gespecialiseerde zorgteams te maken. Medewerkers hebben zelf aangegeven in welk team ze graag willen werken. De samenstelling van de kleine gespecialiseerde teams is in december 2014 definitief gemaakt. Team BezH is eind 2014 al als klein team gaan werken. Team CvdO is in januari 2015 als klein team van start gegaan. Er is slechts een medewerker op CvdO die liever in een ander team wilde werken maar toch in team begeleid wonen (TBW) terecht is gekomen, het team van haar tweede keuze. Toen haar het voornemen werd voorgelegd om haar in TBW te plaatsen was de positieve houding van haar collega's aangaande de toekomst voor haar doorslaggevend om er vol overtuiging beide schouders onder te zetten.

Wanneer dit actie-onderzoek in januari 2015 van start gaat zijn er twee teams begeleid wonen betrokken. Team begeleid wonen CvdO en team begeleid wonen BezH.

Team BezH valt tot maart 2015 nog onder een andere teamleider. Het is dan al bekend dat beide teams vanaf maart onder dezelfde teamleider zullen gaan vallen. Daarom worden een aantal overleggen en kennismakingsmomenten vanaf januari 2015 gezamenlijk gedaan.

De 'kaderbrief 2015, Samen – Werken in en aan verandering' die de bestuurder in augustus 2014 schreef en verspreidde is een basisdocument dat een beeld geeft van het kader waarbinnen de ontwikkelingen van de teams plaats moeten vinden. De hoofdlijnen, het beleid en de focus voor 2015 zijn hierin uiteen gezet. Beleid en focus voor 2015 zijn mede ingegeven door de veranderende markt en het willen verminderen van klachten en het daardoor moeten verbeteren van de directe zorg.

Reflectie

Als nieuwe TL binnen de organisatie is het aan mij om in december 2014 tijdens een teamoverleg de definitieve teamindeling mede te delen. Door medewerkers zelf hun eerste en tweede voorkeur aan te laten geven is een eerste stap gezet om de medewerkers zelf verantwoordelijk en eigenaar te maken van de ontwikkeling die ze de komende tijd zullen gaan doormaken. Zowel binnen de AI als binnen de SSM is eigenaarschap van groot belang, omdat hierdoor de betrokkenheid van de medewerkers bij de verandering wordt vergroot. Een voorwaarde voor het slagen van verandering op de langere termijn. Zelf ben ik daar ook van overtuigd dus ik zet eigenaarschap ook vooraan op mijn eigen agenda.

Ik heb geen invloed op het verleden, maar ik heb wel invloed op het nu en neem die invloed door de ontwikkeling positief te labelen en door de medewerkers mede eigenaar te maken van de verandering.

In 2015 zal de organisatie voort bouwen op het fundament waar men de afgelopen jaren aan heeft gewerkt door verder te gaan met de ontwikkeling naar een hogere professionaliteit en zelfregeling van teams. Onder zelfregeling verstaat men dat de kleine gespecialiseerde teams weten binnen welke grenzen en kaders zij zelfstandig kunnen, mogen en daadwerkelijk opereren. Daarvoor is een samenstelling binnen de teams nodig van medewerkers met verschillende opleidingsniveaus, kwaliteiten en mogelijkheden heeft het DT bedacht. Om die reden zijn in de afgelopen maanden medewerkers aangetrokken met andere opleidingsachtergronden, zodat de teams bestaan uit groepen medewerkers van verschillende niveaus. Zowel medewerkers in de zorg als het management zullen werkzaamheden anders in moeten gaan vullen om de verandering naar zelfregeling teweeg te brengen. Het DT heeft ingeschat dat dit niet van de een op de andere dag plaats kan vinden en heeft daarom naast de ondersteuning van P5com ook de steun van Invoorzorg! ingeroepen.

De verandering naar kleine teams is een verandering die onderdeel is van een grotere (cultuur)verandering binnen de organisatie die vanuit het DT is bedacht en als opdracht wordt opgelegd aan de teams. Het DT geeft aan de omslag naar de nieuwe vorm van werken te faciliteren en wil dat de medewerkers op de werkvloer worden betrokken bij de veranderingen. Om betrokken te raken krijgen de medewerkers twee dagdelen teamcoaching gevolgd door het Invoorzorg! traject, waarover later meer.

Alvorens over te kunnen naar de kleine gespecialiseerde teams geven de zorgmedewerkers aan dat alle looproutes en arrangementen op orde moeten zijn. Ook facilitaire zaken als een kantoor of ten minste een eigen werkplek per team en eigen sleutelbossen moeten aanwezig zijn. De randvoorwaarden om van start te kunnen gaan in de kleine gespecialiseerde teams worden besproken met een delegatie van de teams in verschillende overleggen. Deze delegatie bestaat uit verschillende medewerkers, verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden. Zij kunnen allemaal op hun eigen niveau en kennisgebied mee denken, waardoor ze een unieke en zinvolle bijdrage leveren. De een weet veel van de inhoudelijke zorg terwijl de ander goed thuis is in het ECD en de mogelijkheden en onmogelijkheden van de looproutes.

Bij alle medewerkers, maar vooral bij diegene die niet in het team van haar eerste keuze terecht is gekomen zal ik in de gaten houden of zij nog zijn aangehaakt. Ik heb bewust het principe van de positiviteit (AI) ingezet om de medewerker die niet in het team van haar eerste keuze terecht is gekomen in haar kracht te zetten, haar mede-eigenaar te maken van haar eigen mogelijkheden binnen dit team. Dit doe ik door met haar af te spreken dat op welke manier zij haar persoonlijke kwaliteiten in kan zetten ten bate van het team. Op korte termijn zal zij het roosteren voor het team op zich gaan nemen. Het geeft haar het gevoel dat ze er toe doet, iets bij kan dragen wat anderen niet kunnen of willen.

De fase vlak voor de omslag naar de kleine teams is voor mij als teamleider lastig omdat er veel belangrijke besluiten genomen worden. ik zou deze besluiten willen combineren met het betrekken van individuele medewerkers zodat een ieder een bijdrage kan leveren vanuit zijn persoonlijke professionele expertise. Dat is echter lastig omdat ik de individuele medewerker nog onvoldoende ken. Hierdoor is het niet mogelijk om met de teams blanco te starten zoals het binnen de SSM ideaal zou zijn. Ik heb wel de intentie om het team te betrekken bij de besluitvorming maar alles gaat erg snel en ik blijf nog te onbekend in de organisatie om de teams aan te

“Fijn om zo mee te mogen denken en werken, echt leuk, dat kon hier eigenlijk nooit, nu kan ik tenminste iets bijdragen”.

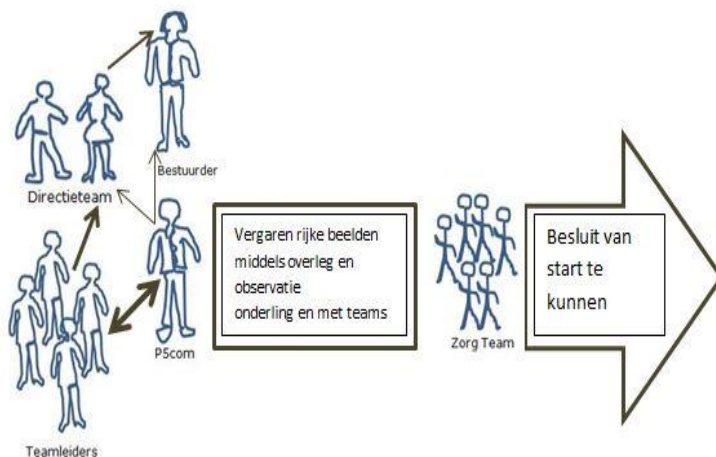
Zorgmedewerker

Zij zijn niet aangewezen, maar hebben zelf aan gegeven mee te willen denken toen daarom werd gevraagd. De delegatie geeft zelf aan wat ze nog nodig hebben voordat ze over kunnen naar het nieuwe werken. Wanneer de teams aangeven over te kunnen en willen naar het nieuwe werken, zien ze de meerwaarde van de nieuwe situatie in en denken dat het werken in de nieuwe teams wel eens meer voldoening en een betere manier van werken zou kunnen opleveren dan ze tot dan toe hadden en konden leveren in de grote teams. Ze nemen zelf het besluit in welke week ze de overstap willen maken. Wanneer ze er klaar voor zijn, alles op orde hebben.

“ja, nee,.. als ik het aan mag geven dan kunnen we beter nog een paar aanpassingen doen zoals we net besproken hebben voordat we over gaan anders dan gaat het niet goed met die medicatieroute. Volgende week zijn we er wel klaar voor”.

Zorgmedewerker CvdO

De teams hebben zelf met P5com en de teamleider voor de borging, in kaart gebracht welke processen en randvoorwaarden er inhoudelijk allemaal op orde moesten zijn voordat ze over konden. Tijdens de implementatie zullen deze punten ook op werkzaamheid geëvalueerd gaan worden.



Figuur 6 Het betrekken van het zorgteam bij de besluitvorming om van start te gaan in de kleine teams op CvdO

kunnen laten haken. Het is een uitdaging om te ontdekken waar we zelf invloed op hebben en we dus een gezamenlijk SSM traject kunnen doorlopen als TBW.

Door een delegatie van de teams de mogelijkheid te geven mee te denken over de voorwaarden voor de omslag betrek ik ze toch bij de besluitvorming. Een delegatie omdat veel medewerkers juist aangeven niet betrokken te willen zijn. Ik vind dat eigenlijk wat al te gemakkelijk maar besluit het erbij te laten. Er zijn al veel veranderingen geweest en ik denk dat het goed is nu aan de slag te gaan met de medewerkers die zich wel in willen zetten in de hoop dat de rest mee komt wanneer ze de energie van de collega's zien en de omslag goed is verlopen. De meeste medewerkers hebben al veel verlieservaringen achter de rug en moeten eerst weer hoop krijgen. De delegatie kan zelf aangeven wanneer ze er klaar voor zijn om de omslag te maken. Hiermee hebben ze voor het eerst sinds lange tijd regie. Slechts op een klein deel en binnen de marge die het DT geeft, maar het is meer dan men had. Zowel het besluit over wanneer, als het besluit over onder welke omstandigheden de overstap plaats kan vinden is vanuit de teams en niet van de teamleider of het bestuur gekomen. Het bestuur had een vorm van vetorecht maar heeft het goed gevonden dat de teams zelf geraadpleegd werden over

Uiteindelijk was anderhalve week uitstel nodig ten opzichte van de door het DT en MT gemaakte planning om alles op orde te krijgen. Half januari 2015 zijn de teams op CvdO als kleine gespecialiseerde teams gaan werken, nadat ze de voorbereidingen zelf hebben gedaan.

Alle ingeroosterde zorgmedewerkers, de delegatie die de omslag vanuit de zorg mede mogelijk maakte, een medewerker van P5com en de teamleider zijn om 7.15 uur aanwezig om gezamenlijk de aftrap van het nieuwe werken te doen. Er is een ballonnenhaag gemaakt en de ruimte is feestelijk aangekleed. De gezamenlijke aftrap voor de nieuwe looproutes wordt gedaan middels een kleine toespraak en een plenaire uitleg. Alle medewerkers die staan ingeroosterd krijgen een nieuwe looproute mee en een extra persoon (teamleider, medewerker van P5com of een medewerker uit de delegatie) die mee kijkt wat er allemaal wel en niet goed loopt. Van dit meelopen worden rapporten gemaakt zodat alles wat niet goed loopt meteen aangepast kan worden.

“Als we zo mogen gaan werken dan komt het echt wel goed, dan kunnen we eindelijk gaan doen en laten zien waar we goed in zijn, meer aandacht geven ook”.

Medewerker begeleid wonen CvdO

Zoals bij veel veranderingen, zijn er ook bij deze verandering in de eerste weken problemen in de uitvoering. Systemen werken niet zoals men dacht en doordat er zaken over het hoofd zijn gezien ervaart men problemen in de uitvoering van het werk.

“Ik heb van anderen gehoord dat ze het erg waardeerden hoeveel aandacht er was voor de eerste dag met de looproutes. Ze vonden het belangrijk dat ook jij er zo vroeg was, dat wilde ik toch even zeggen”.

Medewerker CvdO

Alle medewerkers gaan voortvarend met de nieuwe routes aan het werk. De eerste drie weken loopt er elke dag iemand van P5com en iemand vanuit de organisatie mee met een op twee routes om de implementatie te borgen en de laatste puntjes op de i te zetten, de foutjes uit de routes en manier van werken te halen.

de noodzakelijke voorwaarden voordat de overstap is gemaakt. De delegatie doet dit goed, ze werken zelf extra hard om de omslag mogelijk te maken, voelen zich eigenaar van het proces en zijn trots op hun prestaties.

Een tweede beperking die ik bemerk is het gebrek aan tijd die ik heb om bij de teams te zijn, samen te sparren en de medewerkers te bekrachtigen. Deze beperkingen vanuit de organisatie denk ik niet aan de teams te moeten laten merken, zij moeten juist het idee hebben dat we vooruit gaan, dat de organisatie een kans biedt. Op die manier kunnen ze uit de negatieve impasse komen van de afgelopen jaren en dat is nodig om vanaf nu positief te kunnen gaan bouwen. Bovenal wil ik werken met het positieve en validerende van de AI omdat ik denk dat medewerkers daar energie van krijgen waardoor ze de verandering beter in en door zullen kunnen zetten. Voor de teams werkt dat goed. Voor mij als TL is het een lastige spagaat die me veel energie kost. Medewerkers zijn schuchter wanneer ik met ze in gesprek ga over de mogelijkheden om over te gaan naar de kleine gespecialiseerde teams. Een medewerker geeft aan dat er beter nog wat aangepast kan worden. Ze weet inhoudelijk veel beter dan ik hoe het ervoor staat maar in alles straalt ze uit dat ze bijna niet kan geloven dat er echt naar haar geluisterd wordt.

“Oh ja inderdaad, dat kan ook ja, zo heb ik het eigenlijk nooit gezien of gedaan, ik ga er mee aan de slag de volgende keer, ik denk wel dat het werkt ja”.

Medewerker TBW CvdO

Het meelopen is noodzakelijk om de nieuwe manier van werken er echt goed in te krijgen.

“Fijn dat je mee loopt, dan zie je ook wat we allemaal moeten doen”.

Medewerker TBW CvdO

Eind januari loopt alles binnen de kleine gespecialiseerde zorgteams zoals gepland en afgesproken en zijn de medewerkers trots op dat wat ze voor elkaar hebben gekregen.

“Toch wel gaaf dat het nu al goed loopt, ik hoor echt zulke goede verhalen van iedereen, volgens mij zijn alle teams nu blij. Ik had niet gedacht dat het zo snel goed zou gaan”.

Medewerker CvdO

Om de medewerkers in hun kracht te zetten en ze het gevoel te geven dat ze grip hebben op de verandering maakte ik gebruik van het principe van de simultaneïteit (AI). Door de kennis en ervaringen die men heeft uit het verleden uit te vragen en terug te grijpen op eerdere ervaringen met verandering en wat er toen wel werkte. De combinatie van het inzetten van dat wat wel werkt en door gebruik te maken van de aanwezige kennis komen medewerkers in hun kracht te staan en worden ze eigenaar van het proces. De foutjes die nog in de werkprocessen zitten zet ik in een positief daglicht door te benadrukken wat er allemaal al wel goed gaat en dat ze dat helemaal zelf gedaan hebben, zonder hen was het niet gelukt. Veel medewerkers vinden het heel prettig dat er iemand mee kijkt in de zorg, het zet ze op scherp en ze ervaren de feedback als positief. Sommigen hebben er meer moeite mee, vinden het lastig en geven aan het idee te hebben dat ze op hun vingers gekeken te worden en er zelfs zenuwachtig van te worden. Ik zet ze bewust op een voetstuk, ze weten meer dan ik van de zorginhoud en werkprocessen. Daar zijn ze beter in dan ik en dat mogen ze weten en voelen.

Resume

De eerste stap om de teams invloed te geven is gezet, doordat ze zijn betrokken bij het besluit wel of niet klaar te zijn voor de overgang. De teams hebben zelf het moment en de voorwaarden voor de opsplitsing bepaald.

Aanvankelijk doen niet alle medewerkers mee aan de voorbereidingen van de omslag. Er is gewerkt met de medewerkers die wel willen, in de hoop dat de energie en positiviteit zich als een olievlek zal verspreiden, Dat lijkt gelukt. De medewerkers schatten de nieuwe situatie uiteindelijk in als meer dan de som der delen die er tot dan toe was (AI).

Het resultaat is dat half januari naast Bezh ook op CvdO een gespecialiseerd TBW heeft dat vol enthousiasme aan haar nieuwe taak begint met het idee dat er naar hen geluisterd wordt.

Dit resultaat is bereikt door medewerkers in hun kracht te zetten en ze regie te geven door gebruik te maken van het principe van de simultaneïteit, positiviteit en anticipatie uit de AI. Door het eigenaarschap te benadrukken, een voorwaarde voor het slagen van verandering op de langere termijn en doordat de medewerkers beter mochten zijn dan de leidinggevende (AI). De krachten en mogelijkheden van de medewerkers zijn erkend, versterkt en gewaardeerd waarbij de onderlinge complementariteit benadrukt is (AI). Successen zijn benadrukt en gevierd, waardoor hoop en positiviteit is ontstaan binnen de teams.

Kijkend vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken is de probleemsituatie benaderd middels het verzamelen van rijke beelden (SSM) door successen en krachten van de organisatie en diens medewerkers te (her)ontdekken en door energie gevende verhalen te creëren (AI). Daarnaast is al doende een eerste uitstap gemaakt naar het filosoferen over de toekomst en het vormen van een positief toekomst beeld (AI).

Kennismaking tussen de begeleid wonen teams

Begin januari is er een eerste groot werkoverleg (GWO) met medewerkers uit beide, toen nog toekomstige, TBW. In dit overleg zijn de eerste kaders uitgezet en is een start gemaakt om tot een gezamenlijke probleemdefinitie en doelstelling te komen. Daarnaast geeft het overleg de ruimte aan de medewerkers uit de TBW om van elkaar te horen hoe zij tegen de teams, de cliënten en de zorg aankijken.

Tijdens dit eerste werkoverleg wordt een aftrap gedaan waarbij bewust sturend is gehandeld op positiviteit, kwaliteiten en hoop door rekening te houden met het belang van het stellen van de juiste vraag.

De eerste vragen die werden gesteld:

- Wie ben je?
- Wat verwacht je?
- Waar blink je in uit in je werk?
- Waar ben je als mens goed in, dus kwaliteiten die je privé hebt?

Door deze vragen komt veel informatie los over de beelden en verwachtingen die de verschillende medewerkers hebben aangaande de toekomst. Ook geeft het informatie over wie de verschillende individuele medewerkers zijn. wat ze in het verleden binnen de organisatie gedaan hebben en waar de

Reflectie

Tijdens het eerste grootwerkoverleg met beide teams geef ik de aftrap. Gevoelsmatig kan ik deze aftrap maar een keer goed doen dus ik ben best zenuwachtig. Een collega teamleider die een van de teams nog tijdelijk, tot een maart 2015, onder haar hoede heeft is er ook bij. Ook haar aanwezigheid legt extra druk om het goed te willen doen, ik ben onzekerder dan ik dacht te zullen zijn en bang door de mand te vallen. In de voorbereiding thuis besluit ik een powerpoint te gebruiken om de idee te geven dat ik het overleg serieus neem en er tijd en energie in heb zitten. Naar mijn idee geef dit een overleg meer waarde en geeft het de mensen die bij het overleg aanwezig zijn het idee dat je ze

verschillende kwaliteiten van de medewerkers liggen.

“Wat leuk, dat wist ik helemaal niet van je, Nog meer verborgen talenten?”

Medewerker TBW BeZH

Dit eerste GWO maakt vrij goed duidelijk wat de verschillende medewerkers van de situatie vinden en waar ze heen zouden willen werken.

Een van de voorbeelden van een medewerker die dacht niet zoveel kwaliteiten te hebben die ze ook in haar werk in kon zetten was de volgende:

Medewerker: “Nou ik heb niet echt iets wat ik heel goed kan, ik kan eigenlijk alleen paarden trainen maar daar doe je niks mee in je werk”

Teamleider: “nou, dat durf ik wel ter discussie te stellen want om paarden te kunnen trainen moet je volgens mij heel goed kunnen kijken en observeren en dat is denk ik precies wat je met cliënten met een achtergrond in de psychiatrie ook zou moeten doen”.

Na dit voorbeeld komen mensen wat meer los en durven ze zich meer te uiten. Ineens komen ook voorbeelden boven als kickboksen, “dat maakt je sterk en weloverwogen als mens” zegt iemand, “een vaardigheid die je ook in je werk kan toepassen”. Sommige medewerkers kennen elkaar nog helemaal niet of slechts zijdelings en leren elkaar in deze bijeenkomst kennen. Door elkaars verhalen leren ze ook de organisatie en de oorsprong van de TBW. Er zijn medewerkers die al meerdere jaren bij de organisatie werken en er zijn medewerkers die nog maar kort betrokken zijn. De medewerkers die al langer betrokken zijn hebben al meerdere teamleiders zien vertrekken en hebben al veel beloftes en mooie beschrijvingen voorbij horen komen over wat begeleid wonen zou moeten en kunnen worden. Zij zijn dan ook sceptisch.

“Dit is voor het eerst dat we bij elkaar zitten en het hebben over de toekomst, dat is in ieder geval een begin, ik vind het wel fijn.”

Medewerker die al wat langer betrokken is

De nieuwe medewerkers zitten vol energie en ideeën, dat heeft

waardevol vindt. Een eerste stap om de individuele identiteit en de identiteit van de groep die gevormd moet gaan worden te waarderen zoals ook de AI voorschrijft.

Het doel is een positieve sfeer neer te zetten vanuit het positieve principe met ruimte voor ontwikkeling, vertrouwen in de toekomst en hoop. Ik gebruik sturende vragen die de toon zetten en de mogelijkheid geven om te starten met gesprekken vanuit mogelijkheden. Om zicht te krijgen op het toekomstbeeld dat het team begeleid wonen CvdO heeft van zichzelf, gebruik ik het anticipatie-principe (AI). In gesprek spreek ik de verbeeldingskracht van de verschillende medewerkers aan over hoe ze de toekomst zien. Dit brengt een ‘drive’ boven die het gemakkelijker maakt om naar het toekomstbeeld toe te werken.

Het brengt verhalen boven van wat de organisatie was en wat er nu nog is, waar men graag heen wil met de organisatie. Er is daardoor aandacht voor het verhalende principe (AI). Ook geeft het de medewerkers de ruimte om elkaar te leren kennen. Naar het principe van het sociaal constructivisme (AI) geven medewerkers gezamenlijk vorm aan de organisatie en de veranderingen. Daarvoor is het kennismaken met elkaar en met elkaars ideeën en ervaringen van belang. Voor het principe van de simultaneïteit (AI) waarbij

een positieve en aanstekelijke werking op de al wat langer betrokken medewerkers.

“Het is fijn dat de teams nu compleet zijn en dat duidelijk is met wie we het moeten gaan doen, welkom en op een goede samenwerking dan maar. Fijn dat jullie zo vol ideeën zitten ook .”

Medewerker die al wat langer betrokken is

Tijdens dit eerste overleg wordt uiteindelijk besproken dat er nog een mooie maar lange weg te gaan is waarvan niet duidelijk is hoe die precies zal gaan lopen. Dat er nog wat hobbels te nemen zijn maar dat daarvoor tijd en de ruimte wordt gegeven vanuit de organisatie. Men spreekt uit dat het een geruststelling is dat er nu rust en ruimte geboden lijkt te worden om te kunnen ontwikkelen naar een afdeling begeleid wonen.

“Ik wist niet zo heel goed waaraan ik begon maar dit klinkt allemaal wel heel goed. We kunnen nog veel verbeteren in de bejegening en omgang met de klanten, dat vind ik echt belangrijk. Ik heb bijvoorbeeld ook helemaal geen signaleringsplannen gezien, dat kan echt niet. Ik heb er wel zin in!”

Medewerker die net nieuw is

Het is een verkennend overleg waarin de medewerkers vooral veel vragen hebben rondom het thema ‘waar zijn we aan toe en wat kunnen we verwachten’. Er wordt besproken dat ze niet alleen de twee teams begeleid wonen zullen gaan vormen maar dat ze ook de stokpaardjes van de organisatie zouden kunnen zijn. Ook krijgen ze te horen dat ze onderdeel zijn van een afstudeeronderzoek en dat dit in zal houden dat ze eerder meer dan minder aandacht zullen krijgen. Sommigen vinden dit erg leuk en interessant , anderen zullen het wel zien en hechten vooral belang aan het opzetten van goed functionerende teams.

“Zolang het onderzoek ons iets brengt dan lijkt het me prima, ik wil vooral weten waar ik aan toe ben, dus als je maar duidelijk bent...”

Medewerkers BezH die al langer betrokken is

“Wouw! Interessant! Werken vanuit krachten spreekt me echt aan!”

Medewerker CvdO die nog maar kort betrokken is

Men spreekt uit blij te zijn dat er nu voornemens zijn om

men moet weten van elkaars verleden, heden en toekomst daar dit actie en reactie teweeg brengt, is het van belang om bij de organisatieverandering gebruik te kunnen maken van elkaars kwaliteiten en mogelijkheden.

De dame die het voorbeeld geeft van haar paardenhobby presenteert zich vrij defensief. In een split second besluit ik haar niet te laten mokken maar haar voorbeeld aan te grijpen. Door haar competenties te benadrukken ontstaat sociale validatie (AI). Hiermee poog ik een toon te zetten, een positief voorbeeld te stellen dat niemand ongeschikt is en dat iedereen op zijn unieke manier een bijdrage kan hebben. Ik wil hiermee een cyclus van positieve validatie teweeg te brengen. Hierdoor krijgen medewerkers plezier in het boven halen van hun eigen en elkaars kwaliteiten en durft men anders te gaan denken en kijken naar de rol die je hebt als professional. Je bent niet alleen verpleegkundige maar je neemt ook iets mee als mens en dat kan je inzetten ten gunste van je team, de organisatie en de cliënten. Dit geeft aan dat je als actie-onderzoeker snel moet kunnen interveniëren op basis van de methode die je aanhangt. Dat de een veel enthousiaster is over mijn onderzoek dan de ander maakt me een beetje wiebelig. Ik wil het team niet overbelasten en maak daarom ter plekke de

begeleid wonen echt handen en voeten te geven, men staat ervoor open, heeft er zin in maar er heerst ook een zekere reserve, in gouden bergen gelooft men niet meer, er zijn al teveel beloftes en plannen geweest.

“Maaruh, hoe ga jij dit allemaal doen? Want we hebben al heel wat mensen voorbij zien komen zeg maar, ach we zullen het ook wel zien, als de klant maar centraal staat. Dat zou wel een keer fijn zijn”

Medewerker die al wat langer betrokken is

Er wordt besproken dat het team zelf een groot aandeel zal hebben in de eigen ontwikkeling. Het wordt een gezamenlijk proces waarbij een ieder zijn eigen pad gaat en input zal moeten leveren aan het grotere geheel. De organisatie zal faciliteren en sturen waar nodig maar de inhoud moet van de werkvloer komen.

Naar aanleiding van het punt uit de voorstelronde wat men verwachtte van de toekomst kwamen een aantal gezamenlijke punten naar voren die zijn geïnventariseerd op een flap en waar het gehele team naar heeft gekeken om nog zaken aan te vullen. Uiteindelijk was men het ermee eens dat onderstaande punten voor iedereen van belang waren om te gaan ontwikkelen binnen de nieuwe kleine gespecialiseerde TBW die de klant centraal stellen.

Middels onderstaande punten wordt weergegeven waar men verandering in aan wil brengen.

- Goede communicatie onderling
- Samen optrekken ondanks dat ze losse teams zijn, hetzelfde doel nastreven en dezelfde boodschap uitdragen
- Iedereen heeft er zin in en is vooral benieuwd naar wat de toekomst gaat brengen
- Iedereen wil dat er beter gekeken gaat worden naar de individuele klant en naar het welzijn
- Iedereen zou meer willen gaan bieden dan alleen de ADL (algemeen dagelijkse levensverrichtingen) zorg

De oproep aan het team is, blij verwachtingen en ideeën uitspreken want alleen samen staan we sterk. Om deze boodschap kracht bij te zetten is veel gebruik gemaakt van beelden zoals hieronder weergegeven. Via dergelijke statements is de medewerker op een speelse manier uitgedaagd om ten

overweging dat ik ze er maar niet teveel mee moet belasten. Dat ik vooral de stappen zal zetten maar ze er niet steeds op zal wijzen dat het onderdelen van het onderzoek zijn. Ik leg vooral de nadruk op het gezamenlijk op zoek gaan naar hoe men de toekomst ziet en in zou willen vullen. Zo maken we een eerste stap om de drive van dit team in kaart te krijgen, het anticipatie principe (AI). Ik heb de nadruk gelegd op het feit dat iedereen, ook ik, in een proces van onzekerheid stapt en dat dat proces maar beter omarmd kan worden dan van elkaar te verwachten dat er snel oplossingen zullen komen. Hiermee heb ik aan verwachtingsmanagement willen doen. Uitgangspunt is dat we samen aan een mooie taak staan. De beschrijving van de probleemsituatie is niet gemaakt volgens een probleemgerichte beschrijving maar volgens een oplossingsgerichte benadering waarbij de punten die men denkt te moeten, willen en kunnen verbeteren op een rij worden gezet. De probleemsituatie is in het gesprek wel aan bod geweest maar uiteindelijk op de flap vanuit de positieve mogelijkheden om aan en op te pakken beschreven. Ik was blij verrast dat de combinatie van al langer werkende medewerkers en nieuwe medewerkers een goede samenwerking en

tijde van onduidelijkheid niet bij de pakken neer te gaan zitten maar de schouders eronder te zetten.



Figuur 7 Gebruikt in eerste bijeenkomst met de teams

beïnvloeding teweeg brengt. Het geeft de ene groep goed inzicht in de geschiedenis en het geeft de andere groep een positieve boost om de draad weer op te pakken.

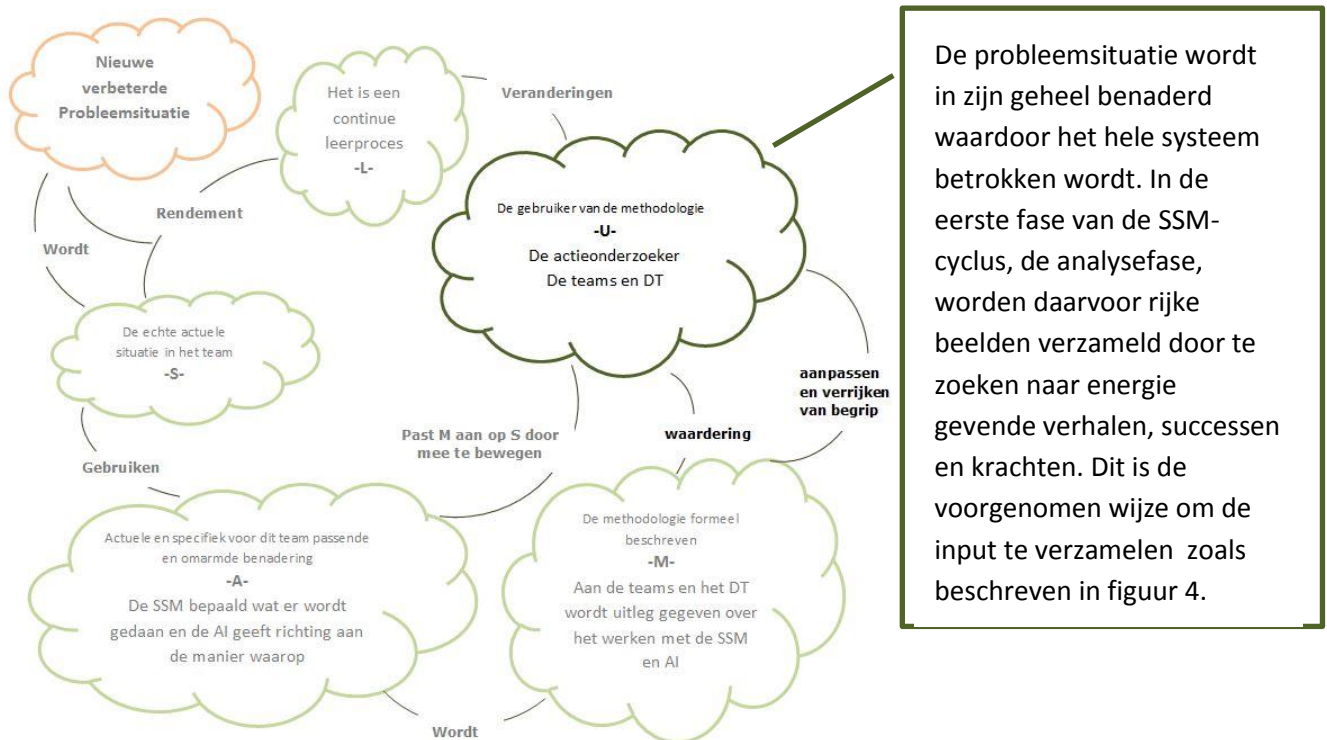
Resume

Beide begeleid wonen teams raken in deze analysefase meer bekend met elkaar en met de actie-onderzoeker/teamleider. Ze leren elkaars ideeën en wereldbeelden kennen. Dit geeft de actie-onderzoeker meer kennis over de situatie waardoor de manier van benaderen vanuit de methode van de AI specifieker gemaakt kan worden om deze stap uit de SSM te volbrengen met behulp van de AI. Door het toepassen van de verschillende principes uit de AI zoals het valideren, het principe van de simultaneïteit, constructivisme, positiviteit, anticipatie en het verhalende principe komt meer informatie boven, ontstaat een eerste toekomstbeeld en worden medewerkers beïnvloed door de actie-onderzoeker die mogelijkheden en krachten naar boven haalt. Er blijken twee groepen medewerkers te zijn, de nieuwe medewerkers en de medewerkers die al langer voor de organisatie werkzaam zijn. Vanuit beide groepen wordt de positieve bijdrage gevalideerd. Van de nieuwe groep het enthousiasme, van de oudere groep de kennis. De actie-onderzoeker start direct met beïnvloeden door het valideren van een medewerker waarna andere medewerkers elkaar ook gaan valideren. Het proces dat op gang komt geeft hoop en plannen voor de toekomst.

Kijkend vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken is de probleemsituatie benaderd middels het verzamelen van nog meer rijke beelden (SSM) door successen en krachten van de organisatie en diens medewerkers te (her)ontdekken en door energie gevende verhalen te verzamelen (AI). Daarnaast is al doende een eerste uitstap gemaakt naar het filosoferen over de toekomst en het vormen van een positief toekomst beeld. Op die manier wordt er een eerste stap gezet om een rootdefinitie te gaan vormen (AI).

4.1.1 Tussenconclusie na het doorlopen van de analysefase

Op dit punt in het onderzoek valt te concluderen dat er naar aanleiding van de analysefase die is doorlopen met de teams een eerste beeld is geschetst, de rijke beschrijving, van de te verbeteren probleemsituatie en de betrokken actoren met hun visie ten aanzien van de situatie. Daardoor is voldaan aan de bedoeling van de eerste fase van de SSM. Bezien vanuit het conceptueel model van de SSM, de LUMAS-cyclus, is deze fase onder te brengen in U zoals weergegeven in figuur 8.



Figuur 8 LUMAS-cyclus analysefase

Door kennis te nemen van de organisatie en diens geschiedenis en de mening en ervaringen van de medewerkers te beluisteren heeft de actie-onderzoeker de methode van werken en invloed uitoefenen naar de medewerkers op de werkvloer aan kunnen passen. Op die manier is aansluiting gevonden bij de teams en is commitment van de teams verkregen om de aanstaande veranderingen mogelijk te maken.

De ontwikkeling naar de gespecialiseerde teams is een rootdefinitie van het DT. De begeleid wonen teams zetten met de actie-onderzoeker de eerste stappen om binnen de kaders van de rootdefinitie van het DT ook een eigen root-definitie op te stellen.

Er blijken uiteindelijk drie actoren (groepen) met een eigen root-definitie of root-definitie in wording.

- Het DT – Root-definitie: Ontwikkeling naar kleine gespecialiseerde zorgteams.
- De actie-onderzoeker – Root-definitie: Hoe ziet een verandertraject volgens SSM en AI naar zelfregeling, dat is ingezet door een actie-onderzoeker die tevens leidinggevende is, van twee begeleid wonen teams eruit in de praktijk?
- De teams begeleid wonen – Root-definitie: is er nog niet in deze fase, wordt in de modelleringsfase opgesteld.

De teams zijn naar de modelleringsfase toe aan het werken door een start te maken met een eigen rootdefinitie.

De combinatie van de SSM en de AI blijkt goed aan te sluiten bij de situatie van de TBW. Het DT geeft de TL toestemming te werken vanuit de SSM. Vanuit de SSM geeft de TL de teams regie, de kans om eigenaar te zijn van het proces en te bepalen onder welke voorwaarden ze willen werken en welke doelen ze zichzelf willen stellen. Voor zover ze de ruimte krijgen blijken de teams goed in staat om zelf regie en verantwoordelijkheid te pakken. Het DT geeft weliswaar meer ruimte dan ze ooit gedaan hebben, maar het blijft te weinig om volledig vanuit mogelijkheden, krachten en eigenaarschap te werken. Voor medewerkers is het echter een dusdanig grote en gewenste verandering dat het wel het beoogde positieve effect heeft. De teams pakken de regie en ervaren de verandering positief. Het is voor de actie-onderzoeker evenwel schipperen om de SSM zuiver te houden. De teams krijgen weliswaar meer regie dan ze hadden maar mogen niet kiezen welke richting ze op willen, die richting is al vastgelegd door het DT. Gezien de situatie is het alleen mogelijk om te werken met de beschikbare regie, het speelveld van het SSM onderzoek is niet ruimer dan de ruimte die het team krijgt van het DT. Ook het inzetten van de AI is niet de keuze van het team, het is de keuze van de actie-onderzoeker. De door de actie-onderzoeker ingezette AI heeft wel een positieve bijdrage gehad aan het zelfvertrouwen van de medewerkers, het vertrouwen op de individuele vaardigheden en het groepsgevoel. Dat heeft vervolgens een positief effect op de SSM, doordat het werkplezier groter is geworden omdat medewerkers beter weten waarvoor en waarom ze doen wat ze doen.

De teams geven aan het prettig te vinden nu eindelijk zelf mee te mogen denken, dat de organisatie gebruikt maakt van hun kennis van de werkprocessen en professionaliteit. Medewerkers uit de TBW zijn onder invloed van de actie-onderzoeker die werkt vanuit de AI methode in hun kracht gezet. Daarnaast hebben ze voor het eerst sinds jaren regelruimte gekregen waardoor ze zelf tot het besluit konden komen de verandering door te voeren waarmee ze eigenaar zijn geworden van het proces van verandering en verbetering. Doordat ze ook in hun kracht zijn gezet, doordat er vertrouwen in hen werd gesteld geloofden ze in zichzelf en konden ze de regelruimte daadwerkelijk benutten. De sturing die is gegeven door de actie-onderzoeker heeft daardoor een bijdrage geleverd aan het feit dat het team toch zelf, zonder zich er bewust van te zijn, een SSM stap is gaan zetten. Daarbij is het van belang gebleken de taligheid in de gaten te houden. De combinatie tussen de SSM en de AI maakte dat 'de te verbeteren probleemsituatie', niet de juiste bewoording was. Omdat de AI vooral vanuit de mogelijkheden en positieve kant kijkt bleek het beter te werken met 'gezamenlijk doel'. Inhoudelijk komt dit in de praktijk op hetzelfde neer maar het geeft meer positieve energie dan een 'probleembeschrijving'. De AI blijkt in deze fase een goede aanvulling op de SSM en vraagt slechts om kleine aanpassingen die de basis niet aantasten.

Het feit dat de aanzet tot verandering top-down is ingezet, betekent voor de actie-onderzoeker dat er scherp gekeken en gezocht moet worden naar de ruimte voor de teams om zelf eigenaar te worden en te blijven van de veranderingen die ze mogelijk kunnen maken binnen hun eigen beïnvloedingssfeer. Gedurende het onderzoek zal scherp gekeken moeten worden waar het het SSM proces van het team betreft en waar DT eventueel weer besluiten oplegt. Omdat het voor de medewerkers die al langer betrokken zijn de zoveelste verandering is, bestaat het gevaar dat vooroordelen en aannames de overhand gaan nemen wat de kwaliteit van het actie-onderzoek zou

benadelen (Coghlan 2014). Door positiviteit en hoop te benadrukken wordt gepoogd dit te voorkomen en de kwaliteit van het onderzoek te borgen. De borging van het veranderproces is er door verschillende externe partijen, die betrokken zijn bij de veranderingen die doorgevoerd moeten worden doordat er meermalen per week wordt meegelopen, geëvalueerd en verbeterd.

De borging voor de theoretisch wetenschappelijke basis van de AI zoals ook weergegeven in figuur 1 is veilig gesteld doordat er in het vooronderzoek en in deze analysefase door middel van documentonderzoek, gesprekken en bijeenkomsten een inventarisatie is gemaakt van dat wat er is. Hierdoor komen feiten op tafel te liggen die de rijke beschrijving geven van de situatie zoals die bestaat bij aanvang van het onderzoek.

De metafysische kant van de AI komt tot uiting in de deze analysefase door voorzichtig te zoeken naar idealen over wat er zou kunnen zijn. In gesprek komen deze idealen langzaam naar voren.

Het resultaat van deze fase is dat er door gebruik te maken van de AI een beweging op gang is gebracht in de SSM-cyclus. Medewerkers uit de begeleid wonen teams en de actie-onderzoeker hebben kennis van elkaars wereldbeelden. Er is een gezamenlijke rijke beschrijving en een richting waarnaar men toe wil werken gekozen. Er is overeenstemming en gezamenlijke goede zin om de toekomst tegemoet te treden. Een positief resultaat waardoor de analysefase goed afgesloten kan worden.

4.2 De modelleringsfase

In de modelleringsfase gaan beide teams afzonderlijk en gezamenlijk op zoek naar rootdefinities en activiteitenmodellen om tot een verbetering te komen van de situatie zoals deze bestond voordat het onderzoek begon. De aanvangssituatie waarin de teams zich aan de start van het onderzoek bevonden, is in de analysefase duidelijk geworden en vastgelegd.

Om de wereldbeelden en beïnvloeding van de verschillende medewerkers en de wereldbeelden van derden in kaart te krijgen dient de CATWOE uitgewerkt te worden. Ook is het zinvol de PQR formule in deze fase toe te passen.

De modelleringsfase is een lastige fase waarin de actie-onderzoeker scherp en flexibel moet zijn om aansluiting te blijven vinden met het team en de lopende processen binnen de organisatie. Daarnaast is de actie-onderzoeker verantwoordelijk voor het modelgetrouw in blijven zetten van de SSM en de AI.

Team in ontwikkeling CvdO

Zorgteam CvdO is een nieuw en een jong team. Zij zijn samengesteld uit medewerkers die allemaal korter dan drie jaar bij de organisatie werken, twee derde van het team is zelfs in de afgelopen maanden aangetrokken speciaal om het begeleid wonen team mede op te zetten. Op een na heeft iedereen voor de GGZ doelgroep gekozen en de meeste medewerkers hebben hier ook ervaring mee. Ze hebben er zin in, willen samen vooruit en bruisen van de nieuwe ideeën.

In een vergadering met team begeleid wonen op CvdO wordt een aantal zaken besproken aangaande samenwerking. Het activiteitenteam, een onderdeel van begeleid wonen, is daarbij ook aanwezig. Zij geven aan dat ze het op prijs stellen dat ze zijn uitgenodigd omdat ze de afgelopen jaren altijd op hun eigen eiland hebben gewerkt en niet werden betrokken bij de zorg. Activiteitenteam CvdO bestaat uit twee medewerkers die beiden al lang bij de organisatie werkzaam zijn. Zij hebben zich jarenlang zonder echte aansturing of duidelijke kaders moeten behelpen en waren binnen Cato samen met het GGZ-activiteitenteam van BezH de enigen die een doelgroep specialisatie hadden. Aanvankelijk is bij hen vier jaar geleden ook de ontwikkeling naar begeleid wonen teams ontstaan en helaas ook tot stilstand gekomen doordat een goede visie en aansturing vanuit de organisatie miste. Ze hebben een groot hart voor de doelgroep en hebben jarenlang zonder enige ruggensteun en kennis vanuit de zorgteams het welzijn van de GGZ doelgroep proberen te vergroten en behouden.

Het activiteitenteam CvdO geeft in een WO aan heel blij te zijn met de huidige ontwikkelingen maar uit zich ook sceptisch.

Reflectie

Het CvdO team geeft energie, ze tonen verantwoordelijkheid, hebben de wil en ideeën over het ontwikkelen van de professionaliteit van hun eigen team. Ik bespreek met de P5com coach hoe ik ze het beste kan ondersteunen. Mijn voorkeursstijl van leidinggeven is die van het delegeren. Dit team ervaart echter nog dusdanig veel onduidelijkheid dat ik het advies krijg uit mijn eigen comfortzone te stappen en me te richten op een meer directieve benadering. Ik moet meer sturen dan ik gewend ben te doen. Duidelijke kaders stellen en opdrachten geven over wat het team nu op moet pakken. Dit is nodig omdat het team niet gewend is zelfstandig te werken. Om dat snel te leren hebben ze een kader nodig waarbinnen ze zelfstandig mogen werken en besluiten kunnen nemen. Dat krijgen ze door deze manier van leidinggeven. Omdat ik weet dat het nodig is geef ik nu kaders

“Ja het is heel fijn dat we nu een doel hebben en dat de zorgteams ook GGZ gericht gaan werken maar we geven al heel lang aan dat het anders moet en daar is nooit echt naar geluisterd dus ik ben benieuwd wat er nu anders gaat zijn. We hebben nooit een kader gehad en dat is me nu ook nog niet duidelijk, is er bijvoorbeeld een jaarplan waarin we kunnen lezen wat er in de planning staat?”

Medewerker activiteiten CvdO

Er zijn al meer teamleiders geweest die deze klus zouden klaren maar tot op heden weten ze nog steeds niet waar ze aan toe zijn en is er nog niet veel veranderd. Ze ervaren gebrek aan kader, richting en regelruimte waardoor ze nooit hebben geweten wat ze nu wel en niet mochten en konden op gaan zetten. Ze geven aan dat ze al jaren vragen om steun, draagvlak en spullen maar dat er naar hun idee nooit echt naar hen geluisterd is. Ze hebben niet het gevoel gehoord te zijn de afgelopen jaren en daar zijn ze nog steeds boos over.

In de weken na de vergadering pakt het zorgteam dit signaal heel goed op. Ze zoeken verbinding en contact met het activiteitenteam en slaan daarmee de eerste brug die nodig was om het activiteitenteam wat vertrouwen te geven. Ze zorgen dat de bewoners op tijd in de activiteitenruimte zijn voor de activiteiten en ze motiveren bewoners die eerder niet wilden om toch ook naar de activiteiten toe te komen. Het activiteitenteam krijgt hierdoor vertrouwen en spreekt uit dat ze het enorm waarderen dat er nu eindelijk een zorgteam is dat deze bijzondere doelgroep snapt en een bejegening heeft die vriendelijk en respectvol en toch ook doeltreffend is. Ook geeft het activiteitenteam aan langzaam het vertrouwen te krijgen in de huidige veranderingen en het positieve effect daarvan op zorg en welzijn voor de bewoners.

Team CvdO pakt op meerdere gebieden zelf zaken op. De medewerkers uit het team kennen elkaar inmiddels redelijk goed en voelen zich vertrouwd en veilig genoeg om als team stappen te gaan zetten. Deze stappen zijn nodig om de zorg op de rit te krijgen en te verbeteren.

“Het voelt echt super lekker om nu zelfstandig te mogen werken en van de activiteiten zijn ze ook heel blij want we brengen de bewoners gewoon op tijd”.

Medewerker begeleid wonen CvdO

zodat dit team op korte termijn meer eigen regelruimte kan krijgen. Hiermee voldoe ik ook aan de vraag van het activiteitenteam. Zij hebben plannen te over maar kregen naar eigen zeggen nooit te horen binnen welke kaders ze aan de slag mochten.

Het zorgteam van CvdO gaat op sommige punten meteen door naar de uitvoeringsfase door de samenwerking met de activiteiten te zoeken en verbeteringen door te voeren in de directe zorg. Dit is een succes waardoor vertrouwen groeit en de samenwerking tussen zorgmedewerkers en activiteitenmedewerkers wordt gesterkt. Ineens is er trots en onderlinge waardering, een mooie basis om op verder te bouwen. Ik maak hier gebruik van door te benoemen wat ik zie en de medewerkers te valideren en ze uit te nodigen om meer te doen van dat wat nu zo goed werkt. Door de stappen die team CvdO nu zelf gaat en mag zetten wordt hun kracht en zelfvertrouwen gesterkt (AI). Het team start met het ontwikkelen van de toekomstvisie door te dromen (AI) en plannen te maken over de toekomst (AI en SSM). Om de positiviteit nog verder te versterken start ik elk overleg met een rondje successen. Zo komen steeds meer positieve verhalen boven die energie geven en hoop. Het team toont zich krachtig en slagvaardig en

Ze geven aan het prettig te vinden dat ze zaken die ze zelf signaleren als verbeterpunt in de zorg onderling mogen bespreken om tot een verbeteractie te komen. Ze geven daarbij ook aan het prettig te vinden dit daarna in een WO kort te kunnen bespreken om het officieel te maken. Na het bespreken in een WO voeren ze de verbeteringen als team zelfstandig door. Ze borgen de afspraken in dossiers, notulen en/of een communicatiemap waardoor ze korte slagen kunnen maken en snel resultaat boeken.

“Ik zie verandering bij mijn moeder en dat komt echt doordat het gespecialiseerde team er nu is. Ze stralen ook energie uit en dat heeft positieve invloed op mijn moeder, zij is ook opgewekter, het gaat beter met haar, ze heeft meer rust. Heel fijn.”

Lid cliëntenraad CvdO

Het team krijgt van de bewoners en de familie van de bewoners terug dat de zorg in positieve zin aan het veranderen is. Hier is het team trots op en ze geven aan dat ze zich krachtiger en slagvaardiger voelen nu ze zaken zelf op mogen pakken en daardoor de zorg kunnen verbeteren.

Resume

Zorgmedewerkers en activiteitenmedewerkers leren elkaar en elkaar wereldbeelden steeds beter kennen. Het activiteitenteam is open over dat wat ze tot nu toe misten vanuit de organisatie en vanuit de zorgteams. Het zorgteam blijkt in staat dit gemis snel en doeltreffend op te vangen door te gaan samenwerken. De samenwerking heeft een direct effect op het vertrouwen van het activiteitenteam in de veranderingen en op het zelfvertrouwen van het zorgteam in zichzelf. Een win-wininnovatie, een van de doelstellingen van actie-onderzoek, lijkt daarmee op gang gekomen. Beide teams krijgen steeds meer vertrouwen. De beïnvloeding vanuit de AI lijkt het tempo waarin dit team zich aan het ontwikkelen is als een vliegwiel te versnellen. Door het team in hun kracht te zetten en hen regelruimte te geven boeken ze successen. Dit versterkt het zelfvertrouwen en het vertrouwen in de toekomst en de veranderingen waar men in zit.

Het oppakken van taken en het goed laten verlopen van de dagelijkse zorg is nu prioriteit. Er wordt gebouwd aan de basis en ondertussen maakt het team plannen over waar ze heen willen. Ze leren elkaar steeds beter kennen en leren over elkaar wereldbeelden en acteren naar de kennis die ze hebben en krijgen.

Het resultaat is dat medewerkers zowel van de teamleider als van contacten van de cliënten te horen krijgen dat het merkbaar is dat ze beter samenwerken en meer plezier hebben in hun werk. Het sociaal constructionisme en het principe van de positiviteit uit de AI zijn hierop van grote invloed geweest. Ook in deze fase zijn de krachten en mogelijkheden van de medewerkers erkend, versterkt en gewaardeerd waarbij de onderlinge complementariteit benadrukt is (AI).

krijgt de vrijheid een aantal verbeteringen door te voeren. Hierdoor krijgen ze vertrouwen en merken ze dat hun kennis en bijdrage aan de verbetering van zorg ertoe doet. Men werkt vanuit het sociaal constructionisme door samen sociaal bezig te zijn en dit ook bewust zo te ervaren.

Kijkend vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken is een start gemaakt om te komen tot een root-definitie (SSM) door te filosoferen over de toekomst en een positief toekomstbeeld te vormen (AI).

Twee teams naar een gezamenlijke mening

Beide teams krijgen los van elkaar een eerste teamcoaching. Gedurende deze middagen is er in navolging op het vorige gezamenlijk overleg vastgesteld wat het gezamenlijk doel is en onder welke afspraken men daar heen zou willen werken. De aftrap op beide middagen wordt gegeven door de teamleider waarna de P5com-coach het overneemt. Tijdens de teamcoaching is de nadruk gelegd op het feit dat de teamleider weliswaar kaders neer kan en zal zetten maar dat de input vanuit het team nodig is om inhoudelijke ontwikkelingen te weeg te kunnen brengen.

“Wij zijn wel echt anders dan de andere teams ja, wij geven veel meer aandacht, hebben meer oog voor het hele welzijn en de structuur in iemands dag.”

Medewerker begeleid wonen CvdO

“Ja,.. wij kijken naar het geheel, anderen kijken alleen of iemand zijn pillen heeft gehad”.

Medewerker begeleid wonen BezH

Daarnaast wordt aandacht geschonken aan wat men al doet en waar men naartoe wil als team. De vragen die daarbij zijn gesteld zijn de volgende:

- Wat is ons doel?
- Wie zijn onze klanten en wie bedienen we?
- Hoe willen wij ons profileren als team binnen en buiten Cato?

Door de vragen die centraal staan worden in de discussie en het gesprek dat ontstaat de dimensies van de AI besproken. Wat hebben we nu, wat zouden we graag zien en wat zou er moeten zijn, en wat lijkt nu haalbaar.

“Ja, volgens mij is het gewoon heel simpel. Het gaat om de bewoner, die moet centraal staan en daar ontbreekt het nog wel eens aan, als we de tijd maar gewoon krijgen dan kunnen we aandacht geven, dat is belangrijk”.

Medewerker begeleid wonen CvdO

Reflectie

Ik ben aanwezig bij de teamcoaching om mede richting te geven en een gezamenlijk proces op gang te brengen vanuit de pragmatische dimensie van de AI. Naar de methode van de SSM moet het team weliswaar zelf de richting bepalen maar zonder enige sturing en kader kunnen ze op dit moment nog niet, dat zijn ze niet gewend. Ze hebben nog teveel het idee dat eigen initiatief afgestraft zal worden, ze voelen zich nog onvoldoende veilig, hebben nog te weinig vertrouwen. Door een duidelijk kader te geven hoop ik ook aan het vertrouwen te bouwen.

Er wordt voor het eerst gedroomd over hoe men het graag zou zien in de toekomst (de metafysische dimensie AI). Dit past bij de dream- en modellerings-fase (AI) waarin de teams nu zitten. Ik erken dat we er nog lang niet zijn maar probeer ook de hoop aan te wakkeren dat we meer dan voldoende in huis hebben om wel bij die droom uit te komen door te benadrukken wat wel goed gaat en waar ze sterk in zijn. Het positieve principe (AI) loopt als een rode draad door de dag heen zonder de punten die opgepakt moeten worden of verbetering verdienen te

“Bij andere teams is dat niet zo maar wij zetten de bewoner centraal, dat is waar de meerwaarde van ons team in zit”.

Medewerker BezH

“We zouden veel meer samen moeten werken, dagbesteding en zorg. En met de contactpersonen dat ook en met de behandelaren”.

Medewerker begeleid wonen

De vragen tijdens de middag gaven beweging en discussie binnen de teams waardoor men tot de volgende gezamenlijke uitgangspunten is gekomen.

Het doel:

- Begeleiding op maat geven met aandacht voor welzijn
- Aansluiten bij de wensen en behoeften van de cliënten
- zorgen dat de regie zoveel mogelijk bij de cliënt blijft liggen zodat hij de eigen mogelijkheden kan vergroten

De klant

- De bewoner met GGZ diagnose
- De collegateams met andere specialisatie
- De gemeente
- Familie en mantelzorgers

Daarbij is men nog tot een gezamenlijke beschrijving gekomen van de cliënt: cliënten met een psychiatrische of psychosociale kwetsbaarheid.

Profileren

- Kwaliteit van zorg leveren door met een duidelijke methodiek te werken, op een lijn te zitten, een goede communicatie intern en naar buiten te organiseren en door goed samen te werken
- Men wil bewonersbijeenkomsten organiseren voor cliënten en mantelzorgers
- Men wil dat anderen eind 2015 zeggen ‘hier moet je zijn voor goede zorg’

Hierbij gaf men aan dat men hier nu al resultaat op geboekt heeft doordat er een cliënt is die dit team in positieve zin bij de cliëntenraad onder de aandacht gaat brengen.

Tijdens deze eerste teambuildingmiddagen geven de medewerkers aan hoe ze in hun werk staan, waar ze naartoe

bagatelliseren. Vanuit het verhalende principe (AI) werken we langzaam naar een gemeenschappelijk doel toe. Er is gedurende de middag veel ruimte om stil te staan bij wat allemaal goed gaat, waar de individuele medewerkers in uitblinken en wat ze tot nu toe in de afgelopen maanden of in de afgelopen jaren al bereikt hebben (de wetenschappelijk theoretische dimensie). Ik geef aandacht aan het feit dat het krachtig is dat ze er nu staan. Dat ze zijn gebleven, hart hebben voor de doelgroep en dat ze daar trots op mogen zijn (valideren AI).

De verschillende uitgangspunten die opgesteld worden komen in beide teams overeen. Hier ben ik heel blij mee maar ik ben er niet zeker van dat dit alleen komt door mijn sturing, het zou ook kunnen dat de teams echt hetzelfde willen voor de toekomst. Ook zou het zo kunnen zijn dat de teams in het verleden al zo vaak hebben gehoord wat er zou moeten zijn dat dat nu een gezamenlijke mening is geworden. Het is binnen SSM termen de uitwerking van de CATWOE geworden. Door naast het eerste GWO ook de teamcoaching te gebruiken komt er een nog beter beeld van wat er al is waardoor de wetenschappelijk dimensie nog beter vertegenwoordigd is. Daarnaast wordt de normatieve dimensie vanuit het team beschreven doordat ze zelf

willen en wat ze daarvoor zoals ze dat nu in kunnen schatten voor nodig hebben. Hierdoor geeft men inzicht in wie er betrokken zijn, hoe ze hun werkplek zien en welke beperkingen ze ervaren.

De twee teams formuleren los van elkaar een rootdefinitie waar ze de komende periode mee verder willen. Beide root-definities komen op hetzelfde neer, verschillen nauwelijks van elkaar.

Er is in deze eerste bijeenkomst vooral aandacht voor wat er moet gebeuren. In een vervolg bijeenkomst staat op de agenda dat men gaat formuleren hoe dat precies in te vullen, hoe deze doelen te bereiken. De teams stoeien nu vooral met de vraag, waar hebben we zelf regelruimte en hoe kunnen we die gaan benutten.

“Ja euh, ik kan dat niet zomaar zelf verzinnen daar zijn anderen voor toch?”

Medewerker TBW

Tijdens de bijeenkomst worden ‘gouden kaartjes’ gemaakt. Op deze kaartjes staan de kernwaarden van Cato. De medewerkers hebben in overleg met elkaar door in kleine groepjes over de verschillende kernwaarden te sparren deze kernwaarden geladen met gedrag wat daar volgens hen bij zou moeten horen. Ze worden dus uitgedaagd na te denken over hoe de kernwaarden er in de praktijk uit zien. Ze committeren zich gezamenlijk aan eenduidig werken en duiden op welke manier ze invulling willen geven aan de kernwaarden van de organisatie.

“Moet ik zeggen hoe ik het zelf zou doen? Is dit dan goed zo? “

Medewerker TBW

Ter afsluiting van de middag wordt er onder veel gegiechel, geduw en getrek van beide groepen een groepsfoto gemaakt. Het is het eerste moment waarop de teams gewoon iets samen doen in hun nieuwe samenstelling zonder te denken, zonder plan.

Resume

In de eerste bijeenkomst wordt voorzichtig toegewerkt naar een gezamenlijk doel, een mening en een visie door een CATWOE uitwerking te maken. Het team heeft hiermee de eerste stappen gezet om te komen tot een rootdefinitie. Ze formuleren gezamenlijk wat het doel en is en wat ze belangrijk vinden. Opvallend is dat beide teams daarbij los van elkaar komen tot dezelfde punten. Zowel in het

aangeven wat zij vinden dat er zou moeten zijn.

Er hangt een positieve spanning van hoop en enthousiasme dat we aan de basis van een mooi team staan. Langzaam lijken mensen trots te worden.

Ik verbaas me over het gemak waarmee de medewerkers de kernwaarden accepteren, ik had meer kritische noten verwacht. Aan de andere kan verbaas ik me ook over de moeite die de medewerkers hebben met het de praktische invulling aan de kernwaarden geven. Ze laten echt zien bang te zijn voor de gevolgen van hun uitspraken. Ze lijken helemaal gewend aan een DT dat hen oplegt hoe te handelen en te denken.

Wanneer we aan het einde van de middag afsluiten met een foto is de sfeer dan ook uitgelaten, voorzichtig trots en niet meer zo formeel als toen we de middag begonnen. De foto past binnen het verhalende principe (AI) waardoor leren en inspireren binnen een organisatie teweeg gebracht kan worden middels beeld.

doel dat ze hebben voor de toekomst als in de gouden kaartjes die ze gezamenlijk maken. Wat ook opvalt is de angst om een definitieve uitspraak te doen over hoe men wil gaan werken.

Er is gewerkt aan een uitwerking van de CATWOE en aan een basis voor de root-definities door zoals in figuur 4 te zien is te werken met een positief toekomstbeeld en door te filosoferen over de toekomst.

Tweede proces dat onbedoeld op gang komt in februari 2015

In 2013 is besloten de eerste fase van veranderingen binnen Cato door P5com te laten ondersteunen. De tweede fase van de veranderingen wil men laten ondersteunen door Invoorzorg! Dit is een door de overheid gesubsidieerde vorm van ondersteuning waarbij de gehele organisatie en de klanten van de organisatie betrokken worden om gezamenlijk de omslag te maken naar een nieuwe vorm van werken en zorg verlenen waarbij de teams bewegen naar meer zelfregeling.

Zowel het DT als het MT zijn betrokken bij de besluitvorming over hoe deze stap aan te pakken en vorm te geven. De betrokken Invoorzorg!-coach ondersteunt dit proces met DT, MT en de zorgteams. Tijdens een aantal overleggen met DT en MT is een visie gevormd en een besluit genomen over hoe de aanstaande verandering binnen de organisatie te introduceren. Voor de zorgmedewerkers moet het een positieve aanvulling zijn, een logisch gevolg op voorgaande stappen.

Zorgteams met weinig tot geen gevoel voor regelruimte moeten gaan veranderen naar teams met kennis van hun mogelijkheden en regelruimte die richting zelfregeling ontwikkelen (normatieve dimensie AI).

Om bovenstaande in gang te zetten komt het DT op een middag bij elkaar met het kernteam van het Invoorzorg!-traject. Het kernteam bespreekt wat ze precies willen van het Invoorzorg!-traject maar ook hoe dit traject te presenteren naar het MT en de teams.

Na het overleg met het kernteam is er een overleg waarin de Invoorzorg!-coach en de projectleider van Cato met de DWZ en het MT om de tafel zitten. Dit is een verkennende bijeenkomst waarin het MT de vraag krijgt wat zij zouden willen van het traject. Waar ze naartoe willen werken met de teams en wat er anders zou moeten zijn aan het einde van het traject.

Dit blijkt voor veel verwarring te zorgen. Het gaat ineens over zelfregeling en meerdere MT leden hebben daar geen beeld of gevoel bij. Ook de termen kracht, in de kracht zetten en

Reflectie

Terwijl de kleine gespecialiseerde teams voor begeleid wonen nog bezig zijn met het vormen van een gezamenlijke probleemdefinitie en er hard wordt gewerkt aan de eerste rootdefinities ontstaat er een sub-proces binnen de organisatie. Dit proces is aanvankelijk voor mij als actie-onderzoeker ontregelend maar blijkt later juist een sterke borging van de manier van werken gebaseerd op de AI die ik voorsta binnen de organisatie te bewerkstelligen.

Wanneer er begin maart een bijeenkomst is met het DT en MT aangaande het Invoorzorg!-traject sta ik op scherp. De veranderrichting begon te lijken op mijn eigen onderzoek. Aangezien ik niet vond dat mijn onderzoek de organisatieverandering moest doorsnijden neem ik contact op met de Invoorzorg!-coach. Ik leg de vraag bij haar neer of zij een combinatie tussen haar traject en mijn onderzoek ziet en of we daarin kunnen samenwerken of dat het naar haar idee elkaar zal tegenwerken. In dat geval wil ik mijn onderzoek stoppen aangezien ik het algemeen organisatiebelang van groter

leidinggeven of aansturen vanuit kracht komen voor de meesten uit de lucht vallen. Er wordt in deze bijeenkomst een poging gedaan om tot een gezamenlijke root definitie te komen ten opzichte van de veranderboodschap en kracht maar die is er nog niet. Er blijkt te veel ruis en onduidelijkheid over het hoe en wat van het traject.

“Transformationeel leiderschap? Sorry hier haak ik af geloof ik. Ik snap dat jij veel meer in de stof zit maar volgens mij moeten we ook gewoon de teams op orde zien te krijgen“

Teamleider

De verschillende MT-leden spreken op dit gebied niet dezelfde taal. De een maakt zich ernstige zorgen over de kwaliteit van zorg terwijl de ander het heeft over krachtgericht leidinggeven. Dat maakt dat de een denkt dat de ander de kwaliteit van zorg onvoldoende op het netvlies heeft waardoor de zorgen over de kwaliteit van zorg alleen maar groter worden.

“Maar hoe ziet dat er dan concreet uit? Ik kan er echt niet zoveel mee. We zijn zo hard aan het werk geweest om te komen waar we nu staan. Hoe combineert dat dan met krachtgericht leidinggeven? “

Teamleider

Er zijn MT-leden die overstijgend over de materie spreken terwijl daartegenover MT-leden staan die houvast en structuur zoeken en derhalve alles meteen middels een oplossing proberen concreet te maken. Men wil wel allemaal dezelfde kant op. Ieder MT lid kan en wil zich committeren aan het doel naar sterkere professionele zorgteams toe te werken die meer regelruimte ervaren en pakken dan ze nu hebben. Voor nu is dat dan ook de root-definitie.

Naar aanleiding van de bijeenkomst van het kernteam en de bijeenkomst met het MT is een plan van aanpak geschreven door de Invoorzorg!-coach en is een avondbijeenkomst met het kernteam en MT belegd. Tijdens deze bijeenkomst presenteert het kernteam de volgende veranderrichting oftewel rootdefinitie:

‘vertrouwen en bouwen op eigen kracht van medewerkers leidt tot eigen kracht van de cliënt en gerichtheid op de omgeving’

belang acht.

Haar reactie verbaast mij echter. Ze is enthousiast en geeft aan dat het elkaar juist zou kunnen complementeren. Bijzonder is dat ook zij veel van AI blijkt te weten. Haar enthousiasme over mijn onderzoek geeft me vertrouwen en maakt ook mij weer enthousiast. Wel verbaas ik me over het gebrek aan kennis en visie ten aanzien van krachtgericht werken en zelfregeling binnen het MT.

Ietwat verwarrend is het voor mij en mijn onderzoek dat er nu ineens een rootdefinitie lijkt te liggen die is opgesteld door het kernteam Invoorzorg! en niet door de teams begeleid wonen. Aan de andere kant bedenk ik, de SSM schrijft ook voor dat er een helder kader moet zijn en dat is er bij deze vanuit de normatieve dimensie van de AI. Het is per slot van belang dat het DT een verandering steunt om te zorgen voor borging. Borging lijkt mij in deze situatie echter wel lastig aangezien DT en MT leden niet dezelfde taal spreken. Op papier staat het mooi maar een eenduidige vertaling naar de praktijk lijkt me vooralsnog een uitdaging.

Het bijzondere is dat ondanks het feit dat dit sub-proces niet in de juiste volgorde en opzet loopt zoals een SSM-proces zou voorschrijven het wel laat zien dat het gezamenlijke verhaal, de rijke beschrijving van hoe men de wereld of een veranderproces

Deze veranderrichting is dusdanig geformuleerd dat hij de bestaande visie ondersteunt “gewoon leven zoals thuis”.

In de gezamenlijke bijeenkomst wordt gesproken over de inhoud van de verandering. Wat staat er nu eigenlijk precies. Er worden meningen, ideeën, overtuigingen en gedachten uitgewisseld. Door verhalen, ervaringen en meningen te delen komt men langzaam tot een gezamenlijk beeld van de aanstaande verandering. De MT leden die vooral vragen om duidelijkheid en kaders openen de ogen van de anderen door de mogelijke valkuilen en gevaren te benadrukken en de MT leden die wat overstijgend denken krijgen de ruimte uiteen te zetten wat naar hun idee de richting en de filosofie zou moeten zijn waar vanuit te handelen zodat het ook voor de anderen een grijpbaar proces wordt.

“Ja, ik snap wel dat je het team wil laten meedenken en dat je vooral ruimte wil geven om het met ze te hebben over wat zij nu van belang vinden maar neem je dan niet een te groot risico? Het zou kunnen dat ze door te focussen op wat zij belangrijk vinden fouten gaan maken, waardoor ze steken laten vallen op de gebieden die we net weer onder controle hebben”

Teamleider

Men spreekt over de gevolgen die de veranderingen zouden kunnen hebben voor de verschillende disciplines, medewerkers en cliënten die betrokken zijn. Met andere woorden, wat kan men verwachten de komende periode en met welke wensen, meningen, belangen en ervaringen uit het verleden zou rekening gehouden moeten worden. Op deze manier houdt men rekening met het heden, verleden en de toekomst en de daarbij horende ideeën, ervaringen en belevingen van de verschillende actoren.

Men is zich ervan bewust dat de taligheid van de veranderboodschap die men uit gaat zenden van groot belang is, die moet goed zijn en duidelijkheid geven aan de zorgmedewerkers. Er wordt een bijeenkomst belegd waarin de MT leden met de DWZ en de Invoorzorg!-coach en projectleider de gezamenlijke veranderboodschap die naar de teams geventileerd zal worden op zullen gaan stellen.

Men spreekt uit dat de standaard boodschap van ontwikkelen naar zelfregeling binnen deze organisatie en situatie te kort door

ziet van groot belang is om verder te komen.

De rootdefinitie had eigenlijk vanaf de werkvloer moeten komen maar nu het DT er ook een heeft gemaakt vormt deze wel een goede borging voor de rest van het proces. Wat ook niet binnen de kaders van het SSM proces past is het feit dat de door het DT geformuleerde rootdefinitie niet is geschreven vanuit een open blik maar passend op de huidige visie en missie van de organisatie. Een keuze die begrijpelijk is gezien vanuit het DT dat vooral rust wil creëren.

Uiteindelijk komt het kernteam met het DT en MT tot een onderling beeld van wat men bedoelt te zeggen.

Vanuit het verhalende principe van de AI is het belangrijk dat er een goede visie en missie worden geformuleerd en dat is wat het DT doet ten aanzien van het voornemen om naar zelfsturing toe te gaan werken met de zorgteams.

Mij nog enigszins verbazend over het feit dat alles voor mijn onderzoek nu zo perfect in elkaar lijkt te vallen besluit ik nogmaals hoog in te zetten. Als de hele organisatie nu over is naar de beweging richting krachtgericht aansturen en werken dan wil ik weten of ook de andere MT-leden heil zien in het toewerken naar zelfregeling in plaats van zelfsturing. Wellicht kunnen we dan nog tot een situatie komen waarin ik met mijn teams niet zo

de bocht is.

“Ja,...wacht even. Het moet de teams wel helpen, het moet ondersteunend zijn. Ook in de tekst wil ik dat we uitstralen dat de teams zich gedragen voelen en niet aan hun lot over gelaten.”

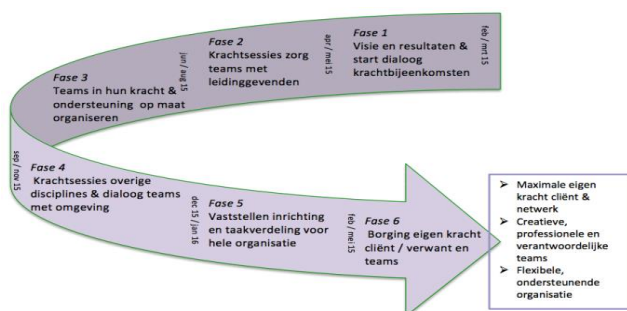
DWZ

Er wordt gesproken over wat het doel zou moeten zijn van de veranderboodschap. Het doel blijkt te zijn dat de teams meer verantwoordelijkheid ervaren en nemen voor de primaire processen op de werkvloer. Het gaat er niet om dat ze uiteindelijk alles zelf gaan doen maar dat ze verantwoordelijkheid ervaren en gebruik maken van de mogelijkheden en kwaliteiten die aanwezig zijn bij de verschillende medewerkers van de zorgteams. De teams zouden zich krachtig moeten voelen. Ze zouden het idee moeten hebben dat ze ertoe doen en dat ze kwaliteiten hebben die ze in mogen zetten om te groeien als individu en als team.

De uiteindelijke veranderboodschap die naar de teams wordt uitgezonden:

‘We zetten individuele kwaliteiten van medewerkers in om de kracht van het team te vergroten, zij krijgen ook meer eigen regelruimte en invloed. Daarmee ondersteunen we onze klant maximaal bij de regievoering over zijn eigen leven’.

Wanneer bovenstaande wordt opgepakt dan is de verwachting dat Cato onder leiding van de Invoorzorg!-coach de fasen uit figuur 9 zal doorlopen tijdens het traject. Inmiddels is Cato aan fase 2 begonnen, gedurende Fase 3 zal dit onderzoek tot een einde komen. Aan het einde van dit onderzoek zullen de twee begeleid wonen teams in hun kracht aan het komen zijn en zal helder zijn welke ondersteuning passend is voor de daarna volgende periode.



Figuur 9 Stappen en einddoel Invoorzorg!-traject bij Cato

zeer iets anders doe dan de rest maar juist voorop loop.

Ik geef aan dat de veranderboodschap naar de teams toe breinsturend ingezet zou kunnen worden. Ik vraag me hardop af of we de huidige boodschap uit willen dragen. Ik blijf hier niet alleen in te staan en we vragen ons af, wat willen we wel? (de normatieve component van de AI, wat zou er moeten zijn is hier leidend). Ik hoor mezelf zeggen ‘alles wat je aandacht geeft groeit’. Ik besef me dat de valkuil hier kan zijn om sturend te worden en niet langer als team een besluit te nemen. Ik moet me dan ook inhouden maar het lukt me om het onderwerp alleen onder de aandacht te brengen en vragen te stellen. Het werkt. Gezamenlijk komen we tot de slotsom dat het beter is de veranderboodschap naar de teams niet in te zetten op zelfsturing maar beter op kracht. Een belangrijk winstpunt van het Invoorzorg!-traject is dat nu niet alleen mijn teams maar de hele organisatie zal gaan werken vanuit kracht en mogelijkheden met als doel zelfregeling binnen de teams. Met dat verschil dat ik het krachtgericht werken en aansturen al veelvuldig heb gebruikt terwijl mijn collega's er geen ervaring mee hebben en 'het allemaal nog moeten zien'. Daarnaast is een belangrijk winstpunt dat het Invoorzorg! -traject niet alleen de zorgteams betreft maar ook het MT en DT. Daardoor is in alle lagen van de

De zorgmedewerkers krijgen in de kleine teams ondersteuning om zich als team richting zelfregeling te gaan ontwikkelen. In het proces dat op gang komt worden de zorgmedewerkers eigenaar van hun eigen proces.

Het DT, MT, kwaliteitsmedewerkers en de externe coach zetten de lijnen uit waarbij de bestuurder het uiteindelijke vetorecht nog heeft. De visie van het DT en MT is gedurende dit sub-proces veranderd van het idee dat de teams zelforganiserend moesten worden naar de boodschap van zelfregeling. Voor de zorgmedewerkers betekent dit dat hun omgeving aan verandering onderhevig is. De boodschap die naar hen werd uitgezonden en waarover ze zich ook zorgen maakten, is nu een andere geworden.

Zonder de bestaande visie los te laten is een aangepaste veranderrichting bedacht. Deze veranderrichting laat de bestaande visie niet los, maar combineert deze met de manier waarop er naar het einddoel toegewerkt zal gaan worden. Namelijk via het krachtgerichte werken. Om de medewerkers niet het gevoel te geven dat ze weer een heel nieuwe richting op moeten gaan ontwikkelen, wordt er weloverwogen gekozen hoe een en ander te communiceren middels een gezamenlijk uit te dragen veranderboodschap. Er is nu een aangepaste visie (P) die gecommuniceerd wordt via een nieuwe veranderboodschap (Q) om met de teams tot zelfregeling te komen (R).

Resume

Hoewel niet ingezet door de actieonderzoeker is er wel een tweede proces op gang gekomen binnen het DT en MT. Binnen het DT en MT wordt gesproken over de visie en de toekomst en hoe deze bij elkaar te brengen waardoor een proces op gang komt en zij een eigen rootdefinitie formuleren. Deze rootdefinitie voorziet de teams van een kader waarbinnen ze morgen acteren en is helpend voor de teams omdat deze voor borging zorgt. De actie-onderzoeker poogt de rootdefinitie zoveel mogelijk naar het krachtgericht werken toe te krijgen zonder te veel invloed te nemen. Binnen het SSM onderzoek moet de rootdefinitie vanuit de teams komen dus de volgorde is niet juist, maar het resultaat ervan is wel ondersteunend aan het SSM onderzoek.

Aanvankelijk zijn niet alle MT leden even enthousiast maar uiteindelijk geeft de rootdefinitie iedereen energie en positiviteit en omarmt men het krachtgerichte werken dat de AI voorstaat. Kijkend vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken is de probleemsituatie benaderd middels het verzamelen van rijke beelden (SSM) door successen en krachten van de organisatie en diens medewerkers te (her)ontdekken en door energie gevende verhalen te creëren (AI) en elkaar daardoor te inspireren en van informatie te voorzien. Dit alles is helpend geweest om niet alleen een positief beeld van de toekomst te kunnen vormen, maar om ook een kader te stellen hoe daar te komen door de CATWOE te ontrafelen en een eigen PQR-formule op te stellen.

organisatie geborgd dat men mee blijft gaan in de ontwikkelingen of in ieder geval aanspreekbaar is op de borging. Door het uitwerken van CATWOE wordt inzichtelijk wie er binnen dit proces in welke rol staan. De zorgmedewerker is de customer die zich gaat ontwikkelen in een transitieproces waarbij ze zelf ook actoren worden. DT en MT zijn owner terwijl hun weltanschauung aan verandering onderhevig was. Daardoor bevinden de actoren zich in een veranderende omgeving. De actoren kunnen eindelijk dat gaan doen waarvan ze al heel lang zeggen dat het zou moeten. De verandering in de omgeving van de actoren is een positieve verandering aangezien de borging van de krachtgerichte benadering er nu binnen de hele organisatie plaatsvindt.

Tot een gezamenlijk activiteitenmodel komen

Naar aanleiding van de eerste kennismaking met beide teams en de situatie waar de teams zich in bevinden is in samenspraak met de teams en de P5com-coach een activiteitenmodel gemaakt zoals weergegeven in figuur 10, waar de komende periode aan gewerkt zal worden om tot de uiteindelijke rootdefinitie te komen.

“Hmm, ja dat klopt op zich wel maar ik zie niet in waarom we nu een tekening krijgen, we hebben alles toch al op de flap gezet? Kunnen we daar niet gewoon mee verder?”

Medewerker TBW

Tijdens de werkoverleggen in de afzonderlijke teams laat ik zien wat ik tot nu toe bij elkaar verzameld heb aan wensen en doelen. Met de tekening blijken de medewerkers weinig te hebben. Ze zijn het eens met de gestelde doelen en veranderrichting maar haken af op de vorm van het activiteitenmodel.

De medewerkers geven te kennen hier geen tijd en ruimte voor te willen maken. Ze zijn blij met de overleggen en de sturing die er momenteel is maar willen door en geen tijd verliezen door zich in de tekening te verdiepen.

Wel komen we tot de uiteindelijke rootdefinitie:

‘Gespecialiseerde begeleiding op maat waarbij de bewoner centraal staat’.

Beide teams willen als team onderling ontwikkelen maar ook de zorg professionaliseren. Om de ontwikkelingen te borgen zullen hun voornemens aan de DWZ presenteren.

“Dat kunnen we best doen maar dan wel met zijn allen en niet weer alleen de mensen die er altijd mee bezig zijn, anders doe ik het niet”

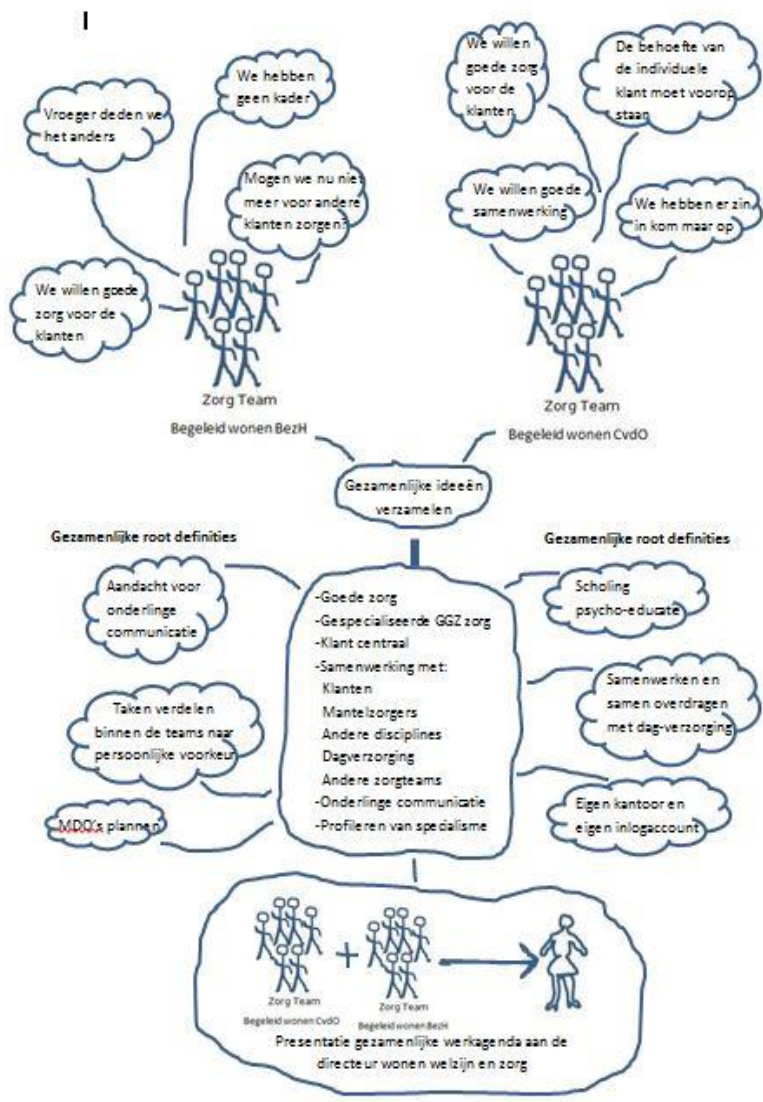
Medewerker TBW

Dat mogen ze helemaal op hun eigen manier doen en daar zien ze tegenop maar ze geven aan dat ze daar wel uit zullen komen. Het team geeft aan tevreden te zijn met de uitkomsten van dit overleg, ze hebben de handvatten die ze nodig hadden om verder te kunnen ontwikkelen in hun samenwerking en in de primaire zorg.

Reflectie

Het activiteitenmodel is opgesteld door mij als actie-onderzoeker omdat ik overzicht heb over de wensen en doelen van beide teams. Door dit model te maken werd zichtbaar hoe dicht bij elkaar beide teams liggen wanneer het gaat om de toekomst visie en de sub-doelen die men bereiken wil en belangrijk vindt (de normatieve dimensie vanuit het team zelfAI). De teams hadden dit gezamenlijk kunnen doen wanneer de organisatie ze daar de tijd voor had gegeven maar die was er niet. Het onderzoek mocht wel gedaan worden maar niet veel extra tijd in beslag nemen. Als actie-onderzoeker ben ik me onvoldoende bewust geweest van het aantal extra uren waarvoor ik had moeten pleiten.

De methode schrijft weliswaar voor dat er gezamenlijke activiteitenmodellen gemaakt moeten worden maar deze teams hebben daar geen ruimte voor. Ik besluit de modellen dan ook als richtinggevend voor mezelf te gebruiken aangezien het mij wel overzicht geeft. Het is bekend dat deze stap van de SSM lastig kan zijn voor medewerkers en dat blijkt dus ook in deze teams. Door de vertraging te accepteren, niet te gaan jagen naar oplossingen maar op zoek te gaan naar wat wel werkt in deze fase (pragmatische dimensie AI) als activiteitenmodel kan ik toch



Figuur 10 Het activiteitenmodel zoals opgesteld naar de input uit beide teams

trouw blijven aan de SSM. Het is belangrijk tijd en tempo van het team in deze te volgen en niet mijn eigen plan. Het is per slot niet mijn proces maar het proces van het team. De valkuil is hier te veel vast te houden aan de normatieve dimensie (AI) van de SSM. In de uiteindelijke presentatie die men aan de DWZ zal gaan geven zullen de teams op hun eigen manier ook weer moeten geven hoe ze hun proces zien en zullen gaan volbrengen.

Op dit moment zijn de teams nog niet in staat om de modelleringsfase te volbrengen omdat nog niet is voldaan aan de voorwaarde een activiteitenmodel op te stellen. De rootdefinitie is er wel. Vanuit het team is het een goed besluit dat ze aangeven er nu niets mee te willen. Vanuit de AI waardeer ik hun openheid en drive voor de primaire taak die ze hebben (anticipatieprincipe AI). Vanuit de organisatie is er eigenlijk ook te weinig tijd om te lang stil te staan. De teams vinden het prettig dat we samen aan het werk zijn maar lijken soms beter dan ik als actie-onderzoeker door te hebben dat we gebruik moeten maken van de weinige tijd die er is.

Resume

Het tempo van het team is in deze fase van de modellering belangrijker dan het behalen van de eindstreep van dit onderzoek waardoor we nog in de modelleringsfase blijven. Men weet een mooie rootdefinitie te formuleren maar ziet geen heil in de vorm van het voorliggende activiteitenmodel. Het team krijgt weinig tijd van de organisatie om te overleggen en gebruikt deze tijd liever om goede afspraken te maken. Er wordt gebruik gemaakt van het tempo en de motivatie die het team nu heeft om verder te komen. De borging van de verandering en de steun die ze nodig hebben wordt

gekoppeld aan de presentatie die het team zal doen bij de DWZ. Dat wordt echter vooral als spannend ervaren en zeker nog niet als steunend.

Zowel voor het team als voor de actie-onderzoeker is in deze fase duidelijker geworden wat de doelen van beide teams zijn en hoe deze in hoge mate overeenkomen. Dit geeft de actie-onderzoeker meer kennis over de situatie waardoor de manier van benaderen vanuit de methode van de AI specifieker gemaakt kan worden om deze stap uit de SSM te volbrengen met behulp van de AI.

Bezien vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken, is het transformatieproces dat op gang komt ondersteund door het werken vanuit de rootdefinitie en een aangepast, bij dit team en deze situatie passend, activiteitenmodel om een gezamenlijk en positief toekomstbeeld te vormen.

Het belang van grenzen en kaders februari 2015 CvdO

Het team besluit zelf een agenda te gaan maken voor de werkoverleggen. Ook spreken ze af hoe en waar ze de onderlinge communicatie over afspraken vastleggen zodat ze allemaal weten waar ze aan toe zijn en afspraken goed na kunnen komen. Ze besluiten dat ze niet willen dat er steeds ad-hoc besluiten genomen worden. Men wil veranderingen en grote aanpassingen in de werkwijze in de teamoverleggen bespreken en vaststellen zodat de afspraken ook geborgd zijn in notulen.

“Ja ik heb wel een puntje om in te brengen, we wilden voorstellen om zelf de agenda te gaan maken zodat er ook dingen op komen waarover we afspraken willen maken.”
Medewerker TBW CvdO

Voor dit kleine proces dat de kwaliteit van zorg op de werkvloer zal verbeteren maakt men goede afspraken. Ze spreken af hoe te communiceren onderling, ze zullen de afspraken die ze willen borgen zelf inbrengen in het WO om te bereiken dat ze afspraken goed na komen, ze willen vanuit dezelfde afspraken werken en niet langer alles ad-hoc regelen en oppakken.

Het team wil ook weten welke regelruimte ze nu zelf hebben (P). Daarvoor wordt op een flap een indeling gemaakt over wat je helemaal zelf als team kan besluiten, waarover je een teamleider informeert en wat alleen in overleg met een teamleider kan. Het team maakt duidelijke afspraken over de regelruimte, door met de teamleider in kaart te brengen wat ze zelf op kunnen pakken zonder overleg, waarover ze hun teamleider moeten informeren en waarvoor overleg vereist is (Q) om optimaal gebruik te kunnen maken van de regelruimte die ze hebben (R).

Reflectie

Tijdens het WO toont dit team zich dusdanig professioneel dat het voor mij heel gemakkelijk is alles wat ze voorstellen en doen te valideren.

Dit team kan heel zelfstandig werken en heeft zelf hele goede oplossingen in huis. In deze ben ik dan ook vooral waardierend procesleider. Hierdoor kan ik ze het vertrouwen geven dat ze dit zelf kunnen en stel ik slechts vragen over bijvoorbeeld hoe ze deze afspraken willen gaan borgen. Daarover hebben ze zelf heel goede ideeën die ze uitwerken via de PQR-formule die de SSM daarvoor voorschrijft.

Van mij willen ze nog graag weten waar hun eigen regelruimte zit en daar geef ik in samenspraak met henzelf de kaders voor aan.

Aan de ene kant is het team hier op kleine schaal bezig met de modelleringsfase, aan de andere kant geeft dit proces ook extra kennis over het team, wie ze zijn, wat ze samen kunnen en hoe ze werken. Het geeft daarmee inzicht in de

“Als we uiteindelijk maar zo overleggen en afspraken maken, dat we allemaal op de hoogte zijn en hetzelfde doen”

Medewerker TBW CvdO

Daarnaast pakken ze eigen regie op het uitprinten en maken van looproutes. Voorheen werd dat door een algemene planner gedaan maar ze gaan dit nu zelf oppakken door twee teamleden op eigen verzoek wegwijs te laten maken in het systeem.

De organisatie wil ook graag dat de teams zelf de roosters gaan maken voor wie wanneer werkt. Deze verantwoordelijkheid vinden ze heel prettig, ze zien er naar uit dit zelf te mogen gaan doen en bespreken vast wie van het team daar de grootste affiniteit mee heeft.

Op een flap worden de verbanden en verantwoordelijkheden in de verschillende situaties die binnen het werk bestaan getekend. Dit geeft het team inzicht en overzicht in de regelruimte die ze hebben.

Resume

Na een eerste periode van valideren en medewerkers in hun kracht zetten komt het team nu zelf met ideeën om het werk verder te structureren en afspraken te borgen. De medewerkers hebben zich in hun kracht laten zetten wat ze meer vertrouwen geeft waardoor er concrete afspraken gemaakt kunnen worden over het oppakken van de eigen regelruimte binnen het team. Een bijzonder geslaagde vorm van leren en aanpassen. Door aansturing vanuit AI komt en blijft het team in een lerende cyclus. Van belang is dat deze ontwikkeling bij een van beide teams speelt, team CvdO. Aanvankelijk leek het actie-onderzoek nog niet zo van de grond te komen maar nu de normatieve dimensie is verwisseld met de pragmatische dimensie van de AI komt er ineens wel een proces op gang.

Bezien vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken, is het een klein sub-transformatieproces dat op gang komt, waarbij het team door te werken met een PQR-formule (SSM) in een voortdurende leercyclus (SSM) terecht komt op weg naar een zelfgekozen bestemming (AI). Daardoor eindigen zij op dit sub-proces al in de deliver- en uitvoerings-fase terwijl ze zich voor het grotere geheel nog in de modelleringsfase bevinden.

Het belang van grenzen en kaders februari 2015 BezH

In het eerste WO met alleen team begeleid wonen BezH is er

kwaliteiten die binnen het team aanwezig zijn waardoor de analyse fase ook hier nog van kracht is. Ik moedig ze aan de taken op het gebied van roosteren en het bijhouden van de looproutes onderling te verdelen op basis van waar een ieder goed in is. Het moet je werk leuker maken en niet zwaarder. Hiermee zet ik de teamleden die dit goed kunnen in hun kracht en krijgen ze de ruimte zich als individu te ontwikkelen binnen het gezamenlijke doel zoals de AI voorschrijft.

Het inzichtelijk maken van de regelruimte binnen het team kan gezien worden als een activiteitenmodel. Niet zoals standaard binnen de SSM maar wel op een manier die werkt voor dit team die passend en adequaat is.

Reflectie

Begeleid wonen team BezH valt

ruimte om meer duidelijkheid te krijgen over wat nu echt de overtuigingen zijn waarlangs dit team beweegt en altijd bewogen heeft. Dit team komt uit een heel andere cultuur dan team CvdO.

“Nou, dat vind ik lastig hoor, ik doe dit al zo lang!”. “Mag ik wat zeggen?... Ik heb nog nooit iemand zo lief een bewoner wakker zien maken”. “Ja dat is mijn vak”.

Twee medewerkers TBW BezH die al langer werken

Op BezH is men minder uitbundig, houdt men meer vast aan hoe het vroeger was (weltanschauung SSM). Het team bestaat uit medewerkers die bijna allemaal al geruime tijd binnen de organisatie werkzaam zijn. Ze laten niet meteen horen en zien waar ze vandaan komen en wat ze vinden of welke vaardigheden ze in huis hebben, ze zijn terughoudend en kijken de kat uit de boom.

“Waar ik goed in ben? Weet ik niet, ik doe gewoon mijn werk..... Waarom ik dit werk doe?... Omdat ik van mensen houd denk ik, ik wil ze een beter leven geven”.

Medewerker TBW BezH die al langer werkt

Voorheen wisten ze precies hoe de hazen liepen, maar er varen nu onduidelijkheid en onmacht. Het werken in een eigen gespecialiseerd team vinden ze een verbetering voor de zorg maar het is nog wel zoeken hoe alles op te pakken en te doen. Tijdens het WO blijkt dat ze moeite hebben om op hun locatie zichzelf als los team te positioneren. Er is nog veel bemoeienis vanuit andere teams die zeggen hoe en wat ze moeten doen. Ook is er nog een aantal zaken die ze niet in eigen beheer hebben. Zo bestellen ze nog niet zelf de medicatie voor de eigen doelgroep en doen ze ook nog veel in de zorg voor bewoners die nu onder andere teams vallen. Omdat er nog geen eigen overdracht is binnen het begeleid wonen team, schuiven ze nog aan bij het gezamenlijke overdrachtsmoment in de middag met de andere teams. Op deze momenten krijgen ze ook werkopdrachten van de andere teams omdat die vinden dat team begeleid wonen het niet zo druk heeft.

“Als we beneden overdragen dan gaan anderen uit andere teams bepalen wat wij allemaal moeten doen, ze denken dat we niks te doen hebben maar snappen onze bewoners gewoon niet”.

Medewerker TBW BezH

nog steeds onder een andere teamleider en krijgt nog geen aansturing gericht op krachten en eigen mogelijkheden vanuit de AI gedachte.

Om al wat verbinding met hen te zoeken en ze vast te waarden in wat ze allemaal doen plan ik een werkoverleg met hen in. Dit geeft mij de kans wat meer verhalen te horen over henzelf en hoe ze in de organisatie staan als team en hoe het voorheen voor hen was. Het team laat zichzelf in een eigen overleg wat beter kennen dan in het GWO dat we eerder hadden. Het is wel lastiger, doordat ze meer de neiging hebben de kat uit de boom te kijken is het ook lastiger erachter te komen wat nu precies hun wereldbeelden en weltanschauung (SSM) zijn. Ze weten dit veel minder van elkaar en ik weet ook veel minder van hen.

Dit team heeft behoefte aan duidelijkheid en een teamleider die voor ze staat (de borging van de afspraken binnen de organisatie zoals dat binnen de SSM van belang is). Maar ze kijken eerst de kat uit de boom en lijken te vinden dat ik me als teamleider met mijn mooie verhaal eerst moet bewijzen. Ik besluit trouw te zijn. Te doen wat ik zeg, belofte maakt schuld, en zo langzaam het vertrouwen van dit team te winnen. Het heeft geen zin om met mooie voorbeelden te komen, ze weten allemaal al precies hoe het moet en wat de beste

Er zijn veel onduidelijkheden in de basis bij dit team.

“Ja ik wil niet lullig doen maar ik had wel verwacht dat je er meer zou zijn. We weten nu eigenlijk nog niet wat we wel en niet mogen en moeten”.

Medewerkers TBW BezH

Medewerkers weten bijvoorbeeld niet of hun vakantieaanvragen goedgekeurd zijn en hebben behoefte aan een overzicht van overleggen zodat ze voor de komende maanden weten waar ze aan toe zijn. Ze willen nu vooral duidelijkheid en daarover worden ter plekke afspraken gemaakt.

Zo wordt besproken hoe en onder welke omstandigheden het team alleen nog in hun eigen team over zal gaan dragen.

“Ja, eigenlijk moeten we ze gewoon laten zien hoe wij denken dat het moet, hoeven ze zich ook geen zorgen meer te maken”.

Medewerker TBW BezH

Daarnaast worden er concrete afspraken gemaakt zodat ze meer duidelijkheid hebben. Deze afspraken gaan vooral over wat de teamleider voor ze kan en zal betekenen, wie welke taak binnen het team oppakt en waar ze terecht kunnen met welke vragen. Het team geeft aan waar ze last van hebben en hoe en welke ondersteuning ze nodig zouden hebben om daar zelf weer mee verder te kunnen.

oplossing is maar ze zijn nog niet toe aan de dialoog. Het enige dat ik nu kan doen is de competenties van de individuele medewerkers en het team als geheel benadrukken (valideren vanuit het positieve principe AI). Het lijkt erop alsof dit team gewend is om op de vingers getikt te worden wanneer ze in het verleden zelf een oplossing bedachten. Door de CATWOE in kaart te brengen wordt duidelijk waar het hen aan ontbreekt en wordt het gemakkelijker om de kaders te geven die ze nodig hebben om weer verder te kunnen in hun proces. De CATWOE is besproken met het team maar niet als dusdanig aan hen gepresenteerd. Dat zag ik niet als meerwaarde, het gesprek erover echter wel en dat heeft ook zijn effect gehad. Door de gang van zaken bespreekbaar te maken is duidelijk geworden dat dit team in grote mate wordt beïnvloed door hun omgeving, door het systeem waarin ze werken. Als onderdeel van het systeem pakken ze zelf nog weinig invloed. Om de grip terug te krijgen maken we afspraken over hoe ze de regie terug gaan pakken over de zaken die ze belangrijk vinden en weer zelf op willen pakken.

Resume

Dit team kijkt in deze fase nog de kat uit de boom, laat zich heel voorzichtig beter kennen en maakt nader kennis met de actie-onderzoeker die nog maar kort hun leidinggevende is. Beetje bij beetje komt er meer inzicht in de werkelijke situatie. Het specifieke op dit team gerichte validerend reageren vanuit de AI methode begint nu pas. Dit team heeft een geschiedenis en is niet van plan zich zomaar te binden aan een nieuwe teamleider met een onderzoek. Er is vooral veel wantrouwen

dus worden er afspraken gemaakt om duidelijkheid te scheppen. De afspraken geven de actie-onderzoeker de mogelijkheid om trouw zijn en door trouw te zijn kan vertrouwen worden gewonnen.

Het team ervaart tegenwerking van andere teams in hun eigen pogingen om als zelfstandig team te werk te gaan, maar lijkt zich daardoor ook sneller aan elkaar te verbinden. Door de bemoeienis van de andere teams bundelen zij hun krachten. Ze hebben al wel ideeën over hoe ze het anders zouden willen, maar zoeken nog naar borging en veiligheid om de ideeën om te zetten in nieuwe manier en van werken en afspraken.

Doordat dit team veel later dan team CvdO onder de leiding van de actie-onderzoeker is gekomen komt alles is dit team later op gang. Voor het grotere geheel zit dit team weliswaar in de modelleringsfase maar voor hun eigen ontwikkeling en samenwerking met de actie-onderzoeker bevinden zij zich nog in de analyse- en discovery-fase. Ook hier is het verwisselen van de normatieve dimensie met de pragmatische dimensie(AI) de manier om een proces op gang te brengen.

Bezien vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeendenken, is dit team dan ook bezig met het zetten van stappen binnen analyse- en discovery-fase door rijke beelden te verzamelen (SSM) en successen en verhalen te verzamelen (AI) waarbij ze ook al een stapje zetten in de richting van de toekomst. De AI die de actie-onderzoeker inzet is ondersteunend aan dit proces waardoor de stap in de richting van de design- en modellerings-fase wel gemaakt wordt.

Tweede teamcoaching BezH maart 2015

De middag begint men met het terug kijken naar de doelen en de afspraken die het team in de vorige bijeenkomst samen heeft gemaakt en opgesteld.

Het team merkt vooral dat nu ze zijn opgesplitst in de kleine gespecialiseerde teams ze de verbinding missen en kwijtraken met de bewoners en lopende zaken in de andere teams. Dit geeft ze het gevoel niet in controle te zijn. Ze willen hier graag afspraken over maken zodat ze weer grip krijgen.

De looproutes verdienen ook nog aandacht. Ze zijn nog niet op orde en er blijkt binnen het team ook niemand geautoriseerd om onderdelen te veranderen in de routes. Het team vraagt zich af of en wat ze zelf op moeten pakken en waarvoor ze mij als teamleider in moeten schakelen of moeten informeren.

De afspraken die ze binnen het team hebben zijn ook niet helder, wat moeten ze allemaal zelf oppakken, wie doet dan wat en wat hoort er bij de teamleider.

Ze geven aan dat de afspraken die gemaakt zijn aangaande de MDO's (Multi Disciplinair Overleg) met klanten, hun contactpersoon en behandelaren en de afspraken over de overdracht nu goed lopen. Ze geven aan zich hierin gesteund te voelen. Ook geeft het team aan dat ze van cliënten terug horen dat ze het prettig vinden dat ze nu steeds dezelfde mensen aan het bed zien. Daar is het team erg blij mee.

Aan de andere uit men ook dat ze de TL niet op de afdeling zien

Reflectie

We hebben van tevoren al besproken dat er bij dit team vooral energie moet gaan naar de communicatie, naar het elkaar beter begrijpen. Waarom doet iemand wat hij of zij doet en hoe interpreteert men dat. Uiteindelijk heb ik een valse tweede start binnen dit team omdat ik op deze tweede teamcoaching onverhoopt niet aanwezig kan zijn. Van tevoren bel ik de P5com-coach om aan te geven dat ik er zo van baal dat ik er nu niet bij kan zijn. Ze weet het heel mooi om te draaien. Geeft aan dat dit team de vorige keer veel moeite had met de coaching en dat het wellicht ook wel ruimte geeft als ze bij elkaar zijn zonder dat ik erbij ben. Achteraf krijg ik het verslag zodat ik een en ander op kan pakken. Het is echter geen

en dat ze dat missen, dat ze graag zouden zien dat er vaste dagen zijn waarop ze ondersteuning krijgen.

Daarnaast kijkt het team terug op de afgelopen periode en wat de veranderingen hen gebracht hebben tot nu toe. Ze geven aan op een lijn te zitten als team, zijn blij met elkaar als team en krijgen positieve reacties van de bewoners op de afdeling. het team geeft aan lekker samen te werken.

Om ook de gouden gedragsregels op de kaart te houden wordt het team uitgenodigd om elkaar een compliment te geven naar aanleiding van deze door henzelf opgestelde regels. Dit gaat goed.

Ze spelen het kwaliteitspel waarbij men goed in staat blijkt om de kwaliteiten van de ander te benoemen maar uitdagingen, valkuilen en allergieën komen, mede gezien de tijd, zo goed als niet aan bod.

goed voorbeeld van me aangaande afspraken houden en trouw zijn, waardoor ik vertrouwen wilde winnen. Ik sta een nul achter. Bezien vanuit het systeendenken oefen ik als omgeving van het team een negatieve invloed uit op het team als het gaat om vertrouwen, aan de andere kant verbinden ze zich onderling sterker omdat ze gezamenlijk door mij in de steek worden gelaten. Persoonlijk zoek ik snel de verbinding, bij dit team is dat niet waarop ze zitten te wachten. 'Geen woorden maar daden' is de taal die ze spreken. Als ik gewoon mijn werk doe en laat zien dat ik er voor ze ben, hun belang en dat van de bewoners voorop stel, dan kunnen we verder. Voor mij betekent werken vanuit de AI gedachte ook het persoonlijke contact, het valideren van het individu maar daar is dit team niet gevoelig voor. Ik moet bij hen uit mijn eigen comfortzone stappen om een goede band op te kunnen bouwen en contact te kunnen maken.

Resume

Dit team dat zich toch al moeilijk laat kennen zit in een lastige fase ten opzichte van de actie-onderzoeker. Wanneer de TL plotseling niet op komt dagen dan pakken ze dat nuchter op, maar het helpt niet in het versterken van de toch al niet sterke band. Ze blijven zoeken naar duidelijkheid terwijl ze juist veel onduidelijkheid ervaren. Ze bewegen in het grotere geheel al mee in de modelleringsfase terwijl ze ten opzichte van hun TL en elkaar ook nog in de analysefase verkeren. De basis is er nog onvoldoende waardoor ze veel onrust vanuit het systeem ervaren en extra om een kader blijven roepen. De positieve benadering van de AI lijkt echter ook zijn vruchten af te werpen. Het team is steeds tevredener over het eigen handelen aan het worden en beginnen elkaar te vinden

in de samenwerking. Ze blijven wel betrokken bij hun eigen proces en de keuzes die ze maken waardoor ze steeds meer invloed krijgen op het eigen proces.

Kijkend vanuit figuur vier waar de AI en SSM samen komen met het systeemdenken stapte dit team heen en weer tussen de analyse- en discovery-fase als het om het eigen team en de samenwerking met de TL gaat en de modellering- en design-fase met betrekking tot het grotere geheel door bezig te zijn met een positief toekomstbeeld en nog bezig te zijn met het (her-)ontdekken van de successen en krachten (AI). Ze verzamelen en leren nog van elkaars rijke beelden en maken ook al stappen richting rootdefinities (SSM).

Terugkijken op de tweede teamcoaching maart 2015 BezH

Met een delegatie van het team wordt terug gekeken op de team-coaching. De punten uit het verslag van de P5com-coach worden besproken en de punten die het team naar voren heeft gebracht en die aandacht verdienen worden opgepakt.

Er is een aantal punten die ze hebben aangegeven te missen of nodig te hebben dus worden eerst besproken.

“Kan je hier niet op vaste dagen zijn? Dan weten wij ook wanneer we je wel en niet kunnen vinden en verwachten”.
Medewerker TBW BezH

Zo worden er afspraken gemaakt over de aanwezigheid van de TL op vaste dagen en over spreekuurtijden zodat medewerkers weten wanneer ze terecht kunnen en de TL ook echt tijd heeft.

In de teamcoaching is nogmaals afgesproken dat het team besluiten die ze hebben genomen en doelen die ze hebben gesteld zullen presenteren in een overleg aan de DWZ. Dat zien ze wederom niet zo zitten. Er zijn veel zieken in het team en de mensen die nog over zijn geven aan dat ze zich ook gesteund willen weten door de nu zieke en afwezige medewerkers.

“Ja maar het zijn steeds dezelfde die nu besluiten nemen, de mensen die nieuw zijn zouden daar ook bij moeten zijn en de mensen die ziek zijn, zijn nu ook niet betrokken”.
Medewerker TBW BezH die al langer betrokken is

Ze willen de presentatie eigenlijk alleen doen als alle teamleden erbij kunnen zijn en ze willen uitstel. De voorbereiding willen ze gezamenlijk doen en daar hebben ze meer tijd voor nodig. Wanneer ze horen dat de vraag voor deze presentatie echt vanuit de DWZ is gekomen en dat zij oprechte interesse heeft in

Reflectie

Ook voor mezelf bespeur ik de behoefte om mij niet alleen loyaal aan dit team te verklaren maar dat ook om te zetten in daden. Hoe lastig ook, ik ga aan mijn agenda zitten en maak ruimte om op dinsdag en vrijdag op BezH te zijn. Ik ken dit team nog niet goed en moet een band met ze opbouwen. Ik bespreek dat met het team en geef aan dat het ook voor mij zoeken is. Dat ik mijn best ga doen om op dinsdag en op vrijdag op BezH aanwezig te zijn zodat we elkaar meer zien en elkaar kunnen leren kennen.

Het is duidelijk dat ik en dit team nog niet dezelfde taal spreken. Daardoor begrijpen we elkaar soms niet en worden verkeerde verwachtingen gewekt. Het team geeft aan dat ze het idee hadden dat de besproken punten in de la zouden belanden en waarderen deze overleg actie van mij. Voor mij bevestiging dat dit team nog weinig vertrouwen heeft.

Ik blijf ook niet helder geweest te zijn over de vorm van de presentatie. Wanneer ik dat aandachtiger had gedaan had dat waarschijnlijk veel ruis en

de ontwikkelingen en wat daarvoor nodig is besluit het team er toch voor te gaan. Ze mogen het ook echt op hun eigen manier doen en dat stelt ze gerust. Als dat de omstandigheden en de voorwaarden zijn dan zien ze het toch wel zitten. Het team gaat niet overal zomaar in mee maar zoekt wel gezamenlijkheid, binnen het team en met de TL.

onrust kunnen voorkomen. Men verwacht commitment van mij, van de DWZ maar ook van elkaar nu er zoveel zieken zijn en er zoveel aan het veranderen is. Men zoekt naar gezamenlijke betekenisgeving om deze verandering te kunnen dragen.

Resume

Het team laat zich langzaam beter kennen, geeft steeds meer aan wat ze nodig hebben. Ze hebben behoefte aan goede afspraken en de aanwezigheid van een teamleider. Ze hebben last van hun omgeving. Zowel van de andere teams als van de vele zieke medewerkers en van het feit dat de teamleider niet zichtbaar is. Ze zoeken structuur, hebben concrete en vaste afspraken nodig en die krijgen ze ook steeds meer. Deze zakelijke verbinding en het trouw leggen de basis voor het eerste vertrouwen en gezamenlijke betekenisgeving om de veranderingen door te kunnen voeren.

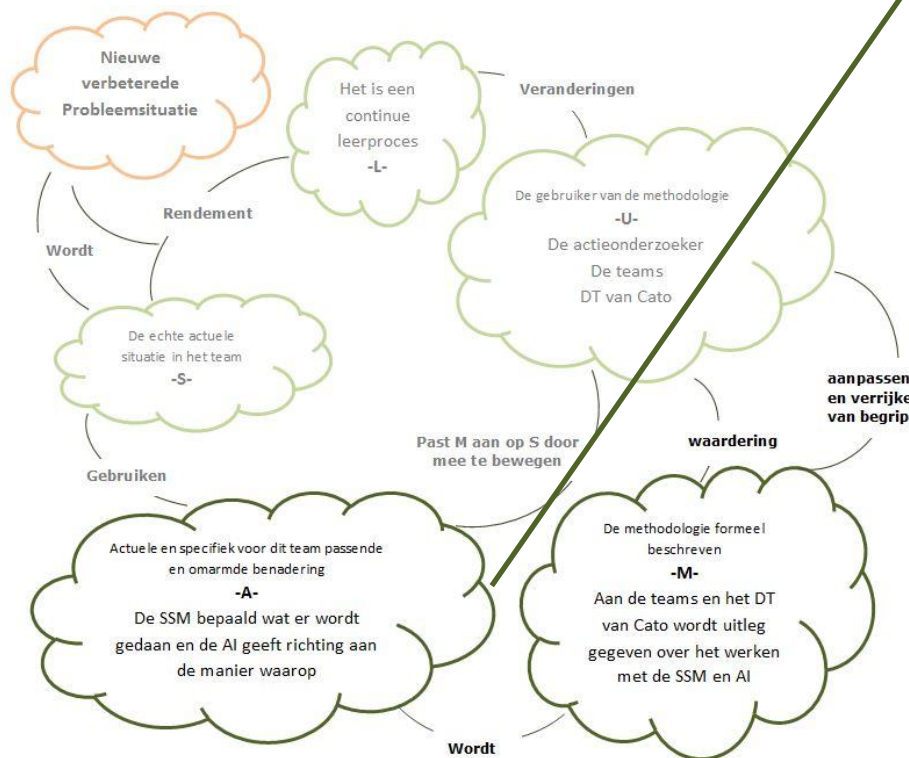
4.1.1 Tussenconclusie na het doorlopen van de modelleringsfase

Op dit punt in het onderzoek valt te concluderen dat er naar aanleiding van de modelleringsfase die is doorlopen met de teams een gezamenlijk beeld is geschetst van de wenselijke toekomst naar aanleiding waarvan de rootdefinitie tot stand is gekomen. Daardoor is voldaan aan de bedoeling van de tweede fase van de SSM.

Bezien vanuit de LUMAS-cyclus die in een SSM onderzoek doorlopen dient te worden speelt deze fase zich afwisselend tussen de M en de A af zoals te zien is in figuur 11. Door te filosoferen over de toekomst vanuit de AI en de onderdelen van CATWOE te onderzoeken vanuit de SSM komt er steeds meer duidelijkheid over de actoren, hun wereldbeeld, omgeving en onderlinge beïnvloeding van de actoren die zich binnen het systeem bewegen.

Vanuit het DT is een veranderrichting bepaald, gericht op de krachten en mogelijkheden van de medewerkers. Als gevolg daarvan heeft het MT besloten niet te gaan voor de term zelfsturing maar te gaan voor de termen zelfregeling en regelruimte.

De twee teams raken steeds meer op de hoogte van elkaars wereldbeelden die heel dicht bij elkaar blijken te liggen. Beide teams zijn los van elkaar tot dezelfde punten gekomen en hebben dezelfde rootdefinitie voor ogen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de methode die is gebruikt om de teams te vragen naar de transformatie die ze door willen maken een eenduidig antwoord teweeg heeft gebracht. De vraag over de oorzaak van deze eenduidigheid blijft vooralsnog onbeantwoord. Het is niet direct toe te schrijven aan de werkwijze van de SSM of AI noch aan de manier van vragen stellen door de actie-onderzoeker daar de vragen open van aard waren. Het zou kunnen dat de richting die de medewerkers hebben gekozen past bij de gemiddelde medewerker die in de ouderenspsychiatrie werkt of dat de ideeën die er in het verleden voor dit team al zijn geweest zich ook in de mening van de medewerkers hebben genesteld en zo invloed hebben gehad. Dat ook de nieuwe medewerkers met soortgelijke doelen en visies komen doet vermoeden dat het feit, dat iedereen op een lijn zit, zijn oorzaak vindt in een gezamenlijk basis idee dat heerst bij medewerkers in de ouderenspsychiatrie.



De probleemsituatie wordt in zijn geheel benaderd waardoor het hele systeem betrokken wordt. In de tweede fase van de SSM cyclus, de modelleringsfase, worden daarvoor activiteitenmodellen en rootdefinities gemaakt. CATWOE en de PQR worden gebruikt om de situatie te ontrafelen. Daarnaast wordt gefilosofeerd over de toekomst en worden positieve beelden gevormd. Dit is de voorgenomen wijze om het transformatieproces zoals weergegeven in figuur 4 op gang te brengen.

Figuur 11 LUMAS-cyclus van de modelleringsfase

De verandering naar kleine gespecialiseerde teams is top-down ingezet. Dat zijn de medewerkers die al langer voor de organisatie werken niet anders gewend. Vooral het CvdO team, het team waarin de meeste medewerkers werken die nog maar kort bij de organisatie betrokken zijn, pakt de regelruimte die ze krijgen snel en effectief op. Zij lijken minder last te hebben van het systeem waarin de anderen al veel langer werkzaam zijn. Stappen daardoor gemakkelijker in een andere rol.

De normatieve dimensie van de AI wordt benadrukt door de gouden kaartjes die de teamleden maken. En het gezamenlijke doel, dat de twee TBW formuleren, geeft invulling aan de metafysische dimensie van de AI. Het dromen over de toekomst geeft niet alleen ruimte voor de metafysische maar ook voor de pragmatische dimensie.

De pragmatische dimensie van de AI is gebruikt om erachter te komen wat wel werkt op de momenten dat de methode niet blind gevolgd kon worden. Zo bleken de teams onvoldoende tijd, ruimte, aandacht en begrip te hebben van de activiteitenmodellen om ze goed te gebruiken. Dat is de teams niet aan te rekenen, dat is een inschattingsfout van de actie-onderzoeker. De actie-onderzoeker was bij aanvang van het onderzoek, toen de voorwaarden afgestemd en besproken konden worden met de DWZ onvoldoende bekend met de SSM en de AI om de juiste kaders en voorwaarden te kunnen stellen en afspreken aangaande de extra tijd en ruimte die er nodig zou zijn om dit onderzoek goed uit te kunnen voeren. De DWZ heeft toestemming gegeven om de teams zelf

een pad uit te laten stippelen maar faciliteerde niet in tijd. Het team zelf heeft zich scherp en taakvolwassen getoond door aan te geven verder te willen en spijkers met koppen te willen slaan om de zorg goed op orde te krijgen.

Uit de modelleringsfase van de SSM is gebleken dat wanneer te sterk wordt vastgehouden aan de normatieve dimensie van de AI de teams niet langer eigenaar zijn van hun veranderproces, wat wel de bedoeling is.

Gedurende deze fase van het onderzoek zijn er meerdere transformatieprocessen gaande. Het grote transformatieproces is de omzet van grote zorgteams naar kleine gespecialiseerde begeleid wonen teams met eigen regie en regelruimte. Daarnaast pakken de teams, binnen de regelruimte die ze hebben en krijgen, ook kleinere processen op om de directe zorg te verbeteren. Ook dat zijn kleine transformatieprocessen. De verschillende transformatieprocessen zijn terug te vinden in de rootdefinities. De beïnvloeding vanuit de AI lijkt in deze fase het tempo, waarin het team zich ontwikkelt en naar de volgende fase van de SSM doorgaat, te versnellen en op die manier in positieve zin te beïnvloeden.

Tot slot is er nog het transformatieproces dat het DT en MT doormaken wat betreft het kader dat ze stellen voor de komende tijd en de veranderrichting die wordt aangescherpt.

De normatieve dimensie komt goed naar voren wanneer middels dialoog tijdens overlegmomenten is gezocht naar de consensus over wat er zou moeten zijn en door de rootdefinitie gezamenlijk op te stellen.

‘Gespecialiseerde begeleiding op maat waarbij de klant centraal staat’.

De twee teams hebben een gezamenlijk doel opgesteld waardoor ze nu van de dream-fase/modelleringsfase over kunnen naar de design-fase/vergelijking en discussie.

In de voorgaande periode zijn de kaders niet alleen gesteld door de organisatie maar ook door de teams zelf. Ze hebben de richting bepaald die ze op willen en ook hoe ze dat willen doen met welke prioriteiten.

De organisatie heeft besloten steun en borging te faciliteren door de volgende rootdefinitie op te stellen:

‘vertrouwen en bouwen op eigen kracht van medewerkers leidt tot eigen kracht klant en gerichtheid op de omgeving’

Het MT maakt daar uiteindelijk de volgende veranderboodschap van die ze aan de teams presenteren:

‘We zetten individuele kwaliteiten van medewerkers in om de kracht van het team te vergroten, zij krijgen ook meer eigen regelruimte en invloed. Daarmee ondersteunen we onze klant maximaal bij de regievoering over zijn eigen leven’.

De verschillende rootdefinities die zich aan het vormen zijn binnen het DT, het MT, de actieonderzoeker en de teams kruisen soms elkaars wegen waardoor ze invloed op elkaar uitoefenen. Aangezien de SSM en de AI beide gericht zijn op het volledige systeem en diens context kan de verandering en besluitvoering die in het DT en in het MT genomen wordt niet genegeerd worden. Het DT en MT zijn weliswaar niet bezig met een SSM traject maar zijn wel een beïnvloedend onderdeel in de omgeving van de teams. De actie-onderzoeker neemt invloed op de teams door de SSM in te zetten met de krachtgerichte en positieve methode van de AI waarmee de medewerkers in hun kracht worden gezet. Dit heeft ze regelruimte gegeven, waardoor ze zelfstandig aan de slag konden en zelf invloed hebben genomen om verbeteringen op te pakken en door te voeren. Daarnaast voert de actie-onderzoeker invloed uit op de omgeving van de medewerkers. Het DT heeft invloed op de ontwikkeling van de rootdefinitie van het MT en daarmee op het systeem waarbinnen de teams opereren. En het MT heeft directe invloed op de teams doordat ze bepalen binnen welke kaders en vanuit welke veranderboodschap de teams moeten gaan ontwikkelen. Vooral met de keuze van de veranderboodschap drukken ze een duidelijk stempel op de richting die het systeem op moet ontwikkelen.

De omgeving is in de modelleringsfase een belangrijke factor die veel invloed heeft en neemt.

Environmental constraints zijn er op verschillende vlakken.

Binnen het onderzoek blijkt het niveau van de medewerkers ook een rol te spelen. De niveaus verschillen zijn groot waardoor niet van alle medewerkers verwacht kan worden dat ze overal in mee kunnen en gaan. Niet iedereen snapt het hoe en waarom van de stappen die worden gezet.

Daarnaast maakt de huidige tijd waarin veel bezuinigingen in de zorg worden doorgevoerd dat er weinig extra tijd en ruimte is voor zorgmedewerkers om te besteden aan het meedenken over veranderingen. Op locatie BezH zijn gedurende het onderzoek vier langdurig zieken. Dat heeft grote invloed op de energie en de tijd die de overige teamleden dan nog aan veranderingen en ontwikkelingen kunnen besteden.

Ook de verschillende actoren beïnvloeden elkaar, ze bewandelen allen hun eigen pad en werken en handelen vanuit een eigen specifieke voorkeur en visie.

In voorgaande is door verschillende aanleidingen het tempo dat de actie-onderzoeker voor ogen had teruggedraaid om trouw te kunnen blijven aan het SSM traject. Ook in een situatie, die lastig is en waar weinig tijd en energie gestoken kan worden in veranderprocessen, is het wel haalbaar gebleken de veranderingen goed door te voeren volgens de SSM zolang er rekening wordt gehouden met de situatie waarin het team zich op dat moment bevindt. Alleen op die manier worden alle stappen zorgvuldig genomen met als resultaat dat het team eigenaar blijft van de verandering.

De teams zijn beter gaan communiceren, nog steeds betrokken bij de veranderingen en ze ervaren invloed in hun eigen proces. Ze zijn meer in hun kracht gaan staan. De twee teams gaan niet gelijk op. Team CvdO heeft betere teamomstandigheden waardoor ze voorlopen. Zij zijn daardoor ook al zo ver dat ze elkaar in hun kracht zetten en dat ze, weliswaar naar eigen ontwerp, activiteitenmodellen maken. Team BezH werkt nog meer aan de basis, aan vertrouwen, samenwerking met de TL en communicatie.

Aangezien de actie-onderzoeker ook teamleider is doen zich soms conflicterende situaties voor. Aan de ene kant moet worden voldaan aan de eisen vanuit het DT, aan de andere kant moet er zorg worden gedragen voor de kwaliteit van het onderzoek en de teams. Een lastige rol die maakt dat de actie-onderzoeker constant scherp moet zijn op het eigen functioneren en de reden van een

afweging of keuze. De keuze die keer op keer bovenaan staat is de zorg voor het team en de cliënten. Dat komt niet altijd de kwaliteit van het onderzoek ten goede maar met een scherpe analyse geeft het wel inzicht in de haalbaarheid van het combineren van de rol van actie-onderzoeker en teamleider.

Het resultaat van deze modelleringsfase van de SSM, waarbij gebruik is gemaakt van de beïnvloeding vanuit de AI, is dat twee teams die op een ander punt in hun ontwikkeling zitten toch zo ver zijn dat ze met dezelfde rootdefinitie over gaan naar de volgende fase van de SSM. De modelleringsfase heeft veel informatie opgeleverd over het functioneren en systeem van de verschillende teams. Beide teams staan op een andere manier in verhouding tot het systeem waarin ze zich begeven. Team CvdO ontleent veel steun aan het systeem en ontleent ook veel steun aan het eigen systeem. Team BezH heeft veel meer last van het systeem waarin zij zich begeven en zoeken nog naar de balans en steun in het eigen systeem. Ondanks dit verschil zet de beweging in de SSM-cyclus zich voort en gaat men over naar de design-fase (AI)/vergelijking en discussie (SSM) fase.

4.3 De vergelijking en discussie

Nu beide teams gezamenlijk hebben besloten waar ze naartoe willen werken, een rootdefinitie hebben, is het tijd om de gestelde doelen waar nodig aan te scherpen en het gezamenlijk eens te worden over de activiteitenmodellen. Op deze manier zal voor iedereen duidelijk worden op welke manier en via welke stappen er naar welk doel wordt toegewerkt. In deze fase mogen de modellen nog ter discussie gesteld worden en zijn aanpassingen nog mogelijk wanneer dat het uitvoeren in de praktijk gemakkelijker en of haalbaarder zal maken en kan men spreken over de manier van leidinggeven.

Krachtsessie Invoorzorg! 26 maart 2015

Er staat een GWO op de planning dat we gebruiken voor een krachtsessie met Invoorzorg! De opkomst vanuit beide teams is laag maar er zit wel een kleine gemotiveerde groep bij elkaar. Deze eerste krachtsessies van een hele reeks krachtsessies heeft als doel vanuit de krachten en mogelijkheden van medewerkers een veranderagenda te maken voor de komende periode. De veranderboodschap die is opgesteld door het DT is daarin leidend, maar de prioritering en uitvoering ligt bij de teams.

‘We zetten individuele kwaliteiten van medewerkers in om de kracht van het team te vergroten, zij krijgen ook meer eigen regelruimte en invloed. Daarmee ondersteunen we onze klant maximaal bij de regievoering over zijn eigen leven’.

Bovenstaande is de veranderboodschap aan het team waar ze zelf inhoud aan mogen gaan geven. Het team pakt deze positief op. Men geeft aan het prettig te vinden nu mee te mogen denken en al te merken dat er veel veranderd is in de positieve zin.

“Ik ben net terug van zes weken Australië maar ik merk echt een verschil, er is veel gedaan! Heel fijn”.

Medewerker TBW BezH

Om het verband met de eerdere teamcoaching die de teams gehad hebben te leggen krijgen ze allemaal een ‘startdocument begeleid wonen’. Hierin staan alle punten verzameld die de afgelopen maanden in zowel de teamcoaching als in de teamoverleggen aan de orde zijn geweest. Het geeft aan waar de teams nog aan willen werken maar ook vooral wat er al is gedaan. Het slaat uiteindelijk ook terug op de opgestelde rootdefinitie en het activiteitenmodel.

De meesten leggen het document voor nu naast zich neer, een enkeling leest het snel. Het is een bevestiging van wat men

Reflectie

Alle overleggen komen erg kort op elkaar. Omdat ik niet wil dat de medewerkers hun energie laten zakken, besluit ik toch op korte termijn een krachtsessie af te spreken met de Invoorzorg!-coach voor de twee TBW samen.

Eigenlijk heb ik te weinig tijd genomen om dit goed voor te bereiden. Ik heb wel uitgebreid met de Invoorzorg!-coach gesproken maar heb het team onvoldoende voorbereid. Ze hadden het door mij opgestelde startdocument, met de door hen zelf afgesproken en bedachte punten uit eerdere coachsessies, eerder moeten hebben zodat ze zich hadden kunnen inlezen. Desalniettemin is het een goed overleg want juist door mijn stuk niet gelezen te hebben zijn de medewerkers zelf tot een mooie gezamenlijke werkagenda gekomen die als van nature op het fundament komt te staan dat we de afgelopen maanden hebben gebouwd. Dat is precies de bedoeling, de teams moeten het samen doen, niet ik. Een goed moment dus om mijn eigen rol opnieuw te definiëren. Ik ben niet alleen de TL, ik ben ook de

eigenlijk al wist.

“Hmm, fijn dat alles nog een keer op papier staat. Volgens mij zijn we het aardig eens dus kunnen we nu ook wel door”.

Medewerker TBW CvdO

Het is het uitgangspunt waar vanuit we nu vertrekken, een tussenstand.

De Invoorzorg!-coach pakt het daarna over. Zij inventariseert met het team wat er nu allemaal goed gaat, waar ze trots op zijn en wat er beter zou kunnen.

“Ja het gaat echt beter, het is fijn om samen te werken met een team van collega’s die allemaal hetzelfde willen”.

Medewerker TBW BezH

De veranderagenda waar men de gezamenlijke handtekening onder wil zetten bestaat aan het einde van de middag uit zeven punten.

- Meer dagactiviteiten op de dag voor bewoners zodat ze van hun kamer afkomen met meer samenwerking tussen de zorg en de activiteitenbegeleiders.
- Meer uitwisseling en afstemming tussen de teams op BezH en CvdO.
- Werk in de kleine teams nog verder toespitsen op en organiseren naar de specialisatie zodat er een goed leven voor elke bewoner mogelijk is.
- Kwaliteiten en de taken in de teams nog verder bespreken en onderverdelen bij de medewerker die er goed in is.
- Kennis van psychiatrie vergroten zodat men beter om kan gaan met moeilijk verstaanbaar gedrag.
- Meer actieve uitjes en activiteiten voor en met de bewoners organiseren.
- Vast overlegmoment per dag tussen de zorg en de activiteitenbegeleiders.

“Het zou wel fijn zijn als we ook eens bij elkaar op de andere locatie mee zouden kunnen kijken, daar kunnen we vast ook veel van leren”.

Medewerker TBW CvdO

actie-onderzoeker die het team de tijd en de ruimte moet geven voor het eigen proces. De werkagenda die ze gemaakt hebben kan gezien worden als de bijstelling van het aanvankelijk door mij opgestelde activiteitenmodel. Ik heb het stuk, blijkt achteraf, meer voor mezelf geschreven. Het team kon heel goed zonder, had de root definitie goed in het hoofd net als de punten uit het activiteitenmodel. Ik ben aan het zoeken naar mijn rol. Aan de ene kant moet ik sturen om de vaart erin te houden aan de andere kant moet ik mij beperken tot het ondersteunen van het team, om trouw te blijven aan het actie-onderzoek. Vanuit de SSM en de AI moet de ontwikkeling uit het team zelf komen. In de huidige situatie is dat helaas niet het geval. DT en MT stellen de ontwikkelrichting vast en de teams mogen alleen binnen die kaders een eigen plan en visie vormen. Daarnaast wil ik als actie-onderzoeker te snel, ik dacht, als ik alles nog eens samenvat dan ziet men waarschijnlijk wel waarom het activiteitenmodel ertoe doet. Ik wilde te graag dat het SSM onderzoek zou slagen. Hierdoor verloor ik het vertrouwen in het team. Het team daarentegen leek tijdens dit overleg te ervaren dat ze aandacht krijgen, dat er naar hen geluisterd wordt en dat er ruimte is voor de kennis en kunde die ze hebben. Ik moet tijd en rust bewaren voor het werken vanuit de AI

Bovenstaande punten zijn nog uitgebreider uitgewerkt in de veranderagenda zoals die nu heet van de begeleid wonen teams. Alle medewerkers hebben deze agenda ook gekregen en in de komende maanden zullen deze punten terug komen en opgepakt worden.

Daarnaast wordt de samenwerking met de teamleider besproken en hoe deze verder tot stand te brengen. Wat daarvoor nodig is en wat de verwachtingen zijn:

- Medewerkers willen graag weten wat de kaders en de uitgangspunten zijn waarbinnen ze zelfstandig of in overleg mogen en kunnen werken.
- Teamleider is een klankbord voor visievorming
- Teamleden kunnen zelf ideeën en plannen maken, het is wel handig om daarvoor eerst kaders bij de teamleider op te halen.
- Teamleider is een back-up bij lastige situaties met bijvoorbeeld bewoners en/of familie.
- Teamleider is de informatiebron, bijvoorbeeld voor informatie over hoeveel personele formatie er is, hoeveel geld etc.

“Wat mogen we nu eigenlijk wel en niet? Het is echt niet duidelijk zo”

Medewerker TBW BezH

De afspraken en kaders die het team maakt en vraagt zijn niet verrassend. De afspraken en kaders komen zelfs steeds meer to-the-point. Hierdoor laat het team zien dat ook zij meer grip krijgen en beter weten wat ze nodig hebben en weten willen.

gedachte en niet te snel door de SSM stappen heen willen jagen. Werken vanuit krachten betekent aandacht hebben voor de kleine dingen. De stappen die je zet goed zetten en liever niet te snel achter elkaar. Ruimte nemen om te genieten van het feit dat dingen lukken, trots te zijn. Door de hectiek van alledag blijkt dit voor mij een lastige opgave omdat ik mijn eigen doelen voor ogen heb. Ik moet een balans gaan vinden tussen mijn doel om een goed onderzoek te doen en mijn doel om een leidinggevende te zijn die werkt vanuit krachten en rust.

Het was aanvankelijk mijn door de SSM ingegeven idee dat er een activiteitenmodel moest komen met het uiterlijk zoals Checkland dat voorschrijft, vanuit de AI bezien zeer normatief. Hiermee heb ik het team en het onderzoek en mijzelf in verwarring gebracht. Uiteindelijk moeten de methode en het doel van het onderzoek, in dit geval de teamontwikkeling, elkaar versterken. In dit geval werkt dat door een activiteitenmodel te gebruiken in de vorm van een veranderagenda (de pragmatische dimensie AI). Voor de situatie waarin de teams zich begeven is dit niet erg. Ze hebben de afgelopen jaren niets zelf mogen beslissen. Als ze nu zelf de kaders hadden moeten stellen was dat wellicht teveel geweest. In het licht van het

SSM onderzoek betekent dit dat de ontwikkeling die de teams maken wat kleiner is. In het kader van de AI is het nu van belang dat iedereen in zijn kracht kan blijven en zijn krachten kan blijven benutten. Op die manier kan ik toch trouw blijven aan de SSM en de AI.

Resume

Beide teams blijken in deze fase van vergelijking en discussie hetzelfde doel voor ogen te hebben. De gezamenlijke doelen voor en met de bewoners schept een band. Ze zijn zonder veel moeite overeen gekomen wat hun grote doel, de rootdefinitie, is en maken die praktisch door de stappen die ze willen zetten te benoemen. Ze worden niet gedwongen star alle stappen van de SSM te volgen maar nemen de stappen die passend zijn, die ze kunnen behappen.

Aangezien de normatieve dimensie van de AI een bedreiging kan zijn voor de methode van de SSM, moet de actie-onderzoeker op het goede moment over schakelen naar de pragmatische dimensie. Dat gebeurt doordat de TBW de ruimte krijgen een gezamenlijk activiteitenmodel op te stellen in de vorm van een werkagenda. Zo wordt er gewerkt aan dat wat mogelijk is.

Kijkend vanuit figuur vier waarin de SSM en de AI samen komen met het systeemdenken, wordt er vooral gewerkt vanuit de successen en krachten. Deze worden benadrukt en nog verder uitvergroet om de medewerkers een eigen draai te kunnen laten geven aan de rootdefinities die vanuit het DT en MT zijn gesteld. Op deze manier kan er aan de fase van vergelijking en discussie gewerkt worden met de hulpmiddelen uit de analysefase van de AI.

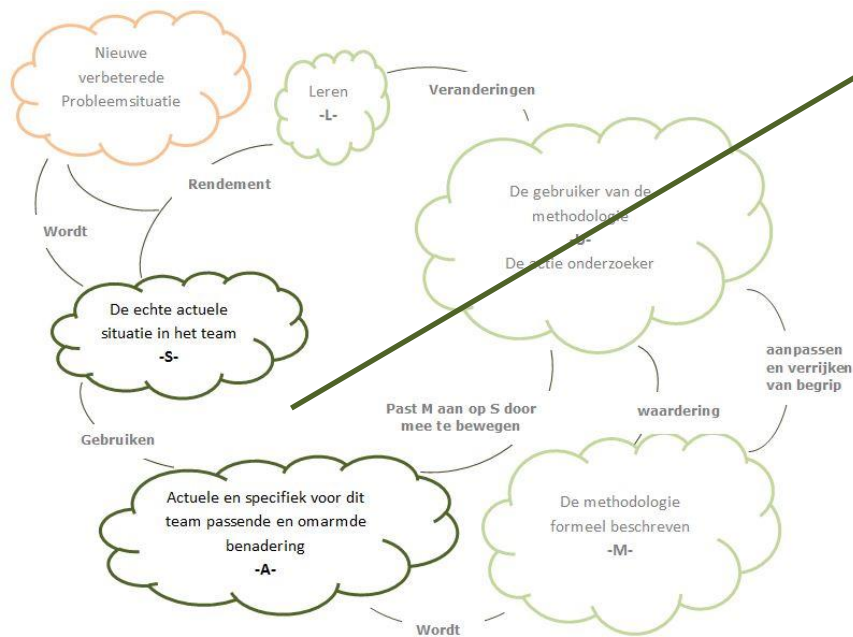
4.3.1 Tussenconclusie naar aanleiding van de vergelijking en discussie

Op dit punt in het onderzoek kan worden geconcludeerd dat beide TBW goed door de fase van de vergelijking en de discussie heen zijn gekomen door een activiteitenmodel in de vorm van een werkagenda op te leveren. Dat is het laatste onderdeel van de transformatie van de te veranderen probleemsituatie. Het is de laatste check of men het met elkaar eens is en of men hetzelfde doel voor ogen heeft.

Zoals in figuur 12 te zien is speelt deze fase zich binnen de LUMAS-cyclus afwisselend af tussen de A en de S waarbij de specifieke situatie binnen het team wordt gecombineerd met de gekozen manier van werken.

Beide teams zijn tot een gezamenlijke veranderagenda gekomen die het activiteitenmodel van de SSM vervangt. Deze aanpassing bleek nodig, omdat de teams zich niet konden vinden in de vorm van het activiteitenmodel zoals deze binnen de SSM wordt gebruikt.

In deze fase zijn de metafysische dimensie en de normatieve dimensie zoals deze in figuur 1 worden benoemd samengebracht met de pragmatische dimensie. Dit geeft borging aan de uitvoerbaarheid van de plannen die gemaakt zijn. Wat de teams willen is vergeleken met wat mogelijk is. Daar is overeenstemming over en zal mee gewerkt gaan worden.



De probleemsituatie wordt in zijn geheel benaderd waardoor het hele systeem betrokken wordt. In de derde fase van de SSM cyclus, de vergelijking en discussie, worden daarvoor activiteitenmodellen en rootdefinities nogmaals besproken om er zeker van te zijn dat er overeenstemming is tussen alle actoren over de te bewandelen route door te filosoferen over de toekomst en een positief toekomstbeeld te vormen. Een onderdeel om de transformatie in figuur 4 goed door te komen.

Figuur 12 LUMAS-cyclus van de vergelijking en discussie

Voor de medewerkers is het helpend te horen dat ze op de goede weg zitten, dat geeft ze het idee dat ze legitiem bezig zijn, de kracht van de validatie (AI).

Er is een positievere sfeer in beide TBW ontstaan waardoor het dromen over de toekomst en het vormen van een positief toekomstbeeld dat er al was steeds reëler gaat worden. Medewerkers boeken steeds meer successen waardoor ze gaan geloven dat de toekomstdromen werkelijkheid kunnen gaan worden.

Voor de actie-onderzoeker is het een lastige fase. Niet alleen het DT en MT stellen beperkende kaders maar ook het binnen afzienbare tijd willen behalen van goede onderzoeksresultaten maakt dat de actie-onderzoeker te snel gaat. Het team pakt dit goed op door de eigen weg te gaan en de actie-onderzoeker past zich daar snel op aan. Ook het volgens de in de SSM opgestelde regels willen werken moet door de actie-onderzoeker worden bijgesteld.

Voor de actie-onderzoeker is het ook een lastige fase omdat er drie conflicterende rollen zijn. De TL die zich in dienst van het team ziet wil werken vanuit de AI door te bekrachtigen, te bemoedigen en aandacht te geven om zo te werken aan de basis. De TL die zich in dienst van het DT ziet moet snel resultaat boeken door op korte termijn goed functionerende teams op te leveren die goede zorg bieden en die kostendekkend werken. Er moet niet teveel tijd in overleg gaan zitten want dat kost uiteindelijk alleen maar geld.

De actie-onderzoeker wil allereerst de stappen van de SSM doorlopen en gebruik maken van de AI om tot een goed eindresultaat voor het onderzoek te komen. Dat kost veel tijd maar kost de medewerkers ook energie omdat ze het proces moeten gaan snappen en daar hebben ze niet altijd de ruimte voor omdat er al op heel veel gebieden veranderingen en aanpassingen zijn geweest in de afgelopen jaren.

4.4 De definiëring en uitvoering

In deze vierde en laatste fase van de SSM is het de bedoeling dat de teams tot het besluit komen waaraan ze op welke manier willen gaan werken. Vanuit de AI is daar het proces bij te betrekken van de destiny of deliver-fase. Vanaf dit punt is het van belang dat binnen het grotere geheel de individuele medewerker zijn persoonlijke doelen ten uitvoer kan gaan brengen op het collectieve pad dat de teams gaan bewandelen. Nu de richting duidelijk is en de betrokken medewerkers weten op welke manier de gestelde doelen bereikt moeten gaan worden kan een ieder zijn eigen bijdrage gaan leveren en ook tot individuele ontwikkeling komen.

Na voorgaande bijeenkomsten waarin plannen zijn gemaakt zijn beide teams blij met de veranderagenda zoals die is opgesteld, omdat deze ook recht doet aan de aanvankelijk opgestelde root definitie.

Teamoverleggen mei 2015 in CvdO en BezH

Beide teams werken heel hard. In team BezH heeft men het zwaar omdat er veel langdurig zieken zijn. Ze vangen alles onderling heel goed op maar langzaam begint de vermoeidheid toe te slaan. Er staan nog een aantal punten op de agenda die opgepakt moeten worden om verder te kunnen in de ontwikkelingen die het team wil maken dit jaar.

“We moeten nu echt afspraken maken over de MDO’s anders dan gaat het er echt niet van komen dit jaar”.
Medewerkers TBW BezH

Tijdens de teamoverleggen blijkt de overlegagenda dusdanig vol met lopende zaken dat er geen ruimte is voor ontwikkelpunten. Team CvdO heeft geen personeelstekort en kan daardoor wat meer aan als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen en visie. Werkwijze en visie worden daarom besproken tijdens de overleggen. TBW CvdO denkt inmiddels mee en vult de agenda aan met eigen punten. De agenda van BezH blijft veel leger. Er staan alleen protocollen op die besproken moeten worden, de reorganisatie van facilitair en andere punten waarvan ze op de hoogte moeten zijn om goed te kunnen werken. Daardoor blijft er ruimte over voor de teamontwikkeling, visie vorming en onderlinge afspraken. In beide teams worden de belangrijkste veranderingen binnen de organisatie waarvan ze op de hoogte moeten zijn besproken. Daarnaast wordt gewerkt aan de basis van de teams en het werken met de specifieke doelgroep van begeleid wonen. Beide teams blikken daarbij terug op de gestelde doelen, op de rootdefinitie en wat er al bereikt is in de korte tijd dat de kleine teams bestaan. Terugkijkend is er al heel veel gebeurd. Beide

Reflectie

Gezien de vele veranderingen van de afgelopen periode binnen de gehele organisatie en binnen de teams merk ik dat ik de behoefte krijg om te stoppen met rennen. Ik wil heel veel in korte tijd met de teams maar ik merk dat ik de grip aan het verliezen ben op alle punten waarop we willen vernieuwen en innoveren. Ik zou veel meer aandacht moeten geven wanneer ik nu innovatie wil bewerkstelligen maar ik vind er de tijd en de ruimte niet voor. Aanwezig zijn en aandacht geven is nodig om de teams houvast te bieden. Het DT wil echter dat ik alleen maar stuur en controleer. Dit staat haaks op de methode van de SSM en de AI waarbij de teams juist zelf aan de slag moeten. Ik ben er van overtuigd dat ik het uiteindelijke doel van het DT ook kan bereiken door te werken met de SSM en de AI. Ik besluit me vanaf nu te beperken tot de veranderagenda zoals die nu

teams zien en merken de veranderingen en zijn trots.
Team CvdO is jong, fris en gedreven en wil door. Zij bespreken waarmee ze de komende tijd op welke wijze aan de slag gaan.

Team BezH daarentegen krijgt de ruimte moe te zijn. Er wordt besproken dat het van belang is terug naar de basis te gaan. Het team spreekt af hoe de zaken in de basis goed op orde moeten kunnen komen zodat ze daarna vanuit rust verder kunnen.

voorligt. Deze is per slot niet voor niets gemaakt en komt vanuit de medewerkers waar het om gaat. Ik wil de gemaakte stappen behouden en uitbouwen. Daarvoor moet ik de opdracht van het DT om vooral te sturen negeren. TBW CvdO is verder, zit in de laatste fase terwijl TBW BezH terug gaat naar de basis. Het effect van terug naar de basis gaan met TBW BezH is groot. Onverwacht blijkt dit wat ze nodig hadden. Ze komen los. We werken nu samen aan de basis. Blijkbaar was de basis het hele proces al onvoldoende aanwezig. Ik heb me teveel laten leiden door de positieve ontwikkelingen in TBW CvdO. Ik dacht dat TBW BezH wel mee zou liften maar daarmee heb ik ze achteraf gezien tekort gedaan.

Resume

De twee TBW belanden in een andere fase. Team BezH gaat terug naar fase twee, de fase van de modellering. Ze houden vast aan de gemaakte veranderagenda maar kijken nogmaals naar de CATWOE. Definiëren en herdefiniëren elkaar en de actie-onderzoeker. Er is veel gebeurd en er is een sterke basis gelegd in de afgelopen periode waarin vertrouwen in elkaar en het zelfvertrouwen (AI) binnen het team sterk zijn gegroeid. Dat is nodig om verder te kunnen ontwikkelen. TBW CvdO is al wat verder en blijft in de fase van definiëring en uitvoering. TBW CvdO heeft in de eerdere maanden al meer ondersteuning vanuit de AI gedachte gekregen, dat blijkt helpend te zijn geweest om goed door de SSM fasen heen te komen. Het geeft de actie-onderzoeker het inzicht dat er met TBW BezH eerst nog aan de basis gewerkt moest worden met behulp van de AI. Als dat is gedaan zal ook TBW BezH makkelijker door het proces heen gaan. Het feit dat de teams een ander proces laten zien en in een ander tempo ontwikkelen maakt inzichtelijk wat in het ene team helpend is geweest en waar het andere team nog aan moet werken om uiteindelijk beiden bij hetzelfde einddoel uit te komen. Bezien vanuit figuur vier waarbij de SSM en de AI samen komen met het systeemdenken, komen beide teams in een andere fase terecht. TBW BezH gaat terug naar de basis en richt zich weer op energiegeevende verhalen, krachten en dromen over de toekomst en komen dan alsnog uit in de

transformatie met een activiteitenmodel. TBW CvdO daarentegen komt in de fase van continue leren terecht.

Team-overleg BezH juni 2015

Team BezH werkt nog steeds met te weinig personeel door vier langdurig zieken. Deze week is een vijfde collega ziek geworden, zij is door een incident met een klant door haar rug gegaan.

Doordat er ook een aantal medewerkers op vakantie zijn is de druk op de achterblijvers hoog. Een zorgelijke situatie.

Er is een teamoverleg zonder agenda zodat het team de ruimte heeft aan te geven hoe ze ervoor staan. Waar lopen ze tegenaan en wat hebben ze nu nodig om op de been te blijven en verder te kunnen.

“Het gaat echt niet goed, het is een rommel,
uitzendkrachten weten echt niet wat ze moeten doen!”

Medewerker TBW BezH

Het team moet de basisroutine van werken weer op poten krijgen. De root-definitie maakt duidelijk waar het einddoel ligt maar daar kan het team alleen heen wanneer de basis stevig is. Vanuit de aanwezige teamleden komt een zucht van verlichting. Ze spreken uit dat dit precies is waar ze behoefte aan hebben. Ze maken zich zorgen, zorgen om elkaar en zorgen om de kwaliteit van zorg. Ze staan nog steeds achter de beweging die gemaakt wordt en achter de doelen die zijn opgesteld maar komen daar nu niet aan toe omdat door de omstandigheden met alle zieke collega's de basis weer onder de zorg weggeslagen is.

De zaken waarvan het team aangeeft dat ze zich daar zorgen over maken worden besproken en er wordt een aantal werkafspraken gemaakt aangaande punten die opgepakt moeten worden. Op die manier kan het team beter zijn werk doen en hoeven ze niet overal zelf achteraan.

Een van de afspraken die gemaakt is heeft betrekking op de looproutes die niet op orde blijken te zijn. Op korte termijn zal daar iemand voor worden ingehuurd uit een ander team zodat de basis van het werken, de looproutes, weer kloppen.

Het werken richting zelfregeling kan ook betekenen dat het team goed aangeeft wat ze nodig hebben van de TL en van de organisatie en dat is wat ze nu heel goed doen. Ze voelen daar de ruimte voor en hebben voldoende onderling vertrouwen en vertrouwen in de TL.

TBW BezH doet een stapje terug omdat er gezien de veranderende omstandigheden nieuwe afspraken gemaakt

Reflectie

Omdat ik het belangrijk vind om het team vanuit krachten te blijven aansturen benoem ik niet dat ik zie dat ze het bijna niet meer redden en dat de kwaliteit van zorg achteruit gaat. Ik kies ervoor te benoemen dat ik me zorgen om hen maak, dat ik zie dat ze heel hard werken en dat ze een enorme inzet, drive en kunde laten zien om het allemaal goed te doen voor onze bewoners. Hiermee valideer ik hun inzet (AI) en laat ik merken dat ik wel degelijk zie hoe hard ze werken en wat hun visie is. Dit werkte. De sfeer in dit team is vaak wat argwanend. De ene keer is dat sterker dan de andere keer maar vooral met de nu aanwezige teamleden is het niet altijd even gemakkelijk om tot een sfeer te komen waarin ze me het idee geven niet alleen op het negatieve te hangen en dat ze mij ook niet volledig vertrouwen. Een ingewikkelde samenwerking dus.

Blijkbaar is deze interventie er een die aanslaat. Ik zeg dat ik zie dat ze er zijn, dat ik hun drive en harde werken zie. Ik neem de regie door te zeggen dat we terug moeten naar de basis. Het team verliest aan motivatie om te ontwikkelen, er moet eerst weer aandacht zijn voor dat wat ze wel goed doen en kunnen. De combinatie van 'Ik zie jullie' en de regie nemen over de te

moeten worden over hoe te komen tot de doelen die ze zich eerder al stelden in de rootdefinitie en de veranderagenda.

Na het maken van de afspraken voor de komende periode geeft TBW BezH aan dat de nieuwe afspraken rust hebben gegeven. Dat ze er op deze manier weer vertrouwen in hebben dat ze op korte termijn weer kunnen komen tot betere zorg en goede oplossingen. Daarna is er ook weer ruimte om te spreken over de veranderagenda zoals die in de afgelopen maanden is opgesteld.

“fijn dat iemand anders de looproutes op kan gaan pakken en dat we daar uren voor krijgen, dat is ook echt wel nodig nu”.

Medewerker TBW BezH

Negen juli zal het team aan de directeur zorg een korte presentatie moeten geven over hoe en aan welke doelen ze willen werken in de komende periode. Dit vinden ze eng, ze snappen niet hoe we dit ook nog van hen kunnen vragen. Benadrukken dat het niet een hoogdravende presentatie moet zijn over wat ze allemaal al bereikt hebben, dat het geen moment is waarop ze afgerekend zullen worden helpt. Het moet een moment zijn waarin het team de eigen veranderagenda op de agenda van het DT zet omdat ze mooie en goede doelen en wensen hebben voor de toekomst.

Het duurt even maar ineens zien ze het helpende ervan in. Dat ze hierdoor ook regie kunnen pakken en dat ze hierdoor voor elkaar kunnen krijgen dat ze er dan ook allemaal gezamenlijk mee aan de slag gaan, dat iedereen betrokken is en de neuzen dezelfde kant op heeft.

“Ach, laten we het ook maar gewoon doen ook. Maar dan doen we het echt samen en gaan we er ook echt samen voor zitten, dan dragen we het als team”.

Medewerker TBW BezH

Na het overleg zitten ze op een middag allemaal bij elkaar, in eigen tijd om de presentatie en hun gezamenlijk doel te bespreken en te vangen in een collage.

nemen stappen terwijl ze zelf aan mogen geven hoe die te willen zetten blijkt de gouden greep.

Door rust te creëren in de basis komt er ook weer ruimte om naar de ontwikkelplannen voor de toekomst te kijken. De plannen hoeven niet nu uitgevoerd te worden maar geven richting aan de toekomst, dat idee brengt rust. Het is niet langer een lastig idee dat van hogerhand komt, maar een mooi plan voor henzelf en voor de bewoners.

In deze fase leren we elkaar eigenlijk pas echt kennen. Ik ben bij TBW BezH korter betrokken en breng minder tijd op hun locatie door, een van de redenen waardoor zij iets achterlopen ten opzichte van TBW CvdO. Keer op keer zag ik slechts het topje van de ijsberg, van het systeem. Nu zie ik steeds meer, wat ze nodig hebben en wat ze echt doen. Herhaaldelijk poogde ik een snelle oplossing in te zetten, dat werd een patroon, terwijl het werkelijke systeem niet door mij bij de bron werd gevoed en aangepakt.

Ik besef nu (pas) dat ik niet bij hun tweede teamcoaching aanwezig ben geweest. Toen leken ze daar niet zo om te malen maar nu denk ik dat dat me zeker niet heeft geholpen een goede vertrouwensband met ze op te bouwen.

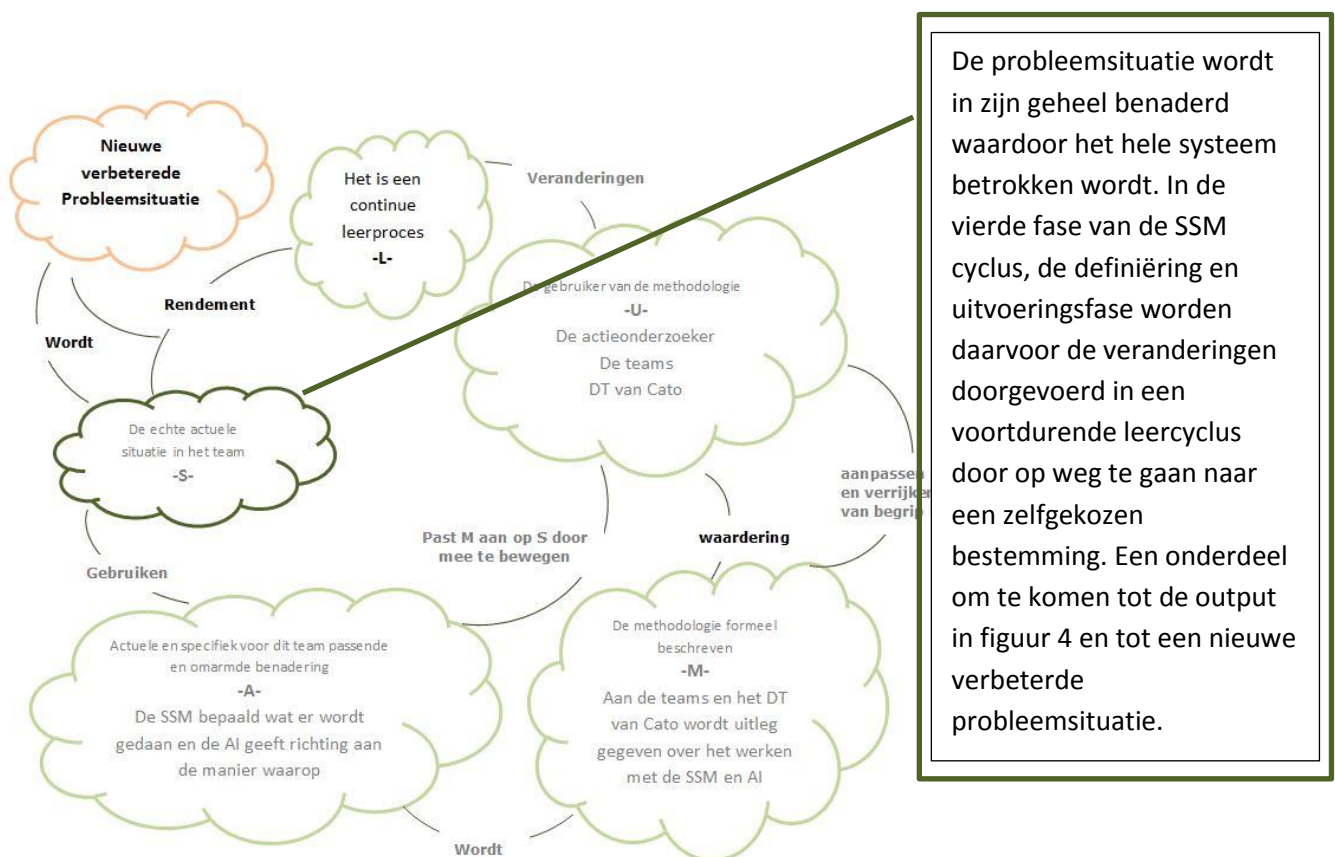
Resume

Dit is een bijzonder moment in de ontwikkeling van TBW BezH. Ze maken grote stappen doordat de actie-onderzoeker erkent dat er een verschil is tussen hen en TBW CvdO. Vanuit het systeemdenken bezien wordt nu meer naar het geheel gekeken waardoor de basis van het team wordt aangepakt met een positief resultaat. Het versterken van het vertrouwen en het valideren van dat wat wel goed gaat maakt dat TBW BezH krachtiger wordt en door kan naar de volgende fase.

Bezien vanuit figuur vier waar de SSM en de AI samen komen met het systeemdenken, maakt ook TBW BezH nu een stap in de transitie en richting de output. Door de basis te versterken met behulp van de AI blijken ze in staat snel door te pakken en via de rootdefinities en activiteitenmodellen door te pakken naar de uitvoeringsfase. Beide teams hebben last en profijt van hun omgeving. Ze leren van elkaar maar het is ook lastig te zien dat een ander team sneller lijkt te gaan.

4.4.1 Tussenconclusie naar aanleiding van de definiëring en uitvoeringsfase

Het is moeilijk te bepalen geweest waar deze fase precies is begonnen. Aan de ene kant doordat beide teams niet gelijk in hun ontwikkeling staan en aan de andere kant doordat het werk niet stil mocht blijven staan en er verbeteringen doorgevoerd moesten worden. Daardoor zijn veel punten die zijn vastgelegd in de veranderagenda inmiddels al opgepakt. In de LUMAS-cyclus is deze fase onder te brengen bij de S en op weg naar de nieuwe verbeterde probleemsituatie.



Figuur 13 LUMAS-cyclus van de definiëring en uitvoeringsfase

In deze fase is de stap gezet van de transformatie naar de output maar niet door beide teams op hetzelfde moment. TBW CvdO bleek daarvoor eerder klaar dan TBW BezH. In deze fase is heel

duidelijk geworden dat het versterken van de eigen krachten en het onderling vertrouwen (AI) een belangrijke basis is om goed door de verschillende fasen van de SSM heen te komen. TBW BezH heeft daarom een stap terug gedaan om alsnog aan de basis te kunnen werken met behulp van de AI en komt daardoor uiteindelijk net als BWT CvdO in de laatste fase van definiëring en uitvoering terecht.

6 Onderzoeksreflectie

Inleiding

In dit onderzoek is de actie-onderzoeker op zoek gegaan naar de mogelijkheden om met twee TBW te ontwikkelen naar zelfregeling door te werken met de Soft Systems Methodology en de Appreciative Inquiry. Het onderzoek is een iteratief proces gebleken waarbij voortdurend aanpassen en bijstellen nodig was. In dit laatste hoofdstuk zal, alvorens af te sluiten met de eindconclusie, een reflectie worden gegeven op de rol van de actie-onderzoeker in combinatie met de rol van teamleider en op het actie-onderzoek zoals uitgevoerd.

6.1 Reflectie op het actie-onderzoek

Laat ik beginnen met het feit dat ik enorm veel heb geleerd van het onderzoeksproces dat aan deze scriptie ten grondslag lag. De combinatie van theorie en een actie-onderzoek was een interessante maar ook ingewikkelde. Nadat ik me als beginnend actie-onderzoeker in de materie van het actie-onderzoek had verdiept dacht ik dat ik van start kon, dat ik alles begreep en dat ik grip had op de materie, maar er bleken gedurende het actie-onderzoek nog veel vragen en onbekende gebieden te zijn die ter plekke of achteraf helder werden. Ik heb gekozen voor de SSM omdat er naar mijn inschatting het meest heldere kader in zit. Dat gaf naar mijn idee meer houvast die ik nodig dacht te gaan hebben. Terugkijkend kan ik echter niet anders dan concluderen dat ik, na het doen van mijn eerste actie-onderzoek, nog steeds een beginnend actie-onderzoeker ben. Ik heb aan deze vorm van onderzoeken geroken maar het is een dusdanig moeilijke vorm van onderzoeken dat er veel meer tijdsinvestering en ervaring nodig is om echt bekwaam te raken. Ondanks het feit dat ik me goed had voorbereid, me had verdiept in de verschillende vormen en ik de stappen die gevolgd dienden te worden goed in mijn hoofd had zitten, is dit actie-onderzoek me enigszins overkomen omdat er telkens weer verrassende wendingen bleken te bestaan waar ik geen rekening mee had gehouden. Ik vond het leuk en een interessante uitdaging om iets te doen wat niet voor de hand lag maar onder het feit dat ik zo onervaren was heeft de kwaliteit van het onderzoek wel geleden.

Ik heb mij bijvoorbeeld vergist in de tijd die ik vrij kon maken en in de tijd die ik nodig had om het onderzoek vorm te geven en goed uit te kunnen voeren. Ik ben mij vanaf het begin bewust geweest van het feit dat ik zowel actie-onderzoeker als teamleider zou zijn en dat die rollen conflicterend zouden kunnen worden. Ik heb echter niet in kunnen schatten welk effect dat zou hebben waardoor ik er niet altijd op in het kunnen spelen. Ook trok ik de conclusie dat de teams er niet klaar voor waren om met het activiteitenmodel van de SSM te werken. Achteraf denk ik dat ik als actie-onderzoeker nog niet in staat was dit goed met de teams op te pakken. Ik snapte wat een actie-onderzoek was maar ik had te weinig besef van het invullen van de rol van actie-onderzoeker. Door de combinatie met de rol van TL was er in mijn werksituatie te weinig ruimte om me daar verder in te bekwalmen. Een oplossing had daarvoor kunnen zijn om een supervisor te zoeken waarmee ik mijn rol van actie-onderzoeker op reguliere basis had kunnen blijven duiden en bijstellen.

Doordat ik nog maar kort werkzaam was bij de organisatie kan ik achteraf stellen dat ik onvoldoende kennis heb gehad van de diepere lagen en vormen van beïnvloeding die door het DT zijn uitgevoerd. Was mijn ervaring op het gebied van actie-onderzoek groter geweest dan had ik daar meer en beter rekening mee kunnen houden, dan had ik al vanaf een eerder stadium naar het systeem als geheel gekeken. Aangezien ik naast actie-onderzoeker ook TL was had ik meer taken dan alleen het actie-

onderzoek wat maakte dat ik minder bij de teams kon zijn. Daarnaast verwachtte het team ook andere zaken van mij. Ze zaten niet te wachten op een actie-onderzoeker, ze hadden een teamleider nodig. Ik bleek daardoor minder tijd in en met de teams door te kunnen brengen dan ik aanvankelijk inschatte. Uiteindelijk bleek de tijd die ik had, het aantal overleg- en coachmomenten met de teams, wat betreft de teams meer dan voldoende. Zij hebben de onderzoeksperiode ervaren als helpend en prettig. Daarbij moet wel worden aangemerkt dat zij gewend waren niet te overleggen en niet gewend waren betrokken te worden.

Bovenstaande heeft gemaakt dat ik het onderzoek, meer dan de bedoeling was, zelf heb getrokken. De teams zijn voor wat zij gewend waren meer dan voldoende betrokken geweest maar naar de normen van de SSM en de AI hadden ze meer betrokken moeten zijn.

Eenmaal gestart stonden de teams en ik aan het begin van een ontwikkeling, wat maakte dat we op elkaar aangewezen waren. Toen de dromen over de toekomst eenmaal op tafel lagen kon ik niet meer anders dan open het proces ingaan om elkaars denkbeelden te leren kennen. We moesten elkaar nog leren kennen wat maakte dat de potentiële valkuil van aannames en vooroordelen over gedachten die mensen wel eens zouden kunnen hebben, die Coghlan (2014) benoemt, een minder grote valkuil was voor mijzelf. Ik was zelfs nog onbekend in de ouderenzorg wat nog meer aannames wegnam omdat ik niet eens wist welke aannames ik had moeten hebben over dit voor mij onbekende terrein. De teams zelf echter hadden wel veel vooroordelen en aannames over de aanstaande veranderingen. Die heb ik keer op keer geprobeerd weg te nemen in een poging de teams zo open mogelijk het proces in te laten gaan.

Dat er een P5com coach mee liep in mijn teams is zeer helpend geweest. Het heeft me dubbel scherp gehouden. Ik heb veel gehad aan haar scherpe observaties. Ze is kritisch geweest en heeft me aan het werk gezet. Mede door haar interventies en coaching moest ik soms fors uit mijn comfortzone. Dat wilde ik ook, dat vond ik prettig. Ze gaf me terug dat ik een luie leidinggevende ben, meer een projectmanager, dat was confronterend maar het klopte. Het feit dat ik een luie leidinggevende ben of was maakte dat het team soms te vroeg zelfstandig moest werken. Wanneer het team daar nog niet klaar voor is dan komt het tot stilstand in haar ontwikkeling en voelen medewerkers zich niet gesteund of in de steek gelaten. Aanvankelijk dacht ik dat zij, omdat ze kennis heeft van de AI, ook iets zou kunnen betekenen ten opzichte van mijn rol als actie-onderzoeker maar dat bleek een misvatting. Haar feedback ging over mijn rol als TL en niet over mijn rol van actie-onderzoeker. Het feit dat ik ten tijde van het onderzoek nog niet heel goed door had, zegt ook iets over het feit dat ik pas later het echte verschil ben gaan ervaren tussen beide rollen.

De AI bleek heel dicht bij mijn persoonlijke voorkeursbenadering en manier van leidinggeven te liggen waardoor ik de AI erg vanuit mijn persoonlijke voorkeurscommunicatie, conflicthantering en manier van leidinggeven benaderde. Daardoor bestond het risico dat ik de medewerkers te kort deed omdat ik teveel op mijn eigen voorkeursbenadering zat en te weinig op de benadering die het team nodig had. Door te weinig te sturen toen beide TBW dat wel nodig hadden, kwamen ze tot stilstand in plaats van in beweging wat binnen de SSM noodzakelijk is. Ik werd hierop gewezen door de P5com-coach en merkte het ook zelf waardoor ik mijn benadering aan kon passen.

Om te kunnen spreken van een betrouwbaar en valide onderzoek dient een actie-onderzoek aan een aantal randvoorwaarden te voldoen. Binnen dit onderzoek bestaat daarover wel enige discussie. Het onderzoek behelst weliswaar een ontwikkelproces maar de deelnemers van het onderzoek kennen niet op alle vlakken democratie en participatie, omdat het DT keer op keer de kaders en richting

bepaalt. Ondanks deze beperking kan wel geconcludeerd worden dat het onderzoek op dit punt valide is geweest omdat de deelnemers wel degelijk democratie en participatie hebben ervaren, zelfs meer dan in de jaren ervoor. Gedurende het onderzoek is dit punt nauwlettend in de gaten gehouden om de validiteit van het actie-onderzoek te bewaken.

Het is gelukt de SSM te volgen maar de combinatie met de AI maakte dat er af en toe kleine aanpassingen gedaan moesten worden. Door deze aanpassingen goed te overwegen is een manier gevonden om de aanpassingen te doen zonder aan de basis van het actie-onderzoek te tornen. De overwegingen zijn inzichtelijk gemaakt middels een reflectie op de rechterkant van de pagina. Hierdoor is bij iedere stap die is gezet te lezen welke overwegingen ten grondslag hebben gelegen aan keuzes die zijn gemaakt. Omdat echter niet alles wat is gebeurd of gedaan in deze scriptie terug kan komen is de scriptie uiteindelijk een weergave van punten die naar het idee van de actie-onderzoeker ter zaken doende zijn. Een collega had wellicht een andere keuze gemaakt. Het feit dat er bij een actie-onderzoek altijd een persoonlijke kleur aan het onderzoek wordt gegeven is niet te vermijden.

Zoals verwacht is het onderzoek ook beïnvloed door de veranderingen die vanuit DT en MT werden opgelegd gedurende het proces. Er is zo goed mogelijk gepoogd om deze extra input geen negatieve invloed te laten hebben. De actie-onderzoeker is trouw gebleven aan de methode door de keuzes goed te overwegen en te borgen in de reflectie.

Het tweede punt dat naar verwachting het onderzoek in negatieve zin zou kunnen beïnvloeden is de tijd geweest. Doordat de te onderzoeken teams niet de enige teams waren die onder de leiding van de actie-onderzoeker vielen was er zoals verwacht minder tijd dan gewenst om aanwezig te zijn binnen de teams. Alle onderzoeksactiviteiten werden daardoor gecombineerd met werkoverleggen en al geplande coachsessies. Dit heeft gedurende een korte periode gemaakt dat er te gehaast gewerkt werd, maar die valkuil is weer snel gecorrigeerd. Door schrijven en onderzoeken te combineren is er juist voortdurend doordacht gehandeld.

Doordat twee externe partijen hebben mee gekeken in het onderzoek en doordat zij zich ook bewust waren van het onderzoek en de rol die ik had is een extra kwaliteitsborging binnen het onderzoek gekomen. Vanuit de P5com coach omdat zij mee liep in de zorg, evalueerde en bijstelde en omdat zij mee deed in de teamcoaching en mij feedback gaf op mijn beïnvloeding en handelen. En vanuit de Invoorzorg!-coach omdat zij tijdens haar aanwezigheid mee bewoog met de stappen die ik wilde of moest maken met het team in het onderzoek.

Het onderzoek is niet alleen voor het team maar ook voor mij als leidinggevende en voor mij als beginnend actie-onderzoeker een leerproces geweest. Wanneer ik het onderzoek nu over zou doen dan zou het effect voor het team wellicht niet heel anders zijn maar de kwaliteit van verantwoording binnen het onderzoek en het kunnen duiden van het bewust nemen van stappen zou wel helderder en daarmee wetenschappelijk verantwoord zijn geweest doordat ik nu meer ervaring heb dan ik had bij aanvang van dit actie-onderzoek.

6.2 Conclusie

In dit actie-onderzoek staan de in hoofdstuk een benoemde doel en vraagstelling met bijpassende deelvragen centraal. De doel en vraagstelling met de empirische deelvragen zullen in deze conclusie beantwoord worden. De analytische deelvragen zijn beantwoord door het schrijven van hoofdstuk twee en drie.

Ten eerste kan geconcludeerd worden dat alle stappen van het de SSM in combinatie met de benadering van de AI goed zijn doorlopen en dat beide TBW zijn gekomen tot meer zelfregeling dan ze hadden bij aanvang van het onderzoek. De doelstelling van het onderzoek is daarmee bereikt.

Het antwoord op de vraagstelling van deze scriptie;

Hoe ziet een verandertraject volgens SSM en AI naar zelfregeling, dat is ingezet door een actie-onderzoeker die tevens leidinggevende is, van twee begeleid wonen teams van een organisatie voor ouderenzorg eruit in de praktijk?

is te lezen in hoofdstuk vier waar het proces uitgebreid wordt beschreven. In onderstaande zal nader uiteengezet worden welke conclusies er getrokken kunnen worden na zes maanden onderzoek.

De LUMAS-cyclus die na iedere fase in de tussenconclusie terug is gekomen laat door het onderzoek heen zien dat alle fasen van de SSM doorlopen zijn. Op die manier heeft het team een ontwikkeling doorgemaakt waardoor ze aan het einde van het onderzoek in een fase van continue leren terecht zijn gekomen met een nieuwe en verbeterde probleemsituatie.

De onderzoeksorganisatie heeft een onrustige periode achter de rug wat invloed had op de teams die vanaf januari 2015 in kleine gespecialiseerde teams moeten gaan werken en een ontwikkeling doormaakten naar zelfregeling. Er was veel nieuw personeel en de mensen die vast in dienst waren werkten vaak al heel lang bij de organisatie en hielden liever vast aan oude gewoonten dan deze los te laten en gevoelsmatig weer een onzekere situatie in te stappen.

Toch zou er veranderd gaan worden. De eerste stap om de teams meer regelruimte te geven werd gezet door beide TBW zelf de regie te geven over wat ze nodig hadden alvorens over te kunnen stappen naar de kleinere teams. De verantwoordelijkheid die ze daarmee kregen heeft vertrouwen en trots teweeg gebracht.

Toen de regelruimte werd gegrepen en positief werd bekrachtigd door de leidinggevende vergrootte dat het vertrouwen van het team en daarmee het vermogen nog meer regelruimte aan te kunnen

Conclusie 1: De positieve bekrachtiging vanuit de AI heeft het zelfvertrouwen van de teams vergroot.

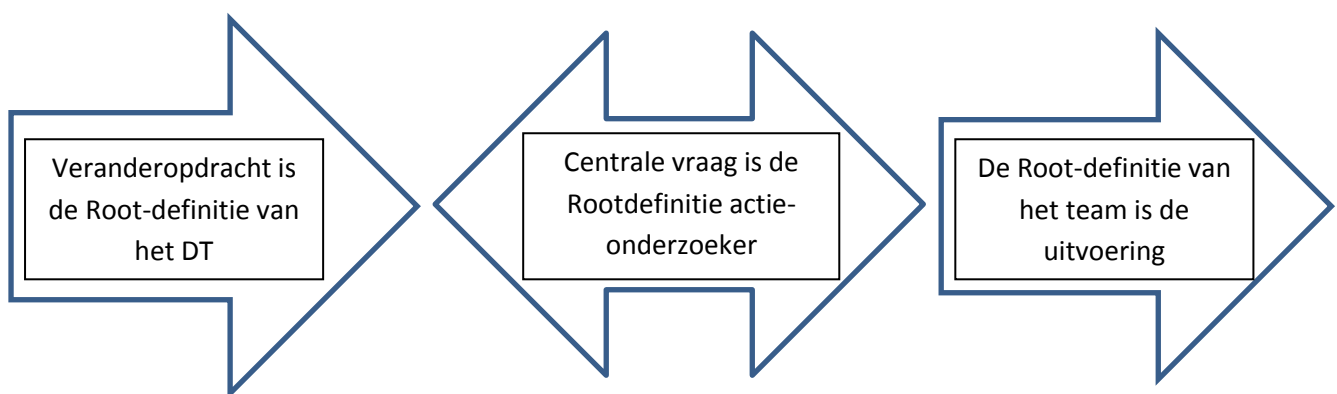
Onder zelfregeling bleek het DT en MT te verstaan dat de kleine gespecialiseerde teams wisten binnen welke grenzen en kaders zij zelfstandig konden, mochten en daadwerkelijk opereerden. DT en MT besloten volledig af te stappen van de term zelfregeling en het alleen nog te hebben over regelruimte. Men besprak dat taken in het team belegd zouden worden naar draagkracht en vermogen. Roosteren moesten de teams allemaal zelf gaan doen, daarbij werd geen rekening gehouden met vermogen. De beschrijving zoals gehanteerd is daardoor niet eenduidig en geeft geen helder kader. Het was een beschrijving die voortvloeide uit bedrijfskundige zaken. Het zelf roosteren

bijvoorbeeld gaf weliswaar regie aan de teams maar was vooral een bezuiniging omdat er geen roosteraar meer betaald hoefde te worden.

Een cultuurverandering anno 2015 bleek wel degelijk mogelijk binnen deze organisatie voor ouderenzorg.

Conclusie 2: een cultuurverandering in de ouderenzorg is mogelijk anno 2015.

In het onderzoek bleken drie actoren (groepen) van belang, te weten het DT en MT, de actie-onderzoeker en beide TBW. Alle drie hebben vanuit de eigen rootdefinitie invloed op elkaar gehad. De rootdefinitie van beide TBW is echter afhankelijk geweest van het kader dat werd meegegeven vanuit het DT en de actie-onderzoeker. Er valt niets te zeggen over de rootdefinitie die men gekozen zou hebben zonder deze kaders en beperkingen.



Figuur 14 De rootdefinities ten opzichte van elkaar

De veranderrichting vanuit het DT was zeer bepalend. Wanneer ook de top van de organisatie besloten had om vanuit de SSM en AI te werken waren de resultaten wellicht groter geweest. Nu het DT zoals in dit actie-onderzoek de SMM en de AI slechts tolereerde maar niet faciliteerde waren de effecten er ook in mindere mate.

Conclusie 3: de kaders die het DT en MT mee gaven zijn bepalend geweest voor de zelfgekozen rootdefinitie van de TBW.

In de analysefase bleek al dat het lastig was een gebied te vinden waarbinnen de teams echt zelf mochten bouwen aan verandering zonder dat het DT de kaders oplegde. Besluiten werden top-down genomen. Het DT zei ja tegen dit onderzoek en tegen trajecten van bijvoorbeeld Invoorzorg! maar er werd weinig tot geen tijd en ruimte gegeven aan de teams om echt iets zelf te bedenken en uit te werken. Dit is een constatering die invloed heeft gehad, hoe blijft echter de vraag aangezien de ruimte voor meedenken en overleg die de teams nu hebben gehad al zo veel meer was dan ze daarvoor hadden dat de teams wel ruimte hebben ervaren om mee te mogen denken en invloed te nemen.

Het gezamenlijk doel van beide teams is van begin tot einde hetzelfde gebleven. De weg naar het einddoel toe bleek voor elk team echter anders. CvdO had minder last van haar omgeving doordat bijna alle medewerkers nieuw waren en hun eigen plan hadden. Team BezH daarentegen had veel meer last van haar omgeving. Er werkten veel mensen die al lang bij de organisatie betrokken waren

en die niet direct geloofden dat de te veranderen probleemsituatie ook echt te veranderen was. De actoren die van invloed waren op elkaar in dit onderzoek waren de teams, het DT/MT en de actie-onderzoeker. Het DT nam invloed door besluiten te nemen en deze aan de teams op te leggen. De actie-onderzoeker nam invloed door de teams te benaderen vanuit het positieve en krachtgerichte denken en de teams namen invloed door hun professie in te zetten. Allen werkten zij samen in een systeem waarin ze elkaar beïnvloedden in zowel positieve als negatieve zin. Het systeem is voor de ruimte die de actie-onderzoeker kreeg en kon nemen erg bepalend geweest maar ook de teams hebben veel beïnvloeding vanuit het systeem ervaren. Zij hadden niet alleen te maken met de betrokkenen in het onderzoek maar ook met de teams en collega's die juist niet betrokken waren bij het onderzoek.

Ook onder de medewerkers in de teams was een groot verschil zichtbaar ten opzichte van de SSM en de AI. De nieuwe medewerkers braken gemakkelijker los en zetten zelf iets op, lieten zich ook gemakkelijker valideren en bekrachtigen. De oudere medewerkers leken gewend te zijn dat het niet de bedoeling was dat ze zelf aan het ontwikkelen gingen en kwamen moeilijker los, geloofden ook minder dat het goed was wat we deden, waren bang dat we op onze vingers getikt zouden worden.

Conclusie 4: de ervaren invloed vanuit de omgeving op beide teams is van invloed geweest op het tempo waarin de teams zich konden ontwikkelen.

Team CvdO kreeg bovendien al vanaf september in de grote generieke teams en vanaf januari in de kleinere teams leiding van de actie-onderzoeker en daarmee veel aansturing vanuit krachten en mogelijkheden. Team BezH kreeg pas in maart aansturing van de actie-onderzoeker en moest toen nog beginnen met het kennismaken, opbouwen van vertrouwen en het aangestuurd worden vanuit krachten. Deze verschillen laten een duidelijk effect zien binnen het SSM traject dat beide teams doorlopen.

Team CvdO ging sneller door de fasen heen maar werd ook al langer aangestuurd vanuit krachten en had minder last van haar omgeving doordat bijna alle medewerkers nieuw waren.

Pas nadat team BezH ook door de kennismaking heen was en enige tijd aansturing had gehad op mogelijkheden en krachten, kwamen ook zij door alle fasen van de SSM heen.

Conclusie 5: Zelfvertrouwen en vertrouwen in de TL zijn een voorwaarde om goed door de verschillende fasen van de SSM heen te komen.

De vraag die de DWZ mij bij aanvang van het onderzoek stelde, of de twee TBW anders zouden gaan functioneren dan de andere teams, is niet beantwoord. Dit onderzoek hangt namelijk erg samen met de persoon van de actie-onderzoeker/TL en de manier van aansturen. Al zouden andere teams binnen de organisatie heel anders functioneren dan beide TBW dan nog is dat niet een op een te wijten aan het actie-onderzoek. Om dat verschil te meten zou een onderzoek moeten worden gedaan waarbij dezelfde TL het ene team wel mee neemt in het actie-onderzoek en het andere team niet.

Het onderzoek heeft wel bewezen dat het werken vanuit de SSM en AI bijdraagt aan de verandering naar meer regelruimte voor teams. De nieuwe medewerkers lieten zien dat het valideren en werken vanuit krachten, successen en positiviteit een aanstekelijke werking heeft. Ze namen het over en kwamen snel in een beweging waarbij ze zelf zaken oppakten en uitzetten. Daarna waren ze gevoeliger voor het werken met zelfregeling en makkelijker te beïnvloeden vanuit de AI.

Conclusie 6: Werken vanuit SSM en AI heeft op positieve wijze bijgedragen aan de ontwikkeling naar meer regelruimte.

De positieve invloed van SSM en AI op een ontwikkeling naar zelfregeling heeft te maken met de mate waarin de gehele omgeving deze ontwikkeling ondersteund. Of de mate waarin een medewerker weet heeft van de mate waarin een omgeving de ontwikkeling wellicht niet ondersteund.

Conclusie 7: de mate van ervaren steun vanuit de omgeving aangaande het werken met SSM en AI heeft een positieve werking op de ontwikkeling naar meer zelfregeling voor beide TBW.

Binnen de begeleid wonen teams bleek het lastig om door de modelleringsfase van de SSM heen te komen. Het opstellen van een root-definitie die richting gaf bleek helpend, maar daar waar de SSM methodiek gevolgd en begrepen diende te worden door alle medewerkers om tot het werken met een activiteitenmodel te komen, stagneert het proces aanvankelijk. Het bleek helpend voor de teams om gezamenlijk regie te hebben en om eigenaar te zijn van het veranderproces. Dat gaf energie, haalde de maximale kracht uit het team naar boven en maakte dat ze eigenaar waren van de verandering waardoor ze meer verantwoordelijkheid ervoeren en namen.

Conclusie 8: medewerkers van beide TBW pakten geen regie door de SSM te volgen maar door de gezamenlijke regie te pakken en eigenaar van het veranderproces te worden.

Als actie-onderzoeker bleek het van belang om in deze fase flexibel te zijn en beide TBW de ruimte te geven om zelf met een activiteitenmodel te komen. Zodra de vorm die binnen de SSM gewoon is voor een activiteitenmodel werd losgelaten kwamen de teams weer in beweging.

Conclusie 9: een TL/actie-onderzoeker dient flexibel met de onderzoeksstappen om te kunnen gaan om zowel valide te werken als de stappen te kunnen doorlopen met beide TBW.

De combinatie tussen de SSM en de AI bleekt complementierend. De AI gaf goede handvatten om de SSM in de praktijk te ondersteunen en uit te kunnen voeren.

De SSM en de AI waren een goede aanvulling op elkaar hoewel het soms ook puzzelen was. AI gaf de ruimte om dat te doen wat de medewerker nodig had terwijl de SSM volgens een vaste structuur werkte die houvast bood. Binnen de SSM moest de actie-onderzoeker daarom zelf in het oog houden wat de medewerker nodig had. De AI was daarin aanvullend. Het enige punt waarop ze elkaar leken tegen te spreken was de structuur van de SSM. Toen het ene team nog niet toe was aan de in de SSM vastgelegde vorm van het activiteitenmodel, kon het onderzoek alleen doorgang vinden door vanuit de AI te onderbouwen waarom er toch doorgedaan moest worden op een ander wijze. Ook wat betreft taal complementeren SSM en AI elkaar alleen wanneer er kleine aanpassingen worden gedaan.

Conclusie 10: SSM en AI complementeren elkaar wanneer de actie-onderzoeker de taal en de stappen van de AI binnen de SSM weet toe te passen.

Beide teams zijn in de afgelopen maanden in hun kracht gekomen en bleken in staat om lastige situaties het hoofd te bieden. Men ging steeds meer verantwoordelijkheid ervaren en pakken waardoor beide teams een grotere taakvolwassenheid bereikten en meer zelfregeling kregen dan ze bezaten aan de start van dit onderzoek. De teams werden onderling en naar de teamleider toe communicatief vaardiger.

Conclusie 11: het SSM onderzoek in combinatie met de AI heeft een positieve bijdrage gehad op het ontwikkelen van meer zelfregeling bij beide TBW.

De organisatiecultuur bleek niet ondersteunend aan het werken met de SSM doordat het DT besluiten top-down bleef opleggen. Ook de ondersteuning vanuit de organisatiecultuur voor het werken vanuit de AI gedachte bleek er uiteindelijk minimaal te zijn. Wanneer het DT en MT er geen last van had was het goed maar zodra er binnen het MT gesproken werd over krachtgericht werken ervaarde men het al snel als moeilijk en zag men gevaren.

Conclusie 12: ondanks minimale steun vanuit DT en MT bleek werken vanuit de SSM en AI toch mogelijk.

Ondanks het feit dat er keer op keer weinig tijd was gaven de teams steeds aan door te willen. Ze wilden spijkers met koppen slaan en hun gezamenlijke toekomstdroom voor de bewoners waar maken. In elke fase werden successen geboekt en benoemd waardoor medewerkers door hadden waarvoor ze het allemaal deden. Er heerste een sfeer van hoop en optimisme die er bij aanvang van het onderzoek niet was. Het is niet te bewijzen of dit er ook was geweest wanneer er niet was gewerkt met de SSM en de AI maar het past wel bij de aansturing op krachten en mogelijkheden.

Kortom, het werken met de SSM en AI heeft een positief effect gehad op zowel beide TBW als op de individuele medewerkers en de woon- en leefomstandigheden van de clienten in de onderzochte organisatie voor ouderenzorg.

Nawoord

Met heel veel plezier heb ik mij van januari tot en met juli 2015 bezig gehouden met dit onderzoek. Ook al was het niet altijd gemakkelijk, zelfs een hele puzzel om de onderzoeksmethode echt te gaan doorgronden en toe te kunnen passen. Een leuke puzzel, dat wel.

Ik heb nooit voorzien hoeveel denkwerk en gepuzzel deze methode met zich mee zou brengen maar ik vond het erg leuk om te doen. Ik had het niet gedacht, maar ik heb genoten van dit onderzoek. Toen ik in juli dacht naar het einde toe te werken vond ik het bijna jammer dat het dan ook klaar zou zijn. Ik was daarom blij dat er nog een verdiepingsslag aan mijn onderzoek werd toegevoegd nadat de tweede lezer David Vaandrager een aantal zeer kritische kanttekeningen zette. Ik heb van deze masterscriptie meer geleerd dan van de hele opleiding zou ik haast willen zeggen, en daar wil ik David en Peter Marks, mijn eerste begeleider heel hartelijk voor danken. Het is voor mij een mooie en waardevolle afsluiting geweest waarin ik twee jaar studie bestuurskunde heb kunnen vatten in een onderzoek waarin zowel mijn opgedane kennis als mijn vaardigheden als professional samen zijn gekomen. Ik kijk terug op een hele mooie tijd en een voor mij passende opleiding die me de vaardigheden heeft gebracht die ik zocht. Het waren geen gemakkelijke jaren maar ze waren het dubbel en dwars waard. De opleiding heeft me een scherpe, analytische en kritische blik gegeven die het soms minder gemakkelijk maakt je nog te voegen naar een werkgever. Dat is dan ook een queeste waar ik voor kwam te staan. Tijdens mijn studie ben ik van baan veranderd, een uitdaging die ik nodig had en waar ik enorm veel van heb geleerd. Echter ook een uitdaging die wel heel veel van me heeft gevraagd. Na de afronding van het praktijkdeel van mijn onderzoek is de wind binnen de onderzoeksorganisatie en mijn toenmalige werkgever vanuit een andere hoek gaan waaien waardoor ik mij heb moeten beraden of ik mijn overtuiging, visie en hart wilde volgen of dat ik zou blijven om nog meer te leren. Het feit dat ik mijn eigen mening en passie voor mijn eigen visie in de afgelopen twee jaar heb onderbouwd met theorie en bewijs maakt het lastig deze niet te volgen. Uiteindelijk heb ik daardoor in september de keuze gemaakt ontslag te nemen per 1 november omdat ik mij niet langer kon vinden in de visie die men uiteindelijk verkoos te volgen. Ik ben op zoek gegaan naar een baan binnen een organisatie waar ik mijn overtuigingen wel kwijt kan.

Voor de teams die onderwerp waren van dit onderzoek is er ook veel veranderd. Ze hebben het niet gemakkelijk gehad in de afgelopen periode maar hebben ondanks alles wel een sterke basis weten te bouwen waardoor ze tegen een stootje kunnen. Voor hen hoop ik dat de organisatie ze blijft faciliteren in het krachtgerichte werken en niet alleen blijft sturen vanuit controledrang want mijns inziens worden medewerkers daar niet beter nog gelukkiger van.

Na een pittige zomer met veel personele onrust, opgelegde ad-hoc veranderingen en de aankondiging van mijn vertrek hebben beide teams toch het HKZ keurmerk weten te behalen. Een hele prestatie gezien de omstandigheden en een prettige bevestiging dat ook met mijn manier van werken de gestelde doelen wel degelijk te behalen zijn.

Chapeau aan de teams!

Dankwoord

Heel veel dank wil ik uitspreken naar mijn naaste omgeving want zonder hun steun had ik mijn studie niet tot een goed einde kunnen brengen.

Mijn man Rolf die gedurende twee jaar alles heeft opgepakt wat ik liet liggen en die me de ruimte gaf me te ontwikkelen en me het vertrouwen gaf dat ik het kon. Me een spiegel voorhield als ik mezelf voorbij streste en chocolade kocht als ik er doorheen zat. Mede door zijn zorgen en oplettende blik heb ik zo goed mogelijk de balans weten te houden tussen werk, studie en privé. Soms iets meer kiezen voor privé door wat minder voor de studie te doen heeft gemaakt dat ik het vol heb kunnen houden en een redelijk prettig mens ben gebleven voor mezelf en voor anderen.

Ook wil ik mijn familie bedanken, mijn broers, schoonzusjes en ouders die me keer op keer bemoedigende woorden toespraken als ik weer eens niet mee kon doen of eerder weg moest omdat ik een tentamen had of paper moest inleveren.

En mijn vrienden die me de afgelopen jaren veel minder hebben gezien dan daarvoor. Dank voor jullie trouw, geduld en loyaliteit. Vanaf nu ben ik weer van de partij.

Dank ook aan Marjolein die bereid was alle pagina's nog eens door te lezen om de laatste foutjes en kromme zinnen uit mijn stuk te halen. En dank ook voor mijn moeder die zich verdiepte in de nieuwe spellingsregels terwijl ze het eigenlijk druk genoeg had met haar eigen strijd.

Ik kijk er enorm naar uit weer onbezorgd bij jullie allemaal langs te komen en te kunnen blijven hangen zolang ik wil.

Eindelijk weer een lang weekend op neefje Frederick passen, ik zie ernaar uit.

Literatuur

Thiel van s. *Bestuurskundig onderzoek*, een methodologische inleiding. Coutino, Bussum 2010

Bekkers V. *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Boom Lemma uitgevers Den Haag 2012

Boog B. Slagter M Jacobs-Moonene I. Meijering F. *Focus op action research, de professional als handelingsonderzoeker*. Koninklijke van Gorcum, Assen 2005

Braak van den J. *Appreciative Inquiry, een 'waarderende' filosofie voor cultuurverandering*. ShopMyBook.com 2012

Caluwe de L. Vermaak H. *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer Deventer 2006

Checkland P. Scholes J. *Soft systems methodology in action*, John Wiley & Sons, Chichester England 1990

Checkland P. *Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective*, John Wiley & Sons, Chichester England 2000

Checkland P. *Autobiographical retrospectives: Learning your way to 'action to improve' – the development of soft system thinking and soft system methodology*. Taylor & Francis 2011

Coghlan D. Shani A.B. *Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant*. Springer Science+Business, Media New York 2013

Delft F. Wijers G.J. *Therapeutische modellen in de sociaal therapeutische hulpverlening. Theorie en praktijk*. H. Nelissen Baarn 2000

Koppenjan J. Klijn E.H. *Managing Uncertainties in Networks*. Routledge, Londen and New York 2004

Schaveling J. Voskuilen E. Veldsink J. *Systeemdenken een noodzakelijke competentie*. MESO magazine 27 nr. 156 oktober 2007

Schaveling J. Bryan B. Goodman M. *Systeemdenken. Van goed bedoeld naar goed gedaan*. SDU uitgevers Den Haag 2012

Schaveling J. <https://www.youtube.com/watch?v=-c9vEqJKXAo>. 2013, gedownload op 15 aug 2015

Vermaak H. *Veranderkunde in zeven vragen*. Holland Management Review nr 84, 2002

Wilken J.P. & D. den Hollander (red.) (2012). *Handboek integrale rehabilitatiebenadering. Theorie en praktijk van het Systematisch Rehabilitatiegericht Handelen*. Amsterdam: SWP.