

Zelfsturende teams in de zorg

*‘Wie het weet mag het zeggen’* (Peters & Weggeman, 2016)

Afbeelding 1: Zelfsturende teams: Onze reis. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van Provenpartners, z.d. (http://www.provenpartners.nl/zelfsturendeteams)

Zelfsturing bij Zorgcentra de Betuwe

Hoe beleven medewerkers van Thuiszorg De Betuwe het veranderproces naar zelfsturing?

ZELFSTURING BIJ ZORGCENTRA DE BETUWE

Hoe beleven medewerkers van Thuiszorg De Betuwe het veranderproces naar zelfsturing?

Naam: Matthijs Hoos

Studentennummer: 2109035

Opleiding: HBO verpleegkunde

Onderwijsinstelling: Avans Hogeschool, ‘s-Hertogenbosch

Studiejaar: 2017 – 2018

Onderwijseenheid: Afstudeerfase

Opdrachtgever: xxx

Organisatie: Stichting Zorgcentra De Betuwe, Thuiszorg De Betuwe, Tiel

Begeleidend docent: Rita Bos

Beoordelend docent: Daniëlla Deckers

Gelegenheid: 1e gelegenheid

Aantal woorden samenvatting: 400

Aantal woorden: 8244

**Samenvatting**

In Nederland wordt de zorg duurder en de langdurige zorg wordt complexer. Zorgorganisaties kijken steeds meer naar een andere manieren van organiseren. Een steeds vaker toegepaste vorm is het werken in zelfsturende teams waarbij zorgteams meer taken en verantwoordelijkheden krijgen. Stichting Zorgcentra De Betuwe (STZDB) is vanaf januari 2015 gestart met het implementeren van deze organisatievorm waarbij het Rijnlands organiseren als uitgangspunt wordt gebruikt.

Binnen Thuiszorg De Betuwe, een onderdeel van STZDB, is een kwalitatief onderzoek gedaan naar de beleving van het veranderproces naar zelfsturing bij de thuiszorgmedewerkers, met als doel om tot aanbevelingen te komen hoe het veranderproces verbeterd kan worden. Het onderzoek is gebaseerd op acht semi gestructureerd interviews. Het geplande focusgroep interview heeft door een tekort aan respondenten niet plaatsgevonden, waardoor er geen sprake is van datatriangulatie in het onderzoek.

De thuiszorgmedewerkers zien de veranderingen vooraf als uitdagend doordat de individuele- en teamverantwoordelijkheden gaan toenemen. Na implementatie van het Rijnlands organiseren zijn zij positief over de vrijheid in de uitvoering van de functie en willen zij niet meer terug naar de oude organisatievorm. Binnen het zelfsturend werken leidt structurele onderbezetting tot hoge werkdruk en de noodzaak om het werk mee naar huis te nemen. De inzet van flexibele arbeidskrachten draagt niet constructief bij tot een oplossing, omdat zij geen onderdeel van het team zijn en derhalve geen teamtaken op zich nemen.

Een andere balansverstoring wordt veroorzaakt door de grotere kennis en functie gebonden taken van de wijkverpleegkundige, waar de medewerkers veelvuldig op terug moeten vallen. Dit maakt dat de wijkverpleegkundige als informeel leidinggevende van het team wordt gezien, hetgeen ook geaccepteerd wordt binnen het team en niet aansluit bij de visie van het zelfsturend werken. De coach die de teams begeleidt in het traject wordt ervaren als passief en sluit niet aan op de behoefte van het team.

Aanbevolen wordt in dit onderzoek om flexibele arbeidskrachten, zoals zelfstandige zonder personeel (zzp’ers), een verantwoordelijke rol binnen het team te geven wanneer zij voor een langere periode vast werken bij een thuiszorgteam. Voorts dient onderzocht te worden of de huidige rol van de wijkverpleegkundige passend is bij de visie van werken, gezien het informeel leiderschap. Ook zal de rol van de teamcoach actiever moeten zijn en dient er geïnventariseerd te worden waar de behoefte van coaching ligt van het team. Tot slot moet het werken volgens het Rijnlands organiseren meer onder de aandacht worden gebracht door de organisatie.

Inhoudsopgave

[1. Inleiding 1](#_Toc521669055)

[1.1. Aanleiding en relevantie 1](#_Toc521669056)

[1.2. Probleemstelling 3](#_Toc521669057)

[1.3. Doelstelling 3](#_Toc521669058)

[1.4. Vraagstelling 3](#_Toc521669059)

[2. Methode 4](#_Toc521669060)

[2.1. Onderzoeksmethode 4](#_Toc521669061)

[2.2. Selectie van deelnemers 5](#_Toc521669062)

[2.3. Gegevensverzameling 6](#_Toc521669063)

[2.4. Gegevensanalyse 6](#_Toc521669064)

[2.5. Validiteit en betrouwbaarheid 7](#_Toc521669065)

[2.6. Ethische aspecten 7](#_Toc521669066)

[3. Resultaten 8](#_Toc521669067)

[3.1. Onderzoekspopulatie 8](#_Toc521669068)

[3.2. Resultaten uit interview 8](#_Toc521669069)

[3.2.1. Eerste gedachte over zelfsturing 8](#_Toc521669070)

[3.2.2. Informatievoorziening 8](#_Toc521669071)

[3.2.3. Rol en taakverdeling 9](#_Toc521669072)

[3.2.4. Kennis en Kunde 10](#_Toc521669073)

[3.2.5. Werkbeleving 10](#_Toc521669074)

[3.2.6. Beïnvloedende factoren 11](#_Toc521669075)

[4. Discussie 13](#_Toc521669076)

[4.1. Methode en gegevensverzameling 13](#_Toc521669077)

[4.2. Resultaten 14](#_Toc521669078)

[5. Conclusie en aanbevelingen 16](#_Toc521669079)

[5.1. Conclusie 16](#_Toc521669080)

[5.2. Aanbevelingen 17](#_Toc521669081)

[Literatuurlijst 18](#_Toc521669082)

[Bijlage 1: Uitnodiging interviews 21](#_Toc521669083)

[Bijlage 2: Toestemmingsverklaring interviews 22](#_Toc521669084)

[Bijlage 3: Uitwerking interview 1 23](#_Toc521669085)

[Bijlage 4: Uitwerking interview 2 31](#_Toc521669086)

[Bijlage 5: Uitwerking interview 3 39](#_Toc521669087)

[Bijlage 6: Uitwerking interview 4 45](#_Toc521669088)

[Bijlage 7: Uitwerking interview 5 52](#_Toc521669089)

[Bijlage 8: Uitwerking interview 6 58](#_Toc521669090)

[Bijlage 9: Uitwerking interview 7 65](#_Toc521669091)

[Bijlage 10: Uitwerking interview 8 70](#_Toc521669092)

[Bijlage 11: Codeboek 75](#_Toc521669093)

# Inleiding

## Aanleiding en relevantie

|  |
| --- |
| De zorg in Nederland wordt steeds duurder, vooral de langdurige zorg in Nederland is in de afgelopen jaren complexer en kostbaarder geworden. In het jaar 2040 zullen de algehele zorgkosten in Nederland verdubbeld zijn tot een bedrag van 174 miljard euro en zullen de gemaakte zorgkosten per burger 9.600 euro per jaar zijn. Deze bedragen zijn berekend door het Trendscenario Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018 van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (Zorgwijzer, 2017). Deze stijging is niet te voorkomen als er geen maatregelen worden genomen om de alsmaar hoger wordende zorgkosten te reduceren. De vergrijzing, bevolkingsgroei en de ontwikkelkosten van medische-technologie zijn verklaringen voor deze kosten binnen de gezondheidszorg (Zorgwijzer, 2017). De groep 65-plussers zijn verantwoordelijk voor 43 procent van de zorguitgaven. In 2040 is geschat dat dit percentage zal stijgen naar 58 procent. Langdurige zorg is in de toekomst meer nodig en van steeds langere duur, waardoor de gepaarde kosten gaan toenemen (Zorgwijzer, 2017). |

Door deze toenemende kosten en veranderende zorgbehoefte dient het huidige zorgstelsel op een andere manier te worden ingericht. Tevens is er een groeiende maatschappelijke behoefte naar een andere manier van organiseren van zorg (Janssen, Brouwer, Peters, Jan, & Uijen, 2016). Ook de financiële gezondheid van zorgorganisaties vraagt om een vernieuwende aanpak om de zorguitgaven te reduceren (Nijhof, 2013). Naar aanleiding van de veranderingen in de zorg heeft Jos de Blok in 2007 een nieuw organisatiemodel opgericht in de thuiszorgsector, genaamd Buurtzorg (Monsen & De Blok, 2013). Bij Buurtzorg vormen verpleegkundigen en verzorgenden zelfsturende teams die zorg verlenen in de thuissituatie. Dit doen zij in samenwerking met de patiënten, hun familie en betrokken specialisten. Buurtzorg is in Nederland uitgegroeid tot een nationale standaard (Monsen & De Blok, 2013). Er zijn meerdere (thuis)zorgorganisaties die deze zelfstandige manier van werken van Buurtzorg hebben overgenomen (Monsen & De Blok, 2013).

Het werken met zelfsturende teams wordt bij zorgorganisaties steeds meer toegepast (De Graaf, 2015). Uit onderzoek onder de vereniging van financiële specialisten in de zorg (FIZI) blijkt dat 47 procent van de verpleeg- en verzorgingshuizen is gaan werken met zelfsturende teams (De Nationale Zorggids [NZG], 2015). Een zelfsturend team w­­ordt in de literatuur aangehaald als zelfsturend, zelf-organiserend, zelfstandig of resultaatverantwoordelijk. Genoemde termen kunnen voor hetzelfde worden gebruikt, maar in de praktijk wordt er niet altijd hetzelfde mee bedoeld. Wanneer wordt gesproken over zelfsturende teams wordt vaak beoogd dat er zonder een operationeel manager gewerkt wordt, in tegenstelling tot zelfstandig werkende teams waarbij wel een manager ingezet wordt. In de meest zuivere vorm van zelfsturing is een coach afdoende om een team te begeleiden (Nijhof, 2013). De stijl van leidinggeven aan zelfsturende teams wordt beschreven als coachend met als doel het bereiken van een grotere groepsprestatie en het verhogen van de groepsspirit. De coach bewaakt het groepsproces en geeft terugkoppeling aan het team gericht op hun gedragingen (Huijsmans, 2000). Nijhof (2013) beschrijft in de handleiding *Zelfsturende teams in de thuiszorg* de definitie van een zelfsturend team, die in dit onderzoek wordt aangehouden, als volgt:

|  |
| --- |
| *‘Een zelfsturend team is een vast team van zorgverleners. Dit team organiseert de zorg voor een groep cliënten professioneel en zelfstandig. Ze stemt de zorg optimaal af op de wensen van de cliënt, zonder hulp van (of beroep te doen op) een centrale manager. Er is wel vaak een coach die het team coacht en faciliteert. Zelfsturende teams hebben een groot regelvermogen en regelen zelf de contacten met interne en externe belanghebbenden. Ondersteunende diensten faciliteren de teams vraaggericht. Het team stelt zelf de doelen, werkwijze en bijdragen van alle teamleden vast. Het team als geheel is verantwoordelijk voor de resultaten. En legt verantwoording af aan de directie.’* (Nijhof, 2013, p. 7) |

In meerdere publicaties worden de voor- en nadelen van zelfsturende teams of zelfsturende organisaties beschreven. Volgens het Bureau voor Toegepaste Sociale Gerontologie (BTSG) is een te snelle implementatie van zelfsturende teams binnen een organisatie een grote valkuil

(BTSG, z.d.). Voor het implementeren van zelfsturende teams dient rekening te worden gehouden met een invoeringstraject van twee tot vijf jaar (De Graaf, 2015). In dit traject zal aandacht besteed moeten worden aan kwaliteiten en de aangeven behoeften van de teamleden voor het maken van een goede taakverdeling, dit vanwege bestaande onderlinge verschillen van teamleden en de diversiteit van zorgteams. De teamvaardigheden zoals conflicthantering, communicatie en het geven en krijgen van feedback moeten in deze periode ontwikkeld worden om de werkwijze op elkaar af te stemmen en aanwezige verschillen binnen zorgteams en bij teamleden hierin te beperken (Grutterink, 2015).

Het is een kernvoorwaarde dat een zelfsturend team een vaste groep betreft. Binnen (thuis)zorgteams zijn veel flexibele medewerkers en parttimers werkzaam die beperkt deelnemen aan overleggen en scholingen waardoor teamhechting uit kan blijven. Daarbij kan het onderlinge verschil in kennisniveau veroorzaken dat er een hiërarchische opbouw binnen een team blijft bestaan. De verantwoordelijkheden die eerst bij de manager lagen worden nu door de hoger opgeleiden gedragen, hetgeen vermeden moet worden (Grutterink, 2015). Huijsmans (2000) beschrijft in de Reader zelfsturende teams dat een teamlid met een coachende rol die democratisch onderlegd is, zijn collega’s gelijkwaardig behandelt en hen serieus neemt, vaak van grotere waarde wordt geschat dan een externe coach (Huijsmans, 2000).

Ondanks de valkuilen die beschreven zijn in de literatuur worden er voordelen ervaren in het werken met zelfsturende teams. De oplossingsgerichte manier van werken en denken wordt gestimuleerd en hierdoor stijgt het verantwoordelijkheidsgevoel op individueel- en groepsniveau. Er wordt meer ruimte voor eigen initiatief gecreëerd, waardoor het werkplezier en de kwaliteit van zorg stijgt (Denkbeeld, 2015). Dit wordt mede bevorderd doordat het team met duidelijk opgestelde kaders werkt en daardoor minimaal toestemming hoeft te vragen aan een leidinggevende. Een zelfsturend team kan hierdoor snel en efficiënt inspelen op een hulpvraag van de cliënt en zijn steunsysteem. In het boek *Zelfsturende teams* van Vermeer en Wentink (2014) worden succesfactoren bij de invoering van zelfsturende teams benoemd. Een succesfactor is dat een team kan terug vallen op goede ondersteuning van een coach (Vermeer & Wenting, 2014). Wanneer medewerkers van een zelfsturend team inzicht krijgen in hun eigen problemen komt de noodzaak om te veranderen op de voorgrond te staan. Medewerkers gaan knelpunten inventariseren en zijn meer in staat toekomstgerichte oplossingen te zoeken. Hierdoor wordt de algehele bewustwording gestimuleerd dat ieder teamlid zijn eigen toekomst kan regisseren. Dit bevordert het veranderingsproces van de dagelijkse werkzaamheden (Huijsmans, 2000).

Stichting Zorgcentra De Betuwe (STZDB) is sinds 2015 gestart met de implementatie van zelfsturende teams (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2015c). In het meerjarenbeleidsplan *Koersen in de stroomversnelling* *2015/2017* wordt over Rijnlands werken en organiseren geschreven. Het Rijnlands organiseren wordt als basis voor het werken met zelfsturende teams gebruikt (Peters & Weggeman, 2009). Kenmerkend voor het werken volgens het Rijnlands organiseren is dat medewerkers weer eigenaar van hun werk worden en daarbij hun vakmanschap kunnen inzetten. Een gedachte van het Rijnlands organiseren is: *’Wie het weet mag het zeggen’* (Peters & Weggeman, 2016). Anders geformuleerd maakt macht vanuit een hiërarchische positie ruimte voor gezag op basis van kennis en kunde. Zorgcentra De Betuwe stelt hierdoor het zorgproces centraal, waarbij de organisatie ondersteunend is aan de teams (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2015a). Om het werken met zelfsturende teams te realiseren heeft Zorgcentra De Betuwe voor 2015 een deelplan opgesteld om het aantal managers te reduceren en de stafgroep te verkleinen. Door deze verandering komen zij in een andere functie beschikbaar om een adviserende en ondersteunende rol aan te nemen naar de teams (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2015a).

Teams van STZDB kunnen zich sinds januari 2015 aanmelden om het veranderproces naar zelfsturing te starten, zowel intramuraal als extramuraal. Sindsdien worden er Rijnlandse dagen door STZDB georganiseerd. Voor deze vierdaagse cursus kunnen medewerkers zich vrijwillig opgeven en worden medewerkers geïnformeerd over het Rijnlands denken. Het werken volgens de Rijnlandse methode wordt als basis gezien voor het werken met zelfsturende teams binnen STZDB (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2017e). In deze cursus staat de visie van het Rijnlands denken centraal en wordt de toepassing ervan in de praktijk toegelicht (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2017e). Tevens wordt meegegeven hoe de eigen regie van de medewerker zich verhoudt tot het samenwerken binnen een team. Daarbij worden op deze dagen praktijkervaringen gedeeld door verschillende externe deskundige sprekers en toegelicht hoe andere organisaties dit concept in de praktijk hebben toegepast (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2017e). De Rijnlandse dagen zijn georganiseerd om de medewerkers te informeren, inspireren en motiveren.

Thuiszorg De Betuwe heeft vijf regioteams met ongeveer vijftig medewerkers en is onderdeel van STZDB. Van deze thuiszorgteams zijn er twee zelfsturend, de overige teams bevinden zich in het veranderproces naar zelfsturing. Om een team te kunnen aanmelden voor het verandertraject zijn door het managementteam drie voorwaarden opgesteld, te weten: het team weet wat zijn opdracht is, er is een goede onderlinge samenwerking waarbij open en eerlijk met elkaar wordt omgegaan en talenten zijn erkend en herkend binnen het team (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2015d). De teams die aan dit verandertraject deelnemen worden door externe coaches begeleid om zichzelf te ontwikkelen tot een zelfsturend team (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2015b). Een team is formeel zelfsturend wanneer de volgende criteria zijn behaald samen met de teamcoach: binnen het team zijn afspraken gemaakt over conflicthantering en besluitvorming, ongemakken binnen het team zijn besproken, er is een duidelijke rol- en taakverdeling, het team heeft een algemeen mailadres aangemaakt en is er een duidelijke visie op zorg- en dienstverlening geformuleerd (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2015d).

## Probleemstelling

De opdrachtgever is kwaliteitsmedewerker binnen STZDB en constateert knelpunten in het veranderproces naar zelfsturing bij zorgteams van Thuiszorg De Betuwe (N.Hoogerdijk, persoonlijke communicatie, 21 februari 2018). De opdrachtgever stelt dat er onrust heerst binnen de thuiszorg, daar er is een grote diversiteit in werkwijzen zichtbaar is bij thuiszorgmedewerkers en thuiszorgteams die zelfsturend (willen gaan) werken. Dit is vooral zichtbaar wanneer er gekeken wordt naar de taakverdeling en taakverantwoordelijkheid. Daarnaast is gebleken dat enkele thuiszorgteams die reeds zelfsturend waren, opnieuw intensieve coaching nodig hadden ter ondersteuning. Deze knelpunten leveren volgens de opdrachtgever een zichtbare stagnatie op in het veranderproces naar zelfsturing en op de algehele teamontwikkeling.

## Doelstelling

Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzichten over het veranderproces naar zelfsturing en hoe deze ervaren wordt door thuiszorgmedewerkers van STZDB. Het doel is om aanbevelingen te geven aan de opdrachtgever hoe thuiszorgmedewerkers beter gefaciliteerd kunnen worden tijdens het veranderproces.

## Vraagstelling

Om tot een conclusie en aanbeveling(en) te komen is vanuit de doelstelling de volgende vraagstelling geformuleerd: *Hoe beleven medewerkers van Thuiszorg de Betuwe het veranderproces naar zelfsturing?*

# Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van dit onderzoek verduidelijkt. Allereerst zal de onderzoeksmethode worden beschreven om vervolgens de selectie van deelnemers, gegevensverzameling en gegevensanalyse te beschrijven. Voorts wordt de validiteit en betrouwbaarheid uiteengezet om tot slot de ethische aspecten van het onderzoek toe te lichten.

## Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag *‘Hoe beleven medewerkers van Thuiszorg De Betuwe het veranderproces naar zelfsturing?‘*  is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek staan belevingen, ervaringen en waarnemingen centraal van de te onderzoeken doelgroep (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009). In dit onderzoek staat de beleving en ervaringswereld van de thuiszorgmedewerkers over het veranderproces naar zelfsturing voorop, daarom is de kwalitatieve onderzoeksmethode passend om de geformuleerde onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

De gegevensverzameling in dit kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van interviews. Het voornemen was om een zestal interviews te combineren met een focusgroep interview, echter door onvoldoende respons heeft dit laatste niet kunnen plaatsvinden. Om desalniettemin voldoende data te kunnen verzamelen is ervoor gekozen om het aantal geplande interviews met medewerkers van Thuiszorg De Betuwe te verhogen naar acht.

Om zo veel mogelijk diepgaande informatie te verkrijgen van de respondenten hebben er acht semi gestructureerde interviews plaatsgevonden tijdens dit onderzoek. Het voordeel van semi gestructureerde interviews is dat er gericht informatie verkregen kan worden en tevens bood het interview ruimte aan de respondenten voor hun eigen inbreng. Hierdoor zijn verschillende inzichten over de beleving- en ervaringswereld van de respondenten verzameld. Ook konden zij hun gevoel en ervaringen uiten tijdens de interviews, hetgeen centraal staat in kwalitatief onderzoek (Migchelbrink, 1996).

De interviews zijn aan de hand van een semi gestructureerde vragenlijst uitgevoerd. De onderwerpen in de vragenlijst zijn geformuleerd vanuit de bestudeerde literatuur en vanuit de probleemstelling van het onderzoek. De vragenlijst omvatte vier hoofdvragen met daaronder meerdere verdiepende vragen. De vragen zijn opgebouwd in eenvoudige taal, waarbij vakjargon is vermeden en de vragen volgens het trechtermodel zijn geordend. Dit betekent dat vragen van algemene aard en met een open karakter eerder zijn gesteld als specifieke vragen (Ketelaar, Hentelaar, & Kooter, 2011). Het concept van de vragenlijst is vooraf besproken met de peergroep, waardoor de relevantie en helderheid van de vragenlijst is getoetst. Voorts is de vragenlijst van het interview ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever alvorens deze is toegepast op de respondenten.

## Selectie van deelnemers

In overleg met de opdrachtgever is de thuiszorg van Zorgcentra de Betuwe als onderzoekseenheid geselecteerd (N. Hoogerdijk, persoonlijke communicatie, 21 februari 2018). Hierdoor is de deelnemende populatie aan het praktijkonderzoek vooraf afgebakend. Op 29 januari 2018 heeft de organisatie geïnventariseerd welk team in welke fase van zelfsturing verkeert. In totaal zijn er vijf thuiszorgteams, te weten: Tiel, Lienden, Maurik, Buren en Culemborg. Team Lienden en Buren zijn zelfsturend en de overige teams bevinden zich in het veranderproces (Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB], 2018). De thuiszorgteams bestaan over het algemeen uit zes tot twaalf medewerkers en zijn vergelijkbaar met elkaar op het gebied van functie-uitoefening en opleidingsniveau. In deze teams werken helpende, helpende plus, verzorgende, verpleegkundige en wijkverpleegkundige medewerkers. Team Tiel is geëxcludeerd voor deelname aan het onderzoek vanwege de directe werkrelatie met de onderzoeker.

De gehele onderzoekpopulatie is uitgenodigd voor deelname aan de interviews door middel van een aselecte steekproef zonder steekproefkader. Het betreft een aselecte steekproef omdat alle thuiszorgmedewerkers uit de onderzoekspopulatie zijn uitgenodigd en evenveel kans hadden om deel te nemen aan het onderzoek (Baarda et al., 2013). Het doel was om middels een maximum variatie steekproef zoveel mogelijk diversiteit binnen de onderzoekseenheid te krijgen (Baarda, et al., 2013). Hierdoor konden verschillende uitingen over het onderwerp en de diverse reacties vanuit de gehele onderzoekspopulatie worden verkregen. Verwacht werd dat hierdoor zoveel mogelijk relevante informatie kon worden verzameld over de onderzoeksvraag (Baarda et al., 2013).

De uitnodigingen voor deelname aan de interviews zijn inhoudelijk bekeken door de opdrachtgever. Vervolgens is het document door de afdeling communicatie tekstueel gecontroleerd en omgezet in de huisstijl van STZDB. In de uitnodiging is de aanleiding, relevantie, soort onderzoek, manier van aanmelden en de omgang met de privacy van de gegevens van de respondenten vermeld. De uitnodiging van het interview (Bijlage 1) is per e-mail verzonden aan de geselecteerde teams en apart verstuurd naar de wijkverpleegkundige die gekoppeld staat aan het team. Aan de wijkverpleegkundige van de verschillende teams is verzocht om de uitnodiging geprint te verspreiden binnen het team en deze individueel te versturen aan de teamleden. Ook zijn alle teams en thuiszorgmedewerkers benaderd via het digitale medewerkersportaal van de thuiszorg. Op deze manier is getracht ieder teamlid te bereiken om de deelname aan het onderzoek. De uitgenodigde onderzoekspopulatie had twee weken de tijd om zichzelf aan te melden voor deelname aan het onderzoek.

Na de sluitingsdatum zijn er opnieuw herinneringen gestuurd naar de thuiszorgteams en individuele teamleden om hen te enthousiasmeren voor deelname aan het onderzoek. Dit is gedaan omdat er onvoldoende aanmeldingen waren. Via meerdere communicatiestromingen, waaronder e-mail en het medewerkersportaal, is alsnog geprobeerd ieder teamlid te benaderen met het verzoek tot vrijwillige deelname aan het onderzoek. Na de tweede gestelde sluitingsdatum zijn er zes aanmeldingen ontvangen voor deelname aan de interviews. Om voldoende deelnemers te werven voor de interviews zijn er twee thuiszorgmedewerkers actief benaderd voor deelname. Hierdoor is het aantal van acht respondenten die deelnemen aan de interviews behaald.

Zoals vooraf bekend gesteld in de uitnodigingsbrief is als blijk van waardering aan alle respondenten na afloop van de interviews een klein bedankje (incentive) gegeven. De reden voor deze incentive was om medewerkers te stimuleren voor deelname aan het onderzoek (Baarda B., 2014).

## Gegevensverzameling

De gegevensverzameling heeft door middel van interviews plaatsgevonden. Om deze gesprekken te kunnen analyseren zijn de interviews opgenomen met behulp van een audiorecorder. De geluidsopnamen van de interviews zijn zo snel mogelijk getranscribeerd, hetgeen wilt zeggen dat er een woordelijk uitgetypt verslag is gemaakt. Door het woordelijk uittypen van de geluidsopnamen is de transparantie van dit onderzoek verhoogd (De Jong et al., 2015). Aarzelingen, stopwoorden, onverstaanbare tekst(en) en onvolledige zinnen zijn niet meegenomen in de transcriptie. Ook allerlei informatie gericht op de non-verbale houding en uitdrukkingen van de respondent zijn niet verwerkt in de transcripten (Baarda et al., 2013). De respondenten zijn na de uitwerking van het interview benaderd om het verslag van hun interview te controleren op waarheid. Dit is gedaan als member-check om te controleren of er interpretatie fouten of onwaarheden zijn ontstaan tijdens het transcriberen van het interview (Cox, Louw, Verhoef, & Kuiper, 2012).

## Gegevensanalyse

Voor het analyseren van de verkregen data uit de interviews is gekozen voor de methode van coderen. Hierbij zijn per twee gehouden interviews de transcripten uitgewerkt en geanalyseerd. Tijdens het analyseren is tevens beoordeeld of de gehanteerde vragenlijst aangepast diende te worden op basis van de verkregen informatie uit de voorgaande interviews.

De eerste stap binnen het proces van coderen is het open coderen, hetgeen een onderdeel is van het data reductieproces. Hierbij is de verkregen data uit de interviews geordend door labels te koppelen aan opvallende fragmenten en uitspraken. Door deze verzameling van labels is de uitwerking van een interview in kleine stukjes opgedeeld. Irrelevante informatie werd niet meegenomen tijdens het coderen waardoor enkel de essentiële informatie is gelabeld. Vanuit deze data werd naar patronen, thema’s en samenhang in de transcripten gezocht (Verhoef, Kuiper, Nijenhuis, Dekker-van Doorn, & Rosendal, 2016). Voorts zijn alle labels naast elkaar gelegd en er is gekeken of dubbele labels en gerelateerde synoniemen konden worden samengevoegd, dan wel geëlimineerd.

Vervolgens is gezocht naar verschillende categorieën waar de labels in gerangschikt konden worden. Daarbij is vastgesteld welke thema’s belangrijk en minder belangrijk waren binnen het onderzoek (Boeije, 2016). Alle labels zijn hierdoor gegroepeerd hetgeen ook wel axiaal coderen genoemd wordt. Het axiaal coderen wordt gezien als brug tussen het open coderen en selectief coderen (Boeije, 2016). Aansluitend is er selectief gecodeerd. Bij selectief coderen heeft er een integratie plaatsgevonden door verbanden te leggen in de categorieën die zijn ontstaan in de fase van axiaal coderen. Voorts is gekeken welke onderwerpen domineerden en hoe deze zich onderling verhielden (Boeije, 2016), om zo tot kernthema’s te komen welke zijn geformuleerd en afgestemd op de onderzoeksvraag (Boeije, 2016). In het hoofdstuk resultaten zijn de kernthema’s in een samenvattende uitwerking weergegeven. De uitspraken uit de interviews met bijbehorende labels, categorieën en thema’s zijn in het codeboek te raadplegen (Bijlage 13).

## Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid zijn twee begrippen die zien op het vertrouwen in de verkregen onderzoeksresultaten. Validiteit, oftewel de geldigheid van het onderzoek, kan worden beschreven als de waarheidsgehalte van de verzamelde gegevens. In kwalitatief onderzoek wordt dit ook wel geloofwaardigheid genoemd. Betrouwbaarheid betreft de nauwkeurigheid en zorgvuldigheid van het onderzoek (Migchelbrink, 1996).

Om naar deze geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek te streven hebben er verschillende controlerende handelingen plaatsgevonden. Zo is onder meer het concept van de vragenlijst met de leden van de peergroep besproken om de inhoudsvaliditeit te beoordelen. Tevens is de vragenlijst samen met de uitnodigingsbrief aan de opdrachtgever aangeboden, dit ter beoordeling op helderheid, relevantie en volledigheid (Baarda el al., 2009). De interviews zijn getranscribeerd om de transparantie van de analyse te vergroten (De Jong et al., 2015) en zijn de transcripten als bijlagen toegevoegd aan het onderzoek. Aan de respondenten is gevraagd de transcriptie van hun interview te controleren op waarheid. Hiermee is getoetst of het resultaat niet verkeerd geïnterpreteerd is tijdens de analyse. De uitgevoerde membercheck vergroot de betrouwbaarheid (Boeije, 2016). De Jong onderschrijft (2015) dat het terug gaan met de uitwerking van een interview naar respondenten ter controle de geloofwaardigheid vergroot. De interviews zijn twee keer geanalyseerd, een keer tijdens het transcriberen en een keer na tijdens coderen van de interviews. Doordat de interviews meerdere keren zijn geanalyseerd zijn uitwerkingsfouten onderkend (De Jong et al., 2015). Dit heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid van de verkregen data uit de interviews. In de peergroep zijn de eerste twee gecodeerde interviews gecontroleerd door een medestudent. Hierdoor is geverifieerd of tijdens het coderen de interpretaties en conclusies juist zijn en recht doen aan de werkelijkheid (Baarda et al., 2013).

## Ethische aspecten

Vooraf zijn de respondenten geïnformeerd over de algemene aard van het onderzoek. In de verstuurde uitnodigingen is aan respondenten gevraagd om vrijwillig deel te nemen aan de interviews. Voordat de interviews plaatsvonden zijn de respondenten nogmaals geïnformeerd over de aanleiding, doel en relevantie, anonimiteit en vrijblijvendheid van het onderzoek. Ook zijn de ethische aspecten van het onderzoek hierin meegenomen. Om deze te borgen zijn de volgende interventies genomen.

Het toestemmingsformulier (Bijlage 2) is door iedere respondent ondertekend voor aanvang van het interview. Daarmee is het volgende geborgd:

* De respondent is op een duidelijke wijze ingelicht over het aard en doel van het onderzoek.
* Er is toestemming gevraagd aan de respondent om het gebruik van opnamemateriaal te legitimeren.
* De respondent mag en kan op ieder moment zijn deelname aan het onderzoek beëindigen. Dit zal geen nadelige consequenties hebben voor de respondent. Alle verzamelde data zal dan ook niet gebruikt worden in het onderzoek.
* De gegevens van de respondenten worden gecodeerd en de interviews worden anoniem verwerkt om zo de privacy van de respondenten te borgen (Baarda el al., 2009).

Het onderzoeksplan is ingeleverd bij het Praktijkbureau STZDB ter beoordeling van de rubricering. De geheimhouding is tevens gehandhaafd zoals beschreven staat in het projectcontract. Het onderzoek valt niet onder de Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek met mensen (WMO). Dit onderzoek is vooraf niet getoetst omdat de volgende twee voorwaarden niet van toepassing waren (Centrale Commissie Mensgebonden Onderzoek [CCMO], z.d.).

1. Er is sprake van medisch wetenschappelijk onderzoek.
2. Personen worden aan handelingen onderworpen of hen worden gedragsregels opgelegd.

# Resultaten

In dit hoofdstuk staat de geanalyseerde data uit de interviews centraal. Allereerst zal inzicht worden gegeven op de onderzoekspopulatie die heeft deelgenomen aan het onderzoek. Vervolgens zal op een overzichtelijke wijze en aan de hand van zes opgestelde kerncategorieën de geanalyseerde resultaten uit de interviews worden weergegeven. De door citaten ondersteunende resultaten zijn herleidbaar in het codeboek (zie Bijlage 13).

## Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestond uit acht respondenten die voornamelijk werkzaam zijn in het thuiszorgteam Buren. De overige respondent zijn werkzaam in de teams Maurik en Culemborg. Vanuit team Lienden waren er geen aanmeldingen ontvangen. Van de acht respondenten zijn zeven respondenten opgeleid als verzorgende IG (mbo niveau 3) en één respondent is opgeleid als hbo verpleegkundige. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 28 en 58 jaar. Het aantal jaren werkervaring binnen het thuiszorgteam van de respondenten ligt tussen de twee en tien jaar. Alle respondenten zijn vrouwen.

## Resultaten uit interview

### Eerste gedachte over zelfsturing

Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven bij aanvang van het traject nog geen voorstelling kunnen maken van de nieuwe manier van werken en het begrip zelfsturing. Deze onbekendheid en de snelheid van de implementatie van het Rijnlands organiseren gaf voor enkele respondenten een gevoel van onzekerheid. Tegelijkertijd werd de verandering ook als een uitdaging ervaren en had men de verwachting meer inbreng en verantwoordelijkheid te gaan krijgen.

*‘’Dan heb je het gevoel dat je de sturing kwijt bent, dus dat je het met zijn allen moet gaan doen. Je weet niet goed wat je ervan voor moet stellen.’’ (R.I.1.)*

### Informatievoorziening

Op de vraag hoe de organisatie de medewerkers vooraf heeft geïnformeerd over zelfsturing gaven de respondenten aan dat de externe individuele sessies en themabijeenkomsten voor de teams informatief en duidelijk waren. Daarbij werd als kanttekening genoemd dat kaders, zoals het geven van een omtrek wat in beeld komt en wat erbuiten blijft en de uiteindelijk rol van de managers in het traject, onduidelijk bleef. Eén respondent gaf aan dat zij de uitgereikte schriftelijke informatie nooit heeft geraadpleegd.

Aan de georganiseerde Rijnlandse Dagen is door drie van de acht respondenten deelgenomen. Als redenen voor het niet deelnemen werd tijdsgebrek en werkdruk gegeven. Ook gaven enkele respondenten aan het belang van deze bijeenkomsten geen prioriteit te geven boven de dagelijkse werkzaamheden.

De respondenten die wel hebben deelgenomen waren positief maar niet enthousiast en gaven aan dat er beperkt nieuwe informatie verkregen is. Het wordt door één respondent als hinderlijk ervaren dat maar een deel van het team aan de Rijnlandse dagen heeft deelgenomen.

*‘’Ja ik heb er wel een aantal deelgenomen en dan werd ik daar wel wat enthousiaster over. Maar daar moet je wel weer met het team mee aan de slag en dat valt dan niet altijd mee, dat dan niet iedereen, niet alle collega’s gingen daarnaar toe, toch wel weer inbrengen om dan iedereen weer enthousiast ervoor te krijgen dat valt niet mee zeg maar. Nog wel zijn er collega’s in het team die er wat sceptisch tegenover staan, het zelfsturende.’’ (R.I.2.)*

### Rol en taakverdeling

Een belangrijk aspect dat naar voren kwam in de interviews is de verandering in het takenpakket van de medewerkers en verandering in de rollen binnen de thuiszorgteams. Respondenten gaven aan dat taken op teamniveau niet gelijkmatig over het team verdeeld konden worden. Zo werd aangegeven dat zzp’ers en flexmedewerkers geen taken krijgen toebedeeld, hetgeen als een probleem wordt ervaren bij teams met weinig vaste krachten. Enkele respondenten vinden zich niet capabel genoeg om een teamtaak op zich te nemen of voelen zich daartoe niet geroepen. De verdeling van de taken geschiedt veelal op basis van toewijzing van de nog niet vervulde taken. Eén respondent gaf aan dat het bespreken van de taakverdeling in het teamoverleg positief bijdraagt aan het inbrengen van onderwerpen en coördinatie binnen het team. De zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van de taken werd meerdere keren genoemd als een gevoel van vrijheid. Eén respondent ervaarde de uitbreiding van de functie met teamtaken als positief, echter werd het wegvallen van een leidinggevende met een controlerende rol door meerdere respondenten gemist.

*‘’Ik ervaar meer nadelen inmiddels. Iedereen heeft een taak; het personeel, wij lopen al met tekorten. Weer een taak erbij om deze te verdelen en er komt geen nieuw personeel bij omdat we die niet geworven krijgen. Daarbij hebben we veel flex en zzp’ers en die komen niet voor een taakje, dus die taken blijven opstapelen.’’ (R.I.3.)*

De wijkverpleegkundige binnen een thuiszorgteam is de persoon waarop de teamleden vakinhoudelijk kunnen terugvallen en die een eigen takenpakket heeft passend bij de rol. Meerdere respondenten gaven aan dat de wijkverpleegkundige de spil van het team is en wordt gezien en benoemd als leidinggevende, dan wel coach, dan wel manager. Eén respondent heeft in de trajecten naar zelfsturende teams gewerkt met meerdere wijkverpleegkundigen en ervaren dat de wijkverpleegkundigen werken volgens een eigen visie op zorg en er verminderd (team)overleg plaatsvindt.

*‘’Ik zie juist de wijkverpleegkundige niet alleen als een spil zorginhoudelijk op cliëntniveau, maar ook op teamniveau. Ik zie veel meer dat de wijkverpleegkundige een spil in het web kan zijn binnen een team, om voor het team te zorgen, dat alles ook samenhangt en elkaar versterkt, er voor elkaar is en dat alles goed blijft lopen.’’ (R.I.6.)*

Veel respondenten beschouwen de rol van de coach als té terughoudend en observerend. Dit werd deels veroorzaakt door de onbekendheid die respondenten hebben met het begrip coaching en daardoor een actievere en oplossingsgerichtere inbreng van de coach verwachten. Eén respondent merkte op dat er verschil ervaren wordt tussen de werkwijze van twee coaches. Dit had met name te maken met de in meer of mindere mate aanwezig zijn van een actieve houding en de stijl van coaching die door de coaches toegepast wordt.

*‘’Ik vind persoonlijk dat zij het heel goed doet en neemt de tijd voor je, alleen wat ik denk waarin wij het missen is de benaming coach, de coach is niet diegene die zegt wat je moet doen, maar die geeft je handreikingen en het is de bedoeling dat je het zelf oppakt en er wat mee doet. Dat is denk ik dat iedereen het woord anders interpreteert, dat denk ik, dat is mijn mening. Voor mij heb ik geen negatieve ervaring of iets met haar, als ik bij haar kom dan is zij altijd bereid je te helpen, alleen het ligt bij jezelf.’’ (R.I.8.)*

### Kennis en Kunde

Het werken in zelfsturende teams vraagt op twee manieren meer kennis en kunde van de medewerkers. Meerdere respondenten gaven aan dat zij een tekort in kennis ervaren in het uitvoeren van de toegewezen nieuwe taken, waaronder het werken met de computer of financieel inzicht. Daarnaast gaven respondenten ook aan dat hun verantwoordelijkheid toegenomen is en hebben twijfels bij het bepalen van de grens waarop ze hulp inroepen, omdat kaders hiervoor onduidelijk zijn. Er wordt hierbij teruggevallen op de wijkverpleegkundige. De respondenten benoemden een tweedeling tussen lager en hoger opgeleide teamleden en dat niet iedereen beschikt over een plichtsgetrouwe persoonlijkheid om te werken in zelfsturende teams.

*‘’En dat er dan benoemd wordt je hoeft bij zelfsturing niet naar niveaus te kijken, iedereen is gelijk. Er zit wel degelijk een stukje capaciteitsverschil tussen mensen die wel of niet iets kunnen uitvoeren of bedenken. Dat heeft mijn inziens zeker te maken met een stukje persoonlijkheid, maar ook degelijk wel met opleidingsniveau.’’ (R.I.6.)*

### Werkbeleving

Op de vraag hoe het Rijnlands werken het werkplezier heeft beïnvloed antwoordden de meeste respondenten dat het werkplezier door deze verandering niet is afgenomen. Wel ervaarden de meeste respondenten een hogere werkdruk door de toegenomen taken, de intrinsieke verantwoordelijkheid en de noodzakelijke flexibiliteit die zich uitstrekt tot in de persoonlijke levenssfeer. Deze respondenten voelen zich verantwoordelijk om ook na werktijd de voortgang van de cliëntenzorg te monitoren en op teamberichten te reageren.

*‘’Ik heb het gevoel dat ik nooit meer los kom van die thuiszorg, ben ik vrij, dan houd ik toch die telefoon in de gaten.’’ (R.I.3.)*

Ook gaf één respondent aan de planning- en roosterproblematiek buiten haar werktijd op te lossen. Voor deze extra inzet voelen medewerkers zich niet beloond of extra gewaardeerd. Dit onbehaaglijke gevoel werd versterkt bij enkele respondenten die van mening zijn dat de focus van Stichting Zorgcentra De Betuwe (STZDB) in het traject naar zelfsturing meer op intramurale zorg gericht is.

*‘’En ik vind ook wel dat je er geen extra loon voor krijgt of wat dan ook, je doet wel extra taken en je bent wel veel meer met je werk bezig ook in privétijd.’’ (R.I.2)*

Desondanks wilden de respondenten niet meer terug naar de oude manier van organiseren. Zij merkten daarbij op dat het zelfsturend team haar cliënten beter kent, mede hierdoor flexibeler op de behoefte van cliënten kan inspelen en derhalve meer tevreden cliënten heeft. Voor een groot deel van de respondenten waren er meer vrijheden, nieuwe uitdagingen en een intensievere vorm van onderlinge samenwerking ontstaan. Anderzijds zijn er enkele respondenten die zich meer focusten op het cliëntencontact en het verlenen van zorg. De neventaken nemen zij daarbij aan en hebben geen uitgesproken voorkeur voor de oude of nieuwe werkwijze.

*‘’Niks, want ik vind mijn werk nog steeds leuk. Voor mij staan de cliënten op nummer één en dan de rest. De administratie heeft mij nooit getrokken, ik zal het uitvoeren, maar cliënten zijn mijn motivatie om mijn werk te doen.’’ (R.I.8.)*

Het coaching traject is door de respondenten verschillend beleefd. Enkele respondenten gaven aan dat zij meerdere coaching bijeenkomsten hebben gehad en deze als meerwaarde zagen. Daarbij werd het meedenken vanuit de groep en de inbreng door teamleden om oplossingsgericht te denken positief ervaren. De meeste respondent spraken echter uit dat de coaching niet voldeed aan hun verwachtingen en de behoefte van het team. Er wordt een actievere deelname en betrokkenheid van de coach verlangd en niet slechts een observerende rol. Ook de beperkte beschikbare tijd voor coaching als gevolg van de werkdruk werd door de meeste respondenten genoemd. Enkele respondenten erkenden dat de beperkte resultaten van het coachingstraject ook het gevolg zijn van de verschillen tussen collega’s op het vlak van persoonlijkheid, inzet en gedachten over zelfsturing.

*‘’In mijn beleving zijn we zelfsturend, maar we komen er nog niet aan. Het is dat de coach soms bij onze vergaderingen zit, maar in mijn beleving worden we gewoon los gelaten’’. (R.I.5)*

### Beïnvloedende factoren

Respondenten is gevraagd naar de factoren die het werken in zelfsturende teams positief dan wel negatief beïnvloeden Een aantal van deze factoren werden nagenoeg door alle respondenten benoemd. Zo werd aangegeven dat vanuit het management van de stichting de nadruk gelegd wordt op de mate van productiviteit die gehaald dient te worden door thuiszorgmedewerkers. Als meest beïnvloedbare factor voor de mate van productiviteit werd de reistijd genoemd. Aangeven werd dat de focus op productiviteit van invloed is op de (beperkte)deelname aan scholingen, het cliëntgericht werken en de werkbeleving.

*‘’Het houden aan cliëntentijd en reistijd, dat zorgt ervoor dat het soms best moeilijk is. Ze willen natuurlijk dat we zo min mogelijk reistijd hebben een route moet praktisch in elkaar zitten en houden niet veel rekening met de wensen van de cliënt, en daar doen we het toch voor. Dat is waar we beter naar moeten kijken, er zijn toch cliënten die niet tevreden zijn met de reistijd ook omdat we nieuwe cliënten hebben gekregen, dat is toch best moeilijk.’’ (R.I.4.)*

Alle respondenten gaven aan dat een team met weinig vaste krachten en veel flex-medewerkers niet toe komt aan het uitvoeren van de (team)taken. De zzp’ers en flex-medewerkers zijn gericht op het uitvoeren van de zorgtaken en hebben geen verantwoordelijke rol binnen een thuiszorgteam. Het grote verloop van vaste medewerkers veroorzaakt een terugslag in het zelfsturend werken van een team en het groepsgevoel, hetgeen volgens meerdere respondenten tot gevolg heeft dat er taken blijven liggen.

*‘’Ik denk dat je eerst meer vast personeel moet hebben om zoiets echt van de grond te kunnen laten komen. Want dat je toch ieder taken kan geven en gezamenlijk. Dat is gewoon heel moeilijk. Wat ik al aangaf de zzp’ers waarmee we werken zijn echt heel betrouwbaar en hele fijne collega’s, maar dat is toch anders dan dat je een vast team hebt; zij zijn er toch minder bij betrokken, denk ik. Niet naar de cliënten toe, maar zij doen gewoon hun werken en gaan naar huis. Als je vast personeel hebt dan raak je ook meer op elkaar ingespeeld.’’ (R.I.7.)*

Ook werd het verschil tussen intra-en extramuraal door enkele respondent meerdere keren aangehaald. Hierbij gaven deze respondenten aan dat zij van mening zijn dat de focus van STZDB meer gericht is op intramurale zorg, met als onderliggend gevoel dat thuiszorg minder betrokken wordt bij de organisatie en in het traject naar Rijnlands organiseren.

Wat tevens door de respondent werd aangegeven is dat er een goede balans binnen een thuiszorg team aanwezig dient te zijn om optimaal te kunnen functioneren als zelfsturend team. Hierin ligt volgens alle respondenten een enorme uitdaging. De balans wordt onder andere verstoord door personeelswisselingen waardoor taken herverdeeld moeten worden, groepsvorming binnen het team waardoor er geen open sfeer heerst waar feedback gegeven kan worden, teamleden die gericht zijn op zorg en geen extra verantwoordelijkheden willen of kunnen aangaan en teamleden die over elkaar in plaats van met elkaar praten. Daarbij gaven enkele respondenten aan dat de teamcoach een belangrijke rol heeft in het signaleren en repareren van een verstoorde teambalans.

Wat afsluitend door meerdere respondent werd aangegeven is dat in het afgelopen traject de term ‘Rijnlands organiseren’ nog nauwelijks wordt gebruikt. In aanvulling daarop werd opgemerkt door enkele respondenten dat het werken volgens de Rijnlandse methode verminderd op de voorgrond is komen te staan en er niet meer volgens de zelfsturende gedachte gewerkt wordt.

*‘’Ik denk dat we in het begin er heel erg veel mee geconfronteerd zijn met het Rijnlands denken en nu horen we er niks meer over. Ik denk er ook niet zoveel meer aan het en het team ook niet aan het Rijnlands denken. We hebben het woord Rijnlands lang niet gehoord, alleen in de vergadering van we zijn niet Rijnlands, van we zijn niet Rijnlands aan het vergaderen. Voor de rest hoor ik er helemaal niks over en dat is jammer.’’ (R.I.4)*

# Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar het uitgevoerde onderzoek. Hierin wordt gereflecteerd op de sterke en zwakke punten van de gebruikte methoden, de gegevensverzameling en de uitkomsten van de resultaten. Hierbij worden opvallende dan wel afwijkende bevindingen genoemd en daar waar mogelijk ondersteund met aanvullende literatuur

## Methode en gegevensverzameling

Aanvankelijk waren alle thuiszorgmedewerkers uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek met als doel uit de aanmeldingen een representatieve onderzoeksgroep te selecteren. Ondanks inzet van diverse communicatiekanalen en verstuurde herinneringen werden er uiteindelijk 6 aanmeldingen voor de interviews ontvangen en was er een zorgteam bereid als focusgroep deel te nemen.

Met deze onderzoeksgroep is het onderzoek gestart. Op de geplande datum van het focusgroep interview was de opkomst slechts drie deelnemers, dit aantal was te laag om een focusgroep interview af te nemen. Door de tijdsbeperking van het onderzoek kon deze niet opnieuw gepland worden. Om alsnog voldoende data te verzamelen is ervoor gekozen de gegevensverzameling alleen te baseren op interviews. Door het wegvallen van het focusgroep interview, waardoor geen datatriangulatie heeft plaatsgevonden, is mogelijk informatie gemist die zou zijn ontstaan door het versterken van meningen en reacties in de groepsdiscussie. De informatie uit de interviews daarentegen is gebaseerd op de persoonlijke beleving van de respondent die niet beïnvloed of sociaal wenselijk is (Baarda et al., 2013).

De Jong et al. (2012) beschrijft dat het belangrijk is om tijdens interviews geen gegeven informatie samen te vatten, suggestieve vragen te stellen of controlerende vragen. Tijdens het uitvoeren van de interviews was het soms lastig om op een correcte manier, zonder sturing te geven aan de respondent, door te vragen op gegeven antwoorden. Hierdoor kunnen antwoorden op bepaalde vragen niet volledig gegeven zijn of bestaat de kans dat de respondent gestuurd is in zijn reacties. Tijdens het verzamelen van de data werd vanaf interview vijf zichtbaar dat er geen nieuwe inzichten meer naar voren kwamen. Hierdoor mag aangenomen worden dat er naar alle waarschijnlijkheid datasaturatie in dit onderzoek is bereikt (Verhoef et al., 2016). Alle respondenten zijn voorafgaand aan het interview geïnformeerd dat zij de transcriptie van het gesprek kunnen beoordelen op waarheid. De Jong (2015) beschrijft dat het terug gaan met de uitwerking van een interview naar respondenten ter controle de geloofwaardigheid vergroot. De respondenten hebben na de uitwerking van het interview de transcript per e-mail ontvangen. Vanuit de respondenten is er geen reactie gegeven op de transcripten. Ondanks het uitblijven van respons, is middels de membercheck getracht om onwaarheden, dan wel verkeerde interpretaties tijdens analyseren, te ondervangen.

De bekendheid van de onderzoeker met het onderzoeksthema heeft invloed gehad op het selecteren en ordenen van data tijdens het data-reductieproces, waaronder het coderen (Boeije, 2016). Dit kan van invloed zijn geweest op de uitkomsten (de resultaten) omdat deze meer persoonlijk geïnterpreteerd zijn. Anderzijds zal de bekendheid met het onderwerp een positief effect hebben gehad op de opgestelde resultaten omdat de onderzoeker makkelijker de betekenis van de verkregen data kon achterhalen en interpreteren (Boeije, 2016).

Het coderen van twee interviews is gecontroleerd door een lid van de peergroep. Om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid verder te verhogen was controle van een tweede persoon wenselijk (Verhoef et al., 2016). Vanwege de tijdsbeperking van het onderzoek heeft dit geen doorgang gehad. Om de neutraliteit van het onderzoek te bewerkstelligen heeft gedurende de afstudeerperiode er structureel peer-debriefing met de peergroep leden van Avans Hogeschool plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de bevindingen besproken en is gereflecteerd op verschillende vraagstukken vanuit het onderzoek, waaronder vraagtechnieken, dataverzamelingsmethoden en het analyseren van data.

## Resultaten

Uit de interviews kwam naar voren dat vóór aanvang van het traject naar zelfsturing de respondenten nog onzeker waren. Wel hadden zij de verwachting een grotere inbreng en verantwoordelijkheid te krijgen. Eenmaal zelfsturend worden meer vrijheden in de uitvoering van de functie en het meer cliënt gericht werken als meest aantrekkelijke aspecten ervaren. Ondanks de belemmerende factoren die benoemd worden door de respondenten wil men niet meer terug naar de oude organisatiestructuur. In het onderzoek *Zelfsturing in de thuiszorg geeft meer beslissingsvrijheid en aantrekkelijker werk* bevestigen Maurits, De Veer en Francke (2016) dat werken in een zelfsturend team het werk aantrekkelijker maakt ook al is het team in mindere mate zelfsturend.

Het veranderingsproces is door de organisatie geïntroduceerd met verschillende (thema)bijeenkomsten en coaching sessies. Vanuit de interviews valt op dat zeer beperkt aan de Rijnlandse dagen is deelgenomen. Enkele benoemde redenen zijn de werkdruk en het niet inzien van de meerwaarde van deelname, dit ondanks de gecompenseerde werktijd. De beperkte deelname kan mogelijk verklaard worden door de persoonlijke kenmerken. Borghans, Fouarge en De Grip (2011) beschrijven in het rapport *Een leven lang leren in Nederland* dat deelname aan trainingen en cursussen gepaard gaat met de intrinsieke motivatie, het opleidingsniveau en zelfregulatie van een persoon. Borghans, Fouarge, de Grip, en Van Thor (2014) beschrijven in het rapport *Werken en leren in Nederland* ook dat hoog opgeleiden in vergelijking met middelbaar en lager opgeleiden meer initiatief tonen om deel te nemen aan cursussen en trainingen. Vervolgonderzoek zou nodig zijn om de exacte redenen van de beperkte deelname inzichtelijk te krijgen.

Opvallend in het onderzoek is dat verzorgenden veelvuldig op de wijkverpleegkundige teruggevallen. De wijkverpleegkundige wordt als kennisbron gebruikt of de verantwoordelijkheid wordt daar neergelegd, veelal in situaties met complexe casuïstiek. Daarnaast spreken de respondenten in het onderzoek een kennistekort uit, kennis die ze nodig hebben voor de nieuwe taken en verantwoordelijkheden. De cultuurverandering naar zelfsturend werken maakt nodig dat ‘te zorgen voor’ plaats maakt voor ’te zorgen dat’. In het onderzoek *Verzorgenden in wijkteams, een verkenning naar aantallen, deskundigheid en rol* beschrijven Poortvliet en Lameris (2016) dat het werken in een zelfsturend team hogere eisen stelt aan competenties van een verzorgende en zij met voldoende (klinische)kennis in gecompliceerde casussen zelfstandig kunnen handelen.

Voorts laten de resultaten zien dat er verschil in kennisniveau is in het team ten opzichte van de wijkverpleegkundige. De respondenten bevestigen de wijkverpleegkundige als de informele leider en geven aan niet zonder te kunnen. Grutterink (2015) beschrijft in het artikel *Zelfsturende teams* dat kennisverschil ervoor zorgt dat de hiërarchische opbouw binnen een team blijft bestaan. Een hiërarchie past niet binnen de gedachte van het Rijnlands organiseren en staat zelfsturing in de weg (Vrijheid in de Zorg, 2017). Mogelijke oorzaken voor deze ongewenste verhouding kunnen zijn: De rol van de wijkverpleegkundige door functie gebonden taken en verantwoordelijkheden, of een kennis tekort van verzorgenden voor de toegewezen verantwoordelijkheden en taken. Om dit vast te kunnen stellen is vervolgonderzoek is nodig.

Respondenten geven in de interviews het belang aan van coaching, maar zij verwachten een actievere en oplossingsgerichtere houding van de toegewezen coach. In het boek *Zelfsturende teams in de praktijk* beschrijven Vermeer en Wenting (2014) dat het terugvallen op een teamcoach een van de succesfactoren is om een zelfsturend team goed te laten functioneren. Uit het onderzoek blijkt dat de coaching niet volledig aansluit op de individuele wensen en de teambehoefte. Er kan niet geconcludeerd worden of dit aan de werkwijze van de coach te wijten is of aan de beleving en het verwachtingspatroon van de respondenten. Een vervolgonderzoek waarin de interactie tussen het team en coach wordt onderzocht zou wenselijk zijn om hier een antwoord op te kunnen geven.

Bij het werken in zelfsturende teams ervaren alle respondenten een hogere werkdruk en vervaging van de grens tussen privé- en werktijd door toegenomen taakverantwoordelijkheid en een structureel personeelstekort. In het onderzoek *Personeelstekorten in de zorg* uitgevoerd door Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (2017) staan de negatieve gevolgen van personeelstekorten, waaronder het werken van extra diensten, de invloed op de gezondheid en het privéleven van medewerkers, beschreven. Het aanvullen van personeelstekorten binnen de thuiszorgteams met flex-medewerkers en zzp-ers ervaren de respondenten niet als verlichting omdat de teamtaken bij het vaste team blijven liggen. Flex-medewerkers en zzp-ers worden niet altijd als volwaardig teamlid opgenomen maar worden wel gewaardeerd voor de zorgtaken die ze op zich nemen. Grutterink (2015) beschrijft in het artikel *Zelfsturende teams* dat een vaste groep medewerkers een kernvoorwaarde is voor het werken in zelfsturende teams. De onderbezetting en personele verschuiving doet volgens de respondenten ook het coachingstraject stagneren en laat het Rijnlands werken naar de achtergrond verdwijnen.

Opvallend is dat meerdere respondenten ongevraagd uitspraken dat de focus van de organisatie tijdens het verandertraject binnen STZDB meer op de intramurale afdelingen is gericht. Ook de aandacht die uitgaat naar de te behalen productiviteitsnorm wordt door de respondenten als beperkend genoemd. Deze beleving kan mogelijk van belang zijn voor de organisatie maar wordt in dit onderzoek niet verder uitgediept. De verkregen data is te beperkt om hierover uitspraken te kunnen doen.

# Conclusie en aanbevelingen

Vanuit de onderzoeksvraag ‘Hoe beleven medewerkers van Thuiszorg De Betuwe het veranderproces naar zelfsturing?’ wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op basis van de geanalyseerde resultaten. Tevens worden er aanbevelingen gegeven aan de opdrachtgever hoe thuiszorgmedewerkers beter gefaciliteerd kunnen worden tijdens het veranderproces naar zelfsturing.

## Conclusie

Na de analyse van de kwalitatieve data kan geconcludeerd worden dat de thuiszorgmedewerkers van STZD het veranderproces naar zelfsturing als volgt beleven:

* Het veranderproces naar zelfsturing werd vooraf als een uitdaging gezien door de thuiszorg medewerkers, waarbij de verwachting werd geuit dat de verantwoordelijkheid voor het team zou gaan toenemen. Hoewel de vele uitdagingen die medewerkers van Thuiszorg De Betuwe ervaren in het huidige veranderproces is het werkplezier niet afgenomen en willen zij niet meer terug naar de oude organisatie structuur.
* Ondanks de vooraf verkregen informatie in de verschillende (thema)-bijeenkomsten bleef het verloop van het traject naar zelfsturing en de bijbehorende kaders onduidelijk.

* Aan de georganiseerde Rijnlandse dagen is weinig deelgenomen. Als voornaamste reden werden tijdsgebrek, werkdruk en het niet inzien van de meerwaarde van deze inspiratiedagen genoemd.
* Het zelfsturend werken wordt ervaren als zelfstandiger met meer vrijheid in de uitvoering van de functie. Wel wordt door extra taken en verantwoordelijkheden een hogere werkdruk ervaren die doorloopt tot in de privé sfeer, zonder daarvoor een extra beloning of waardering te krijgen vanuit de organisatie.
* De structurele personele onderbezetting van de thuiszorgteams heeft tot gevolg dat zij veel gebruik maken van flexibele arbeidskrachten die niet behoren tot het vaste team. Deze arbeidskrachten vervullen geen team taken maar zijn gericht op het bieden van cliënten zorg. Hierdoor wordt voor de vaste teamleden het gevoel van werkdruk niet weggenomen, vooral wanneer gekeken wordt naar de verantwoordelijke teamtaken. Het zelfsturend werken wordt tevens hierdoor beïnvloed.
* Zorgmedewerkers geven aan dat ze door gebrek aan kennis terugvallen op de

wijkverpleegkundige. Daarbij heeft de wijkverpleegkundige andere functie gebonden taken en verantwoordelijkheden binnen het team. Samen heeft dit tot gevolg dat de wijkverpleegkundige binnen de thuiszorgteams als informeel leider wordt gezien en geaccepteerd.

* De team coaching aan de thuiszorgmedewerkers sluit niet aan bij hun verwachting en wordt daarbij beperkt door de hoge werkdruk. Het is de wens dat de coach een actievere en oplossingsgerichtere stijl toepast.
* Het Rijnlands werken staat op dit moment minder op de voorgrond bij de zorgmedewerkers in de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden. Zij geven aan dat de informatievoorziening gericht op het zelfsturend werken naar de achtergrond is verdwenen.

## Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies uit het onderzoek en ter bevordering van het veranderproces naar zelfsturend werken zijn onderstaande aanbevelingen tot stand gekomen om medewerkers van Thuiszorg De Betuwe beter te kunnen faciliteren:

* Om de deelname aan de Rijnlandse dagen te verhogen wordt aanbevolen om in kaart te brengen welke thuiszorgmedewerkers of teams nog niet hebben deelgenomen en deze opnieuw enthousiasmeren voor deelname. Geadviseerd wordt om de huidige communicatie hierover te evalueren en van daaruit gerichte communicatie middelen in te zetten, zowel passief als actief. Een actieve benadering kan zijn het aansluiten van een communicatie medewerker bij het teamoverleg voor het geven van informatie over de Rijnlandse dagen met als doel een hogere deelname te genereren.
* Gezag op basis van kennis en kunde leidt in geval van de wijkverpleegkundige binnen thuiszorgteams tot informeel leiderschap. Het wordt de organisatie aangeraden om de rolverdeling tussen de (wijk)verpleegkundigen, verzorgenden en helpende binnen Thuiszorg De Betuwe te onderzoeken en te overwegen of een informeel leiderschap geaccepteerd wordt binnen de visie op het Rijnlands werken en organiseren bij STZDB. Geadviseerd wordt dat de coach die al toegewezen is aan het thuiszorgteam start met het bespreekbaar maken van de rolverdeling binnen de teams om op de knelpunten in kaart te brengen.
* Het wordt aanbevolen dat wanneer flex-medewerkers en zzp-ers structureel voor een thuiszorg team werkzaam zijn zij vaste teamtaken gaan overnemen om de druk op de vaste teamleden te verlichten. Onderzocht moet worden welke voorwaarden er geschapen moeten worden om dit mogelijk te maken.
* Om het coachingstraject constructiever te laten plaatsvinden wordt geadviseerd dat de coaches met het team en de individuele teamleden het gesprek aangaat om te onderzoeken welke coaching stijl het beste op hen is afgestemd.
* De laatste aanbeveling is dat de organisatie de gedachte van het Rijnlands werken onder de aandacht blijft brengen. Ook hierin wordt geadviseerd dat de huidige communicatie hierover geëvalueerd dient te worden om van daaruit gerichte communicatiemiddelen in te zetten, met als doel de gezamenlijk visie op de nieuwe werkwijze te blijven uitdragen en hiermee te voorkomen dat werknemers terugvallen in oude structuren.

# Literatuurlijst

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek: Handleiding voor kwalitatief en kwantitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noorhoff uitgevers.

Baarda, B., Bakker , E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek.* Amsterdam: Boom uitgevers.

Borghans, L., Fouarge, D., & De Grip, A. (2011). *Een leven lang leren in Nederland.* Maastricht: ROA. Geraadpleegd op 16 mei 2018, van https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/1617212/content

Borghans, L., Fouarge, D., de Grip, A., & Van Thor, J. (2014). *Werken en leren in Nederland.* Maastricht: ROA. Geraadpleegd op 25 mei 2018, van https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/528689/guid-8703f74f-b517-4906-8639-f56a5fc871ee-ASSET1.0

BTSG. (z.d.). *Het zelfsturende team*. Geraadpleegd op 4 februari 2018, van https://btsg.nl/het-zelfsturend-team/

Centrale Commissie Mensgebonden Onderzoek [CCMO]. (z.d.). *Uw onderzoek: WMO-plichtig of niet*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van http://www.ccmo.nl/nl/uw-onderzoek-wmo-plichtig-of-niet

Cox, K., Louw, D. D., Verhoef, J., & Kuiper, C. (2012). *Evidence-based practice voor verpleegkundigen: Methodiek en Toepassing.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

De Graaf, T. (2015). Dossier zelfsturende teams. *Tijdschrift voor verpleegkundig experts, 2015*(3), 11 - 24.

De Jong, A., De Maesschalck, L., Legius, M., Glorieux, M., Visser, M., & Vandenbroele, H. (2015). *Inleiding wetenschappelijk onderzoek voor het gezondheidsonderwijs.* Amsterdam: Reed Business Education.

De Nationale Zorggids [NZG]. (2015). *Steeds meer zelfsturende teams in de langdurige zorg*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://www.nationalezorggids.nl/zorgpersoneel/nieuws/28683-steeds-meer-zelfsturende-teams-in-de-langdurige-zorg.html

Denkbeeld. (2015). Zelfsturende zorgteams leiden tot betere zorg en meer werkplezier. *Denkbeeld, 2015*(3), 10 -11.

Grutterink, H. (2015). Zelfsturende teams. *BijZIjnXL, 2015*(8), 11 - 12.

Huijsmans, H. (2000). *Reader zelfsturende teams.* Utrecht: Prismant, instituut van en voor zorg.

Janssen, H., Brouwer, J. J., Peters, J., Jan, R., & Uijen, H. (2016). *De Hark voorbij: De wortels van Rijnlands denken, organiseren en werken.* Business contact: Amsterdam.

Ketelaar, P., Hentelaar, F., & Kooter, M. (2011). *Groepen in focus: In vier stappen naar toegepast focusgroeponderzoek.* Boom Lemma Uitgevers: Den Haag.

Maurits, E., De Veer, A., & Francke , A. (2016). Zelfsturing in de thuiszorg geeft meer beslissingsvrijheid en aantrekkelijker werk: Survey onder verpleegkundigen en verzorgenden. *Verpleegkunde, 31*(2), 13-19.

Migchelbrink, F. (1996). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn.* Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Monsen, K., & De Blok, J. (2013). Buurtzorg Nederland: A nurse-led model of care has revolutionized home care in the Netherlands. *AJN The American Journal of Nursing, Volume 113*(8), 55 - 59. doi:10.1097/01.NAJ.0000432966.26257.97

Nijhof, E. (2013). Zelfsturende teams in de thuiszorg: Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/VIL%2013046%20Publicatie%20Prototype.pdf

Peters, J., & Weggeman, M. (2009). Het Rijnland Boekje: Principes en inzichten van het Rijnlands-Model. Amsterdam: Business Contact.

Peters, J., & Weggeman, M. (2016). *Het Rijnland-boekje: Wie het weet, mag het zeggen.* Amsterdam: businnes contact.

Poortvliet, P., & Lameris, P. (2016). *Verzorgenden in wijkteams: Een verkenning naar aantallen, deskundigheid en rol.* Bosman & Vos. Geraadpleegd van https://www.bosmanvos.nl/assets/Uploads/Verzorgenden-in-wijkteams.pdf

ProvenPartners. (z.d.). *Zelfsturende teams: Onze reis.* Geraadpleegd op 7 februari 2018, van http://www.provenpartners.nl/zelfsturendeteams

Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB]. (2015a). *Koersen in stroomversnelling.* Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://issuu.com/zorgcentradebetuwe/docs/zb\_strategische\_koers\_issuu

Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB]. (2015b). *Coaches zelfsturend team*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://intranet.zorgcentradebetuwe.nl/rijnlands/coaches

Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB]. (2015c). *Zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://intranet.zorgcentradebetuwe.nl/rijnlands/zelfsturing

Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB]. (2015d). *Willen jullie je aanmelden als voorloperteam om zelfsturend te worden?* Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://intranet.zorgcentradebetuwe.nl/rijnlands/aanmelden+als+voorloperteam

Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB]. (2017e). *De Rijnlandse dagen komen er weer aan*. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van https://intranet.zorgcentradebetuwe.nl/rijnlands/rijnlandse+dagen

Stichting Zorgcentra De Betuwe [STZDB]. (2018). *Overzicht teams*. Geraadpleegd op 8 februari 2018, van https://intranet.zorgcentradebetuwe.nl/rijnlands/overzicht+teams

Verhoef, J., Kuiper, C., Nijenhuis, K., Dekker-van Doorn, C., & Rosendal, H. (2016). *Praktijkgericht onderzoek, zorgbasics.* Amsterdam: Boom.

Vermeer, A., & Wenting, B. (2014). *Zelfsturende teams in de praktijk.* Amsterdam: Reed Business.

Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland [V&VN]. (2017). *Personeelstekorten in de zorg: Oplossingen van de werkvloer.* Geraadpleegd op 17 mei 2018, van https://www.venvn.nl/Portals/1/Downloads/Personeelstekorten-zorg-oplossingen-van-de-werkvloer.pdf

Vrijheid in de Zorg. (2017). *Vijf valkuilen van zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 12 mei 2018 , van https://vrijheidindezorg.nl/2017/06/vijf-valkuilen-zelfsturende-teams/

Zorgvisie. (2014). *Werk-privébalans verstoord bij zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 17 mei 2018, van https://www.zorgvisie.nl/werk-privebalans-verstoord-bij-zelfsturende-teams-1653910w/

Zorgwijzer. (2017). *Zorgwijzer.nl*. Geraadpleegd op 3 februari 2018, van Zorgkosten over ruim 20 jaar verdubbeld: https://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2018/zorgkosten-over-20-jaar-verdubbeld

## Bijlage 1: Uitnodiging interviews

## Bijlage 2: Toestemmingsverklaring interviews

*Toestemmingsverklaring*

Deelname interview / focusgroep interview

ZELFSTURING BIJ ZORGCENTRA DE BETUWE

Hoe beleven medewerkers van Thuiszorg de Betuwe het veranderproces naar zelfsturing

**In te vullen door respondent.**

Ik verklaar op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over het doel van het onderzoek. Ik ben op de hoogte gesteld door de onderzoeker dat gegevens en resultaten van het onderzoek anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden. De vragen die ik heb zijn op een redelijke wijze beantwoord. Tevens ben ik door de onderzoeker op de hoogte gesteld dat er opnamemateriaal wordt toegepast tijdens het interview en dat de bewerking van dit opnamemateriaal wordt gebruikt in het onderzoeksverslag. De resultaten van het onderzoek kunnen worden gebruikt in een presentatie en kunnen met derden gedeeld worden. Ik stem vrijwillig in met deelname aan het onderzoek. Daarbij heb ik als respondent het recht om op elk moment zonder reden mijn deelname aan dit interviewen en onderzoek te beëindigen.

Naam deelnemer:

Datum:

Handtekening:

**Invullen onderzoeker**

Ik heb de respondent(en) toelichting, zowel mondeling en schriftelijk, gegeven over het onderzoek. De respondent(en) mag/mogen op elk moment deelname aan dit onderzoek beëindiging, hetgeen geen nadelige gevolgen heeft voor de respondent(en). Ik zal als onderzoeker vertrouwelijk met de verkregen informatie omgaan en de privacy van de respondent(en) borgen.

Matthijs Hoos:

Datum:

Handtekening:

## Bijlage 3: Uitwerking interview 1

Opnametijd 22.14 minuten.

Respondent R.I.1

Algemene gegevens zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring vooraf besproken en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens het interview.

**Transcriptie:**

-Wat was jouw eerste gedachte over zelfsturing toen je hierover hoorde binnen zorgcentra de Betuwe.

Dat je het eigenlijk ging doen zonder coördinator of teamleider, zeg maar. Ik ben hier begonnen bij Lingewaarde toen was er een directeur en een teamcoach, later ging de directeur weg en bleef de teamcoach over, toen kreeg je coördinatoren en dan heb je het gevoel dat je de sturing kwijt bent, dus dat je het met zijn alle moet gaan doen. Je weet niet goed wat je ervan voor moet stellen.

-Want hoe heeft de organisatie jou geïnformeerd over de organisatie verandering.

Met werkbesprekingen vooral en natuurlijk via intranet.

-Was de gegeven informatie over zelfsturing duidelijk voor jou.

Ja dat was duidelijk voor mij, we hebben wel een apart gesprek gehad met xxx hierover, hoe we dat voor ons moeten zien en wat ze ermee bedoelen. Maar het was in principe heel duidelijk opgesteld.

-Wat was voor jou het duidelijkste in de informatieverstrekking.

Het duidelijkste feit is dat je confronteert wordt dat je het zonder een coördinator doet of iemand die boven je staat, die de boel een beetje draaiende houdt. Als je coördinatoren hebt die doen alle taken om jou heen. Dus je hebt de zorg, je hebt de dossiers die je dan bij moest houden en op een gegeven moment ging het allemaal naar de coördinatoren toe, dus wij hadden eigenlijk echt alleen maar de zorg nog over. Dus eerst wordt alles van je afgenomen de taken en nu krijg je alle taken eigenlijk weer terug, snap je. Je bent zeg maar contactverzorgende van bewoners het hele dossier alles moest je zelf onderhouden, evaluatiegesprekken, contact met familie alles en dan wordt alles op de coördinatoren gezet, dat heb je dan niet meer en nu komt alles dan weer bij je terug.

-Heb jij het meegemaakt dat je toen hebt opgegeven in het voorlopertraject.

Nee wij deden dat niet bij Lingewaarde, dat ging gewoon met alle collega’s bij elkaar, dat deden de team coördinatoren die gingen met die overleggen mee, maar niet wij als verzorgende.

-Kun je ook aangeven welke begeleiding je hierbij hebt gehad, want je zegt ik heb het meegemaakt in de Lingewaarde en je bent nu naar de thuiszorg gegaan, heb je in de thuiszorg ook begeleiding gehad in het traject van zelfsturing zijn of worden.

Toen ik daar ben gaan werken ben ik daar zo ingerold, dan weet je wel wie welke taken had. En van lieve lee dan wordt je contactpersoon van cliënten en dan krijg je een eigen taak. Ik doe de PR zeg maar, ik regel de werkbesprekingen en ik moet dan de grote Tuilerie reserveren dat soort dingen. Dus dat is dan mijn taak en de verjaardagkaarten van cliënten, zo heeft ieder van ons een eigen taak. Ik ben er eigenlijk een beetje zo ingerold.

-De Rijnlandse dagen heb je daar aan meegedaan.

Nee niet aan meegedaan.

-Kun je vertellen waarom.

Nee daar ligt niet echt mijn interesse om daar naar toe te gaan. Wat op mijn pad komt daar doe ik aan mee. Ik ben ook niet van niet vooruit willen denken, maar ik heb niet zozeer de interesse om daar naar naartoe te gaan.

-Wat maakt dat jouw interesse daar niet ligt.

Ik denk dat ik zo genoeg heb, werk en thuis, daar hoeft zozeer niet veel meer bij, ik denk dat dat meer de reden is.

-Je geeft aan dat het er bij komt.

Ja erbij bij wat je al doet. nee dat is niet echt wat ik nu wil.

-Nee, want het is al druk?

Ja, ik ben ziek geweest, dus ik heb die energie daar niet voor.

-Oke, dat begrijp ik. Coaching, hebben jullie coaching, als team.

Op Lingewaarde hebben wij coaching gehad en in thuiszorg Buren hadden we eerst natuurlijk xxx als onze coach. Nu hebben we xxx en die is er als er wat staat te veranderen en staat te doen. Zij helpt ons ook als wij weer verder moeten in de zelfsturing. Er zijn namelijk best wel wat taken te bedenken die bij ons zouden kunnen liggen wat nog niet helemaal zo is. Daarbij worden wij nu gecoacht.

-Waar bestaat die coaching dan uit.

Nou dan komt ze bij een werkbespreking en een voorbeeld te noemen de financiën van de thuiszorg, die ligt nu nog niet bij ons. Van je hebt een potje en daar moet je alles uit doen, voor zulke dingen zou je wel iets kunnen bedenken, voor een potje voor iets wat wij dan zelf zouden kunnen gebruiken. Dus er zijn best wel wat dingetjes die wij nog niet helemaal zelf doen.

-Dus je geeft aan dat eigenlijk niet alle onderdelen verdeeld zijn om volledig zelfsturend te zijn.

In grote lijnen zijn wij wel echt wel zelfsturend, maar wij hebben wel een wijkverpleegkundige xxx, en dat is ook fijn dat je daar ook op terug kan vallen. Wij zien haar wel een beetje als‘leidend’. Als er wat is val je wel op haar terug als je vragen hebt.

-Wat maakt dat je dan bij de wijkverpleegkundige komt en niet bij andere collega’s.

ja wij komen ook bij andere collega’s maar weten dan het antwoord er gewoon niet op, die ga je dan bij xxx halen. Of hele moeilijke cliënten waar je op een gegeven moment vastloopt , ga je toch met xxx kijken hoe pak je dat aan en het is ook beter om een aanspreekpunt te hebben voor een cliënt voor wij allemaal tegen een cliënt over het zelfde gaan praten.

-xxx, zie je dat dan als coaching van een gelijkwaardige collega.

Ja als gelijkwaardige collega, dat doet xxx zelf, doe doet zelf niet van ik ben het. Dat is echt wel gewoon een collega. Alleen wel een collega die heel veel weet. Dat is natuurlijk wel heel prettig en dat heb je gewoon nodig.

-We hebben het gehad over hoe ben je geïnformeerd en de begeleiding hiervan ,hoe ervaar je het zelf dan om in een zelfsturend team te werken.

Ik vind het heel prettig werken, nou werk ik wel in een heel fijn team, dat scheelt natuurlijk ook wel iedereen doet ook wel zijn taken. Je merkt wel soms dat als dingen blijven liggen en sommige het ook een laten liggen. Daar doe zelf waarschijnlijk ook gewoon aan mee, dat je toch wat dingen makkelijker op moet pakken.

-Waar merk je dat aan.

Als er bijvoorbeeld een briefje ligt van iemand van dit moet geregelde worden, dat dan het een beetje afwachtend is, dat niemand er wat mee doet, weet je. Daar moet je mekaar wel op aanspreken dat had je ook zo of zo kunnen doen. Bijvoorbeeld er moet een huisarts gebeld worden voor medicijnen te bestellen, je kun ook als je tijd heb een fax sturen naar de apotheek, bijvoorbeeld he, zijn gewoon kleine dingen. ja ik vind het gewoon heel prettig werken bij ons in buren.

-Dat is fijn om te horen, heb je dan ook voldoende eigen regie om jouw werk uit te kunnen voeren.

ja zeker.

-Kan je een voorbeeld geven.

Ik heb bijvoorbeeld de lijstjes op het prikbord hangen , van weet je niet van de adresgegevens, zzper’s die we kunnen bellen, die kloppen niet meer. Dan neem ik ze automatisch naar huis en maak ik ze opnieuw en hang je hangt hem gewoon weer neer. Dat ga je niet overleggen dat doe je gewoon uit jezelf. Nee, ze laten je wel gewoon vrij in wat je wilt doen, of er moet ergen voor de PR een standje komen dan wordt er wel overlegd heeft het ook zin om daar te gaan staan, of misschien juist helemaal niet. Dat zijn allemaal onproductieve uren die je anders gaat maken, als ik ergens ga staan en ja je weet dat het gewoon niks opbrengt, dan ga je dat niet doen. Dat overleg je wel met elkaar. Daar ben je wel bewust mee bezig. Daar ben ik heel bewust mee bezig om productiviteit te leveren, ik moet er nog wel in leren, er gaat hier en daar best wel wat onproductiviteit verloren. Werkbesprekingen die te lang uitlopen, dat soort dingen, dan ben je natuurlijk onproductief. Je wilt alles een beetje binnen de tijd zien te houden.

-Wat ervaar je als voordeel van het zelfsturend werken, je benoemd nu al wat tegenstellingen, maar wat ervaar je als een groot voordeel. Dat kunnen meerdere dingen zijn.

Ja, ik vond op Lingewaarde was je natuurlijk gewoon niet zelfsturend nog, ja echt voordelen. Voor mij qua werken zou mij niet veel uitmaken, dat ik zoals nu werk of zoals ik terug ga in de tijd zo ik werkte.

-Dus jouw rol is niet veranderd?

Nee voor mijn gevoel niet, nee.

-En de taken die jij verdeeld heb gekregen, wat jouw taak is geworden was daarvoor ook al.

Nee dat was daarvoor natuurlijk niet toen lag alles in handen van de coördinator. Ik ben wel echt een zorg mens, ik ben het liefst met de mensen bezig. Ik heb ook collega’s die doen heel graag met dingen erom heen, zo laten wij ieder in zich in zijn eigen ding. Mensen zoals Gerrie houden echt van regelen, dit laat je haar dan ook doen, dat is voor ons echt heel prettig. Ik ervaar zelf geen voordelen hiermee, ik heb er ook geen hekel aan om thuis iets te moeten doen voor het werk op de computer ofzo. Ik ben wel thuis meer aan het doen, maar nee, echt voordelen vind ik daar niet aan zitten.

-Wat maakt dan dat je thuis meer doet.

Op de computer, meelezen dingen van medewerkersportaal, werkbesprekingen regelen of iets moet reserveren dat is via de computer.

-Maar daar zeg je van dat vind ik niet erg.

Nee dat vind ik niet erg.

-Wat vind je echt nadelig aan het werken in een zelfsturend team.

Niet echt, we hebben natuurlijk xxx waar we op terug kunnen vallen. Je loopt niet echt alleen. Op Lingewaarde moesten we zelfsturend worden maar goed liep dat niet zoals het moest lopen, daardoor heb ik ook die overstap gezet. Daar moest heel de receptie weg en als dan iemand vroeg ik moet hier of daar zijn of, je wist nooit waar je moest zoeken of telefoonnummers vragen. Ze namen hier ineens de receptie op een en ander dag weg, er werd niks overgedragen aan ons waar wij dan terecht konden. Dan ga je lopen zoeken, maar in buren is dat niet, daar weten we overal wel waar we moeten zijn als wij iets nodig hebben.

-Maar dan geef je wel aan dat wel goed kan terugvallen, nu dan op de wijkverpleegkundige, of op elkaar.

ja dat is dus toch een voordeel van zelfsturend werken.

-Ja, zo kan je het noemen. Dus je ervaart geen grote nadelen van zelfsturing.

Nee

-Wat heeft het gedaan met jouw werkplezier.

Hier op Lingewaarde heb ik met veel plezier gewerkt, bijna 23 jaar. Maar de laatste twee jaar had ik daar niet zoveel plezier meer in. Wat we moesten zelfsturend worden heel veel gecoacht, maar een gedeelte ging mee en het andere gedeelte viel steeds weer in het oude patroon, die gingen niet echt me. Dus dat gaf best wel wrijving, dus we konden niet verder.

-Toen heb je de keuze gemaakt om over te stappen naar de thuiszorg.

Omdat we hier op een gegeven moment liepen met 2e op 38 mensen, ja ziet dat deze zorg niet meer haalbaar is. Ik het gevoel dat ik de zorg niet meer kon leveren die de mensen verdiende. Daar werd ik helemaal verdrietig van, ik zat hier niet lekker meer in mijn vel, ik denk zo wil ik niet meer werken en toen heb ik die overstap gemaakt.

-Wat heeft dat jou opgeleverd.

Ik heb nog nooit met zoveel plezier gewerkt, dat had ik jaren eerder moeten doen, thuiszorg.

-Ligt dat aan de thuiszorg, of aan de manier van werken?

Aan de manier van werken en de tijd die je voor de mensen hebt. Nu ga je mensen douchen en maak je heel de persoon klaar voordat je de deur uitgaat. En hier was je aan het douchen en deed je er een handdoek omheen, of wat dan gaat net de bel, dan moet je daar naartoe. Dat vind ik echt een groot verschil.

-En kijkend naar het werken binnen een zelfsturend team, zeg je dan daar zit ik lekker op mijn plek.

Ja.

-En met de taken die je daar verdeelt hebt.

Ja inderdaad.

-Zijn er factoren die het werken binnen een zelfsturend team beïnvloeden.

Nou, mijn collega is vorig jaar bezig geweest met nieuw personeel aan te nemen, toen hebben we zelf een sollicitatiebrief opgesteld om in de krant te zetten en toen werden we wel terug gefloten, dat wilde ze dan centraal houden. En toen hadden wij zoiets van ja we willen zelfsturend zijn, maar waarom mogen we niet voor ons eigen team een eigen advertentie maken of zelf daarmee aan de slag gaan. Dan wordt het toch weer centraal gemaakt. Dat vind ik een factor dat ik denk dat hoort eigenlijk niet als je zelfsturend bent, dan moet je dat ook zelf kunnen doen.

-Zijn er meer van die voorbeelden die je opgemerkt hebt de afgelopen tijd.

Nee dat weet ik zo even niet.

-Wat zou je gebaseerd op jouw ervaringen nu willen aanpassen in het verandertraject naar zelfsturing. Je kan terugkijken en jou ervaring daarin meenemen om te zeggen dit is iets wat wezenlijk moet veranderen.

In het zelfsturend zijn?

-Ja en naar het zelfsturend toe gaan.

Nou ja veranderen niet echt, ja net zoals je zegt, dat je alles ook mag doen dan. Dat je voor je eigen team dingen mag beslissen.

-Dus je zegt eigenlijk we zijn niet volledig zelfsturend.

Nou van hogere hand worden we toch wel een keer teruggefloten want dan willen we ze alles in handen houden.

-Dat ervaar je dus eigenlijk als het meest nadelig.

Ja dat vind ik voor ons zelf wel, dan denk je dan doen mensen iets, de uren die mijn collega erin heeft gestoken en dan wordt het uiteindelijk van tafel geveegd.

-Wat hebben jullie toen gedaan dat jullie teruggefloten zijn.

Toen hebben we overleg mee gehad, met xxx toen ook, maar ze willen het gewoon centraal houden qua kosten. Dan wordt er gewoon een advertentie gezet voor de hele stichting. Maar als je de advertenties leest dan komt de thuiszorg daarin niet zo goed terug. Thuiszorg is een beetje het vergeten hoekje van de stichting, wat dat betreft. Vaak is het heel centraal op huizen gericht en de thuiszorg wordt vaak een beetje onderschoven. Daar mag best wel wat vaker aandacht voor zijn. Dan heb ik nog een dingetje, wat betreft in Buren, we hadden ook mensen in Beusichem en mensen in Kerk-Avezaath. Dat mag dus niet meer, we mogen dus alleen nog maar in het gebied Buren, Zoelmond en Asch blijven. Daarbuiten mogen wij van team Buren ook niemand meer aannemen, vanwege de reistijd.

-Dat vind je eigenlijk?

We hebben toen vijf cliënten gehad in Beusichem, dan hadden we een route op Beusichem en toen de mensen overleden, ja ik bedoel je moet toch weer ergen beginnen. We hadden onderlaatst een vrouw in Beusichem die we wel graag in zorg hadden gehad daar moet je dan nee tegen zeggen. En iemand uit Rijswijk moet je nee tegen zeggen.

-Dat wordt dan bepaald.

Ja dat wordt dan bepaald omdat we anders niet productief zijn in onze reistijd, moet je dan daar nee op zeggen. Dan denk ik wel, we zijn wel thuiszorg, en je begint met een cliënt die doet dan mond en mond reclame en zo krijg je steeds meer mensen. Maar dat wordt dan gewoon beslist door xxx.

-En xxx staat eigenlijk boven de thuiszorg.

Ja xxx is onze manager, is de manager van de stichting. Dat vind ik wel jammer, je moet dan tegen mensen nee zeggen, terwijl je ook cliënten wilt houden.

-En je vindt dat dat wel in zelfsturing moet kunnen.

Dat vind ik wel.

-Dat gaf je net ook aan door te zeggen we beheren onze portemonnee niet.

Nee die beheren we niet.

-Dus dat vind je echt een nadeel. Ik heb nog een paar vragen, zie je de nieuw manier van werken als verbetering of zou je terug willen naar het oude organiseren, en waarom.

Ik zie het wel als een verbetering dat je zelf ook meer moet gaan nadenken over dingen. Ik denk als je een coördinator hebt die neemt alle taken over en beslist hierover alleen. En wij beslissen nu wel met een heel team. Dus ik denk dat dat wel een voordeel is.

-Dus je geeft aan ondanks het verandertraject en de voor en tegens zie ik het wel als een verbetering.

Ja ik vind het wel een verbetering.

-Dat is fijn om te horen.

Je hoort ook alles nu, het is niet dat het achter de deuren met coördinatoren besproken wordt, het wordt echt binnen het hele team besproken. Iedereen krijg nu de kans, en je moet zelf nu ook meer nadenken, dat is ook wel eens een keer goed.

-Als je dan kijkt binnen het team over zelf nadenken, is het team daar allen evenveel mee bezig.

We hebben echt een team dat iedereen nadenkt. Er is niemand die zich afwezig houdt of denk ik doe er niks aan.

-Ik ben bijna door mijn vragen heen. Wat zou afsluitend nog willen vertellen over het verandertraject wat nog niet besproken is. Het mag zo breed zijn als je zelf wilt over zelfsturing.

We hebben laatst een bijeenkomst bijgewoond, Wilma en ik, van ieder team zouden er een paar mensen zijn, en we dachten dat het ging over hoe iemand wat deed. Wij doen bijvoorbeeld het roosteren zo en een ander doet dat bijvoorbeeld zo. Toen hadden wij een middag, toen kwamen wij daar helemaal niet aan toe, het was meer van dat je kon zeggen wat je niet fijn vond. En dat was het ook eigenlijk, maar daar hoor je tenslotte ook niks meer van terug. Dus wij hadden zoiets van, ja zit dan een middag bij elkaar van hoe doe jij het rooster, hoe doe je dit, hoe doe je dat. Dat is helemaal niet aan de orde geweest. We mochten allemaal zeggen waar stoor je je aan. Wij hadden vooral de niet productiviteit. Er zit daar bijvoorbeeld 6 a 7 man uit een verzorgingshuis en wij mogen maar met zijn tweeën omdat het anders te duur wordt, omdat hun uit een ander potje betaald worden. Dat hebben we dus aangegeven dat we het daar niet mee eens zijn, dat er andere (niet verstaanbaar), en we krijgen nooit meer een terugkoppeling meer op. Dat vind ik dan wel jammer, zoals xxx heeft daar toen ook bij gezeten, die mag dan ook wel eens terugkoppelen van het is anders gelopen met jullie punten ga ik aan de gang. Dat vind ik dan loze uren.

-Daarmee geef je dus aan dat je kennis wilt delen met andere teams, hoe je het doet en ervaringen en daarbij geeft je aan dat je de betrokkenheid mist.

Ja, die mis je dan.

-Betrokkenheid van?

Vooral van xxx zelf, die zat erbij om te luisteren wat wij vonden. Je hebt niet de kans gekregen om met elkaar over dingen te praten. Er was iemand die zat heel erg met roosteren, je krijgt dan niet de kans om te vertellen hoe wij dat doen. Dus dan heb je ook geen hulp gekregen, dan zit je daar te vertellen wat niet goed gaat.

-En daar wordt dan niks mee gedaan?

Nee.

-Want jij ziet dus wel verschillen tussen de teams, want het ging over zelfsturende teams.

Zelfsturend zijn ja.

-Want je ziet dan verschillen in zo’n bijeenkomst.

Zeker, er waren heel veel teams waar dingen niet goed lopen en wij hadden meer van met de neuzen de zelfde kant op, want soms dan heb je iets, de een denk zus en de andere zo, in de zorg moet je soms een lijn trekken. Al is dat weleens heel lastig. Maar je krijgt dan geen tips, daar kom je dan niet aan toe.

-Op welke punten zag je verschil dan.

Vooral het roosteren kwam er heel erg uit bij teams en de tijd een aandacht voor de cliënten en bewoners, als ze dan een keer lekker naar buiten willen kunnen ze niet buiten komen omdat er geen tijd voor is. Bij kleinschalig wonen hebben ze dan al het schoonmaak werk en poetswerk wat om de hoek komt. Terwijl die tijd ook naar de bewoners kan.

-Wat maakt het dan dat je die tijd daar niet aan kon besteden, in jouw geval voor een zelfsturende team.

Bij ons doet familie het, wij zijn thuiszorg, dat is heel anders. Voor hun is dat anders zij staan vast op acht bewoners. Nou dan wil je weleens met zo’n bewoner gaan wandelen. Als je dan wilt gaan wandelen kun je niet met ze naar buiten.

-Wat geeft intramuraal voor meerwaarde bij zo’n overleg.

Dan zou je denken daar kun je met elkaar over praten, of hoe kun je dat doen of xxx geeft daar advies in. Dus we mogen het dan wel zeggen, maar er wordt verder niks meegedaan.

-Maar je geeft wel heel duidelijk aan te willen overleggen binnen zelfsturende teams en niet alleen binnen de thuiszorg.

Het overleg was voor heel de stichting, dus dan krijg je thuiszorg en woningen, wij waren de enigste van de thuiszorg.

-Wat vond je daarvan.

Dat vond ik wel jammer, want binnen de thuiszorg heb je toch weer andere dingetjes dan in een woning.

-En jullie wilde expliciet de roostering bespreken.

Wij hadden begrepen dat het was voor gedachten te wisselen. Hoe doen wij het of doe je dit, hoe kan het makkelijke of zulke dingen.

-Maar dat mis je dus eigenlijk.

Dat mis je ja, we zijn toch als het team zoals we zijn en we lopen goed. Maar het is wel leuk om andere te kunnen laten zien hoe je werkt of anderen aan ons.

-Dus eigenlijk vind je dat jullie een goed samenwerkend team hebben.

Ja, zeker, heel leuk team.

-Ik heb van mijn kant vragen meer, dus wil je bedanken en hoop dat je het leuk vond.

Ja vond ik ook, het zou leuk zijn als hier iets uit komt.

## Bijlage 4: Uitwerking interview 2

Opnametijd 27.13 minuten

Respondent R.I.2

Algemene gegevens zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring vooraf besproken en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens dit interview.

**Transcriptie:**

-Wat was jouw eerste gedachten van zelfsturing toen je daarvan hoorde binnen Stichting Zorgcentra de Betuwe.

Toen was is er niet echt heel positief over en ik had ook echt het gevoel van dan krijgen wij er taken bij, van een manager of een leidinggevende, of van Saba die deed toen de planning. Krijgen wij dan al die taken erbij terwijl je al voor je gevoel zo weinig tijd hebt en je zoveel mogelijk tijd aan de mensen wilt besteden. Ik heb nog steeds wel het gevoel van ik krijg er geen loon bij. Dat gevoel houd ik toch wel, terwijl ik wel positief in het traject geworden ben en ik vind het ook wel een leuke uitdaging. Maar dat stukje dat je geen extra waardering op welke manier dan ook, nou ja je krijgt wel wat waardering zoals een schouderklopje ofzo, dat vind ik echt wel vreemd.

-Want je was dus eigenlijk negatief.

Ja.

- Heeft dat dan met informatie te maken, hoe heeft de organisatie jou geïnformeerd over de organisatie verandering.

xxx was toen coach, die werd onze coach en wij zijn een pilot zelf organiseren begonnen. Nou in het hele begin was de ene wel positief en de andere was nog al sceptisch. Zij heeft er wel uitleg over gegeven, de pilot was we gaan alles proberen, op wat voor manier dan ook en je mag gewoon fouten maken. In het begin moet je gewoon wat uitproberen, uitgaan werken van hoe zie je dat dan en hoe zien we dat met elkaar. We hebben heel veel bijeenkomsten met de coach gehad, echt heel vaak bij elkaar gezeten, punten opgeschreven wat wij dan belangrijk vonden in bepaalde dingen.

-Dit waren dan bijeenkomsten vanuit de coach?

Ja, xxx, wij hadden wel echt onze eigen inbreng, hoe we iets zagen en wat onze eigen visie hierop was. Hoe wij er over dachten we konden echt heel veel eigen inbreng en ze zei ook steeds van het maak niet uit als je fouten maakt, zolang er maar geen mensen overlijden of ernstige schade oplopen, mag je beste eens struikelen over dingen, dat is natuurlijk best wel fijn.

-Nu heb je het over de informatievoorziening vanuit de coach, eigenlijk best wel direct. Zijn er nog andere vormen van informatievoorzieningen voorbij gekomen over hoe je geïnformeerd bent.

Nou dat kan ik me niet heugen, volgens mij ging het vanuit de coach alleen hoor, xxx.

-Hebben jullie je ook moeten aanmelden als voorloperteam.

Ja dat zal xxx gedaan hebben.

-Daar zijn jullie niet bij betrokken?

Trouwens vanuit de stichting waren er ook nog bijeenkomsten, met die ene man, die nog steeds op bepaalde bijeenkomsten komt, maar die naam ben ik vergeten. Daar ben ik laatst ook weer bij geweest.

-Jaap?

Ja dat denk ik wel, die over dat zelfsturing praatte zo iedere keer, daar ben ik ook wel steeds bij geweest bij die bijeenkomsten. Daar kon je dan met hem ook wel weer brainstormen. Van hoe je dan als team weer dingen zag, of deed, om mekaar weer wat op te steken. Dat was dan ook wel een andere lijn zeg maar die, waarbij je meeliep. In het begin is hij volgens mij wel een keer bij ons team aangesloten.

-Maar de gegeven informatie was die duidelijk genoeg.

Ja volgens mij wel, hij had dan wel wat voorbeelden, we hadden ook wel echt onze eigen inbreng erover. Ja we konden wel onze eigen ideeën er op los laten, dat is natuurlijk zelfsturend. Dus niet vanuit de stichting ergens ingeduwd worden, dan ben je sowieso niet zelfsturend.

-We hadden het net over begeleiding, hoe heb je de Rijnlandse dagen beleefd, heb je daaraan deelgenomen.

Ja ik heb er wel een aantal deelgenomen en dan werd ik daar wel wat enthousiaster over. Maar uiteindelijk moet je het echt zelf met het team doen. Wat vind ik van Rijnlandse dagen, dan denk ik ja, we gingen in groepjes bij elkaar zitten met grote sheets waar we dingen opschreven. en daar kwamen dan punten uit. maar daar moet je wel weer met het team mee aan de slag en dat valt dan niet altijd mee, dat dan niet iedereen, niet alle collega’s gingen daarnaar toe, toch wel weer inbrengen om dan iedereen weer enthousiast ervoor te krijgen dat valt niet mee zeg maar. Nog wel zijn er collega’s in het team die er wat sceptisch tegenover staan, het zelfsturende.

-Je geeft aan de Rijnlandse dagen, hebben die dan voor jou als persoon een meerwaarde geleverd.

Niet heel veel, ik vond het niet veel anders, dan dat wij binnen het team destijds bespraken.

-Jullie hebben coaching gehad in het voorlopertraject, van xxx.

Ja.

-Uiteindelijk zijn jullie zelfsturend geworden onder xxx,

Ja.

-En de coaching daarna als zelfsturend team.

Dat is xxx nog een stuk geweest maar later, xxx is uiteindelijk ook weggegaan uit de stichting, ik ben zo soms moeilijk in namen het schiet me vast te binnen,

-xxx.

Ja, xxx, en die staat veel verder van ons af vind ik.

Leg eens uit.

Die zit wel bij onze werkbesprekingen, maar tussendoor zien of horen we ze helemaal niet en xxx gaf tussendoor nog wel heel veel, een mailtje van dit of dat. Dat doet xxx helemaal niet en eigenlijk. Als ze bij de bespreking zit en er is sturing nodig dan zegt ze het wel hoor. Ze geeft wel wat tips of puntjes tussendoor, maar ze is eigenlijk wel heel stil.

-Wat verwacht je dan.

Je moet er zelf wel allemaal uitkomen, ik verwacht dan soms toch een keer haar mening ofzo. En als het nodig is dan geeft ze hem wel hoor. xxx was toch meer, ja, die gaf ons wel ruimte en vrijheid zeg maar en die hielp ons nadenken, maar voor mijn gevoel deed ze meer mee ofzo. Meer een gevoel hoor, maar ik ken xxx ook van vroeger, ik heb bij haar natuurlijk een ander gevoel, ik ken haar gewoon. xxx kende ik niet.

-Maar als je die twee vergelijkt dan zeg je eigenlijk vind ik haar niet zichtbaar genoeg, kan ik dat zo stellen.

Ja alhoewel, je ze altijd kan bellen of mailen natuurlijk.

-Dus ze is wel bereikbaar.

Zeker weten.

-Een stukje informatievoorziening hebben we net besproken en begeleiding een stuk. Maar hoe ervaar je het om te werken in een zelfsturend team.

Ja, op zich wel fijn. Je hebt wel heel erg je eigen inbreng en ideeën in te brengen, maar je moet ook echt inbreng hebben wil je er wat van maken. Je kunt niet achteroverleunen en denken het komt wel aanwaaien. Je moet wel intensiever bezig zijn met taken vind ik. En in het hele begin waren er wel collega’s die hadden zoiets van dat is niks voor mij en ik zie ook niet een taak die bij mij past enne ik ben meer op de werkvloer. Dus er waren in het begin wel wat collega’s die achterover gingen leunen. En dat vond ik in het begin wel echt voelen van er zijn vier anderen die heel hard lopen en de rest, ook wel lekker makkelijk vond ik zo. Ik bedoel, je moet soms ook gewoon iets aanpakken en proberen. Is dat nu nog steeds. Maar uiteindelijk heeft iedereen uiteindelijk wel een taak opgepakt.

-Is jouw rol als medewerker veranderd.

Ja, ik heb in dit team wel het gevoel dat ik soms veel doe, ik ben niet de hoofd kartrekker ofzo, maar ik heb voor mijn gevoel wel veel inbreng, waar ik mijn mening over dingen zeg. Dat ik wel één van die personen ben die voorop staat.

-Dat was voorheen niet.

Nee minder. Want ja team Buren was niet echt een team toen ik erin stapte ik ben gevraagd door xxx. Ik had een nul-uren contract toen, heel lang nog een nul-uren contract gehouden. Dan voel je je als een flexer binnen een team.

-Maakt dat verschil.

Ja, toch wel nu heb ik tien uur in de week vast, dan heb toch ook wel verschil denk ik. In het begin was het team nog niet echt compleet toen xxx als coach aangesteld was, toen heeft ze wat mensen erbij gebracht bij team Buren en dat vormde het team.

-Dat maakt dat het slaagt?

Nee, dan bedoel ik mijn rol daarin, dat je toch in het begin wat onzeker ben, zo van ja, bepaalde ken je dan nog niet, want die zijn dan ook pas ingebracht en dan is het een beetje aftasten wie is wie. En hoe gedraagt iemand zich. Ik ben zo iemand die eerste de kat uit de boom kijkt. Ik moet me altijd wel heel veilig voelen en op me gemak voelen wil ik alles kunnen zeggen wat ik wil, en dat is gaande weg, zeg maar vrij snel, wel zo gegaan dat ik me veilig voelde binnen het team dat ik ook echt alles kan en durf te zeggen. Dus dan ga je denk ik ook als het echt nodig is in een rol een beetje voorop proberen te komen, soort kartrekker wil ik het niet noemen, maar wel soort van.

-Zie je dat ook als onderlinge begeleiding, of coaching of zie je dat zo ook.

Nee dat niet, maar ik probeer mensen wel tot enthousiasme te brengen, zeg maar. Als ze dan zeggen van nou nou, dan zeg ik als je het nou zo en zo bekijkt dan kan het toch best wel leuk zijn of meerwaarde hebben. Ik probeer mensen dan altijd wel naar het positieve weer te halen.

-Heb je dan ook voldoende eigen regie om jouw taak als teamlid uit te voeren.

Ja voor mijn gevoel wel, ik doe binnen het team werving en selectie, ik doe de leerlingen aannemen, personeel wat solliciteert, sollicitatie procedures en ik hoef daar in principe voor mijn gevoel niemand te verantwoorden, dat doe ik wel, ik hou het team continue op de hoogte van wat ik doe en wat de uitkomst is en waar ik ben in het gedeelte. Ik heb wel een andere collega erbij betrokken om het samen te doen, ik ga het niet alleen doen, want ik wil dan toch iemand naast me hebben zodat je toch altijd wel dat de ander kan zien wat ik aan het doen ben, want anders zouden mensen kunnen denken zo van ja ze heeft de verkeerde beslissing genomen ofzo. Als je het samen doet dan kun je dus samen uitleg geven aan elkaar zo van ik was het er mee eens of niet of, ik heb wel een andere collega erbij betrokken en toen de gesprekken kwamen. En de beslissing daarover ook samen, ik heb ook altijd dat ik weer met personeelszaken even check of dingen vragen als ik het nog niet weet ofzo, dus ik doe alles op eigen houtje.

-Wat ervaar je als een voordeel aan zelfsturend werken.

Anders krijg je alles opgelegd via een leidinggevende. Dat heb je nu niet, vanuit de stichting heb je de richtlijnen die je moet blijven volgen. Je krijgt vanuit de stichting wel bepaalde kaders mee. Ik voel wat meer vrijheid en dat je ook jezelf kunt ontwikkelen als je dat zelf wilt Een leidinggevende kan heel goed zeggen van ik ben het er niet mee eens, het gebeurt gewoon niet. En nu kun je er toch mee aan het werk, dan kun je het wel doen. Dat vind ik wel een fijn gevoel.

-En als nadeel.

Als nadeel is dat je het wel moet doen, als het niet gedaan wordt dan gebeurt er niks. En ik vind ook wel dat je er geen extra loon voor krijgt of wat dan ook, je doet wel extra taken en je bent wel veel meer met je werk bezig ook in privé tijd. Nou zegt xxx als je echt bezig ben met dingen voor het werk dan moet je die wel schrijven, maar ik schijf lang niet alle minuten.

-Vind je dat belastend.

Ja ik vind wel dat het nog meer op mijn privé leven impact heeft, niet heel ernstig ofzo, daar kun je natuurlijk zelf de rem wel voor op trekken. Ik ben ook wel iemand die altijd wel blijft nadenken. Dat is een persoonlijkheid of karaktereigenschap die ik niet gauw loslaat, ik kan het wel loslaten. Dat ik het minder in mijn privé zou kunnen toelaten, als ik daar voor mezelf wat strenger in zal zijn wel, ofzo. Het is ook wie ik ben, ik voel me altijd ook heel verantwoordelijk.

-Je zegt dat zit in me, is dat dan meer geworden sinds je zelfsturend bent.

Ja want als bijvoorbeeld dingen op Nedap komen die dan even belangrijk zijn dan reageer ik als een van de eerste. En dan denk ik soms wel van waar is de rest, ik bedoel dan denk ik van daar ben ik weer. Ze zullen ook wel denken daar heb je haar weer. Ja ik vind dat dan heel belangrijk om te weten ofzo.

-Je voelt je in mate meer verantwoord.

Ja meer verantwoord in de dingen die gaande zijn.

-Dat is wel een kleine kanttekening geef je aan.

Ja.

-Wat heeft het werken binnen een zelfsturend team gedaan met jouw werkplezier.

Ja, of ik het dan veel leuker ben gaan vinden, ik ben het denk ik wel iets leuker gaan vinden, ja ik denk het wel.

-Wat schiet je dan te binnen waarom het dat leuker geworden is.

Nou dingen zijn soms toch een uitdaging, als dan iets lukt, op een gegeven moment heb ik dan ook een nieuwe collega aangenomen dan vind ik het ook wel weer stoer of leuk zeg maar. Dat heb ik dan toch wel weer gedaan. Bepaalde dingen die slagen of lukken dat geeft je dan een extra fijn gevoel. Dat heb je dan toch zelf gedaan en anders was het altijd een ander of een leidinggevende die dat dan zo had gedaan. Nu doe je dat dan toch gewoon zelf, dat is toch leuk. Dus je beroep zeg maar heb je toch weer iets extra’s in je vakgebied.

-Zijn er dan ook factoren die het werken binnen een zelfsturend team beïnvloeden.

Nou dat denk ik niet, ja, denk wel diegene die er werken dan, dat wel iedereen eraan mee moet werken. Ja anders gebeurt er dus niks. Als echt meer dan de helft zou zeggen ik doe die taken gewoon niet want ik zie het niet zitten, dan slaagt het dus niet. Dan loopt het niet he.

-En de personele bezetting.

Dat valt niet mee hoor, wij moeten nog steeds personeel erbij en er solliciteert niemand en heel af en toe komt er een sollicitant, ja dan is niet echt iemand waar je dan wat aan hebt. Ik vind het echt heel lastig. Dat is echt een groot probleem, het is natuurlijk landelijk een groot probleem maar je merkt het wel hoor. We proberen nou meer met zzp’ers te werken, om de boel dan toch opgelost krijgen. Maar ja die kunnen ook dag en nacht werken.

-Wat doet dat met het werken als zelfsturend team.

Nou ja dat je zelf ook extra werkt om de diensten opgevuld te krijgen en dan kan het nog wel eens boven de pet stijgen.

-Wat stijgt je dan boven de pet.

Ja een overbelast gevoel, dan is het en, en, en, en nog eens een keer en.

-Wat lijdt daar als eerste onder.

Ik zelf en dan toch eerder mijn privé denk ik dan, mijn werk als laatste denk ik toch wel, want dat probeer je toch altijd goed te houden. Thuis hou je het ook wel goed daar niet van, dat zou ook heel erg zijn, maar ik denk toch dat die het als eerste merken.

-En als je dan kijkt naar de cliënten zorg.

Nee, ja die vind altijd wel goed, ik wil altijd graag heel goed zijn voor de mensen.

Als je nu terug kijkt zie je dan het nieuwe werken als een verbetering, of zou je terug willen naar het oude en waarom.

Nee ik zou niet helemaal terug willen naar het oude, soms heb ik wel twijfels, doen we wel alles. Is alles wel goed zo, soms denk je zou er niet een stukje zijn wat nu los hangt waar ik even geen idee van heb. Of het niet kan benoemen, waar je niet van in de gaten hebt wat wel zou moeten gebeuren. Maar ja dan denk ik dan zal toch wel iemand aan de bel trekken of niet. Ja daar heb ik weleens twijfels over. Ik ben een hele erge denker, ik wil altijd over dingen nadenken. En dan denk ik weleens zou er geen stuk zijn waar we niet aan denken en vergeten of dat het niet gebeurt. Maar dan denk ik dat zal toch wel iemand merken.

-En de rol van de wijkverpleegkundige.

Die vind ik heel belangrijk, ja xxx kun je niet uitvlakken, daar zou je niet zonder mee kunnen een wijkverpleegkundige. Die pikt nog wel zo veel dingen weer op, die wel boven ons pet uitstijgen. Dat zouden wij er niet bij kunnen doen. Nee, daar heb ik gewoon geen kaas van gegeten. Ik vind haar heel belangrijk. En toch ook een stukje, ze zegt altijd ik ben geen leidinggevende en ik ben ook niet jullie leidinggevende, ik ben gewoon iemand als onderdeel van het team , ik vind het wel fijn dat ze toch wel op sommige momenten wel sturing geeft aan het team. Dat hebben wij wel nodig.

-Je zegt, we hebben eigenlijk nog sturing nodig en de wijkverpleegkundige is daar een goede rol voor.

Ja zeker, dat vind ik echt dat kun je niet zonder hoor.

-Wat maakt het verschil tussen een wijkverpleegkundige en een ander teamlid.

Ja verschillende dingen. Zoals die aanvragen met de verzekeringen en ZZP aanvragen en zorgplannen maken, dat hebben wij eerst zelf gedaan, maar die maakt zij nu via de computer, dat zouden wij wel kunnen. Ik vind haar gewoon heel goed in haar werk, ze is heel slim ze weet alles. Als ik het echt niet meer weet leg ik het gewoon bij haar neer, of dan vraag ik het aan haar hoe kunnen we het doen of hoe zit dat. We kunnen alles aan haar vragen, ze weet heel veel. Ja, ik vind haar een zeer positieve toevoeging aan het team , ik heb wel het gevoel dat we haar echt nodig hebben.

-Dan bedoel je de functie wijkverpleegkundige.

Ja .

-Wat zou je nu willen aanpassen, gebaseerd op jouw ervaring, in het verandertraject naar zelfsturing.

Ik denk eigenlijk dat er toch best wel wat te veranderen valt, ja heel lastig, lastige vraag toch wel. Ik weet het eigenlijk niet, ik vind het heel moeilijk.

-Anders gezegd, heb je iets gemist in het traject.

Ja in het hele begin dat er toch een aantal collega’s wat langer in het moment zaten, van nou ik vind het niks en laat mij maar aan het bed staan en ik weet het allemaal nog niet zo. Dat vind ik wel, als dat niet was geweest en hadden we ieder op een bepaald niveaus geweest, dan had je denk ik nog meer kunnen bereiken. Dat heeft bij sommige toch best lang geduurd, ja hoe krijg je dat veranderd, dan moet je zeggen nou ik zet er een ander poppetje neer, dat kan je denk ik ook niet zomaar doen. Ik denk dat iemand een beetje langer gekneed had moeten worden.

-Samengevat, in het begin in het traject naar zelfsturing merkte je weerstand.

Ja en niet iedereen was even enthousiast, ik was in het begin ook niet super enthousiast, ik vond het wel een leuke uitdaging.

-En kon dat volgens jou verbeteren.

Dat stond het allemaal een beetje in de weg, dan duurt het allemaal langer voordat je zelfsturend bent.

-Hoe denk jij dat dat sneller had gekund dan.

Ja, dat bedoel ik, dat is heel moeilijk, je kan niet zeggen ik vervang jou.

-Als je kijkt naar de begeleiding in het traject.

Ja misschien had je dan meer een op een gesprekken hadden kunnen plaatsvinden. We zijn altijd met het hele team gaan zitten, dat had misschien nog wel een optie geweest. Toch dat diegene er even werd uitgepikt waarmee dan even apart werd gezeten om daarop dieper in te gaan.

-Dus diepere begeleiding.

Ja een op een. Dat kon misschien een oplossing zijn.

-Dan wil ik afsluiten, wat zou je nog willen vertellen over het verandertraject was nog niet besproken is, of wat je nog te binnen schiet.

Jawel, dat zelfsturing binnen een thuiszorgteam toch anders is dan op een afdeling, dat punt wil ik zeker even maken, wij zijn heel erg gebonden aan de opbrengsten als we werkzaam zijn. De tijd dat wij niks doen, de productiviteit zit ons enorm in de weg. Want je kun niet zeggen we gaan even een uurtje zitten met het hele team om bepaalde dingen te bespreken, want dat is niet productief. Dat doen we dan we, maar daar wordt je keihard op afgestraft, dat vind ik verschrikkelijk. Dat vind ik echt walgelijk en ik snap best dat je best aan een bepaald percentage productiviteit moet komen, maar je kunt nooit zeggen ik ben alleen maar aan het bed in de tijd van de cliënt bezig. En ik ga nooit een iets bespreken met het team, dat kan niet dat is onmogelijk.

Je geeft aan dat de tijd die je niet productief bent is een nadeel voor de uitvoering van je werk, wat is het grootste nadeel wat je daarvan merkt.

Dat drukt heel erg op je schouders en uiteindelijk is het dan ook de bedoeling, natuurlijk als je in vergadering bent kun je de tijd hiervoor schrijven, maar eigenlijk wordt er ook wel verwacht als je binnen een route even niks te doen hebt dat het vrije tijd voor je is, dan krijg je niet uitbetaald. Je zult toch de productiviteitsnorm moeten behalen, want anders zak je in de rode cijfers en kun je de tent sluiten, dan zou je op moeten doeken. Dus je moet dat streven voor je blijven houden en daar moet je aan voldoen. Dat is heel moeilijk en dan kun je zeggen daar moet je creatief in zijn, maar dat valt niet mee hoor.

-Wat zou er volgens jou verbeteren als je daar meer ruimte in kreeg.

Ik weet zeker dat je dan betere communicatie met elkaar en beter meer op een lijn of mensen kunt krijgen, we hebben toch weinig overleg, als we iets meer onze tijd kunnen nemen om iets te bespreken met ons allemaal kan dat meer positief bijdragen voor de cliënt.

-Lijdt de cliënt daaronder.

Nou niet heel sterk, dingen zouden wel kunnen soms in sommige situaties, ja.

-Als je iets kan benoemen, welk facet kan verbeteren als je meer onproductief zou mogen zijn.

Wij hebben nu een hele moeilijke casus en daar proberen we ook op Nedap en op de mail. We zijn behoorlijk op een lijn bezig met haar het is heel belangrijk dat je haar op de zelfde manier benaderd allemaal. Daar zouden we net iets vaker met elkaar over moeten kunnen zitten om dat even met elkaar door te spreken. Nu doen we toch meer op Nedap of als we met elkaar werken.

-Dus de zorg afstemming bedoel je, de cliënt zou dus betere zorg kunnen ervaren.

Ja, dan moet je natuurlijk oppassen dat je niet te vaak en niet te lang, je moet de tijd echt gebruiken die je neemt. Dat is echt te weinig voor mijn gevoel en die productiviteit vind ik echt in de weg zitten. Daar kan ik me boos over maken, fijne vraag dat ik het even kwijt kan.

-Nog nabranders.

Nee dit was een heftige en het niet uitbetaald krijgen van je extra taken, dat zijn twee hete ijzers.

-Dan wil ik daarmee afsluiten en je bedanken.

Graag gedaan.

## Bijlage 5: Uitwerking interview 3

Opnametijd 23.15 minuten

Respondent R.I.3

Algemene gegeven zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring vooraf besproken en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens dit interview.

**Transcriptie:**

-Wat was jouw eerste gedachten over zelfsturing toen je hierover hoorde binnen Stichting Zorgcentra de Betuwe.

Mijn eerste gedachten, leuk, ja.

-Waarom leuk.

Ja, waarom leuk, een beetje meer inbreng en zo, verder wisten we zelf niet veel. Wel dat je zelf mee mag gaan denken en dan krijg je een taakje, ik dacht leuk.

-Hoe ben je hierover door de organisatie geïnformeerd, over de organisatie verandering.

Ik praat dan nu vanuit duurzaam, dat is mijn start geweest met het zelfsturende. We hebben allerlei middagen gehad en sessies, naar middagen geweest in de prinsenhof met thema’s. alles wat er mogelijk was is wel aangegrepen denk ik.

-En dat was duidelijk genoeg om een beeld te krijgen over zelfstandig werken.

Toen ging het al wat minder, ik ben niet helemaal meer fan van het zelfsturende, ik krijg meer het gevoel het wordt een verkapte bezuiniging. Want in die tijd gingen de managers eruit, de receptionisten de klusjesman en dat ging allemaal te gelijktijdig. En dan val je echt in een gat en het zelfsturende was nog niet eens van start eigenlijk. Het ging een beetje het zelfde, we zaten nog in de informatiefase en dus toen ging bij mij zoiets van help, dit vind ik helemaal niet leuk. Ik krijg er administratieve taken bij en dingen met een computer terwijl ik niet weet hoe ik een a4 moet maken of een brief moet opstellen. Een manager die heel veel regelde, wat helemaal boven mijn petje gaat en wat ik helemaal niet zelf wil gaan doen. En de huishoudelijke taak, die was op dat moment ook minder. Ik zag de zorg afkabbelen, wij hadden daar geen tijd voor. Onze prioriteit is zorg geven, dat verzwakte gewoon en ik vond het helemaal niet leuk meer. Ik ben er nog niet enthousiast over want het blijft zo, op een gegeven moment kom je in het team en iedereen loop zo een beetje te mopperen, je ziet door de bomen het bos niet meer. Overal namen we informatie aan, want dan kun je coaches raadplegen, je kon naar het capaciteiten team gaan, je kon allerlei dingen vragen aan mensen. Maar als wij vragen stelde was er geen antwoorde op, dan moet je naar die gaan of werd je naar iemand verwezen. En uiteindelijk waren we overal de weg in kwijt.

-Je had dus het gevoel dat het op losse schroeven stond.

Ja ze waren er zelf nog niet over uit hoe het nou in het vat gegoten moest worden.

-Dat maakte het verwarrend.

Ja dat maakte het heel verwarrend en daardoor zijn er in het team mensen gaan lopen naar andere takken of van beroep wisselde en weg gingen binnen de stichting, het was niet meer overzichtelijk, het was allemaal te veel en niet leuk meer. En waar we voor staan de cliënten, daar kwamen we tussen neus en lippen door aan toe. Het vergde allemaal veel meer tijd van ons dan dat we kregen.

-En toen heb jij ook de overstap gemaakt naar de thuiszorg.

Ja toen ben ik in die tijd ook overgestapt van duurzame verblijf naar de thuiszorg. Als verzorgende en verantwoordelijke van de dag kreeg je allemaal taken en ik moest ook nog de zorg leveren en we waren maar met zijn 3e op de afdeling en iedereen kreeg een looplijst met cliënten die we moesten verzorgen. Ik kon ze niet overdragen voor de medicatie of voor de dokter of bloedprikken.

-Dat werd je op duurzaam teveel.

Ja en toen ben ik naar de thuiszorg gegaan en daar waren ze al ver met zelfsturend werken en iedereen had daar ook een taak.

-Ben je daar ook begeleidt, we laten duurzaam hierbij weg, want je bent naar de thuiszorg gegaan in een team die net zelfsturend was. Hoe ben je daar in opgenomen.

Goed, ik kreeg toen een taak toebedeeld omdat een collega uit de zorg wegging en die deed het roosteren, dat werd mij toebedeeld. Ik ben daar niet goed in en in eerste instantie wist ik daar ook niks van. Maar door te vragen aan collega’s, ten eerste weet je niet hoe het programma werkt, niemand wist eigenlijk hoe het moest. De collega die was weg gegaan was ook echt weg gegaan en asjeblieft en meer ook niet. Ik moest het echt uitvogelen en het was toch echt wel paniek. Gelijk daarop, ik was in mei begonnen, kwam ook de vakantie periode. Dan wordt het helemaal dramatisch natuurlijk, want dan heb je geen personeel en geen informatie en je moet ineens, omdat je geen eigen personeel op de werkvloer krijgt. Dan moet je ineens met uitzendbureaus gaan werken, dan weet je het niet meer.

-Als je kijkt naar de begeleiding en coaching in die periode.

Die heb ik niet gehad hier in de thuiszorg. Die was toen al geweest allemaal.

Heb je een coach die je begeleid in het zelfsturende traject.

In thuiszorg heb ik verder geen begeleiding gehad, voordat zij de sleutel hadden gehad.

-Hoe zie je algemene begeleiding in zelfsturing.

Van mijn collega, de wijkverpleegkundige van het geheel zeg maar, die heeft mij wegwijs gemaakt dat wel. De uitzendbureau waar ik achter ben gekomen bij wie ze uitzendkrachten hadden, dat was er gelukkig een PIDZ. Daar ben ik zelf mee gaan bellen en daar zat een medewerkster, en ik heb nog geïnformeerd bij een ander thuiszorg team daar zat Erna, die wis het eigenlijk ook niet. En toen ben ik bij PIDZ terecht gekomen, daar zat een meisje in Tiel op kantoor, die moest eigenlijk van Tiel naar Culemborg en die zei ik kom even door Asch heen want daar woon ik en toen zei ik ho, in Asch ik ken jou niet maar daar woon ik ook. We waren alles aan het afspreken door de telefoon en ik ben niet zo een computernerd en die is bij mij thuis gekomen en heeft alles geïnstalleerd. Dat was een verademing, ik kreeg haar nummer en kon haar ten alle tijden bellen. Zij heeft mij een beetje wegwijs gemaakt.

-En de rol van de wijkverpleegkundige in deze.

Die heeft met dit ding ook weinig, en weinig met uitzendbureaus en zij zegt ook dit is jouw taak.

-Zij heeft die taak bij jou neergelegd.

Ja die is bij mij neergelegd en ik dacht dat het leuk was, maar het is eigenlijk een ware last. Want een capaciteitenteam die personeel werft die daar fulltime mee bezig is en ik moet het tussendoor doen. Ze hebben mijn nummers mijn telefoon en zet ik hem uit, en inmiddels lopen er veel flex-krachten ik ben er met een begonnen en inmiddels lopen er wel een stuk of wat, zet ik een dienst uit dan reageren ze op mijn mail. Want ik zit vanuit thuis te werken, op mijn werk kan ik er niet in komen, thuis wel. En hier kom ik er niet aan toe, ik heb de rust niet en kan het niet goed zien op de computer. Ik heb eigenlijk zo een gevoel van ik moet dat ding altijd bij me hebben, ik krijg dan een respons als er weer een dienst gevuld wordt. Ik heb in een werkoverleg dit ook weleens aangegeven, ik heb hulp nodig, een collega heeft dat wel mee opgepakt en toch blijf ik die druk voelen. Ik ben nooit meer vrij.

-Dus je geeft eigenlijk dat jouw rol als medewerker in een zelfsturend team veranderd is daardoor, of is veranderd.

Ja is veranderd.

-En dan vooral de regellast van de taak die je op je neemt, even samenvattend.

Ik heb het gevoel dat ik nooit meer los kom van die thuiszorg, ben ik vrij, dan hou ik toch die telefoon in de gaten.

-Als je dan een nadeel moet noemen van zelfsturing, is dat dan het nadeel of ervaar je meer nadelen.

Ik ervaar meer nadelen inmiddels. Iedereen heeft een taak het personeel, wij lopen al met tekorten. Weer een taak erbij om deze te verdelen en er komt geen nieuw personeel bij omdat we die niet geworven krijgen. Daarbij hebben we veel flex en zzp’ers en die komen niet voor een taakje, dus die taken blijven opstapelen. En dan ben ik ook nog, dan leg ik de schuld bij mezelf, als ik iets zie doe ik het maar gelijk, voordat ik het iemand gemaild heb of een keer de collega tref op de werkvloer om het te melden. Dus ik trek het ook naar me eigen toe, dat gaat mij nekken.

Je voelt je enorm verantwoordelijk, wat doet dat met je werkplezier.

Je bent niet meer vrij, ik doe het met plezier, ja maar de gedachten van verkapte bezuiniging maatregel krijg ik niet meer uit mijn hoofd. Dan denk ik, schuif het maar op ons. De managers zijn van de werkvloer weg, niet uit de stichting, wat ons ooit verteld is. Dan scheelt dat kosten, die zijn allemaal coaches geworden en die blijven net zoveel verdienen.

-En de rol van de coaches.

Ja dan denk ik wat doen ze, hoe kan een manager ineens coach worden. Als een echte coach een hele studie moet doen en hun hebben het in een paar maanden zijn.

-Wie is jouw coach.

Een coach hebben we niet, wel hebben we een verzuimcoach. Die moet dan vertellen wanneer ik moet gaan werken als ik ziek ben. En die weet van alles te melden aan mij dan denk ik van, je wilt mij alleen maar aan het werk zien. Ik ben nooit ziek gelukkig, ja een keer en dat vergeet ik niet meer, en dan denk ik van het zijn managers geweest die worden dan coach en die hebben dan zo genaamd voor het zeggen.

-Heb je nog iemand waar je op kan terugvallen als zelfsturend team.

Ik zou het niet weten.

-Wat ervaar je als voordeel aan het zelfsturend werken.

Ik kan geen voordeel meer noemen, het wordt alleen maar erger.

-De rol van de wijkverpleegkundige hoe kijk je daar tegen aan.

Doe doet het heel goed en kan ook niet meer, die kan het ook allemaal niet dragen met het cliëntenbestand. Ze doet er alles aan en we komen niet verder.

-Wat maakt in het traject van zelfsturing dat je niet verder komt.

We moeten steeds maar wachten en dan zijn we bij de datum en dan gaat het niet door gaat.

-Wat gaat er niet door.

We hebben een cliënt die heel moeizaam is, die is heel zwaar en manipuleert en we gaan er aan onderdoor aan haar. We zijn een traject begonnen meer dan een jaar terug. Het zoeken naar hulpmiddelen ging allemaal al fout, allerlei wegen bewandeld ARBO meldingen en smile’s ingevuld van alles. En dan wordt er gezegd hoe meer je invult, maar er kwam niks op terug en er komt ook weinig op terug. Toen Erna op de werkvloer gehad, heel gesprek en tot op heden zijn we nog in onzekerheid.

-Wat mis je dan.

De terugkoppeling, ze nemen het mee en vervolgens hoor je niks, ze zullen er de tijd wel voor moeten nemen, daar geloof ik echt wel in, maar dan moet je zelf weer gaan vragen hoe ver is het en dan kom je erachter ze zijn helemaal niet ver.

-Zeg je dan dat je de begeleiding als zelfsturend team mist, hoe kun je dat benoemen.

Er zijn er maar een paar die de kar trekken en de rest durft niet om daar mee in te gaan. Het is heel moeilijk om het team op een rechte lijn te krijgen, gericht op de zelfde manier van behandelen van de cliënt, de zorgafstemming. Dan hebben we nog een lijntje met onze leidinggevende die doet heel veel met communicatie naar de directie.

-Jullie leidinggevende?

Ja xxx Versluis.

-Dat is de wijkverpleegkundige?

Ja, dat is de wijkverpleegkundige. Die doet er heel veel aan maar die geeft aan jongens ik kan het niet meer, ik trek die kar alleen niet. Ik was met haar samen. Het wordt zo ingewikkeld en zo moeilijk dat gaat ons petje te boven.

-En xxx is jullie directe aanspreekpunt.

Ja die hebben wij zover dat zij op kantoor is geweest en bij teamvergaderingen om uitleg te laten doen en onze zorgen uitgesproken over ons zelf als team. Dan worden er data gesteld naar de cliënt toe, dan gaat ze in gesprek. Ik heb zelf wat mails gedaan van hoe ver staat het is er al een jurist en er komt niks terug, dit is bijna wekelijks. ‘

-Ik merk dit is een casus eigenlijk, als je kijkt over de breedte, nu mis je terugkoppeling in deze casus, mis je deze ook algeheel de terugkoppeling of begeleiding. Je geeft aan dat het te veel wordt als team.

Ja het wordt te veel als team, dat geeft dus ook Hans van Pamelen de verzuimcoach ook aan, als we weer zo’n casus krijgen moeten we het anders gaan doen. Als we weer zo een casus krijgen dan moeten, en dat vind ik ook, wij bij elkaar komen voordat er weer een calamiteit komt in zo’n casus. We moeten gewoon eerst alles op papier hebben. Nu doen we gewoon wat en komen nergens. Dat hadden we als we dat geweten hadden kunnen voorkomen, de eerste signalen toen we naar xxx gingen en dat duidelijk hadden gehad, dan was dat misschien al bij de cliënt opgelost. Dat we duidelijkheid hadden bij mevrouw, bij de familie en ze gingen elke keer over onze grenzen heen en wij moesten knikken.

-Is dat ook met meerdere dingen binnen een zelfsturend team, je refereert weer naar die casus. Komt daar een patroon in.

Ja daar komt een patroon in en er komen meer van deze gevallen aan, dat had ik al vlot in de gaten en dan is het thuiszorg. En in de thuiszorg sta je alleen aan het bed en niet met collega’s.

-Dit zijn dus factoren die het werken binnen een zelfsturend beïnvloeden, dan benoem je dit als een hele grote factor.

Dit is een grote factor, daar staan we niet sterk in. In hoeverre kunnen we met de cliënt mee gaan en wat is de grens voor de thuiszorg en wanneer moeten ze intern en naar een verpleeghuis.

-Dan gaat het om de begeleiding in dat traject.

Wij hebben hier thuiszorg met een VPT pakket en die biedt zoveel luxe, daar zit geen grens aan. Tot de dood mogen de mensen hier hun appartement bewonen en ze hebben nooit bedacht dat de mensen zo oud en krakkemikkig werden en dat we met tilliften en materiaal bezig zijn. Al hebben we de mooiste materialen je staat alleen. Dus dat wordt zo een last.

-Dat gevoel van alleen staan?

Nou je staat alleen, sowieso in de thuiszorg. In de ochtend kun je mekaar nog vinden, maar door personeel tekort en gebrek aan blijf je schuiven met cliënten, je hebt te weinig mogelijkheden, we blijven maar doorgaan er is geen stop. Er zijn ook geen mogelijkheden voor, dan is de organisatie niet thuis, ze hebben regels die zijn zo dat er geen stop is. Dus we blijven maar doorgaan.

-Dus je geeft aan de hulp van bovenaf meer behoeftig is.

Ja.

-Een factor zoals de bezetting, heeft dat nog invloed in het werken binnen een zelfsturend team.

We zijn natuurlijk een klein team, we lopen al met personeelstekorten en daarom worden er veel flex een zzp’ers ingezet. Die komen gelukkig werken, die hebben geen taak, dus die kunnen niet zien in één opslag dat er een neventaak gedaan moet worden. Dan kunnen wij dat melden en dat nemen ze dan in zich op en als ze terug komen zijn ze dat al vergeten. Wij lopen al die klussen en taakjes af, de cliënten gaan dat dan melden, er staat nog vaat of wat anders wat niet gedaan is.

-Heeft dat invloed op de kwaliteit,

Ja, want de daadwerkelijk zorg wordt daardoor overschaduwd, omdat je dat erbij moet doen.

Je moet dan eigenlijk controleren of het is gebeurd is. Dat zelfsturende kan dus niet in combinatie met flex en zzp krachten, dat maakt het moeilijk. En als deze tendens nog verder doorgaat doordat vast personeel weg gaat en geen nieuw personeel of vast personeel komt. Dan zal ik ook weg gaan.

-Zie je de nieuwe manier van werken als een verbetering of zou je terug willen naar het oude en waarom.

Zoals het nu loopt zou ik gewoon terug willen naar hiërarchie, taken uitzetten en duidelijkheid.

Duidelijkheid scheppen door iemand die dat kan borgen.

-Je hebt het verandertraject meegemaakt en het werken in een zelfsturend team, wat zou je willen aanpassen in het traject om zelfsturend te worden.

De organisatie had alles op orde moeten hebben hoe ze het wilde, dat was in het begin heel erg rommelig. En ik weet wel dat je moet leren en ervaren, maar de basis was niet stabiel genoeg om op door te bouwen. Ondanks alles en de bijeenkomsten. Het is natuurlijk ook het team. De een werkt er harder in mee dan de ander, de ene kijkt niet zo nauw en de een pakt alles op. Dan zegt de avonddienst ik heb het gedaan omdat diegene van de dag tekortkomingen had.

-Je zegt eigenlijk wat de ander niet doet wordt wel opgevangen uiteindelijk.

Ja

-En dat zie je niet positief,

Omdat het vaak dezelfde zijn die alles al opvangen.

-Heeft dat dan te maken met de taakverdeling.

Ja het negatief zijn en de werkdruk, ja. De een kan meer dan de ander, dat is ook per mens verschillend.

-Wat zou je afsluitend willen vertellen over het afgelopen verandertraject naar zelfsturing wat we nog niet hebben besproken.

Nee, niks.

-Dan heb ik verder ook geen vragen meer.

## Bijlage 6: Uitwerking interview 4

Opnametijd 27.54 minuten

Respondent R.I.4

Algemene gegevens zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring vooraf besproken en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens dit interview.

***Transcriptie:***

-Wat was jouw eerste gedachten over zelfsturing toen je hierover hoorde bij zorgcentra De Betuwe.

Een hele uitdaging, ik was een paar maanden in dienst toen ik hoorde over Rijnlands werken. Toen had ik al een eerste indruk van het team en het werken met het Rijnlands toen, ik had toen mijn twijfels en vond het toch een beetje eng. Ik was net nieuw en het moest allemaal veranderen en ik had toch mijn twijfels.

-Hoe werd jij geïnformeerd over deze verandering.

Na mijn proefperiode, toen hadden we nog een manager destijds en via haar hoorde ik dat we Rijnlands gingen denken, dat dat er aan komt.

-En vervolgens, welke informatie heb je toen nog gekregen over de organisatieverandering.

We zijn toen wel uitgenodigd voor diverse bijeenkomsten, met Jaap heet hij volgens mij, twee drie keer ofzo was dat en dan kregen we opdrachtjes en zo hebben wij het Rijnlands denken leren begrijpen. En destijds met xxx, daarvan kregen we veel uitleg en ook tijdens werkoverleggen.

-Was die gegeven informatie wel duidelijk genoeg om een beeld te krijgen van het zelfsturend werken.

Ja, niet het helemaal, niet.

-Wat was er wel duidelijk.

Dat het helemaal ging veranderen en dat we alles zelf moesten gaan doen. Het was zeg maar echt de basis en niet de kleine dingetjes wat er allemaal nog bij kwam. Wat onderling binnen het team wrijving gaf was niet helemaal duidelijkheid.

-Hoe beleefde je het vooraf, want je noemt wrijving in het team.

In Culemborg waren we eerst een team, toen hebben we besloten ook vanwege het Rijnlands denken om het team te gaan splitsen. Team Oost en Team Parijsch, team Parijsch liep eigenlijk best goed en we hadden de sleutel gekregen van xxx en we hadden alleen nog maar goedkeuring nodig van xxx. En toen waren we volledig zelfsturend, omdat het andere team niet zo lekker liep, niet Rijnlands deed, en wij deden het wel goed toen hebben ze besloten het allemaal weer op een hoop te gooien. Sindsdien zijn er nog geen kerntaken besproken zeg maar.

-En welke gedachten hadden jullie als team toen jullie je opgaven als voorloper.

Als een team zijnde of twee teams bedoel je.

-Ik ken het team niet.

Wij waren echt heel trots als team Parijsch zijnde hoeveel we bereikt hadden, hoe de onderlinge communicatie was, hoe gedreven we waren in het werk en hoe tevreden de klanten waren, want daar deden we het voor. De tevredenheid van onze klanten, de cliënten.

-Want was het duidelijk dat jullie als twee aparte teams beoordeeld werden.

Ja volgens mij wel.

-Omdat je net aangaf dat je beperkt werd door het andere team waardoor jullie niet zelfsturend zijn geworden.

We hebben niet de volledige overstap kunnen maken zoals buren dat gedaan heeft. We hadden alles netjes afgerond met onze coach xxx en daar hield het eigenlijk op.

-De coaching en begeleiding in het traject, je gaf net aan je heb bijeenkomsten gehad, heb je aan de Rijnlandse dagen meegedaan.

Nee ik wist niet of dat mocht, dat wist ik niet. Ik dacht dat het voor de wijkverpleegkundige was dat soort dingen. Ik wist niet dat het gewoon voor mij was of andere collega’s. volgens mijn heeft er geen collega van ons meegedaan aan de Rijnlandse dagen. Ik wist niet of het mocht.

-Daar waren jullie wel over geïnformeerd neem ik aan.

Niet dat ik weet, nee.

-De coaching die je kregen, kun je vertellen hoe je deze beleefd hebt.

Als team Parijsch was het super, omdat we een klein clubje waren en de verschillende taken werden goed uitgelegd binnen het team. Maar nu zijn we gewoon weer een team geworden en zie je niks meer terug van het Rijnlands denken. We hebben wel taken verdeeld onderling, maar niet zoals in het Rijnlands dat je samen beslist.

-Hoe groot is jullie team als je alles bij elkaar optelt.

Volgens mijn zijn we met z’n 9e en dat is zonder Marcelle, zij is nog een uitzendkracht.

-Dat is heel Culemborg.

Ja dat is heel Culemborg.

-Daarvoor gaf je dat je coaching kreeg in een kleine groep en hoe groot was toen je team toen.

6, 7, er zijn er een paar weggegaan. Een collega is terug naar intramuraal gegaan, Jorieke natuurlijk die was onze wijkverpleegkundige die is ook weg gegaan. Dat is toch wel jammer.

-Nog even over de coaching, kun je wat vertellen over de coach zelf en de begeleiding die zij geboden hebben.

xxx doet het echt wel goed, xxx weet ook echt alles over Rijnlands en we zien haar nu alleen maar in vergaderingen en zij zegt ook het is een ongeorganiseerde zooi. Het is totaal niet Rijnlands denken wat we nu doen, dus ook geen Rijnlands vergaderen. Dat zegt ze ook eerlijk en daar geef ik haar groot gelijk in. Er zijn heel veel dingen waarin we nog moeten leren, maar xxx zegt het eerlijk en we weten wat we moeten doen en waarin we moeten leren zeg maar.

-Je geeft aan dat xxx betrokken is en zichtbaar en eerlijk is in jullie begeleiding.

Ik denk als je xxx vraagt hoever is team Culemborg in het Rijnlands denken, dan zal ze zeggen ze zitten tegen de helft aan, dat denk ik zelf ook. We zijn totaal niet Rijnlands.

-En als je dan terug kijkt over hoe je geïnformeerd bent en tot nu, wat heeft het jouw gebracht.

In het begin wordt je veel herinnerd over het Rijnlands werken en je hebt bijeenkomsten en je komt nog wel wat tegen en nu hoor je er niks meer over. Je weet dat het er is en je denkt er niet aan tijdens het werken, het is weggezakt.

-En wat maakt denk je dat het op de achtergrond staat.

Dat ligt aan het team en de organisatie dat we er niks meer van horen, en jezelf natuurlijk. Ik kan altijd wel zeggen we moeten Rijnlands denken, maar ik vraag me af of iedereen nog wel weet wat echt Rijnlands is binnen het team.

-We hebben het nu ook een beetje over de ervaringen van het werken in een zelfsturend team, is jouw rol ook veranderd.

Ja, sinds we het alleen doen moeten we de planning doen, het hele rooster en de routes aanpassen. Dat is wel wat we samen doen, twee mensen die het aanpassen. Je probeert wel aan te geven dit klopt niet of dat wel. Voor de rest doe ik alleen maar cliëntenzorg, ik heb geen extra taken erbij, nog niet.

-Je hebt geen extra taken verdeelt gekregen.

Nee, ik heb geen extra taken, de een heeft wat meer dan de ander.

-De taakverdeling hoe is dat gegaan.

Ik heb geen taak gekregen omdat ik toen nog met de opleiding bezig was, sinds ik gestopt ben met de opleiding heb ik ook geen extra taken gekregen. Als team zijn we wel bewust dat we de wijkverpleegkundige meer moeten ontlasten. Dat wij meer taken op ons moeten gaan nemen.

-Om de rol van de wijkverpleegkundige te ontlasten

Ja, want ze willen dat ik de SMILE meldingen ga doen en deze overneem van de wijkverpleegkundige. De roosterplanning is al overgenomen dat doen twee andere collega’s. Zo willen we de taken die we over kunnen nemen van de wijkverpleegkundige dat ook verdelenbinnen het team.

-Want ligt nu nog de meeste werkdruk en taken bij de wijkverpleegkundige.

Er liggen sowieso veel taken bij de wijkverpleegkundige van wat ze moeten doen en van wat wij niet kunnen, wij kunnen niet op Omaha. Dat is al veel in Culemborg hebben wij 56 cliënten en wij zijn met z’n 9e. we hebben best wel veel cliënten voor een klein clubje.

-Zeg je dan die taken kunnen wij niet of daar zijn we niet bevoegd voor.

Ik denk allebei wel een beetje, Omaha kan je niet doen, daar mag je alleen op als verpleegkundige bent met een opleiding. Ook de SMILE kan alleen de wijkverpleegkundige inzien van alle medewerkers ik ben daar nog niet voor bevoegd, maar ze willen wel dat ik dat ga doen. Dat is wel wat zich moet ontwikkelen en groeien.

-Ervaar je voordelen aan het zelfsturend werken.

Meer vrijheid en ik heb gemerkt dat cliënte meer tevreden zijn sinds we Rijnlands zijn gaan werken. De tijden dat ze geholpen worden, we zijn flexibeler en beter gaan kijken. Het is wel jammer dat we continue op de reistijd worden afgerekend. Culemborg is een stad en we zijn een team en soms moet je daarom naar de andere kant naar Culemborg voor alleen cliëntenzorg, we hebben één cliënt en acht minuten is dan onze reistijd, dat is wel jammer.

-Je geeft wel aan de cliënten zorg verbeterd is.

Ja dat vind ik wel, cliëntenzorg is zeker veel verbeterd.

-De vrijheid kan je dat toelichten.

Wat ik ervaar dat we eerlijker naar elkaar zijn en dat dat ook kan en mag. Dat je ook boos op elkaar mag worden.

-dat was eerst niet.

Nee dat was in die teamstructuur destijds niet, maar nu kan dat wel. Ook omdat we het daarover hebben in vergaderingen.

-En dat is in tegenstelling tot het oude hiërarchische werken.

En misschien ook voordat we begonnen met het Rijnlands zijn er drie met pensioen gegaan, die waren ouderwets en gehospitaliseerd en daar merkte je heel veel moeite. Maar sinds zij weg zijn en het Rijnlandse merk ik ieder geval dat mezelf meer kan uitten. En ook gewoon kan zeggen dit klopt niet.

-Je zegt ook meer zeggenschap te hebben.

Ik zal een voorbeeld geven, ik werd aangesproken via het medewerkersportaal en er werd gezegd er is geen vitamine B12 besteld voor de cliënt, deze wordt om de 4 weken gegeven. Dit was niet besteld, die zou hij donderdag krijgen en ik had die dienst gewerkt. De cliënt had gezegd tegen mijn collega wil je dat tegen Rebecca zeggen, zij had het moeten regelen etc. etc. en toen zei ik ook wacht even, a. je hebt niks tegen mij gezegd en b. diegene die de laatste gebruikt heeft moet bestellen, dat is de afspraak, dat doe je altijd en toen ben ik wel boos geworden, ja niet echt boos, maar heb wel in grote letters erin gezet. Altijd navragen en nooit aangeven, en dat durf ik nu wel meer te uitten, ik voel wel die vrijheid dat had ik in het begin niet.

-je geeft aan dat je meer kan en mag, wat heeft dat gedaan met jouw werkplezier.

Ik had heel veel moeite met de samenvoeging, maar ik had dat niet geuit en binnengehouden. Ik had daar eerder over moeten praten met collega’s, toen had ik het heel lang opgekropt en het voelde niet zo lekker. Ik vond het niet meer leuk, vond niks aan het Rijnlands denken, ik vond het team niet meer leuk vond alles tien keer niks ook de thuiszorg niet. Ik ben toen gesprekken aangegaan met de coach en een collega die ik vertrouwde, gewoon praten. Toen ben ik wel geswitched en ben ik het gesprek met de betreffende collega aangegaan. En sindsdien is het wel weer plezieriger met haar, mijn collega.

-Je gaf aan dat je aparte gesprekken heb gehad heeft dat voor jou ook meerwaarde in dit traject, naast de groepsgesprekken.

Ja tuurlijk we hadden groepsgesprekken dat wordt altijd gedaan in de werkoverleggen, dan komt de coach erbij zitten, en de coach gaf aan je mag ook met mij privé dat een op een gesprek hebben, daar stond zij open voor en ze hielp je daarbij als even iets niet ging, je kan altijd even naar de toe van hier zit ik mee en help me. Dat is wel fijn dat die coach er is, ja absoluut.

-En die mogelijkheid ook geboden wordt.

Ja absoluut zeker.

-Uiteindelijk is jouw werkplezier dan toegenomen, wat maakte dat jouw werkplezier in het Rijnlandswerken toegenomen is.

Meer vrijheid die je krijgt, toch wel het zelf oplossen van dingen en dat je samen met het team moet gaan nadenken hoe gaan we dit aanpakken. Eerst werd alles teruggeschoven naar een teamleider of manager, nu wordt het gewoon in de groep besproken van hoe gaan we het oplossen.

-Wat voor een gevoel geeft dat.

Vertrouwen, dat de organisatie vertrouwen geeft in ons en als team over hoe we dat gaan oplossen. En we weten dat we kunnen terugvallen op xxx of xxx, ja dat is wel fijn, dat je het zelf eerst mag oplossen hoe we dat gaan aanpakken. Alarmering bijvoorbeeld ook een kwetsbaar dingetje, sinds begin dit jaar in Culemborg en dan is het wel fijn dat xxx ons vertrouwen heeft gegeven dat we eerst alles onderzoeken, navragen en 10 keer mensen bellen over hoe het in elkaar zit, dat is wel fijn.

-Je hebt dus het gevoel dat je terug kan vallen bij calamiteiten op de bestuurders.

Ja, toen ik hier kwam werken in het begin toen had ik echt gevoel dat thuiszorg een aanhangsel was van de organisatie en dat het totaal niet bij de organisatie hoorde en ook gewoon van laat die thuiszorg maar zitten en zoek het uit. Dat gevoel had ik heel erg sinds het Rijnlands denken heb ik het gevoel dat dit minder geworden is en we wel gewoon erbij horen. Dat gevoel heb ik minder, er wordt meer naar ons gekeken en we zien het ook meer van andere collega die niet in de zorg werken, dat gevoel heb ik echt wel sinds het Rijnlands

-Dat je meer zichtbaar bent als thuiszorg.

Dat had ik echt niet voorheen echt niet toen ik hier kwam werken in 2014, dat voelde echt als aanhangsel en dat we totaal niet belangrijk waren. Het voelde als last, ik dacht echt dat de organisatie vond dat thuiszorg een last was voor zorgcentra de Betuwe.

-Hebben jullie nog een manager waarop je kan terugvallen.

We hadden Marjan die werd ontslagen en toen xxx die had een soort xxx rol voor de thuiszorg en toen werd haar contract ook niet verlengd. En toen is xxx de manager geworden voor de thuiszorg, die kan je bellen als er wat is en ik weet dat de wijkverpleegkundige daar het meeste contact mee hebben, wij niet echt zoveel.

-Jullie gaan meestal naar de wijkverpleegkundige als er wat is.

Altijd, ja. En eerst met het team overleggen van luister hier moeten we xxx, xxx of xxx voor hebben en wie hebben we er bij nodig en dan gaan we kijken wie gaat het op zich pakken en 9 van de tien keer is dat de wijkverpleegkundige.

-Hoe zie jij de rol van de wijkverpleegkundige.

Een beetje als een halve manager, diegene die een beetje de structuur houdt in het team. Eigenlijk hoort een wijkverpleegkundige gelijk te zijn aan een VIG’er of een ziekenverzorgende alleen met neventaken erbij en niet als een manager want dat is ze niet, zijn ze niet.

-En nu zijn ze dat wel

En nu denk ik dat we gelijk naar de wijkverpleegkundige gaan.

-Wat maakt dat je daar snel op terug valt.

Je weet ze zijn het meest betrokken en weten de kleine dingetjes in de organisatie, en ik moet eerlijk zeggen dat xxx al helemaal ingeburgerd is in de organisatie, dus ze weet heel veel dingetjes, die weet echt heel veel. Dus ja misschien dat het daarom ook makkelijk is.

-Zie je de nieuwe manier van werken als een verbetering of zou je terug willen naar het oude, en waarom.

Ik zie het wel als een verbetering, absoluut. Dat je gewoon meer kan zeggen en beslissen met elkaar, dat moet je zo houden. Dat is ook best wel goed voor de samenwerking, je leert collega’s beter kennen. Als je constant voor kleine dingen moet terugvallen op je rooster planner die niet in het team zit, dat is gewoon niet te doen. Je leert steeds mee over elkaar en je gaat meer aan elkaar vertellen, over jezelf vertellen en stelt je kwetsbaar op. Dus dat is wel fijn, absoluut en beter voor de samenwerking van het team. Ook de cliëntenzorg, als het team lekker loopt dan loopt de cliëntenzorg ook goed.

-Als je terug kijkt op het afgelopen traject, wat zou je nu willen aanpassen gebaseerd op jouw ervaringen.

Ik denk dat we als thuiszorg Culemborg nog niet helemaal Rijnlands zijn, ik denk dat daar meer initiatief gestoken kan worden. want we zijn er nog lang niet.

-Geeft je dan aan dat er te weinig energie is gestoken is.

Ik denk dat we in het begin er heel erg veel mee geconfronteerd zijn met het Rijnlands denken en nu horen we er niks meer over. Ik denk er ook niet zoveel meer aan het en het team ook niet aan het Rijnlands denken. We hebben het woord Rijnlands lang niet gehoord, alleen in de vergadering van we zijn niet Rijnlands, van we zijn niet Rijnlands aan het vergaderen. Voor de rest hoor ik er helemaal niks over en dat is jammer.

-Hoe zou je er meer mee bezig kunnen zijn.

Toch wel meer informatie over het Rijnlands denken, als reminder voor het team van wat is nou Rijnlands denken. We zijn er nu drie jaar mee bezig en gewoon eventjes reminden van dat het er nog gewoon is. Dat zou ik wel fijn vinden, soms weet ik het ook niet meer.

-Je geeft aan je wilt geïnformeerd blijven, en praktisch.

Er moeten gewoon veel dingetjes veranderd worden, wat meer Rijnlands is, wij zijn praktisch in de thuiszorg.

-As je dan kijkt naar de begeleiding, wat zou daar aan kunnen veranderen, ook omdat je aangeeft meer herinnert te worden.

De zeven kernpunten om zelfsturend te zijn om die gewoon even weer op te halen. Wat zijn de zeven kerntaken en wie doet wat. Ik weet nog steeds niet wat de taken van sommige collega’s zijn. Iedereen doet maar wat.

-Je geeft aan dat je eigenlijk actiever er mee bezig wilt zijn en actief in begeleidt zou willen worden.

Ja dat zou ik wel willen ja. Het is wel een goede ontwikkeling het Rijnlands denken en voor de organisatie alleen nu moet er wel wat actie ondernomen worden. We zijn er nog lang niet.

-Zijn er nog specifieke factoren waarvan je zegt dit heeft echt invloed op het Rijnlands werken.

Ja toch wel het houden aan cliëntentijd en reistijd, dat zorgt ervoor dat het soms best moeilijk is. Ze willen natuurlijk dat we zo min mogelijk reistijd hebben een route moet praktisch in elkaar zitten en houden niet veel rekening met de wensen van de cliënt, en daar doen we het toch voor. Dat is waar we beter naar moeten kijken, er zijn toch cliënten die niet tevreden zijn met de reistijd ook omdat we nieuwe cliënten hebben gekregen, dat is toch best moeilijk. Ik heb geen zeggenschap erin, zo van die cliënt moet vroeger in de route staan, er wordt gelijk gekeken naar reistijd en zo. Ja dan denk ik laat maar er wordt niet naar de cliënt gekeken. Dan heb ik al geen zin meer om hierover in discussie te gaan.

-Dat houdt je dan tegen.

Ja dan wordt er gezegd de routes worden afgestemd op de reistijd. Naar mijn zeggen is dat een beetje krom, we moeten de cliënten tevreden houden en misschien wilt de cliënt wel om 22.00 uur in de avond zorg en dat kunnen we niet bieden omdat het buiten de wijk ligt, ik vind het onzin. Dan is het maar 8 minuten rijden heen en terug voor 10 minuten werk. Aan een snap ik het wel maar aan de andere kant de cliënt tevredenheid staat ook voorop.

-Nog even terugpakkend, heeft de team compleetheid invloed op het traject.

Ja we hebben sowieso personeelstekort daardoor ook niet de ruimte om lekker te werken, je bent contact bezig van we moeten werken en werken. De routes moeten verdeeld worden en het rooster moet dicht zijn. Dat is echt jammer, het is echt moeilijk om aan zzp’ers te komen, de capaciteitenbureau helpt je ook niet meer. Die is er wel maar alleen nog maar voor intramuraal.

-Je geeft aan dat personele bezetting een belemmering geeft om goed zelfsturend te werken.

Ja absoluut.

-wat zou volgens jou nodig zijn.

In de thuiszorg meer flexmedewerkers. Dat we een apart team hebben van collega’s die ook in de thuiszorg willen werken als flexer, dat zou fijn zijn. Intramuraal heb je natuurlijk flexers, voor thuiszorg heb je dat niet. Ik heb maar twee flexers die voor ons werken en een collega flexer heeft een 3uur contract en die werkt wel 28uur per week.

-wat zou je afsluitend nog willen vertellen over het verandertraject wat nog niet besproken is.

Ik vind dat we op de goede weg zijn, maar we zijn er nog lang niet. En dat we nog meer begeleiding krijgen dan de afgelopen 3 jaar en meer sturing krijgen. Dat zou fijn zijn, absoluut. Ik vind dat we er nog lang niet zijn en ik weet niet hoe alle collega’s hier tegen aan kijken, maar ik voel het nog niet het Rijnlands. En vooral de zeven kerntaken om zelfsturend te zijn te verdelen, als we dat behandeld hebben binnen het team dan is het zoeken naar hoe we onze draai gaan vinden. Maar ik denk echt dat het dan goed gaat.

-Mag ik je bedanken voor je interview.

Geen dank

## Bijlage 7: Uitwerking interview 5

Opnametijd 23.37 minuten

Respondent R.I.5

Algemene gegevens zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring vooraf besproken en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens dit interview.

***Transcriptie:***

-Wat was jouw eerste gedachte over zelfsturing toen je hierover hoorde binnen zorgcentra de Betuwe.

Toen we ermee begonnen toen had ik wel zoiets van moet dit. De thuiszorg was toch niet zo heel groot in Culemborg en om er dan twee teams van te maken, alle veranderingen zijn moeilijk.

-Want toen jullie zelfsturend werden is het team gesplitst.

Ja toen is het team gesplitst.

-Hoe heeft de organisatie jou toen geïnformeerd van die verandering

Via intranet en gewoon vergaderingen vanuit de stichting, meer op die manier.

-Hoe heb je die informatieverstrekking ervaren.

We hebben best wel wat meegemaakt, dus daar moet ik echt even over nadenken.

-Misschien kom je er zo meteen op.

Ja precies.

-Ondanks je de informatievoorzieningen niet weet, toen jullie begonnen met zelfsturing, had je toen wel een duidelijk beeld.

Nee niet echt nee, het was in eerste instantie het verdelen van de personen, de collega’s. Dus de een moest naar Parijsch en de ander naar Oost. Het was heel erg aftasten wat je taken waren, er viel ook heel veel weg. Het kantoor wat heel erg prettig was viel weg en je had veel minder cliënten om jezelf op te richten. Je routes waren toen veel overzichtelijker en later werden die twee routes weer omgegooid naar een in een team en dat was ook weer een hele verandering. Het is best wel met strubbelingen gegaan.

-Dus je geeft aan het was niet helemaal helder en wat je vooral bij is gebleven is dat er gesplitst is en dat je even op losse schroeven stond.

Het splitsen ging eigenlijk heel goed, gewoon veel minder mensen, je kon je eigen veel beter op de cliënten richten en het meeste wat mij bijstaat is dat het opeens weer één team werd. Dat heeft de meeste strubbelingen gegeven. Want dat was gelijk weer veel groter, we hadden Parijsch en Oost en Parijsch liep echt heel goed met zelfsturing en oost, die hadden ook gewoon veel pech met personeel wat weg ging, ziekte van personeel en dat soort dingen. Op de een of andere manier is dat altijd zo geweest. En toch verschillende personeelsleden, het had ook niet met bepaalde personen te maken en Parijsch liep toen heel goed, mensen waren echt heel tevreden en alles liep eigenlijk gestroomlijnd. Weinig ziekmeldingen en toen omdat het in Oost zo slecht liep toen werd opeens alles weer bij mekaar gezet.

-In dat traject hebben jullie toen coaching gekregen.

Ja we hadden natuurlijk coaching, in eerste instantie ging alles van kantoor uit. Eigenlijk is er langzamerhand meer zelfsturing gegeven, het ging met stapjes.

-Wie begeleide jullie daarmee.

xxx heeft dat gedaan. Gewoon tijdens vergaderingen, je kon er over lezen. Je hebt natuurlijk die Rijnlandse dagen, daar ben ik echt nog nooit geweest, ook geen een van mijn collega’s.

-wat maakt dat je daar niet heen bent gegaan.

Ik denk dat het meer was omdat je echt moest overleven bij ons, al echt een paar jaar. Als het werk erop zat ik had echt geen tijd voor dat soort dingen. Dat is hier echt een heel groot probleem.

-Je zei dat xxx jullie begeleide, wat vond je daarvan.

Ja het is allemaal zo in stapjes gegaan, het ging op zich wel goed. Alleen het werd heel erg tegengehouden door het personeelstekort. De taken werden verdeelt, maar er kwam op een gegeven moment niet veel van terecht doordat je gewoon aan het overleven was.

-Dus dat zijn voor jou beïnvloedende factoren.

Ja dat is altijd zo, dat is echt voor het hele team van ons.

-Vind je dat ook een nadeel aan het zelfsturend werken.

Zeker, het geeft een hele grote druk. Doordat er zoveel zieke zijn durfde je bijna niet op je telefoon te kijken of er was weer een ziekmelding het moet toch opgelost zijn en er zijn er altijd bij van ik kan niet. Je hoort 5 keer ik kan niet en de zesde die het op zijn ne neemt die doet het wel. Daar krijg je toch een beetje wrijving over.

-Is dat in jouw beleving dan ook toegenomen sinds jullie zelfsturend zijn gaan werken.

Ja zeker, eerst melde je het als je ziek was op kantoor en het kantoor moest het gaan regelen. Die moesten alle uitzendbureaus en flexers bellen, het was hun verantwoording. Maar nu is het onze verantwoording, ondanks je constant aan het werk bent. Ik heb wel eens vorig jaar aan het einde, ben ik gewoon drie uur bezig geweest om iemand te regelen voor de avonddienst en het was 16.00uur. ik ben gewoon drie uur bezig geweest, het wachten op antwoorden en xxx is wel eens een hele dag bezig geweest, ja weleens heel vaak. Dat is voor mij de reden dat nooit een groter contract wil.

-De taken zijn verdeeld en liggen niet meer centraal, hoe hebben jullie dat verdeelt.

Tijdens vergaderingen en gewoon aangegeven wie wilt dit en wie wilt dat, nee gewoon een beetje onderling geregeld.

-Is toen ook alles uiteindelijk verdeelt.

Ja, maar dat is ook allemaal er weer een beetje bij in geschoten, want dan krijg je weer personeelsverandering of gewoon personeel vermindering. Laatste vergadering hebben we weer een brief op kantoor gehangen welke taken zijn voor wie, er blijft ook zat liggen. Op het moment is het redelijk rustig.

-Jij hebt ook zorgtaken gekregen.

Ja sowieso, ik ben contactpersoon van cliënten

-Is jouw rol sinds de zelfsturing ook veranderd, vind je.

Mijn rol was toen flexer, maar nu ben ik echt bij het team. Dat voelde toen echt anders en iedereen deed toen zijn werk bij de cliënten en als je klaar was stond de volgende er. Het kantoor was er om de taken en alle telefoontjes aan te pakken. Er ging toen ook heel veel mis. En dat vind ik het grote voordeel van zelfsturende teams dat de cliënten tevreden zijn.

-Wat maakt dat zij tevreden zijn.

Ik denk toch dat de reacties van ons eerder door komen, eerst moesten we dat naar het kantoor bellen en daar zaten ook collega’s van ons die helemaal niks met de zorg te maken hadden. Er ging heel veel mis, als er afzeggingen waren werden deze niet doorgegeven aan ons. Als cliënten bellen dan weten wij waar het precies over gaat, dan krijgen ze het antwoord en wij kennen de cliënten zij niet. Dat is echt heel fijn

-Wat ervaar je nog meer als een voordeel aan zelfsturend werken.

Dat je zelfstandiger bent en dat je weet dat bepaalde dingen echt gebeuren als het jouw taak is. Dat was voorheen niet zo, dan werd het op een briefje geschreven en werd het gewoon vergeten en omdat je niet heel verantwoordelijk was voor taken voelde je die verantwoordelijkheid ook niet. Dus je ging gewoon lekker werken, daar op het kantoor werd de rest gedaan.

-Je verantwoordelijkheid besef is gegroeid zeg je.

Ja zeker, want het is nu onze verantwoording.

-Wat heeft dat met je werkplezier gedaan, het gelopen traject naar zelfsturing.

Ja ik heb altijd wel veel werkplezier gehad, maar het werkplezier is wel een stuk verminderd door de druk, door de tijdsdruk, door het altijd aanwezig moeten zijn. Ik heb mijzelf daarvan ook een beetje bewust van terug getrokken. Want dat houd ik gewoon niet vol met mijn thuis situatie, ik was gewoon elke dag aan het werk. Dan vragen ze je weer, weer een ziekmelding, dan denk je ik kan eigenlijk niet, maar er moet toch iemand komen. Ondanks dat toch iemand anders kon was je er toch heel druk mee. Dat is echt heel extreem geweest, ja heel extreem. Als je eenmaal aan het werk bent dan werk je met plezier, ik had nu wel zoiets van dat hoeft niet meer.

-Vind je dat dan ook gelijk het grootste nadeel aan werken in een zelfsturend team.

Ja als je ziek bent moet je eigenlijk nog vanuit je bed proberen je diensten op te lossen, anders moeten je collega’s het doen die ook te druk zijn. Dat is gewoon het vervelende. Ik heb dat de laatste keer ook gehad, toen was ik gevallen dus ik kon gewoon helemaal niks. Toen liepen er best wel wat dingen mis, dat er opeens een dag van te voren een dienst net opgelost was, mijn dienst. Je voelt je eigen echt niet prettig dan, want je collega die eigenlijk al lang aan haar uren zit die lost dat op.

-Zie je de nieuwe manier van werken als een verbetering of zou je terug willen naar het oude organiseren, en waarom dan.

Ja ik zie het als een verbetering, vooral het klantgericht werken. Een echte verbetering, maar alles wat erbij komt kijken, het is echt dubbel. Dat je er altijd moet zijn is echt een nadeel, je kan zeggen ik ben er niet, maar als ik niet op mijn telefoon kijk en ik zie niet dat er iemand ziek is geworden dan moet een andere collega het zien. Als die het ook niet ziet en een andere collega wel, die moet het dan oplossen en dat geeft wel scheve gezichten.

-Heeft dat ook te maken met hoe het geregeld is.

Nee dat is echt personeel tekort, ja, ik denk het wel.

-Als je terugkijkt in het zelfsturend worden tot nu, het gelopen traject. Wat zou je willen aanpassen hierin gebaseerd op jouw ervaringen.

Wij hebbe sowieso weleens geopperd dat wij het ziekteverzuim niet meer zelf willen regelen. Dat hebben we weleens geprobeerd, als je intern werkt wordt dat gedaan door het capaciteitenteam. En wij zijn er zo zelf verantwoordelijk voor en eindelijk hebben wij er gewoon geen tijd voor. Je zit er gewoon niet op te wachten dat wanneer je aan het werk bent dat je een dienst moet gaan oplossen. Als je een dagje vrij bent, thuis bent, dan moet je toch weer achter de computer of telefoon van hoe lossen we dat weer samen op. Ik denk dat dat voor een hoop collega’s veel zou schelen, als dat er niet meer zou zijn. Dat hebben we weleens geopperd en weleens gevraagd, maar daar zijn ze nooit op in gegaan.

-Wat je net noemt is heel praktisch, maar als je kijkt naar het veranderproces wat zou je daarin anders willen zien.

Dat kan ik niet zo zeggen, vooral omdat alles zo rommelig is gelopen, eerst wordt je twee teams en daarna weer samen. Dat gaf zoveel scheve gezichten. Onderling zijn er geen ruzies geweest maar wel dat er toch iets niet klopte.

-ik ben wel benieuwd hoe dan de coaching hierin gelopen is.

Zal ik eerlijk zijn, dat weet ik niet zo goed meer, dat is echt lang geleden, wij zijn al jaren bezig.

-Hebben jullie een manager waarop jullie kunnen terugvallen.

We kunnen op xxx terugvallen de coach, we vallen eigenlijk altijd op xxx de wijkverpleegkunde terug als ze er is.

-Hoe kun je de rol van de wijkverpleegkundige omschrijven.

Dat ze er altijd is, ja. Ook chaotisch omdat ze als wijkverpleegkundige ook veel moet werken, ziekte vervanging op moest lossen.

-Hoe zie je de rol van een wijkverpleegkundige binnen een zelfsturend team.

Wel diegene die verantwoordelijk is voor bepaalde taken.

-Zou je een taak kunnen benoemen.

Wij mogen sowieso de zorgplannen niet meer aanpassen, vroeger wel, toen het nog op papier was. Dat wordt daarom nu wel door de wijkverpleegkundige gedaan. Officieel is de evaluatie ook door de wijkverpleegkundige maar dat doen wij wel gewoon zelf, want daar is geen beginnen aan voor hun.

-Zijn er voor jou nog andere punten in het traject van en naar zelfsturing waar je behoefte aan hebt.

Weet je wat het is, we hebben best goed personeel. Stel dat we genoeg personeel hebben, ja dat kan eigenlijk gewoon niet, en genoeg flexers en uitzendkrachten waar op je terug kan vallen. Dan zou het goed gaan hier, iedereen heeft heel veel hart voor zijn werk. Het grootste probleem is dat probleem, de bezetting.

-geeft je daarmee ook aan we hebben te veel cliënten nu.

Nee ook niet, ja wat is te veel, ja eigenlijk dan wel natuurlijk. Ik vind niet dat je bepaalde cliënten af kan zeggen. Er zijn wel bepaalde cliënten en ze nemen niet van alles aan nee, dus ja dat klopt.

-En hoe zie je dat ik relatie met de kwaliteit van zorg.

Ik denk dat de kwaliteit van zorg goed is, eigenlijk wel zeker. Het is wel dat iedereen meer onder druk werkt. Ik ben ook met de evaluaties bezig en we kregen net een acht, als ik tegen die mevrouw had gezegd geen tien, dan hadden we die ook gekregen. Ze was heel tevreden over ons. Ik heb ze vorig jaar ook allemaal gedaan de evaluaties en iedereen geeft een acht, negen of een tien en niet lager. Dus de kwaliteit van zorg is heel goed.

-Ja de kwaliteit van zorg die de cliënten ervaren is goed.

Ja en wat ik om me heen zie is dat die ook echt.

-Wat zou je afsluitend nog willen vertellen, afsluiten over het traject wat nog niet besproken is.

Ik heb altijd wel, en wij allemaal een beetje, het gevoel dat de thuiszorg een beetje en apart stukje is van de organisatie, van ze moeten zich maar zien te redden.

-hoe komt het dat je dat gevoel ervaart.

Wij hebben ook weleens vergaderingen gehad, Ja xxx is ook onze manager, die hebben wij ook weleens gesproken in een vergadering. Toen hebben wij flink woorden gehad, want we hadden teveel onproductiviteit. We scande niet genoeg, maar we hebben nooit echt uitleg gehad, ze hebben weleens wat gezegd, maar nooit precies hoe. Toen we er op aangesproken werden dat we te lang reistijd hadden omdat we even overleg hadden, en dat viel onder reistijd. Nu scannen we heel goed en collegiaal overleg zetten we erin, iedere minuut als je aan iemand denkt bij wijze van spreken. xxx die over de financiën ging zegt op een gegeven moment, het speelkwartier is voorbij met het scannen en we moeten nu serieus aan de slag want we lijden verlies.

-Hoe kwam dat dat je dat zo negatief ervaren had.

Wij hadden nooit echt een scholing gehad of wat dan ook, we liepen onze benen onder de kont vandaan en elke dag werken. Zoveel mogelijk voor de cliënten doen en in de avond nog rapporteren thuis en dan komen ze naar je toe jullie draaien verlies en doen het niet goed. Maar als er iemand uitviel, wij moesten het oplossen, hij kwam niet met zijn oplossingen hoe we het gingen doen. Je moest maar gewoon op komen dagen.

-Wat heeft dat gedaan met jouw gevoel.

Nou dat heb ik als heel slecht ervaren, ik was toen heel boos en het heeft mij veel stress gegeven. Ik ben daarna ook ziek geweest en weet je het is ook machteloosgevoel. Je doet heel hard je best en je bent er ook altijd en dan komen er een paar van die mannetjes die denken het maar goed te kunnen vertellen, die hebben er totaal geen verstand van en kijken alleen maar op papier. .

-Voel je je dan niet begrepen of gezien.

Nee allebei niet, ze begrijpen het niet en je wordt ook totaal niet gewaardeerd. Dat hebben we met de thuiszorg wel erg veel gehad. Ik was toen samen met een collega, we hebben toen de open dag hier verzorgd. Ze hadden gezegd je moet op de kaart komen, dus wij hadden gewoon hapjes en drankjes we hadden iets neergezet met ballonnen dat we herkenbaar waren. Heel veel werk aan gehad. We mochten alles schrijven, maar dat deden we niet dat doen we nooit. Ja dat deden we nooit, nu wel, nu schrijf ik elke minuut. En toen kregen we ook in die vergadering te horen, de open dag was dat nodig geweest het had teveel gekost. En dan heb je zoveel werk verricht voor iets wat eigenlijk toch is om de thuiszorg op de kaart te zetten, er is altijd commentaar.

-Vind je dan ook dat je te weinig eigen regie hebt om de taken uit te voeren.

In mijn beleving zijn we zelfsturend, maar we komen er nog niet aan. Het is dat xxx soms bij onze vergaderingen zit, maar in mijn beleving worden we gewoon los gelaten.

-Jullie hebben de criteria nog niet behaald om helemaal zelfsturend te zijn.

Ja inderdaad.

-Je geeft aan dat xxx er nu maar bij zit, maar zit zij erbij als coach.

Ja wel als coach, dat ervaar ik ook zo.

-Als ik vraag wat vind je van zelfsturend werken en kijk je positief vooruit.

Ja dat denk ik wel, op je privé leven na. Dat vind ik wel heel moeilijk dat is wel een dingentje, ik zou er niet aan moete denken dat ik een contract van 32 uur hier had. Dat is te veel, er zijn collega’s die hebben 20 uur en die zijn er de hele week door, en dat is ook zo. Ik heb ook veel gehad dat iemand zei ben je er al weer, dan keek ik dan zat ik ook al weer aan de 18uur ofzo. En ik had het gevoel dat ik de hele week gewerkt had en dat vind ik het grote nadeel.

-Afsluitend nog iets,

Nee.

-Dan wil ik je bedanken.

## Bijlage 8: Uitwerking interview 6

Opnametijd 35.13 minuten

Respondent R.I.6

Algemene gegeven zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring vooraf besproken en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens het interview.

***Transcriptie:***

-Wat was jouw eerste gedachten toen je hierover hoorde binnen zorgcentra de Betuwe.

Hier in team Buren ben ik sinds september 2014 en daar waren ze al begonnen met het zelf organiseren. Het mocht niet zelfsturend heten, omdat het niet helemaal zelfsturend was. Buren was de eerste in de organisatie die hier al mee bezig was voordat de organisatie naar zelfsturing over ging. Die waren er al mee bezig toen ik erbij kwam als wijkverpleegkundige. Het ging vooral om taken verdelen, van die vind ik leuk en welke vind je dan leuk en wat verwacht je ervan. De verdieping miste ik wel echt, en daar ben je met het team mee in de weer. Een aantal maanden later kwam het op mij totaal onverwacht dat we zelfsturend gingen worden en binnen 6 weken gaan de managers weg. Zo snel ging het bij een aantal, waarbij ik zoiets had van het wordt wel heel veel en hoe gaat dat uitpakken. Ook had ik mijn vraagtekens kunnen de teams dat wel. We zijn altijd, voor de thuiszorgteams sprekend, altijd gewend geweest top down te werken. Wij krijgen te horen wat we krijgen te doen en voeren het uit en nu moeten we zelf gaan nadenken. Dat zag je ook bij veel verschillende teams dat ze dat niet gewend waren.

-Kan je dan ook iets vertellen op de manier waarop je geïnformeerd bent.

Dan moet ik echt even nadenken hoe dat precies ging, ik zit te denken. Volgens mij kwam het er op neer dat managers te horen kregen dat hun functie kwam te vervallen. En hoe dat uit zou pakken wisten we niet zo goed. Daar ik wel een type ben en kaders nodig heb was dat voor mij wel even van hoe gaat het worden. Ik vind het wel heel lastig om naar die stip op de horizon te gaan.

-Toen was het zover om zelfsturend te worden, hoe ging de verdere informatie verstrekking toen.

De manager ging weg en toen bleef er toch nog een assistent manager aan met geen einddatum, het werd een beetje in het midden gehouden. Die viel toen ziek uit en toen kwam toch nog (niet verstaanbaar) die als teamleider zou fungeren. Het ene team was verder dan het andere team en Buren was altijd al een stap eerder en dan is het de vraag zijn teams wel in staat om van elkaar te leren. Wat ik niet heb zien gebeuren is dat een team aan een ander team vraagt hoe doen jullie dat nou, dat doen ze te weinig, of van wat kunnen we van jullie leren. Die samenwerking onderling van teams heb ik nooit ervaren.

-Geeft je daarmee ook aan dat de informatie niet duidelijk genoeg was om een beeld te krijgen over het zelfsturend werken.

Er zijn wel externe bijeenkomsten geweest met externe personen die een presentatie gaven, dat is wel allemaal heel globaal. Pak een boekje erbij, ik heb dat boekje nooit erbij gepakt, van wat is Rijnlands en wat het inhoud. En niet specifiek hoe gaan we dat in dit team doen. Rijnlands is ook van langzaam steeds een stapje verder, het uitvinden en hoe werkt het fijn. Heel veel kaders waren er niet. Kijkend naar een voorbeeld zoals verzuim, alles kwam later. Eigenlijk kwam alles pas toen we zelfsturend gingen, verzuim, ondersteunende diensten en je ziet nog steeds dat allerlei dingen aan het groeien zijn. In hoeverre is dit de juiste volgorde geweest, zou je niet eerst de ondersteunende diensten ondersteunend moeten maken om vervolgens de teams zelfsturend te laten werken.

-Ben je naar de Rijnlandse dagen geweest

Nee.

-Kan je aangeven waarom

Eigenlijk plan technisch voor mijzelf, dat wanneer de bijeenkomsten waren niet altijd paste binnen mijn mogelijkheden. Ik zit nog steeds wel in twijfel, zou het zinvol zijn of niet. Ik heb het gevoel dat het ook wel heel erg heel positief gebracht wordt. Waarbij ik ook wel heel veel dingen zie van daar is ook nog zoveel te doen.

-Sluit dat aan op het gevoel dat de organisatie nog niet klaar is om het zelfstandig te laten draaien.

Ja, dat. Maar er zijn ook wel heel medewerkers die aangeven en zeggen van ik vind het heel lastig om zelfsturend te zijn, ook als persoon. Ik vind het fijn als er lijnen uitgezet worden voor me. Niet dat ze zelf niet willen nadenken of kunnen, maar ik vind het fijn om te kunnen manoeuvreren tussen kaders die voor mij gesteld worden. een voorbeeld van een huishoudboekje, een van de taken binnen een zelfsturend team. Dan wordt er genoemd thuis kunnen mensen ook een huishoudboekje bijhouden, dus hier kunnen ze het ook. Die mening deel ik niet. Hoe je thuis met je geld omgaat is heel anders dan dat je dat hier moet. Je moet weten hoe alle financiering stromingen gaan en hoe deze in de thuiszorg verlopen. En hoe je hierin kan sturen of sleutelen. Daar vind ik hele grote verschillen inzitten, ik vind ook niet dat je dat van iedereen mag en kan verwachten. En dat er dan benoemd wordt je hoeft bij zelfsturing niet naar niveaus te kijken, iedereen is gelijk. Er zit wel degelijk een stukje capaciteitsverschil tussen mensen die wel of niet iets kunnen uitvoeren of bedenken. Dat heeft mijn inziens zeker te maken met een stukje persoonlijkheid, maar ook degelijk wel met opleidingsniveau.

-Vind je dat dat ook factoren zijn die het werken in een zelfsturend team belemmeren.

Ik denk wel dat, als je kijkt hoe buurtzorg vertaald wordt hoe dat zelfsturend werkt. In de praktijk zie je ook wel anders, het is allemaal geen rozengeur hoe het bedoeld is. Maar je ziet daar wel dat de niveau binnen het team, een enkele niveau 3, maar voor de rest zie je allemaal niveau 4 en 5. Daar zit dus wel een verschil in, ik vind wel degelijk een stukje overstijgend denken het stukje expertise die er zit. Het verder denken dan alleen vandaag. Toch is het denkniveau daar hoger dan in de teams die wij hebben.

-Wat wil je daarmee aangeven, dat opleidingsniveau uitmaakt binnen zelfsturing.

Dat denk ik wel, als je kijkt naar heel veel taken binnen een team, zoals financiering en het rooster. Je kan denken het zit dicht voor vandaag, maar ik ben iemand van hoe gaan we de zomer door. Dat is nu al belangrijk om dat goed te kunnen managen. Om de zomer goed te krijgen moet je daar nu al iets mee doen. Heel veel mensen hebben die capaciteit niet om verder na te denken, ze leven met de dag. Het is nu en deze dag. September moet je ook al voor ogen hebben, hoe gaan we het dan doen. Routeplanning, überhaupt wat doen we bij de cliënt en wat voor tijd hebben we daarvoor nodig en wat is een logische volgorde om een route te maken. Is het logisch dat er 5 routes zijn of kunnen het er 4 zijn. En daarbij denkend, niet alleen voor vandaag en volgende week, wat zijn de consequenties als we van 5 naar 4 routes gaan, en alles wat daarbij komt kijken wat de voor en nadelen zijn. We moeten nu echt in grote lijnen denken.

-En als je dan terugkijkt naar de begeleiding in het traject, hoe ervaar je de coaching hierbij.

Als ik dan voor team Buren spreek toen ze in de zelfsturende fase zaten was Marloes Keulemans er, die deed toen een rol van coach aannemen. Ik kan niet vertellen wat daar echt positief aan was. Ik zag daarin niet echt een groei. Daarna kwam Jaap die zat aan te horen en zat er bij. Nu hebben we dan xxx als coach. Ja ik vind het lastig, ik merk als ik naar mijzelf kijk dat ik vaak die coachende rol meer op mij pak. Doordat ik weet van collega’s waarmee ze worstelen, waarvan ik zeg dat moeten we dan bespreekbaar maken. Dat is soms wel de voorzet geef, maar ook wel dat ik door bepaalde dingen te benoemen mensen ook te prikkelen. Daarvan dat ik vaak denk dat zou bij een coach moeten liggen.

-Wat maakt dat jij je daar verantwoordelijk voor voelt.

Ik merk ook wel dat ik heel lastig vind om mijn mond te houden, ik hoor en zie natuurlijk veel. En ik denk dat een wijkverpleegkundige een goede leidersrol kan pakken, ik probeer dan toch meer die rol te pakken. En misschien juist dat het mij goed afgaat omdat ik zoveel in het team sta en hoor en ziet. Een coach, in dit geval van xxx, ziet het team niet, zij kan op een ander level het team begeleiden.

-Wat verwacht je van een coach dan.

Wat je hier in Buren bijvoorbeeld ziet is, en dat is met periodes, dat er meer groepjes onderling gevormd worden binnen het team. En dat een aantal het dan lastig gaan vinden om feedback te geven op de betreffende collega. Dan gebeurt het dat er over de collega gepraat wordt in plaats van met. Ik benoem dan ik zie dit gebeuren en ik vind het belangrijk dat je met die collega praat. Er zijn ook veel dingen die ik terug wil zien in een overleg, bijvoorbeeld het communiceren met elkaar, hoe kunnen we dat sterker maken of verbeteren.

-Hoe zou de coach jullie daarin kunnen begeleiden, je geeft aan ik neem zelf die coachende rol aan.

Dat geef ik dan ook terug aan de coach, dit zie ik in dit team gebeuren. Hoe kan jij dan het team helpen op welke manier dan ook om de communicatie te verbeteren. Die eerste lijnen zijn wel weer gezet, vorige keer zijn er wel stappen gezet. Maar dat vind ik lastig, in Lienden hebben we xxx als coach. Die is meer dat hij aangeeft van ik zie dit gebeuren of dit voelt bij mij zo, hoe kunnen we daarmee aan de slag. Die is wel meer aanwezig en vertelt ook wat hij observeert en geeft aan wat kunnen we hieraan doen en wat heb je nodig. Dus die is wel actiever in zijn rol.

-Je geeft aan een actieve rol van een coach vind ik prettig.

Ik vind van wel, je kan van teams niet verwachten dat dingen ineens vanzelf kunnen. Ze moeten toch wel kunnen leren en dat vind ik nog weleens lastig, hoe kan je dat het beste doen. Zeker de management van de thuiszorg, ik zeg niet van je moet terug naar de oude managers, maar je hebt bepaalde mensen binnen teams nodig die niet perse de leidersrol nemen, maar wel met momenten met de vuist op tafel slaan. Iemand die een kartrekkende en coachende rol heeft om mensen is een spiegel voor te houden en kijkt welke kwaliteiten mensen bezitten om deze sterker te maken. Maar ook de punten waarin ze minder goed in zijn, dat dat ook mag. Er zijn ook mensen die hebben gekozen voor thuiszorg om gewoon routes te werken en in de zorg te staan. Zij zeggen ook ik wil die taken niet ik wil die activiteiten er niet bij, dat moet ook kunnen. Ik vind ook dat je moet kunnen zeggen, met die mensen moet je ook blij zijn, die gewoon lekker doen waar ze goed in zijn.

-Als je de rol van de verpleegkundige daarin bekijkt.

Ik vind de rol van de wijkverpleegkundige veel breder dan alleen de zorginhoudelijke eindverantwoordelijk. Alles staat met elkaar in verbinding, heb je goede kwaliteit van zorg dan zie je dat terug in de cijfers. Heb je een goede teambezetting, ga je dat ook terug zien in de cijfers, bij de cliënttevredenheid, tevredenheid teamleden en in de verzuimcijfers. Alles heeft met elkaar te maken. En ik zie juist de wijkverpleegkundige niet alleen als een spil zorginhoudelijk op cliëntniveau, maar ook op teamniveau. Ik zie veel meer dat de wijkverpleegkundige een spil in het web kan zijn binnen een team, om voor het team te zorgen, dat alles ook samenhangt en elkaar versterkt, er voor elkaar is en dat alles goed blijft lopen.

-Je geeft aan dat eigenlijk alles moet kloppen en afgestemd zijn op elkaar om te kunnen werken als zelfsturend team.

Ja in grote lijnen wel, juist als er ruis gaat ontstaan op welk vlak dan ook, dan heeft dat zijn consequenties op alles.

-Ervaar jij dat ook binnen het team.

Ja soms wel, op de momenten dat er over elkaar gepraat wordt in plaats van met elkaar, dan gaat er wel een bepaalde sfeer hangen. Wat zijn effect kan hebben op alles, het kan zelfs zijn dan mensen het verzuim ingaan. Waardoor we weer personele problemen krijgen, waardoor we financieel verder naar onder zakken. Dan heb je dus met alles weer, van iets kleins kan iets groots ontstaan. En ik wil ook niet het ideale beeld geven dat alles maar goed moet zijn, dat gaat het ook niet worden, maar ik ben heel graag preventief aan de gang ook voor de cliënt en het team. Wat kunnen we allemaal preventief doen dat iedereen op de been blijft, er een goed werksfeer is en iedereen het fijn heeft.

-Wat ervaar jij als voordeel van zelfsturing.

Ik denk binnen de teams dat er veel meer vrijheid is. Als je kijkt toen ik hier kwam, toen was er een kantoor vol personeel die hier zat en roosters maakte waar niemand tevreden over was. de planningen die voor geen meter klopte, qua management er verder niet veel gebeurde, de cijfers slecht waren. Mensen hebben wel meer vrijheid gekregen, kijk maar eens hoe fijn het is als je een rooster hebt die passend is bij je, waarbij je werk en privé beter is. Daarom is er wel meer bereidheid bij mensen als er bijvoorbeeld een ziekte is ofzo of calamiteiten, dan is de bereidheid groter om dit op te lossen. Routeplanningen, dat dit binnen het team ligt. Wij kennen de cliënten en wij weten wat fijn is, wat de goede volgorde is, wat de cliënt fijn vindt en wat financieel het meest gunstige is. Qua cliënt tevredenheid zowel in Lienden als in Buren, daar is iedereen tevreden. Over het algemeen zijn cliënten meer tevreden omdat er goed naar ze geluisterd wordt en alles zo laag drempelig is. Ze worden niet van het kastje naar de muur gestuurd. Dat soort dingen die nu op team niveau liggen komt de cliënt ten goede

-wat ervaar je als nadeel aan het zelfsturend werken.

Het nadeel vooral dat er toch een aantal mensen zijn die hard lopen, enerzijds bewust of onbewust, waardoor andere weer eerder achterover gaan leunen. En dat de druk bij de een wat meer ligt dan bij een ander. Het maakt medewerkers soms ook onzeker, ik moet dit doen en dat maakt het ook lastig. Er zijn er ook wel echt die zeggen van ik wil deze taak niet. En ik denk als iemand bewust kiest voor aan het bed staan, dan moet je er ook als team achter kunnen staan. Als je het echt niet zit zitten om te doen en het geeft je allemaal onrust, zoveel psychische druk dat je het verzuim inschiet, moet je het dan willen dat mensen taken gaan doen die ze eigenlijk niet willen. Dat is denk ik heel belangrijk hoe je dat samen gaat managen in een team. Het lastige bij het verzuim, ze werkt hier niet meer maar hier had ik weleens het idee in hoeverre was zij ziek. Daarin vind ik het lastig, daar heb ik het met Hans ook over en dat is voor hem ook lastig, hoe ga je dan een actief integratie programma maken.

-Wat maakt het dan moeilijk met die collega dat te communiceren.

Dan is het lastig van wat ligt er binnen het team en wat erbuiten, dan wordt het toch wel heel snel met de wijkverpleegkundige gecommuniceerd. Ik hoor Hans ook zeggen ik heb het even met xxx of met xxx of met mij erover gehad en dan wordt het toch wel snel met ons besproken, en wij zijn geen leidinggevende. Op het moment dat iemand verzuimd in hoeverre kan die medewerker zijn verantwoording daarin afleggen en kan die ook overzien wat kan ik wel binnen het team.

-Je geeft dan aan dat de verzuimcoach een aanspreekpunt zoekt.

Snap het eigenlijk wel, snel wordt een van ons gebeld. Ik wil het even over pietje hebben, ik snap het wel. Je wilt het er met een iemand over hebben, maar wie is daar dan de juiste voor. Dat vind ik wel lastig. Kijk ook maar naar financiële overzichten, wie worden er benaderd, wij zitten er bij, met wie zitten xxx en xxx, met ons.

-En ons is.

De wijkverpleegkundige, en ik vind dat niet erg. Dat is ook passend bij onze functie. Maar dan is het niet dat we alleen zorginhoudelijk verantwoordelijk zijn. De rol van de wijkverpleegkundige vind ik wel degelijk breder dan alleen zorg inhoudelijk.

-Vind je jou rol ook veranderd als medewerker sinds het zelfsturend werken.

Ik ben in september 2014 gestart, toen waren ze al bezig met het zelf organiseren. Dus mijn rol is altijd al een beetje zoekend geweest, van welke rol moet de wijkverpleegkundige nou hebben. Ik denk dat het ook is hoe je deze rol zelf aanvliegt, je bent ook wel heel erg vrij hoe jij je werk goed wilt doen.

-Krijg je hiervan ook voldoende terugkoppeling van het management.

In principe, ik heb ooit in het ziekenhuis in Nieuwegein een functioneringsgesprek gehad en verder heb ik dat nooit meer gekregen of wat dan ook. Nee, ik krijg weleens signalen of iets, maar nooit iets concreet van dit doe je goed of slecht. Als je er zelf naar vraagt, als ik bijvoorbeeld een gesprek met xxx heb of xxx dan vraag ik er wel naar. Hoe vinden ze dat ik iets oppak of doe. Maar voorderest niet, ook niet in de tijd dat we niet zelfsturend waren heb ik nooit een beoordeling gehad.

-En de betrokkenheid van het bestuur.

Omdat er vanwege zelfsturing veel lagen uit zijn gehaald staan zij natuurlijk best wel ver van de teams af. Bijvoorbeeld er was hier een casus waarbij xxx al maanden betrokken was. waar ik ook aangegeven heb ik trek dit niet en op dat moment heb ik dat besproken met xxx en die vroeg hoe zij mij kon ondersteunen hierbij. Ik zei dat zij alleen nog maar kon helpen, directeur op de stoep misschien werkt dat nog. Voor mij was ze daarin wel ondersteunend, maar het team had het gevoel af en toe ze laat ons in de steek. Dat ik ook vanuit het team uitgesproken naar haar. In dit geval heb ik het team uitleg gegeven dat er veel stappen genomen moeten worden, ik heb uitgelegd hoe dat gaat en wat erbij komt kijken. Maar het team geeft dan aan bij xxx, je zegt morgen weet ik meer maar twee weken later weten ze nog niks. Wij moeten zelf naar jou toe en zelf een mail sturen of bellen van hoe staat het ervoor. Ik was zelf met vakantie. Maar dat zorgt wel voor een stukje afstand en missen van vertrouwen en dat ze het gevoel hebben je zegt dit te doen maar voor ons gevoel gebeurd er niks. Terwijl dat niet zo is, er wordt op de achtergrond wel degelijk wat gedaan, dat staat dan te ver weg van het team. Er zijn heel veel mensen die xxx kennen, maar xxx of xxx die kennen ze niet, ja alleen van naam. Een stukje zichtbaarheid, nu weet ik niet of het altijd meerwaarde heeft. Ik denk wel dat soms mensen het wel fijn vinden het gevoel dat ze er zijn.

-Als je terugkijkt naar het oude organiseren, je kijkt nu naar de nieuwe manier, zie je dat als een verbetering.

Ik vind het lastig, misschien omdat ik ook kritisch ben. Is het destijds niet te snel gegaan. Hadden er niet eerst beter kaders en regels opgesteld moeten worden. het lijkt soms, het was op dat moment ook financieel crisis, dat is nu wel minder. Maar hoeveel bijeenkomsten er georganiseerd zijn, ik had al mijn contracturen per week ermee kunnen vullen in plaats van op de werkvloer te zijn, bij wijze van. Het gaat over zoveel schijven en zo langzaam allemaal, dan moet die er weer wat van vinden, het kan soms zolang duren voordat iets geregeld of georganiseerd is. Teams zie je dan ook al snel dat ze het lastig vinden bij wie moet ik hiervoor zijn. Nu bijvoorbeeld ineens dat Wilma Smits niet meer werkzaam voor ons is, terwijl de collega’s zeggen ik heb haar gemaild en krijg geen reactie, ik heb uren uitbetaald gekregen wat ik niet wil hebben. Dat soort kleine dingen, het klopt gewoon niet.

-En dat gericht op de ondersteuning van de teams.

Ja, het is twee richtingsverkeer, hoe kunnen we de teams ondersteunen om verbinding te zoeken, maar kijkend vanuit daaruit komt de verbinding ook niet naar de thuiszorg. In 2014 was ik er al mee bezig het moet geen wij en zij zijn, thuiszorg is ook een stukje zorgcentra de Betuwe. We zijn 4 jaar verder en we zijn nog steeds het stukje zij. Het is allemaal nog steeds erg intramuraal gericht, thuiszorg moet steeds moeite doen om de diensten opgelost te krijgen en om hulp te krijgen van planservice. Het is vaak heel veel zelf overal achteraan zitten om het voor elkaar te krijgen. En dat vind ik ook wel een stukje informatie, het team zegt van wat mogen we wel en wat mogen we niet. Dan vinden ze het ook weer lastig om die hulp te vragen, dat hoor ik ook wel vaak terug. Moeten we dan zelf die zzp’er benaderen of niet, daar kan de rol van de capaciteiten adviseurs groter in zijn. Daarin zie ik ook wel weer we moeten een plan van aanpak maken gericht op het rooster tot september en hebben we dan die capaciteiten adviseur nodig.

-Wat heeft het zelfsturend werken met jou werkplezier gedaan.

Het geeft je meer vrijheid en voor mij persoonlijk is het mijn voordeel en nadeel. Doordat ik vrij mijn werk kan uitvoeren en overstijgend kan werken vind ik het vrij lastig om nee te zeggen. Je werkt langer in de organisatie en iedereen vanuit alle takken weten je te vinden, ik zie ik ook overal uitdagingen in, met als valkuil dat ik soms te vaak ja roep. De vrijheid geeft mij wel voldoening. Ik vind het ook een leuke functie zoals ik het oppak ook zoveel facetten heeft, niet alleen maar die zorginhoudelijke taken. Juist het hele totaalplaatje, teams te laten groeien en heel de thuiszorg. Ik zie het als uitdaging om ons te laten groeien in de regio en een steeds sterkere naam te krijgen, dat geeft mij voldoening.

-Als je terugkijkt naar het traject naar zelfsturing, wat zou je willen aanpassen in het traject.

Voor mijn gevoel dat er, zoals ik al aangaf het begin, hadden we het meer om moeten draaien. Wat nu ondersteunende diensten heet waren destijds nog in de oude variant. Daar hadden we moeten beginnen, we hadden moeten zorgen dat zij eerst echt ondersteunend waren, zodat zij de teams gelijk hadden kunnen ondersteunen en helpen. Nu denk ik wel vaak, dat zou veel geholpen helpen, dan zou het makkelijker geweest zijn voor het team als ze het niet meer weten dat ze wisten ik kan bij die terecht of bij Pietje. Dan zouden de teams ook meer positief zijn geweest en ik denk ook wel dat je heel erg moet kijken wat voor een team hebben we. We hebben daarbij ook altijd te maken met personeelstekorten, we hebben nooit een team goed op orde in formatie. Dat speelt ook mee in de uitvoering en verdeling van neventaken en hoe de routes lopen. Dat ligt altijd in handen van de vaste medewerkers, en stijgt alles tot hier. Wat je wel gaat krijgen dat er te veel op het bordje komt van hun, omdat ze wel allemaal voor het werk willen gaan, de een harder dan de ander. Dan krijg je hardlopers weer die voelen dan de lasten, want wat gebeurt er als ik het niet meer doe. Het bakje personeel is niet zo groot. As je zegt ik doe het niet meer, ja wie dan. Vooral als je teams hebt met weinig vaste mensen, dan houdt het snel op.

-Dat ervaar je ook als belemmerd.

Ja als je kijkt waar ligt het verzuim bij de meeste mensen, dat is bij het psychische deel. Omdat mensen een hoge werkdruk ervaren en werk en privé niet kunnen scheiden en dat lastig vinden. Je hebt beroepen waarbij je van 8 tot 5 kan werken, daar is werk en thuis gescheiden. Dat zie je hier heel snel verdwijnen en je neemt het werk snel mee naar huis. Dat zie ik bij mezelf ook, het geeft ook wel voordelen, dat je thuis kan werken en het werk zo kan verdelen.

-Afsluitend, wat zou je nog willen vertellen over jouw ervaring over het traject zelfsturing wat niet verteld is.

nee, ik heb niks meer.

-Dan ga ik de opname en het interview afsluiten.

## Bijlage 9: Uitwerking interview 7

Opnametijd 21.21 minuten

Respondent R.I.7

Algemene gegevens zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring toegelicht en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens dit interview.

***Transcriptie:***

-Wat was jouw eerste gedachten toen je over zelfsturing hoorde binnen zorgcentra de Betuwe.

Een uitdaging.

-Wat maakte dat je het een uitdaging vond.

Toch om dingen zelfstandig te doen binnen een team, dat ieder zijn eigen taken heeft en de gezamenlijke taken.

-Hoe ben je geïnformeerd door de organisatie over deze verandering.

Dat is eigenlijk ter sprake gekomen bij werkbesprekingen, volgens mij wel en dat ze toen vertelde wat er ging gebeuren. Wij zouden eigenlijk in 2015 zelfsturend zijn, maar dat zijn we nog niet.

-De informatie uit de geven bijeenkomsten was dat duidelijk.

Volgens mij wel in mijn beleving, als ik het terug haal denk ik wel dat het duidelijk was.

-Toen jullie eenmaal geïnformeerd waren over zelfsturing, hebben jullie je ook als voorloperteam aangegeven.

Of het aangegeven is weet ik niet, ik kan me wel herinneren dat er vier personeelsleden weggehaald zijn om team Buren zelfsturend te laten worden en wij hadden toen minder personeel.

-Is die keuze om personeel weg te halen ook toegelicht.

Buren moest zelfsturend worden en in mijn beleving zijn deze hier gewoon weggehaald. Wat ze zelf ook iet leuk vonden trouwens, want ze wilde zelf ook helemaal niet weg.

-Als je kijkt naar de begeleiding, want je gaf aan dat de informatie uit de bijeenkomsten wel duidelijk waren, hoe heb je de begeleiding beleefd om zelfsturend te worden.

Dat vind ik moeilijke om te zeggen, omdat we hier qua personeel steeds een groot verloop hebben en ook met leidinggevende. Het komt en het gaat en dat is wel vervelend natuurlijk.

Al die tijd is het personeel niet compleet met vaste krachten en ook dan is die wijkverpleegkundige ook weer weg, het wisselt veel. Dat weet je zelf ook dat we sinds kort xxx weer hebben, zij was ooit hier en daarvoor xxx. We hebben best wel een groot verloop hier gehad. En ja er is ook iemand geweest, een wijkverpleegkundige, en die heeft toezeggingen gedaan voor dingen die ze wilde gaan doen, zij is toen ook niet meer geprikkeld en is gewoon weggegaan.

-Hebben jullie een teamcoach.

We hebben er wel een, die zit altijd bij werkbesprekingen en die vraagt wel eens wat vind jij ervan of weet jij een oplossing. Maar een echte coach ja die niet, jij bedoelt een coach die echt dingen zegt en doet zoals van je moet dat beter doen ofzo.

-Ik bedoel de coach die jullie begeleid in het traject, dat zou diegene kunnen zijn die bij de overleggen zit.

Ja dat zal zij wel zijn dan, maar ik ervaar dat niet zo dat zij een teamcoach is. Ik heb altijd meer het idee dat zij aanwezig is. Maar meer naar ons toe te observeren en als je dan met een probleem kom dan is het zo van hoe ga je dat zelf oplossen. Dat papier aan het bord daar hangt er al drie jaar, maar veel verder zijn we er niet meegekomen.

- je geeft aan we hebben wel een soort teamcoach die erbij zit, maar ik ervaar daar geen meerwaarde van.

Nee, ik niet nee. Je weet dat als er wat is dan kan je ernaar toe, maar niemand gaat ernaar toe dan.

-De Rijnlandse dagen heb je daaraan meegedaan.

Daar heb ik aan meegedaan, dat waren vier bijeenkomsten. Ik heb de eerste en tweede meegemaakt. De derde bijeenkomst ging die man op vakantie en de vierde hoefde we al niet meer te komen. Ik ben maar twee keer geweest van de vier keer.

-En hoe vond je die dagen.

Ja ik vond wel dat je over dingen ging nadenken, normaal doe je soms dingen automatische piloot. Maar ik denk wel goed, we hebben het maar twee keer gedaan. Als ik dan iedereen hoor over Rijnlands, dan denk ik van het zal wel. Ik vond het heel vreemd dat we dan twee keer niet hoefde.

-Geef je daarmee ook aan dat je het Rijnlandse werken nu minder ervaart.

Ja, en heb ik het toen echt ervaren. Ik vond het wel nuttig, maar of we er uiteindelijk mee gewerkt hebben dat niet echt.

-Jullie zijn op weg om zelfsturend te worden, hoe ervaar je het om te werken volgens de zelfsturende gedachte.

Wij zijn niet zelfsturend, we hebben te weinig vaste krachten, binnen een zelfsturend team tenminste zoals ik het zie, heb je allemaal je taken en doe je dingen gezamenlijk. Wij hebben binnen ons te team te lang te weinig personeel, waardoor het niet van de grond kan komen en dat idee heb ik. We modderen allemaal maar wat aan, laat ik het zo zeggen. Hilde heeft een contract van 6 uur als flexer, die werkt wel meer en Rosa en ik hebben 15 en 20 uur in de week en dat is het. Verder werken wij allemaal met zzp’ers. We hebben een heel goed team zzp’ers betrouwbaar en goed, maar dat is toch anders werken dan dat je in een vast team zit. Zij doen hun werk en gaan naar huis. Terwijl Rosa en ik hier nog in de planning zitten, wij zijn de enige twee die taken op zich nemen, maar ook naar huis willen. En dat naar huis willen maak me nog niet uit, ik heb niemand die op me zit te wachten, ja mijn man. Dat om aan te geven als je met 7 a 8 man werkt dat je de taken kan verdelen en nu is dat niet. Vanmorgen kwam ik ook weer ergens niet uit en dan bel je xxx die helpt je op afstand verder, dan staat het er weer in. Maar ook doordat wij zo weinig leiding hadden en Trudy hierheen kwam die meer ziek is geweest als wijkverpleegkundige, is het Rosa en mij gewoon toegeschoven de planning en dit en dat. Dat wij ook echt wel het idee hebben gehad dat wij dingen aan het rondbreien waren die niet onze taken zijn. En niet alleen dat je er te weinig van wist maar je stond er ook gewoon alleen voor. Ik verheugde me echt op dat zelfsturende werken, maar als er geen personeel komt dan komt het gewoon niet van de grond en dat is jammer.

-Is jouw rol als medewerker ook veranderd.

Ja dat Rosa en ik veel meer met taken en planning bezig zijn, als er diensten opgelost moeten worden. Toen Trudy ziek was hebben wij ook meer verschillende dingen moeten regelen. Dat is wel anders geworden.

-Je geeft aan door meer zelfsturend te werken hebben we de taken eerst moeten verdelen maar nu zeg je ook het is eigenlijk in de schoot geworpen.

Dat is zo en dat is het vervelende, als ze zeggen over een half jaar krijg je er vier bij dan heb je nog een uitzicht ergens op. Nu kan je echt soms hebben dat je allerlei dingen aan het regelen bent en xxx zeker nog meer dan ik, want zij draait meer dagdiensten en ik vaak de gebroken. Dan heb je vaak dingen die je aan het regelen bent en dat je dan toch een stukje leiding mist die dat doet, denk ik. Ik denk er eigenlijk niet zo diep over na je doen gewoon. Ik denk wel dat je leiding mist, in ieder geval sturing.

-Jullie hebben geen wijkverpleegkundige door omstandigheden, hoe zie je die rol.

Ja we hebben xxx nu, Trudy was hiervoor wijkverpleegkundige en zij heeft toen alle zorgplannen omgezet en daar was ze altijd druk mee en daardoor automatisch meer hier. Maar daarmee raak je ook een keer klaar, dan was zij ook iemand met een groot contract en kon ze niet alle dagen meer ermee vullen. Toen moest ze ook gewoon mee gaan werken in principe. Ja hoe zie je die rol, dat er toch meer overleg is misschien, nu is het ook vervelend, dan weet je dat xxx heel druk is en dan moet je die toch bellen als je er niet uit komt. Als hier iemand vast op het team zit dan is het even van doe jij dit en kijk even mee want het lukt mij niet.

-Zie je ook de rol als wijkverpleegkundige om op terug te vallen binnen het team.

Ja dat je ook eens wat kan vragen, kijk die Trudy is ook heel lang ziek geweest dan doe je allemaal maar wat en zo voelde ik dat gewoon. En de diensten moesten opgevuld worden en de planning, Rosa en ik waren er ook nog niet zo in thuis, dan wordt je wel in het diepe gegooid. Maar ik leer wel snel, dat is dan wel weer een voordeel.

-Je ervaart wel voldoende regie om jouw taak uit te voeren.

Jawel en weet je dat is het tegenstrijdige vind ik, ik denk bij een wijkverpleegkundige daar zit plannen roosteren en bepaalde taken allemaal in. Rosa en ik schrijven ook die uren die we daarmee bezig zijn maar ze zitten maar te hameren op de looptijd is te lang, die moet steeds worden ingekort. Maar we boeken ook teveel onder administratie of planning, de niet productieve uren. Ik zie die bui hangen dat vandaag of morgen of volgende maand dat er weer iemand komt die zeg van jullie hebben veel te veel niet productieve uren. Terwijl wij het wel allemaal moeten doen buiten ons werk en uren om.

-Ervaar je ook werkdruk hierdoor.

Werkdruk, dat heb ik niet zo snel.

-Je geeft wel aan dat je dit buiten werktijd moet doen.

Dat vind ik ook helemaal niet erg, maar wat ik wel bedoel ik dat er straks weer gehamerd wordt over de uren omdat we die wijkverpleegkundige niet hebben. Ja we hebben xxx die ons nu bijstaat. Dus iemand die de taken overneemt, ik denk zelf dat het bij haar in het pakket zit en bij ons niet. Dus vanmorgen hebben xxx en ik ook weer een hele tijd ergens voor gezeten en je boekt dat alle twee, dan krijg je straks weer dat iemand zegt, dat is wel heel veel wat jullie doen. Maar dat kan niet anders. Omdat het ook eigenlijk niet bij onze taak hoor en dat is wat ik ermee wil aangeven, omdat ze altijd op die tijd zo zitten te hameren. Bij de wijkverpleegkundige zit het erbij die tijd en dat is het verschil.

-Welk voordeel vind je aan zelfsturing zitten.

Dat je meer op elkaar aangewezen bent , dat je dingen moet regelen en doen. Ik vind dat ook best wel leuk nu als je er meer in thuis raakt, dat wel. Maar daarom vind ik het ook jammer dat wij geen vast team hebben. Dan ben je een tijdje aan het werken aan iets en Trudy zei wij zijn op drie punten na zelfsturend, ik zou niet weten welke punten dat geweest zijn. We redden het altijd wel, maar er zijn gewoon te weinig vaste krachten om iets op poten te zetten

-Wat vind je nog meer een nadeel aan zelfsturend werken.

Wij hebben het nooit kunnen ervaren om helemaal zelfsturend te zijn, het steeds in ontwikkeling, dan gaat er weer een weg en dan zakt het een beetje terug, weer in ontwikkeling.

-Je komt niet verder.

Ja dat idee en als ik je zeg dat we al in 2015 zelfsturend zouden zijn, ja dan snap je wel dat het niet van de grond is gekomen. Er worden dan wel weer afspraken gemaakt en er gaan allerlei mensen weg zodat die taken weer verdeeld moeten worden. dat ook heel erg aanwezig geweest hier, door die sterke wisselingen. We hadden een collega en die zou meerdere taken op zich nemen en dan ineens geeft die persoon aan ik werk maar een dag in Maurik en de rest in Culemborg, ik heb geen binding meer met de mensen.

-Je geeft hiermee factoren aan die het werken in een zelfsturend team beïnvloeden.

Ja dat het verloop zo groot is, dat denk ik zeker. Er komen geen vaste krachten bij.

-Zijn er nog meer factoren die beïnvloedend zijn.

Voor mijn gevoel is het grootste probleem het vaste personeel, we hadden bijvoorbeeld een wijkverpleegkundige ging toen weg, daarna hadden we een andere ook een goede en na een half jaar viel dat ook weer tegen voor haar zelf. Die ging toen weer meer doen voor haar eigen als zzp’er. Steeds heb je dan wel iemand gehad van dat is een goede en dat is fijn, en even later zijn ze weer weg. Dan zeggen ze wel er moet personeel bij komen, maar als ze niet komen.

-Als je terug kijkt sinds 2015, wat zou je willen aanpassen in het traject van zelfsturend worden.

Ik denk dat je eerst meer vast personeel moet hebben om zoiets echt van de grond te kunnen laten komen. Want dat je toch ieder taken kan geven en gezamenlijk. Dat is gewoon heel moeilijk. Wat ik al aangaf de zzp’ers waarmee we werken zijn echt heel betrouwbaar en hele fijne collega’s, maar dat is toch anders dan dat je een vast team heb, zij zijn er toch minder bij betrokken denk ik. Niet naar de cliënten toe, maar zij doen gewoon hun werken en gaan naar huis. Als je vast personeel hebt dan raak je ook meer op elkaar ingespeeld.

-Als je echt kijkt naar de begeleiding wat zou je daarin willen veranderen.

Daar denk ik eigenlijk nooit zo diep over na, je stelt me vragen waar ik niet over na heb gedacht, begeleiding ja. Ik denk door die besprekingen maken we steeds afspraken wie wat doet en dat is niet te sturen als mensen weg gaan.

-Je geeft aan dat de begeleiding pas echt goed van start kan gaan als we een team hebben om daaraan te werken.

Dat denk ik wel, dan kijk je terug op dat papier wat daar hangt, dan denk ik er maar weinig van uitgewerkt. En het hangt daar al heel lang. Ik geef daar ook niemand de schuld van, want er is niemand.

-Ervaar je grote verandering in werken als je kijkt met het werken voor 2015 of nu.

Nee en ik ga nog steeds met plezier naar mijn werk. Ik ga fluitend heen en kom fluitend terug.

-Zie je het nieuwe werken al een verbetering of zou je terug willen naar het oude organiseren.

Nee, ik zie het wel als een verbetering. Zeer zeker, we zijn nog niet zover dat we zelfsturend zijn, maar wat we doen, doen we toch. Alleen dan ben je op een punt en dan is het jammer dat je daarin niet verder komt. Je bent steeds niet zelfsturend.

-Je geeft wel aan dat je het positiever vindt dan voorheen.

Ja dat wel, maar er wordt inderdaad al zo lang over zelfsturend werken gesproken en als ik kijk waar we staan dan hebben we nog niet veel bereikt eigenlijk.

-En als je kijkt naar de ondersteuning vanuit de organisatie.

Je stelt wel moeilijke vragen hoor, de ondersteuning, ook dat is zeer wisselend. Ik vind het moeilijk te zeggen.

-Wordt je voldoende geïnformeerd vanuit de organisatie over het zelfsturend werken.

Ja we zijn er mee bezig, ze kunnen wel meer informatie geven, maar als het personeel er niet is dan heb je er niks aan.

-Wat zou je afsluitend nog willen vertellen over de afgelopen periode over het traject naar zelfsturing.

Nee, niet echt. We doen allemaal ons best er iets van te maken en werken met plezier is belangrijk. Ik heb niet iets op mijn hart liggen.

-Dan ga ik het afsluiten, bedankt voor je tijd.

## Bijlage 10: Uitwerking interview 8

Opnametijd 20.20 minuten

interview R.I.8.

Algemene gegevens zijn vooraf ingevuld met de respondent. Daarbij is het doel en aard van dit interview kort besproken en is de toestemmingsverklaring toegelicht en getekend door respondent en onderzoeker. Er zijn geen aantekeningen gemaakt tijdens dit interview.

***Transcriptie:***

-Wat was jouw eerste gedachten toen je hoorde over zelfsturing bij zorgcentra De Betuwe.

In eerste instantie heel positief, maar hoe het verloop is en hoe het gaat vind ik niet altijd even correct.

-Kan je iets vertellen over het de informatie die je hebt gekregen over zelfsturing, hoe ben je daarover geïnformeerd.

Ja door een coach, door een man die ging vertellen hoe het Rijnlands zou kunnen gaan, tenminste hij nam een boekje mee en daarin kon je wat informatie en tips uit halen, op intranet kwam ook heel veel informatie over van alles en nog wat en over hoe je bepaalde dingen zou kunnen oppakken. Maar goed, ik vind dat praktijk en theorie niet altijd samenvalt.

-Alle informatie die je toen kreeg was deze wel duidelijk om een beeld te krijgen over het zelfsturende werken .

Nee, dat vond ik persoonlijk niet. Ik vond bepaalde dingen ook niet passend bij de functie die wij als verzorgende en verpleging uit moeten voeren en bepaalde dingen vind ik niet matchen met de organisatie gedachten, maar goed dat is mijn mening.

-Heb jij je ooit samen met team Maurik opgegeven als voorloperteam.

Nee ik heb hiervoor in Lingewaarde gezeten en wij hebben ons nooit kunnen opgeven als voorloper, op een gegeven moment ben ik in de thuiszorg gekomen en daar zijn wij ook nooit voorloper geworden als team. Sinds mijn komst in mei 2016 was er al veel gerommel met personeelsleden en dat is nu nog steeds, wij zijn nooit volledig op formatie geweest. Daardoor begin je ergens aan maar je kan niet verder. Je komt ergens op een punt en je moet weer terug omdat er een nieuwe collega bijkomt of die gaat weer weg en er is heel veel wisseling geweest binnen het team.

-Je zegt heb tot 2016 op de Lingewaarde gewerkt en waarom heb je de keuze gemaakt om naar de thuiszorg te gaan.

Ik heb 16 jaar op de Lingewaarde gewerkt eerst in het huis, toen extern en toen op de verpleegunit. Ik ontdekte op een gegeven moment dat het niet is wat ik wilde en het werk waar ik achter sta. Bepaalde gebeurtenissen die plaatsvonden kwamen niet, hoe moet ik dat zeggen, ik stond niet achter de keus van mijn leidinggevende toen die tijd, de coördinatoren, er gebeurde dingen die niet door de beugel konden en toen ben ik mijzelf daar tegen gekomen.

-Sinds 2016 ben je in de thuiszorg gaan werken, kan je aangeven welke begeleiding je hebt gehad met betrekking op het proces naar zelfsturing.

Begeleiding eigenlijk niet, het is meer van we gaan ermee beginnen, ze waren er natuurlijk al mee bezig toen ik binnen kwam. Maar uiteindelijk is er naar mijn idee nog nooit zover gekomen dat we er waren

-Kan je specifiek aangeven wat voor begeleiding je wel hebt ervaren

XXX van Es die is onze coach officieel, die probeert wel wat handreikingen te geven, maar uiteindelijk moet je het zelf gaan doen. Maar we komen niet zelf tot de kern, we zijn verschillende collega’s van elkaar en de een wilt wel en de andere wilt niet. Uiteindelijk moeten we dezelfde kant gaan kijken, maar dat gaat niet lukken bij ons. De reden is dat wij maar met z’n tweeën zijn en nieuwe collega’s die krijgen we niet mee. Die zeggen van dat zelfsturende kennen, we daar wil ik niet aan mee doen. We proberen wel heel veel, maar dat wordt hem niet, omdat wij niet de basis onder de knie hebben, dus dan kom je er niet en stappen worden overgeslagen.

-Je geeft aan dat XXX jullie wel probeert te helpen, wat vind je van haar als coach.

Ik ervaar haar als heel prettig, ik ken haar ook vanuit Lingewaarde, van haar hebben wij toen ook begeleiding gehad. Ik vind persoonlijk dat zij het heel goed doet en neemt de tijd voor je, alleen wat ik denk waarin wij het missen is de benaming coach, de coach is niet diegene die zegt wat je moet doen, maar die geeft je handreikingen en het is de bedoeling dat je het zelf oppakt en er wat mee doet. Dat is denk ik dat iedereen het woord anders interpreteert, dat denk ik, dat is mijn mening. Voor mij heb ik geen negatieve ervaring of iets met haar, als ik bij haar kom dan is zij altijd bereid je te helpen, alleen het ligt bij jezelf.

-Heb je meegedaan aan de Rijnlandse dagen.

Nee, dat heb ik niet, want de ene keer moest ik werken en de andere keer ook. Dat gebeurt als je vast werkt. De tweede keer wilde ik wel gaan alleen toen was ik ziek en daarom heb ik niet meegedaan.

-Zijn er nog dingen die je mist in de begeleiding.

Ik denk dat belangrijkste is dat de verwachting die naar ons wordt gebracht, dat zou uitgebreider moeten zijn en persoonlijk vind ik dat we meer de financiële kant op moeten en management. Ik ben verzorgende ik heb heel veel geleerd qua zorg, rekenen kan ik ook, het huishoudboekje doe ik thuis ook, maar dit is wat anders. Daar zou ik persoonlijk meer in begeleid willen worden, want het gaat niet om 10 euro, ook niet om 100, maar om duizenden euro’s, die we toch op bepaalde plekken moeten gaan verdelen en daar heb ik geen kaas van gegeten. Ik zou daar meer in begeleid willen worden, dat is meer management..

-Je geeft aan dat je meer geholpen en getraind wil worden in bepaalde stukken van het zelfsturend werken

Ja zeker.

-Je hebt net je ervaringen al een beetje gedeeld over zelfsturing, jullie zijn relatief klein en dat maakt het lastig, maar is jouw rol als medewerker ook veranderd sinds dit traject.

Ja en nee, ik ben altijd al iemand die dingen aanpakt. Ik doe dingen soms al niet horend bij mijn taken, zo ben ik. Ja of het veranderd is, weet ik niet maar ik doe de dingen gewoon wel. Als ik dingen zie dan pak ik die op, als het roosteren is op wat anders, of voor de cliënt ik ga door. Tot nu toe vind het niet echt veranderd, de taken die er zijn heb ik zelf naar mij toe getrokken, als niemand het doet dan moet iemand het doen. Er moet iemand zijn om die taken uit te voeren anders komen we nergens. Ja zo ben ik, misschien doe ik soms wel teveel.

-Daarmee geeft je wel aan de voldoende regie hebt om die taken wel uit te voeren.

Nou ja regie, ik probeer het. Of ik het heb weet niet, maar ik doe het gewoon. En ik weet ook niet of ik het goed doe, ik doe het gewoon, of ik het goed doe hoor ik vanzelf dan wel. Ik wil wel alles leren, soms lukt het niet of is het niet makkelijk.

-Hoor je dan ook voldoende terug of je dingen goed doet.

Hiervoor hadden we een verpleegkundige waarmee ik samen de dossiers mee heb zitten doen en het werk qua cliënten, ik hoorde nooit klachten en wat ik deed was goed. Van xxx hoor ik ook nooit wat, ja ik doe het en dan zegt ze het is prima. Ik ga er dan vanuit dat het goed is.

-Wat vind je van de rol van een wijkverpleegkundige binnen een zelfsturend team.

Ja die vind ik wel goed, alleen waar ik me enorm aan stoor en niet alleen bij xxx maar alle wijkverpleegkundige die we hebben gehad. Als team heb je een soort visie, de wijkverpleegkundige komt binnen het team en die hoort samenspraak te hebben in de dingen die we uitvoeren. Er zijn er hier drie of vier geweest en xxx is nu weer terug. Ze hebben allemaal hun eigen visie buiten die van ZDB en dan komen ze binnen en dan moeten wij ons eraan aanpassen en dan proberen we het goed te doen en dan zeggen ze dat het niet goed is. Dan denk ik ho stop, overleg met het team, wij hebben ook nog wat te zetten en ik denk als we het samen doen dat we er makkelijker komen dan we nu doen. Nu merk ik dat er heel veel dingen worden opgedragen, dat is misschien niet het goede woord, medegedeeld, of nog niet eens je komt vanzelf achter. Dat vind ik wat minder. Ook tegenover xxx, dat weet zij ook, sommige dingen worden met cliënten besproken en dan wordt het toegezegd. Dan denk ook ho, waarom wordt dat niet gecommuniceerd met ons, wij kennen de mensen het beste, wij zien ze bijna 24uur.

-Wat verwacht je dan van de wijkverpleegkundige

Een goede communicatie over de cliënten met elkaar.

-Heb je het gevoel dat zij de rol overnemen van een verkapte leidinggevende.

Ja, omdat ik vind dat je in zelfsturing samen moet kunnen beslissen, samen overleggen, kijken wie het weet. Maar als ze niet overleggen en het mededelen dan is het een teamleider of hoe je het wilt noemen en denkt dat zij beter is dan jij, ik vind dat soort dingen niet prettig. Zelfsturend is dat we allemaal de zelfde kant opkijken, als ze tegen mij dan zeggen je moet morgen die of die cliënt doen, dan denk ik van wat is de reden dat ik dat moet doen dan en waarom doen we het, dan zegt ze omdat familie dat wilt. Dan denk ik van hallo wij zijn er ook nog, het is het team die het moet doen en we gaan hierover met zijn alle in gesprek. Dat stoort mij een beetje, je hebt de wijkverpleegkundige die neemt de overhand en die zegt wat wij moeten doen, dat is volgens mij niet de insteek van zelfsturing.

-Kan je vertellen waarom je denk dat de wijkverpleegkundige de overhand neemt.

Waarom ik dat ervaar, dat is het niveau die zij beheersen en de taken die zij moeten uitvoeren, er zit natuurlijk verschil tussen een verpleegkundige niveau 4/5 of wij. Maar goed heel veel dingen kunnen we wel overleggen, ik vind dat wij geen verschil moeten maken in niveaus, we zijn allemaal mensen en we werken met mensen. En ik denk dat zij meer taken hebben die wij niet mogen uitvoeren, dat denk ik.

-Dat maakt het voor jouw ook lastig in het zelfsturend werken geef je aan.

Ja en het niet weten welke taken we kunnen uitvoeren, wat ligt bij ons en wat bij hun, bij de wijkverpleegkundige of verpleegkundige.

-De rollen zijn jou dus ook niet helemaal helder.

Ja weet je er wordt heel veel in je schoenen geschoven, zo van doe maar. En dan komt er steeds meer bij, je moet ook redelijk zijn, ik kan best veel, maar sommige taken kan ik nog niet en moet ik begeleid worden. Dat moet allemaal in overleg en niet van ze kan het wel, dat moeten ze niet doen. Dat ligt misschien ook bij mij, ik wil begeleid worden voordat ik iets doe.

-Geef je daarmee ook aan dat je in het traject van zelfsturing te weinig begeleiding ervaart.

Dat hebben ook doorgegeven, XXX weet het. Nu zijn we weer gestart en is xxx een keer geweest, maar nu is het werkoverleg al 3 keer verzet. Dan denk ik van hoe komen wij er, elke keer schrijven we punten op of XXX kan niet, wanneer komen we nou bij elkaar, want we blijven elke keer schuiven. En nu hebben we 15 mei een werkoverleg van ons dan komt er een capaciteiten adviseur bij en weet ik veel wie, het is wel medegedeeld, een groot overleg een personeelsoverleg volgens mij, dan valt ons stukje overleg weer weg. Dan denk ik zo gaan we tot het eind van het jaar nog niet bij elkaar zitten. Er moet doorgepakt worden, het is heel moeilijk want we werken met 6 zzp’ers en wat wil je dan met twee vaste medewerkers kun je niet bouwen. En ik weet zeker met tweeën werken is geen team, sorry, dat kan niet.

-Als je kijkt naar de voordelen bij zelfsturend werken, ervaar jij die.

Vrijheid, als er dingen moeten gebeuren hoef je geen toestemming te vragen of het goed is of niet, je beoordeelt zelf op dat moment of het nodig is en dan doe je dat. Bepaalde dingen ook als er iemand ziek is dan hoef je niet te vragen mag je iemand bellen, de vrijheid die je hebt vind ik wel fijn. Alleen je moet wel weten tot hoever je mag gaan, dat is voor niet duidelijk, zo van dit is de grens en dan is er dan iemand die het overneemt of moet ik verder gaan.

-Zijn de grenzen wel duidelijk gesteld.

Nee, nu niet of nog niet

-Wat ervaar je als nadeel bij zelfsturend werken.

Dat er soms dingen gedaan worden en er niet over wordt gecommuniceerd, want het is allemaal goed bedoel en wie het weet mag het zeggen. Er wordt niet gecommuniceerd en daardoor gebeuren er dingen dubbel die niet nodig zijn.

-Wat heeft het zelfsturend werken gedaan met jouw werkplezier.

Niks, want ik vind mijn werk nog steeds leuk. Voor mij staan de cliënten op nummer een en dan de rest. De administratie heeft mij nooit getrokken, ik zal het uitvoeren, maar cliënten zijn mijn motivatie om mijn werk te doen.

-We hebben al wat punten benoemd die het zelfsturend werken kunnen beïnvloeden, zijn er nog meer factoren die je kan benoemen die beïnvloedend zijn op het zelfsturend werken of het traject ernaar toe.

Het team, ben je op formatie, teamleden zijn ook van belang, wij zijn allemaal verschillende mensen en het is altijd heel moeilijk om iedereen de zelfde kant op te krijgen. Daar zou nog wat kunnen gebeuren, wel denk ik niet in ons team. Ik zal het uitleggen, ik werk hier al twee jaar en er zijn al zoveel personeelsleden hier geweest en ze lopen allemaal weg en ik weet niet waarom, zo slecht is het hier niet. Mijn ervaring is het is niet slecht, maar je moet het wel doen, voor de taken lopen veel mensen weg. Dat vind ik wel jammer

-Wat is dat veel doen dan, de taken.

Dat veel doen is het administratieve werk dat erbij komt, we hadden een verpleegkundige hier een hele leuke meid met het hart voor de mensen. Maar het werk wat zij erbij kreeg, dat is wat ze denk ik tegen heeft gehouden. Ik vind het leuk om te doen, maar niet iedereen vind dat leuk. Mensen zijn gewend de cliënten te helpen en de rest is dan voor de wijkverpleegkundige bij wijze van spreken. Maar zo werk het dus niet. Daar moet je denk ik in groeien, ik denk dat dat veel mensen en vooral van oudere stempel, oudere die in de zorg werken zijn. Vroeger was het wassen en als er wat was konden zij kloppen op het deurtje en nu staat er niemand meer achter, dus moeten ze het zelf oplossen. Dat vinden denk ik die mensen wel lastig. Want iedereen wil nog aan het handje meegenomen worden, dat is mijn ervaring met nieuwe mensen die hier komen. Als je het allemaal voorgeschoteld krijgt wil nog niet zeggen dat het smaakt. Dat is wat hier nog zou kunnen veranderen. Ik weet niet hoe dat in andere teams gaat, maar wij zijn te klein vind ik zelf.

-Als je kijk naar deze manier van werken en de oude, zou je dan terug willen.

Terug zou ik niet willen, maar een verbetering kan ik niet zeggen, het heeft zijn voor en nadelen. Terug gaan naar het ouden is geloof ik niet passend in deze tijd en tegenover onze mensen. Ik heb van veel dingen geen kaas gegeten en ik denk dat ze daar ons heel goed in moeten begeleiden en coachen voordat ze je de vrijheid in zelfsturing en het geld moeten geven.

--Als je terugkijkt in het traject en de begeleiding, wat zou je daarin willen aanpassen.

Ik zou echt opnieuw willen beginnen en ook voor mijzelf. Gewoon vanaf stap een tot en met nu en dan terug gaan hoe was het een paar jaar geleden, waar zijn we en hoever zijn we gekomen. En dan gaan kijken wat missen we en wat mis ik. Maar ja ik denk niet dat dat haalbaar is om te doen, ik denk het niet, ik kan wel bij xxx aankloppen.

-Zijn er afsluitend nog punten over zelfsturend werken of het traject wat je nog kwijt wilt en nog niet is besproken.

Volgens mij heb ik genoeg gezegd, nee niet echt. We kunnen nog heel veel zeggen maar we moeten het gewoon gaan doen.

-Dan sluit ik het gesprek af, bedankt.

## Bijlage 11: Codeboek

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Transcript** | **Opmerkingen** | **Open coderingen** | **axiale coderingen** | **Kernthema’s** | **Respondent code** |
| **Interview 1** |  |  |  |  |  |
| Dan heb je het gevoel dat je de sturing kwijt bent, dus dat je het met zijn allen moet gaan doen. Je weet niet goed wat je ervan voor moet stellen. | Eerste gedachten zelfsturing | Vooraf geen goede voorstelling | Onbekend gevoel over zelfsturend werken | Eerste gedachte bij zelfsturing | R.I.1. |
| Dan heb je het gevoel dat je de sturing kwijt bent, dus dat je het met zijn allen moet gaan doen. Je weet niet goed wat je ervan voor moet stellen. | Door het gaan verdwijnen van de coördinatoren | Gevoel sturing kwijt zijn | Werken zonder leidinggevende | Zelfsturend werken | R.I.1. |
| Ja dat was duidelijk voor mij, we hebben wel een apart gesprek gehad met de directeur hierover, hoe we dat voor ons moeten zien en wat ze ermee bedoelen. Maar het was in principe heel duidelijk opgesteld | Aangaande verkregen informatie | Vooraf duidelijke informatie | Verkregen informatie vooraf | Informatievoorziening | R.I.1. |
| Het duidelijkste feit is dat je confronteert wordt dat je het zonder een coördinator doet of iemand die boven je staat, die de boel een beetje draaiende houdt. | - | Werken zonder iemand die boven je staat | Werken zonder leidinggevende | Zelfsturend werken | R.I.1. |
| Toen ik daar ben gaan werken ben ik daar zo ingerold, dan weet je wel wie welke taken had. | Overstap intramuraal naar thuiszorg | Toevallig terecht gekomen in takenpakket | Rol en Taakverdeling | Rol en taak verdeling | R.I.1. |
| Nee daar ligt niet echt mijn interesse om daar naar toe te gaan. Wat op mijn pad komt daar doe ik aan mee. Ik ben ook niet van niet vooruit willen denken, maar ik heb niet zozeer de interesse om daar naar naartoe te gaan | Geen deelname Rijnlandse dagen | Geen interesse aan Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | informatievoorziening | R.I.1. |
| Ik denk dat ik zo genoeg heb, werk en thuis, daar hoeft zozeer niet veel meer bij, ik denk dat dat meer de reden is. | Reden geen deelname Rijnlandse dagen | Ervaart werkdruk | Werkdruk | Werkbeleving | R.I.1. |
| Ik denk dat ik zo genoeg heb, werk en thuis, daar hoeft zozeer niet veel meer bij, ik denk dat dat meer de reden is | Reden geen deelname Rijnlandse dagen | Reden geen deelname aan Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | informatievoorziening | R.I.1. |
| Er zijn namelijk best wel wat taken te bedenken die bij ons zouden kunnen liggen wat nog niet helemaal zo is. | - | Onverdeelde taken | Rol en taakverdeling | Rol en taak verdeling | R.I.1. |
| In grote lijnen zijn wij wel echt wel zelfsturend, maar wij hebben wel een wijkverpleegkundige, en dat is ook fijn dat je daar ook op terug kan vallen. Wij zien haar wel een beetje als ‘leidend’. Als er wat is val je wel op haar terug als je vragen hebt. | - | Terugvallen op de wijkverpleegkundige | Steun zoeken bij wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.1. |
| Wij komen ook bij andere collega’s maar weten dan het antwoord er gewoon niet op, die ga je dan bij de wijkverpleegkundige halen. Of hele moeilijke cliënten waar je op een gegeven moment vastloopt , ga je toch met de wijkverpleegkundige kijken hoe pak je dat aan en het is ook beter om een aanspreekpunt te hebben | - | kennis halen bij wijkverpleegkundige | Terugvallen op wijkverpleegkunde | Rol en taakverdeling | R.I.1. |
| Wij komen ook bij andere collega’s maar weten dan het antwoord er gewoon niet op, die ga je dan bij de wijkverpleegkundige halen. Of hele moeilijke cliënten waar je op een gegeven moment vastloopt , ga je toch met de wijkverpleegkundige kijken hoe pak je dat aan en het is ook beter om een aanspreekpunt te hebben | - | kennis halen bij wijkverpleegkundige | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.1 |
| Dat is echt wel gewoon een collega. Alleen wel een collega die heel veel weet. Dat is natuurlijk wel heel prettig en dat heb je gewoon nodig. | Betreft de wijkverpleegkundige als gelijkwaardige collega | kennis halen bij wijkverpleegkundige | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.1. |
| Dat is echt wel gewoon een collega. Alleen wel een collega die heel veel weet. Dat is natuurlijk wel heel prettig en dat heb je gewoon nodig. | Betreft de wijkverpleegkundige als gelijkwaardige collega | kennis halen bij wijkverpleegkundige | Terugvallen op wijkverpleging | Rol en taakverdeling | R.I.1. |
| Ik vind het heel prettig werken, nou werk ik wel in een heel fijn team, dat scheelt natuurlijk ook wel iedereen doet ook wel zijn taken | - | Werkt prettig binnen het team | Werkplezier | Werkbeleving | R.I.1. |
| Je merkt wel soms dat als dingen blijven liggen dat sommige het ook laten liggen. Daar doe zelf waarschijnlijk ook gewoon aan mee, dat je toch wat dingen makkelijker op moet pakken. | - | Laten liggen van taken | Taakverantwoordelijkheid | Rol en taakverdeling | R.I.1. |
| Voor mij qua werken zou het niet veel uitmaken, dat ik zoals nu werk of zoals ik terug ga in de tijd zo ik werkte | Ervaar je voordeel met zelfsturend werken | Onveranderde werkbeleving sinds zelfsturing | Onveranderde werkbeleving | Werkbeleving | R.I.1. |
| Ik ervaar zelf geen voordelen hiermee, ik heb er ook geen hekel aan om thuis iets te moeten doen voor het werk op de computer ofzo. Ik ben wel thuis meer aan het doen, maar nee, echt voordelen vind ik daar niet aan zitten. | Op de vraag rol en taken pakket veranderd | Thuis meer doen voor werk | Toename thuiswerken | Werkbeleving | R.I.1. |
| We hebben natuurlijk de wijkverpleegkundige waar we op terug kunnen vallen. Je loopt niet echt alleen | - | Steun zoeken bij wijkverpleegkundige | Terugvallen op wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.1. |
| Nou van hogere hand worden we toch wel een keer teruggefloten want dan willen we ze alles in handen houden | - | Gevoel niet zelfstandig te kunnen werken | Gevoel van onderwaardering | Werkbeleving | R.I.1. |
| Thuiszorg is een beetje het vergeten hoekje van de stichting, wat dat betreft. Vaak is het heel centraal op huizen gericht en de thuiszorg wordt vaak een beetje onderschoven. Daar mag best wel wat vaker aandacht voor zijn | - | Thuiszorg wordt vaak ondergeschoven | Gevoel van onderwaardering | Werkbeleving | R.I.1. |
| Dat wordt dan bepaald omdat we anders niet productief zijn in onze reistijd, moet je dan daar nee op zeggen. Dan denk ik wel, we zijn wel thuiszorg, en je begint met een cliënt die doet dan mond en mond reclame en zo krijg je steeds meer mensen. | Toelichting op teruggefloten worden door management | Beperking door reistijd | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.1. |
| Ik zie het wel als een verbetering dat je zelf ook meer moet gaan nadenken over dingen | - | Ervaart meer inspraak als teamlid | Positieve factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.1. |
| Je hoort ook alles nu, het is niet dat het achter de deuren met coördinatoren besproken wordt, het wordt echt binnen het hele team besproken. | - | Meer betrokken worden bij organisatie | Positieve factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.1. |
| Wij hadden vooral de niet productiviteit. Er zit daar bijvoorbeeld 6 a 7 man uit een verzorgingshuis en wij mogen maar met zijn tweeën omdat het anders te duur wordt, omdat hun uit een ander potje betaald worden. | Aanwezig bij bijeenkomst m.b.t. zelfsturing. Benoemt beperking met intramuraal qua kosten | Nadeel van de niet-productieve uren | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.1 |
| je kon zeggen wat je niet fijn vond. En dat was het ook eigenlijk, maar daar hoor je tenslotte ook niks meer van terug | Ervaring bijeenkomst | Geen terugkoppeling van bijeenkomst | Stagnatie in de communicatie | Informatievoorziening | R.I.1. |
| Dat vind ik dan wel jammer, zoals de directeur heeft daar toen ook bij gezeten, die mag dan ook wel eens terugkoppelen van het is anders gelopen met jullie punten ga ik aan de gang | Ervaring bijeenkomst | Geen terugkoppeling door directeur | Stagnatie in de communicatie | Informatievoorziening | R.I.1. |
| Interview 2 |  |  |  |  |  |
| Toen was is er niet echt heel positief over | Eerste gedachte | Was niet heel positief | Negatief over zelfsturend werken | Eerste gedachte bij zelfsturing | R.I.2 |
| ik had ook echt het gevoel van dan krijgen wij er taken bij, van een manager of een leidinggevende, of van de planner. Krijgen wij dan al die taken erbij terwijl je al voor je gevoel zo weinig tijd hebt en je zoveel mogelijk tijd aan de mensen wilt besteden | Eerste gedachte | Taken erbij krijgen van andere collega’s | Gevoel dat werkdruk toeneemt | werkbeleving | R.I.2 |
| Ik heb nog steeds wel het gevoel van ik krijg er geen loon bij. Dat gevoel houd ik toch wel, terwijl ik wel positief in het traject geworden ben en ik vind het ook wel een leuke uitdaging | - | Positief geworden tijdens het traject | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.2 |
| Ik heb nog steeds wel het gevoel van ik krijg er geen loon bij. Dat gevoel houd ik toch wel, terwijl ik wel positief in het traject geworden ben en ik vind het ook wel een leuke uitdaging | Betreft over toenemende takenpakket | Toenemende taken zonder extra loon | Gevoel van onderwaardering | werkbeleving | R.I.2 |
| In het begin moet je gewoon wat uitproberen, uitgaan werken van hoe zie je dat dan en hoe zien we dat met elkaar. We hebben heel veel bijeenkomsten met de coach gehad, echt heel vaak bij elkaar gezeten, punten opgeschreven wat wij dan belangrijk vonden in bepaalde dingen. | Vraag: Verkregen informatie vanuit organisatie over verandering | Bijeenkomsten met coach | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.2 |
| Wij hadden wel echt onze eigen inbreng, hoe we iets zagen en wat onze eigen visie hierop was. Hoe wij er over dachten we konden echt heel veel eigen inbreng en ze zei ook steeds van het maak niet uit als je fouten maakt. | Ervaring van coaching bijeenkomsten | Inbreng en inspraak tijdens coaching bijeenkomsten | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.2 |
| We konden wel onze eigen ideeën er op los laten, dat is natuurlijk zelfsturend. Dus niet vanuit de stichting ergens ingeduwd worden, dan ben je sowieso niet zelfsturend | Ervaring over Organisatiebijeenkomst | Eigen ideeën kunnen inbrengen zonder sturing | Beleving organisatiebijeenkomst | Informatievoorziening | R.I.2 |
| Ja ik heb er wel een aantal deelgenomen en dan werd ik daar wel wat enthousiaster over. Maar daar moet je wel weer met het team mee aan de slag en dat valt dan niet altijd mee, dat dan niet iedereen, niet alle collega’s gingen daarnaar toe, toch wel weer inbrengen om dan iedereen weer enthousiast ervoor te krijgen dat valt niet mee zeg maar. Nog wel zijn er collega’s in het team die er wat sceptisch tegenover staan, het zelfsturende. | De gedachten over deelname aan Rijnlandse dagen | Verdeeldheid collega’s over deelname Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.2 |
| Niet heel veel, ik vond het niet veel anders, dan dat wij binnen het team destijds bespraken. | Betreft ervaring Rijnlandse dagen | Deelname Rijnlandse dagen geen meerwaarde | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.2 |
| Die zit wel bij onze werkbesprekingen, maar tussendoor zien of horen we ze helemaal niet en de oude teamleider/coach gaf tussendoor nog wel heel veel, een mailtje van dit of dat. Dat doet de huidige coach helemaal niet eigenlijk. Als ze bij de bespreking zit en er is sturing nodig dan zegt ze het wel hoor. Ze geeft wel wat tips of puntjes tussendoor, maar ze is eigenlijk wel heel stil. | - | Beperkte betrokken coach | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| Je moet er zelf wel allemaal uitkomen, ik verwacht dan soms toch een keer haar mening ofzo. En als het nodig is dan geeft ze hem wel hoor. oude teamleider/coach was toch meer, ja, die gaf ons wel ruimte en vrijheid zeg maar en die hielp ons nadenken, maar voor mijn gevoel deed ze meer mee ofzo. | - | Beperkte betrokken coach | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| Ja, op zich wel fijn. Je hebt wel heel erg je eigen inbreng en ideeën in te brengen, maar je moet ook echt inbreng hebben wil je er wat van maken. | Vraag: ervaring om te werken in een zelfsturend team | Inbreng van eigen ideeën noodzakelijk | Positieve factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.2 |
| Je kunt niet achteroverleunen en denken het komt wel aanwaaien. Je moet wel intensiever bezig zijn met taken vind ik | - | Intensiever bezig zijn met taken | Taakverantwoordelijkheid | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| In het hele begin waren er wel collega’s die hadden zoiets van dat is niks voor mij en ik zie ook niet een taak die bij mij past enne ik ben meer op de werkvloer. Dus er waren in het begin wel wat collega’s die achterover gingen leunen. En dat vond ik in het begin wel echt voelen van er zijn vier anderen die heel hard lopen en de rest, ook wel lekker makkelijk vond ik zo | - | Moeite met onderlinge taakverdeling in het begin van het traject | Taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| Ja, ik heb in dit team wel het gevoel dat ik soms veel doe, ik ben niet de hoofd kartrekker ofzo, maar ik heb voor mijn gevoel wel veel inbreng, waar ik mijn mening over dingen zeg. Dat ik wel één van die personen ben die voorop staat. | Vraag: Is jouw rol als medewerker veranderd | Benoemd rol als kartrekker binnen het team | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| Ik moet me altijd wel heel veilig voelen en op me gemak voelen wil ik alles kunnen zeggen wat ik wil,. En dat is gaande weg, zeg maar vrij snel, wel zo gegaan dat ik me veilig voelde binnen het team dat ik ook echt alles kan en durf te zeggen. Dus dan ga je denk ik ook als het echt nodig is in een rol een beetje voorop proberen te komen | Veilig is meer voorop komen | Veilig gevoel binnen het team | Bevorderde factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.2 |
| Ja voor mijn gevoel wel, ik doe binnen het team werving en selectie, ik doe de leerlingen aannemen, personeel wat solliciteert, sollicitatie procedures en ik hoef daar in principe voor mijn gevoel niemand te verantwoorden, dat doe ik wel, ik hou het team continue op de hoogte van wat ik doe en wat de uitkomst is en waar ik ben in het gedeelte | Vraag: Heb je dan ook voldoende eigen regie om jouw taak als teamlid uit te voeren. | Ervaart voldoende eigen regie in verantwoordelijke taken | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| Ik heb wel een andere collega erbij betrokken om het samen te doen, ik ga het niet alleen doen, want ik wil dan toch iemand naast me hebben zodat je toch altijd wel dat de ander kan zien wat ik aan het doen ben, want anders zouden mensen kunnen denken zo van ja ze heeft de verkeerde beslissing genomen ofzo. Als je het samen doet dan kun je dus samen uitleg geven aan elkaar zo van ik was het er mee eens of niet of, ik heb wel een andere collega erbij betrokken en toen de gesprekken kwamen. En de beslissing daarover ook samen | Vraag: Heb je dan ook voldoende eigen regie om jouw taak als teamlid uit te voeren | Collega betrekken bij taken | Delen van kennis en ervaring | Kennis en kunde | R.I.2 |
| vanuit de stichting heb je de richtlijnen die je moet blijven volgen. Je krijgt vanuit de stichting wel bepaalde kaders mee. Ik voel wat meer vrijheid en dat je ook jezelf kunt ontwikkelen als je dat zelf wilt | Vraag: Wat ervaar je als een voordeel aan zelfsturend werken | Ervaart meer vrijheid en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden | Positieve factor zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.2 |
| Een leidinggevende kan heel goed zeggen van ik ben het er niet mee eens, het gebeurt gewoon niet. En nu kun je er toch mee aan het werk, dan kun je het wel doen. Dat vind ik wel een fijn gevoel. | Vraag: Wat ervaar je als een voordeel aan zelfsturend werken | Ervaart meer vrijheid zonder leidinggevende | Werken zonder leidinggevende | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| En ik vind ook wel dat je er geen extra loon voor krijgt of wat dan ook, je doet wel extra taken en je bent wel veel meer met je werk bezig ook in privé tijd. | Vraag: nadeel aan zelfsturend werken | Geen extra loon voor extra taken | Gevoel van onderwaardering | werkbeleving | R.I.2 |
| En ik vind ook wel dat je er geen extra loon voor krijgt of wat dan ook, je doet wel extra taken en je bent wel veel meer met je werk bezig ook in privé tijd | - | Meer aan het werk in privé tijd | Ervaart werkdruk | werkbeleving | R.I.2 |
| En ik vind ook wel dat je er geen extra loon voor krijgt of wat dan ook, je doet wel extra taken en je bent wel veel meer met je werk bezig ook in privé tijd | - | meer met je werk bezig in privé tijd | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.2 |
| Ja ik vind wel dat het nog meer op mijn privé leven impact heeft, niet heel ernstig ofzo, daar kun je natuurlijk zelf de rem wel voor op trekken | Op de vraag, vind je het belastend meer werken in privé tijd | Meer impact op privé leven | Ervaart werkdruk | werkbeleving | R.I.2 |
| Als bijvoorbeeld dingen op Nedap komen die dan even belangrijk zijn dan reageer ik als een van de eerste. En dan denk ik soms wel van waar is de rest, ik bedoel dan denk ik van daar ben ik weer. | Vraag: is werkdruk toegenomen sinds zelfsturend werken | Snel reageren op berichten uit Nedap | Gevoel van verantwoordelijkheid | werkbeleving | R.I.2 |
| Ja, of ik het dan veel leuker ben gaan vinden, ik ben het denk ik wel iets leuker gaan vinden, ja ik denk het wel. | Vraag: Wat heeft het werken binnen een zelfsturend team gedaan met jouw werkplezier. | Positief over zelfsturing | werkplezier | Werkbeleving | R.I.2 |
| Dat heb je dan toch zelf gedaan en anders was het altijd een ander of een leidinggevende die dat dan zo had gedaan. Nu doe je dat dan toch gewoon zelf, dat is toch leuk. Dus je beroep zeg maar heb je toch weer iets extra’s in je vakgebied | Op de vraag: Wat schiet je dan te binnen waarom het dat leuker geworden is | Takenpakket vergroot zonder leidinggevende | Werken zonder leiding gevende | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| dat wel iedereen eraan mee moet werken. Ja anders gebeurt er dus niks. Als echt meer dan de helft zou zeggen ik doe die taken gewoon niet want ik zie het niet zitten, dan slaagt het dus niet. | Vraag: Zijn er dan ook factoren die het werken binnen een zelfsturend team beïnvloeden | Iedereen moet meewerken voor succes zelfsturing | Bevorderde factor zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.2 |
| Dat je zelf ook extra werkt om de diensten opgevuld te krijgen en dan kan het nog wel eens boven de pet stijgen | Vraag: Wat doet de personele bezetting met het werken in een zelfsturend team | Druk door extra diensten op te vullen | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.2 |
| Nee ik zou niet helemaal terug willen naar het oude | Vraag: Als je nu terug kijkt zie je dan het nieuwe werken als een verbetering, of zou je terug willen naar het oude | Niet terug willen naar het oude werken | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.2 |
| Soms heb ik wel twijfels, doen we wel alles. Is alles wel goed zo, soms denk je zou er niet een stukje zijn wat nu los hangt waar ik even geen idee van heb. Of het niet kan benoemen, waar je niet van in de gaten hebt wat wel zou moeten gebeuren. Maar ja dan denk ik dan zal toch wel iemand aan de bel trekken of niet. Ja daar heb ik weleens twijfels over. Ik ben een hele erge denker, ik wil altijd over dingen nadenken. En dan denk ik weleens zou er geen stuk zijn waar we niet aan denken en vergeten of dat het niet gebeurt. Maar dan denk ik dat zal toch wel iemand merken | Vraag: Als je nu terug kijkt zie je dan het nieuwe werken als een verbetering, of zou je terug willen naar het oude | Gevoel van verminderd overzicht in zelfsturend werken | Ervaart minder overzicht | Werkbeleving | R.I.2 |
| Daar zou je niet zonder mee kunnen een wijkverpleegkundige. Die pikt nog wel zo veel dingen weer op, die wel boven ons pet uitstijgen. Dat zouden wij er niet bij kunnen doen. Nee, daar heb ik gewoon geen kaas van gegeten. Ik vind haar heel belangrijk | Vraag: De rol van de wijkverpleegkundige | Niet zonder kunnen werken met een wijkverpleegkundige | Terugvallen op wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| ik vind het wel fijn dat ze toch wel op sommige momenten wel sturing geeft aan het team. Dat hebben wij wel nodig. | Betreft de wijkverpleegkundig | Fijn dat wijkverpleegkundige sturing geeft | Terugvallen op wijkverpleegkunde | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| Ik vind haar gewoon heel goed in haar werk, ze is heel slim ze weet alles. Als ik het echt niet meer weet leg ik het gewoon bij haar neer, of dan vraag ik het aan haar hoe kunnen we het doen of hoe zit dat. We kunnen alles aan haar vragen, ze weet heel veel. Ja, ik vind haar een zeer positieve toevoeging aan het team , ik heb wel het gevoel dat we haar echt nodig hebben. | Vraag: Wat maakt het verschil tussen een wijkverpleegkundige en een ander teamlid. | Wijkverpleegkundige weet veel | Kennis halen bij wijkverpleegkundige | Kennis en kunde | R.I.2 |
| Ik vind haar gewoon heel goed in haar werk, ze is heel slim ze weet alles. Als ik het echt niet meer weet leg ik het gewoon bij haar neer, of dan vraag ik het aan haar hoe kunnen we het doen of hoe zit dat. We kunnen alles aan haar vragen, ze weet heel veel. Ja, ik vind haar een zeer positieve toevoeging aan het team , ik heb wel het gevoel dat we haar echt nodig hebben. | Vraag: Wat maakt het verschil tussen een wijkverpleegkundige en een ander teamlid. | Gevoel dat wijkverpleegkundige echt nodig is | Terugvallen op wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.2 |
| een aantal collega’s wat langer in het moment zaten, van nou ik vind het niks en laat mij maar aan het bed staan en ik weet het allemaal nog niet zo. Dat vind ik wel, als dat niet was geweest en hadden we eerder op een bepaald niveaus geweest, dan had je denk ik nog meer kunnen bereiken Ik denk dat iemand een beetje langer gekneed had moeten worden. | Vraag: wat heb je iets gemist in het traject | Verdeeldheid binnen het team over zelfsturend werken | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.2 |
| niet iedereen was even enthousiast, ik was in het begin ook niet super enthousiast | Vraag: In het begin in het traject naar zelfsturing merkte je weerstand | Niet iedereen was enthousiast | Negatief gevoel bij zelfsturend werken | Eerste gedachten bij zelfsturing | R.I.2 |
| Ja misschien had je dan meer een op een gesprekken hadden kunnen plaatsvinden. We zijn altijd met het hele team gaan zitten, dat had misschien nog wel een optie geweest. Toch dat diegene er even werd uitgepikt waarmee dan even apart werd gezeten om daarop dieper in te gaan. | Vraag: Als je kijkt naar de begeleiding in het traject | Ontbreken van een op een gesprekken | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.2 |
| Dat zelfsturing binnen een thuiszorgteam toch anders is dan op een afdeling, dat punt wil ik zeker even maken, wij zijn heel erg gebonden aan de opbrengsten als we werkzaam zijn. De tijd dat wij niks doen, de productiviteit zit ons enorm in de weg | Vraag: wat zou je nog willen vertellen over het verandertraject was nog niet besproken is  Intramuraal vs. extramuraal | De productiviteit staan in de weg | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.2 |
| Ik weet zeker dat je dan betere communicatie met elkaar en beter meer op een lijn of mensen kunt krijgen, we hebben toch weinig overleg, als we iets meer onze tijd kunnen nemen om iets te bespreken met ons allemaal kan dat meer positief bijdragen voor de cliënt. | Vraag: Wat zou er volgens jou verbeteren als je daar meer ruimte in kreeg | Wenst tot meercollegiaal overleg | Bevorderende factor zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.2 |
| Interview 3 |  |  |  |  |  |
| Ja, waarom leuk, een beetje meer inbreng en zo, verder wisten we zelf niet veel. Wel dat je zelf mee mag gaan denken en dan krijg je een taakje, ik dacht leuk. | Eerste gedachte over zelfsturing | Leuk en meer inbreng | Positief over zelfsturend werken | Eerste gedachten bij zelfsturing | R.I.3 |
| We hebben allerlei middagen gehad en sessies, naar middagen geweest in de prinsenhof met thema’s. alles wat er mogelijk was is wel aangegrepen | Vanuit intramuraal, daar gestart | Allerlei middagen gehad | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.3 |
| Ik ben niet helemaal meer fan van het zelfsturende, ik krijg meer het gevoel het wordt een verkapte bezuiniging | Ervaring intramuraal | Gevoel van verkapte bezuiniging | Negatief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.3 |
| Ik krijg er administratieve taken bij en dingen met een computer terwijl ik niet weet hoe ik een a4 moet maken of een brief moet opstellen | Ervaring intramuraal | Erbij krijgen van taken | Rol en Taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Ik krijg er administratieve taken bij en dingen met een computer terwijl ik niet weet hoe ik een a4 moet maken of een brief moet opstellen | - | Weet niet hoe het moet | Behoefte aan kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.3 |
| Een manager die heel veel regelde, wat helemaal boven mijn petje gaat en wat ik helemaal niet zelf wil gaan doen | Niet positief bedoeld  Ervaring intramuraal | Weerstand tot uitbreiding takenpakket. | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Een manager die heel veel regelde, wat helemaal boven mijn petje gaat en wat ik helemaal niet zelf wil gaan doen | - | Eerst regelde de manager het | Werken zonder leidinggevende | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Ik zag de zorg afkabbelen, wij hadden daar geen tijd voor. Onze prioriteit is zorg geven, dat verzwakte gewoon en ik vond het helemaal niet leuk meer | Ervaring intramuraal | Negatief gevoel over nieuwe taken | Negatief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.3 |
| je ziet door de bomen het bos niet meer. Overal namen we informatie aan, want dan kun je coaches raadplegen, je kon naar het capaciteiten team gaan, je kon allerlei dingen vragen aan mensen. Maar als wij vragen stelde was er geen antwoorde op, dan moet je naar die gaan of werd je naar iemand verwezen. En uiteindelijk waren we overal de weg in kwijt | Ervaring intramuraal | Behoefte aan kennisoverdracht | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.3 |
| je ziet door de bomen het bos niet meer. Overal namen we informatie aan, want dan kun je coaches raadplegen, je kon naar het capaciteiten team gaan, je kon allerlei dingen vragen aan mensen. Maar als wij vragen stelde was er geen antwoorde op, dan moet je naar die gaan of werd je naar iemand verwezen. En uiteindelijk waren we overal de weg in kwijt | - | Niet gehoord worden | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.3 |
| dat maakte het heel verwarrend en daardoor zijn er in het team mensen gaan lopen naar andere takken of van beroep wisselde en weg gingen binnen de stichting, het was niet meer overzichtelijk, het was allemaal te veel en niet leuk meer. En waar we voor staan de cliënten, daar kwamen we tussen neus en lippen door aan toe. Het vergde allemaal veel meer tijd van ons dan dat we kregen | Ervaring intramuraal | Gevoel dat werkdruk toeneemt | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.3 |
| dat maakte het heel verwarrend en daardoor zijn er in het team mensen gaan lopen naar andere takken of van beroep wisselde en weg gingen binnen de stichting, het was niet meer overzichtelijk, het was allemaal te veel en niet leuk meer. En waar we voor staan de cliënten, daar kwamen we tussen neus en lippen door aan toe. Het vergde allemaal veel meer tijd van ons dan dat we kregen | - | Personele verschuivingen | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.3 |
| ik kreeg toen een taak toebedeeld omdat een collega uit de zorg wegging en die deed het roosteren, dat werd mij toebedeeld. Ik ben daar niet goed in en in eerste instantie wist ik daar ook niks van | - | Kreeg een taak toebedeeld | Rol Taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Maar door te vragen aan collega’s, ten eerste weet je niet hoe het programma werkt, niemand wist eigenlijk hoe het moest | Negatief | Vragen aan collega’s | Behoefte aan kennis | Kennis en kunde | R.I.3 |
| Van mijn collega, de wijkverpleegkundige van het geheel zeg maar, die heeft mij wegwijs gemaakt dat wel | - | Kennis en steun zoeken bij wijkverpleegkundige | Kennis halen bij wijkverpleegkundige | Kennis en kunde | R.I.3 |
| Ja die is bij mij neergelegd en ik dacht dat het leuk was, maar het is eigenlijk een ware last | Gaat over taakverdeling | Negatief gevoel over nieuwe taken bij zelfsturing | Rol en taakverdeling | Rol Taakverdeling | R.I.3 |
| Want een capaciteitenteam die personeel werft die daar fulltime mee bezig is en ik moet het tussendoor doen | - | Gevoel dat werkdruk toeneemt | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.3 |
| Want ik zit vanuit thuis te werken, op mijn werk kan ik er niet in komen, thuis wel. En hier kom ik er niet aan toe, ik heb de rust niet | Negatief gevoel | Toename thuiswerken | Toename Thuiswerken | Werkbeleving | R.I.3 |
| Ik heb in een werkoverleg dit ook weleens aangegeven, ik heb hulp nodig, een collega heeft dat wel mee opgepakt en toch blijf ik die druk voelen. Ik ben nooit meer vrij. | - | Blijft werkdruk voelen | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.3 |
| Ik heb het gevoel dat ik nooit meer los kom van die thuiszorg, ben ik vrij, dan hou ik toch die telefoon in de gaten | - | Ervaart nooit los te komen van werk | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.3 |
| Ik ervaar meer nadelen inmiddels. Iedereen heeft een taak het personeel, wij lopen al met tekorten. Weer een taak erbij om deze te verdelen en er komt geen nieuw personeel bij omdat we die niet geworven krijgen. Daarbij hebben we veel flex en zzp’ers en die komen niet voor een taakje, dus die taken blijven opstapelen | - | Ervaart meer nadelen | Negatief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.3 |
| Ik ervaar meer nadelen inmiddels. Iedereen heeft een taak het personeel, wij lopen al met tekorten. Weer een taak erbij om deze te verdelen en er komt geen nieuw personeel bij omdat we die niet geworven krijgen. Daarbij hebben we veel flex en zzp’ers en die komen niet voor een taakje, dus die taken blijven opstapelen | - | Taken niet kunnen verdelen | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling |  |
| En dan ben ik ook nog, dan leg ik de schuld bij mezelf, als ik iets zie doe ik het maar gelijk, voordat ik het iemand gemaild heb of een keer de collega tref op de werkvloer om het te melden. Dus ik trek het ook naar me eigen toe, dat gaat mij nekken. | - | Toenemende taakverantwoordelijkheid | Taakverantwoordelijkheid | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Je bent niet meer vrij | - | Ervaart minder privé tijd | Toename thuiswerken en minder privé tijd | Werkbeleving | R.I.3 |
| Die doet het heel goed en kan ook niet meer, die kan het ook allemaal niet dragen met het cliëntenbestand. Ze doet er alles aan en we komen niet verder | Over de wijkverpleegkundige | Wijkverpleegkundige doet het heel goed | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| De terugkoppeling, ze nemen het mee en vervolgens hoor je niks, ze zullen er de tijd wel voor moeten nemen, daar geloof ik echt wel in, maar dan moet je zelf weer gaan vragen hoe ver is het en dan kom je erachter ze zijn helemaal niet ver | Mbt op het bestuur/management | Mist de terugkoppeling | Stagnatie in de communicatie | Informatievoorziening | R.I.3 |
| Er zijn er maar een paar die de kar trekken en de rest durft niet om daar mee in te gaan. Het is heel moeilijk om het team op een rechte lijn te krijgen, gericht op de zelfde manier van behandelen van de cliënt, de zorgafstemming | - | Verschillende inzet van teamleden | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Dan hebben we nog een lijntje met onze leidinggevende die doet heel veel met communicatie naar de directie | Leidinggevend is de wijkverpleegkundige | Wijkverpleegkundige communiceert naar directie | Rol Wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| Dit is een grote factor, daar staan we niet sterk in. In hoeverre kunnen we met de cliënt mee gaan en wat is de grens voor de thuiszorg en wanneer moeten ze intern en naar een verpleeghuis | Vraag: Dit zijn dus factoren die het werken binnen een zelfsturend beïnvloeden, dan benoem je dit als een hele grote factor | Grenzen zijn niet bekend en kaders nodig | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.3 |
| we lopen al met personeelstekorten en daarom worden er veel flex een zzp’ers ingezet. Die komen gelukkig werken, die hebben geen taak, dus die kunnen niet zien in één opslag dat er een neventaak gedaan moet worden. Dan kunnen wij dat melden en dat nemen ze dan in zich op en als ze terug komen zijn ze dat al vergeten. Wij lopen al die klussen en taakjes af | - | Zzp’ers en flexers hebben geen taken | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.3 |
| we lopen al met personeelstekorten en daarom worden er veel flex een zzp’ers ingezet. Die komen gelukkig werken, die hebben geen taak, dus die kunnen niet zien in één opslag dat er een neventaak gedaan moet worden. Dan kunnen wij dat melden en dat nemen ze dan in zich op en als ze terug komen zijn ze dat al vergeten. Wij lopen al die klussen en taakjes af | Door personeelstekort en inzet van zzp en flex medewerkers | Ervaart personeelstekorten | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.3 |
| de daadwerkelijk zorg wordt daardoor overschaduwd, omdat je dat erbij moet doen. Je moet dan eigenlijk controleren of het is gebeurd is. Dat zelfsturende kan dus niet in combinatie met flex en zzp krachten, dat maakt het moeilijk. En als deze tendens nog verder doorgaat doordat vast personeel weg gaat en geen nieuw personeel of vast personeel komt. Dan zal ik ook weg gaan | Door personeelstekort en inzet van zzp en flex medewerkers | Onvrede over personeelstekort | werkplezier | Werkbeleving | R.I.3 |
| Zoals het nu loopt zou ik gewoon terug willen naar hiërarchie, taken uitzetten en duidelijkheid. Duidelijkheid scheppen door iemand die dat kan borgen | Vraag: Zie je de nieuwe manier van werken als een verbetering of zou je terug willen naar het oude en waarom | Behoefte aan hiërarchie | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| De organisatie had alles op orde moeten hebben hoe ze het wilde, dat was in het begin heel erg rommelig. En ik weet wel dat je moet leren en ervaren, maar de basis was niet stabiel genoeg om op door te bouwen | Vraag: Je hebt het verandertraject meegemaakt en het werken in een zelfsturend team, wat zou je willen aanpassen in het traject om zelfsturend te worden | Organisatie had het niet op orde (randvoorwaarden) | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.3 |
| Het is natuurlijk ook het team. De een werkt er harder in mee dan de ander, de ene kijkt niet zo nauw en de een pakt alles op | - | Verschillende inzet teamleden | Taakverantwoordelijk | Rol en taakverdeling | R.I.3 |
| **Interview 4** |  |  |  |  |  |
| Een hele uitdaging, ik was een paar maanden in dienst toen ik hoorde over Rijnlands werken. Toen had ik al een eerste indruk van het team en het werken met het Rijnlands toen, ik had toen mijn twijfels en vond het toch een beetje eng. Ik was net nieuw en het moest allemaal veranderen en ik had toch mijn twijfels. | Eerste gedachten over zelfsturing | Twijfels en vond het eng | Onbekend gevoel over zelfsturing | Eerste gedachten bij zelfsturing | R.I.4 |
| We zijn toen wel uitgenodigd voor diverse bijeenkomsten, met (X) heet hij volgens mij, twee drie keer ofzo was dat en dan kregen we opdrachtjes en zo hebben wij het Rijnlands denken leren begrijpen. | - | Vooraf duidelijke informatie verschaffing | Beleving organisatie bijeenkomt | Informatievoorziening | R.I.4 |
| En destijds met de teamcoach/teamleider, daarvan kregen we veel uitleg en ook tijdens werkoverleggen | - | Vooraf duidelijke informatie verschaffing | Beleving coaching traject | Informatievoorziening |  |
| Wij waren echt heel trots als team Parijsch zijnde hoeveel we bereikt hadden, hoe de onderlinge communicatie was, hoe gedreven we waren in het werk en hoe tevreden de klanten waren, want daar deden we het voor. De tevredenheid van onze klanten, de cliënten. | Positieve factor | Algehele teambetrokkenheid hoger | Positieve factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| Nee ik wist niet of dat mocht, dat wist ik niet. Ik dacht dat het voor de wijkverpleegkundige was dat soort dingen. Ik wist niet dat het gewoon voor mij was of andere collega’s. volgens mijn heeft er geen collega van ons meegedaan aan de Rijnlandse dagen. Ik wist niet of het mocht | Vraag: deelname aan Rijnlandse dagen. Onjuiste informatie | Geen deelname aan Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.4 |
| Als team Parijsch was het super, omdat we een klein clubje waren en de verschillende taken werden goed uitgelegd binnen het team. | Te maken met klein groepje | Klein team werkte goed | Bevorderende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| Maar nu zijn we gewoon weer een team geworden en zie je niks meer terug van het Rijnlands denken. We hebben wel taken verdeeld onderling, maar niet zoals in het Rijnlands dat je samen beslist | Groter team geworden | Een team geworden | Beperkende factor | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| De coach doet het echt wel goed, de coach weet ook echt alles over Rijnlands en we zien haar nu alleen maar in vergaderingen | - | Coach doet het goed | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.4 |
| In het begin wordt je veel herinnerd over het Rijnlands werken en je hebt bijeenkomsten en je komt nog wel wat tegen en nu hoor je er niks meer over | - | Rijnlands werken niet meer op de voorgrond | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| Nee, ik heb geen extra taken, de een heeft wat meer dan de ander | - | Geen extra taken | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.4 |
| Als team zijn we wel bewust dat we de wijkverpleegkundige meer moeten ontlasten. Dat wij meer taken op ons moeten gaan nemen | - | Bewust van overnemen taken wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.4 |
| Er liggen sowieso veel taken bij de wijkverpleegkundige van wat ze moeten doen en van wat wij niet kunnen | - | Veel taken bij de wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.4 |
| in Culemborg hebben wij 56 cliënten en wij zijn met z’n 9e we hebben best wel veel cliënten voor een klein clubje | - | Veel cliënten klein team | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.4 |
| Meer vrijheid en ik heb gemerkt dat cliënten meer tevreden zijn sinds we Rijnlands zijn gaan werken. De tijden dat ze geholpen worden, we zijn flexibeler en beter gaan kijken | Vraag: voordelen aan het zelfsturend werken | Ervaart meer vrijheid en tevredenheid | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.4 |
| Het is wel jammer dat we continue op de reistijd worden afgerekend. Culemborg is een stad en we zijn een team en soms moet je daarom naar de andere kant naar Culemborg voor alleen cliëntenzorg, we hebben één cliënt en acht minuten is dan onze reistijd | - | Beperking door reistijd | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| Wat ik ervaar dat we eerlijker naar elkaar zijn en dat dat ook kan en mag. Dat je ook boos op elkaar mag worden. | - | Gevoel van veiligheid | Positief over zelfsturing | Werkbeleving | R.I.4 |
| We hadden groepsgesprekken dat wordt altijd gedaan in de werkoverleggen, dan komt de coach erbij zitten, en de coach gaf aan je mag ook met mij privé dat een op een gesprek hebben, daar stond zij open voor en ze hielp je daarbij als even iets niet ging, je kan altijd even naar de toe van hier zit ik mee en help me. Dat is wel fijn dat die coach er is, ja absoluut | - | Positief over betrokkenheid coach | Rol coach | Taak en rolverdeling | R.I.4 |
| Meer vrijheid die je krijgt, toch wel het zelf oplossen van dingen en dat je samen met het team moet gaan nadenken hoe gaan we dit aanpakken | Vraag: is jouw werkplezier dan toegenomen, wat maakte dat jouw werkplezier in het Rijnlandswerken toegenomen is | Meer werkplezier door vrijheid | Werkplezier | Werkbeleving | R.I.4 |
| Eerst werd alles teruggeschoven naar een teamleider of manager, nu wordt het gewoon in de groep besproken van hoe gaan we het oplossen. | - | Oplossingen worden gevonden met het team | Delen van kennis en ervaringen | Kennis en kunde | R.I.4 |
| Vertrouwen, dat de organisatie vertrouwen geeft in ons en als team over hoe we dat gaan oplossen. En we weten dat we kunnen terugvallen op beide directeuren, ja dat is wel fijn, dat je het zelf eerst mag oplossen hoe we dat gaan aanpakken | - | Gehoord worden door organisatie sinds Rijnlands | Positieve factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.4 |
| Een beetje als een halve manager, diegene die een beetje de structuur houdt in het team. Eigenlijk hoort een wijkverpleegkundige gelijk te zijn aan een VIG’er of een ziekenverzorgende alleen met neventaken erbij en niet als een manager want dat is ze niet, zijn ze niet | Vraag: Rol wijkverpleegkundige | Rol van de wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.4 |
| ze zijn het meest betrokken en weten de kleine dingetjes in de organisatie, en ik moet eerlijk zeggen dat onze wijkverpleegkunde al helemaal ingeburgerd is in de organisatie, dus ze weet heel veel dingetjes, die weet echt heel veel. Dus ja misschien dat het daarom ook makkelijk is | - | Wijkverpleegkundige weet veel binnen de organisatie | Kennis halen bij wijkverpleegkundige | Kennis en kunde | R.I.4 |
| Ik zie het wel als een verbetering, absoluut. Dat je gewoon meer kan zeggen en beslissen met elkaar, dat moet je zo houden. Dat is ook best wel goed voor de samenwerking, je leert collega’s beter kennen. Als je constant voor kleine dingen moet terugvallen op je rooster planner die niet in het team zit, dat is gewoon niet te doen. Je leert steeds mee over elkaar en je gaat meer aan elkaar vertellen, over jezelf vertellen en stelt je kwetsbaar op. Dus dat is wel fijn, absoluut en beter voor de samenwerking van het team. Ook de cliëntenzorg, als het team lekker loopt dan loopt de cliëntenzorg ook goed. | Vraag: Zie je de nieuwe manier van werken als een verbetering of zou je terug willen naar het oude, en waarom. | Positief over zelfsturing | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.4 |
| Ik denk dat we in het begin er heel erg veel mee geconfronteerd zijn met het Rijnlands denken en nu horen we er niks meer over. Ik denk er ook niet zoveel meer aan het en het team ook niet aan het Rijnlands denken. We hebben het woord Rijnlands lang niet gehoord, alleen in de vergadering van we zijn niet Rijnlands, van we zijn niet Rijnlands aan het vergaderen. Voor de rest hoor ik er helemaal niks over en dat is jammer | - | Rijnlands werken niet meer op de voorgrond | Beperkende factor naar zelfsturing | Beïnvloeden factor | R.I.4 |
| De zeven kernpunten om zelfsturend te zijn om die gewoon even weer op te halen. Wat zijn de zeven kerntaken en wie doet wat. | - | Rijnlands werken niet meer op de voorgrond | Beperkende factor naar zelfsturing | Beïnvloeden factor | R.I.4 |
| Ik weet nog steeds niet wat de taken van sommige collega’s zijn. Iedereen doet maar wat | - | Verminderd overzicht in taakverdeling | Ervaart minder overzicht | Werkbeleving | R.I.4 |
| het houden aan cliëntentijd en reistijd, dat zorgt ervoor dat het soms best moeilijk is. Ze willen natuurlijk dat we zo min mogelijk reistijd hebben een route moet praktisch in elkaar zitten en houden niet veel rekening met de wensen van de cliënt, en daar doen we het toch voor. Dat is waar we beter naar moeten kijken, er zijn toch cliënten die niet tevreden zijn met de reistijd ook omdat we nieuwe cliënten hebben gekregen, dat is toch best moeilijk | - | Beperking door reistijd | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| we hebben sowieso personeelstekort daardoor ook niet de ruimte om lekker te werken, je bent contact bezig van we moeten werken en werken. De routes moeten verdeeld worden en het rooster moet dicht zijn. Dat is echt jammer, het is echt moeilijk om aan zzp’ers te komen, de capaciteitenbureau helpt je ook niet meer. Die is er wel maar alleen nog maar voor intramuraal. | - | Ervaart personeelstekorten | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.4 |
| Interview 5 |  |  |  |  |  |
| Toen we ermee begonnen toen had ik wel zoiets van moet dit. | Eerste gedachten | Zelfsturing moet dit | Negatief over zelfsturend werken | Eerste gedachten over zelfsturend werken | R.I.5 |
| Nee niet echt nee, het was in eerste instantie het verdelen van de personen, de collega’s. Dus de een moest naar Parijsch en de ander naar Oost. Het was heel erg aftasten wat je taken waren, er viel ook heel veel weg. Het kantoor wat heel erg prettig was viel weg en je had veel minder cliënten om jezelf op te richten. Je routes waren toen veel overzichtelijker en later werden die twee routes weer omgegooid naar een in een team en dat was ook weer een hele verandering. Het is best wel met strubbelingen gegaan | Vraag: Duidelijk beeld over zelfsturing met meerdere voorbeelden. | Lastige start naar zelfsturend werken | Negatief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.5 |
| Het splitsen ging eigenlijk heel goed, gewoon veel minder mensen, je kon je eigen veel beter op de cliënten richten | Aanloop in zelfsturend werken met kleine teams | Werken in kleine teams | Positieve naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.5 |
| dat het opeens weer één team werd. Dat heeft de meeste strubbelingen gegeven. Want dat was gelijk weer veel groter, we hadden Parijsch en Oost en Parijsch liep echt heel goed met zelfsturing en oost, die hadden ook gewoon veel pech met personeel wat weg ging, ziekte van personeel en dat soort dingen. Op de een of andere manier is dat altijd zo geweest. En toch verschillende personeelsleden, het had ook niet met bepaalde personen te maken | Groter team en personeel verloop | Groter team gaf de meeste strubbelingen | Beperkende factoren in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.5 |
| dat het opeens weer één team werd. Dat heeft de meeste strubbelingen gegeven. Want dat was gelijk weer veel groter, we hadden Parijsch en Oost en Parijsch liep echt heel goed met zelfsturing en oost, die hadden ook gewoon veel pech met personeel wat weg ging, ziekte van personeel en dat soort dingen. Op de een of andere manier is dat altijd zo geweest. En toch verschillende personeelsleden, het had ook niet met bepaalde personen te maken | Groter team en personeel verloop | Groot verloop van personeel | Beperkende factoren in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.5 |
| Je hebt natuurlijk die Rijnlandse dagen, daar ben ik echt nog nooit geweest, ook geen een van mijn collega’s | Vraag: deelname Rijnlandse dagen | Geen deelname aan Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.5 |
| Ik denk dat het meer was omdat je echt moest overleven bij ons, al echt een paar jaar. Als het werk erop zat ik had echt geen tijd voor dat soort dingen. Dat is hier echt een heel groot probleem. | Betreft uitleg waarom niet deelgenomen aan Rijnlandse dagen | Geen deelname aan Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.5 |
| Ja het is allemaal zo in stapjes gegaan, het ging op zich wel goed. Alleen het werd heel erg tegengehouden door het personeelstekort. De taken werden verdeelt, maar er kwam op een gegeven moment niet veel van terecht doordat je gewoon aan het overleven was | Vraag: wat vond je van de coaching | Stagnatie in coaching traject | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.5 |
| het geeft een hele grote druk. Doordat er zoveel zieke zijn durfde je bijna niet op je telefoon te kijken of er was weer een ziekmelding het moet toch opgelost zijn en er zijn er altijd bij van ik kan niet. | - | Door zieke ervaart druk in het werk | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.5 |
| Dat is voor mij de reden dat nooit een groter contract wil. | Antwoord op toegenomen werkdruk | Geen groter contract omwille werkdruk | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.5 |
| Tijdens vergaderingen en gewoon aangegeven wie wilt dit en wie wilt dat, nee gewoon een beetje onderling geregeld | - | Verdeling van de taken binnen team | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.5 |
| dat is ook allemaal er weer een beetje bij in geschoten, want dan krijg je weer personeelsverandering of gewoon personeel vermindering. Laatste vergadering hebben we weer een brief op kantoor gehangen welke taken zijn voor wie, er blijft ook zat liggen | Vraag: zijn alle taken verdeelt | Onverdeelde take | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.5 |
| dat is ook allemaal er weer een beetje bij in geschoten, want dan krijg je weer personeelsverandering of gewoon personeel vermindering. Laatste vergadering hebben we weer een brief op kantoor gehangen welke taken zijn voor wie, er blijft ook zat liggen | Vraag: zijn alle taken verdeelt | Onverdeelde taken door personele veranderingen | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.5 |
| Als cliënten bellen dan weten wij waar het precies over gaat, dan krijgen ze het antwoord en wij kennen de cliënten zij niet. Dat is echt heel fijn | Vraag: wat maakt dat cliënten tevreden zijn | Korte lijnen met cliënt | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.5 |
| Dat je zelfstandiger bent en dat je weet dat bepaalde dingen echt gebeuren als het jouw taak is. Dat was voorheen niet zo, dan werd het op een briefje geschreven en werd het gewoon vergeten en omdat je niet heel verantwoordelijk was voor taken voelde je die verantwoordelijkheid ook niet | Vraag: Wat ervaar je nog meer als een voordeel aan zelfsturend werken | Meer taakverantwoordelijkheid door vrijheid | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.5 |
| het werkplezier is wel een stuk verminderd door de druk, door de tijdsdruk, door het altijd aanwezig moeten zijn | - | Minder werkplezier door werkdruk | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.5 |
| het werkplezier is wel een stuk verminderd door de druk, door de tijdsdruk, door het altijd aanwezig moeten zijn | - | Minder werkplezier door werkdruk | Werkplezier | Werkbeleving | R.I.5 |
| Ik heb mijzelf daarvan ook een beetje bewust van terug getrokken. Want dat houd ik gewoon niet vol met mijn thuis situatie, ik was gewoon elke dag aan het werk. Dan vragen ze je weer, weer een ziekmelding, dan denk je ik kan eigenlijk niet, maar er moet toch iemand komen. Ondanks dat toch iemand anders kon was je er toch heel druk mee. Dat is echt heel extreem geweest, ja heel extreem | - | Ik was elke dag aan het werk | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.5 |
| Ik heb mijzelf daarvan ook een beetje bewust van terug getrokken. Want dat houd ik gewoon niet vol met mijn thuis situatie, ik was gewoon elke dag aan het werk. Dan vragen ze je weer, weer een ziekmelding, dan denk je ik kan eigenlijk niet, maar er moet toch iemand komen. Ondanks dat toch iemand anders kon was je er toch heel druk mee. Dat is echt heel extreem geweest, ja heel extreem | - | Ervaart minder privé tijd | Toename thuiswerken en minder privé tijd | Werkbeleving | R.I.5 |
| Ja als je ziek bent moet je eigenlijk nog vanuit je bed proberen je diensten op te lossen, anders moeten je collega’s het doen die ook te druk zijn | - | Gevoel van taakverantwoordelijkheid | Taakverantwoordelijkheid | Rol en taakverdeling | R.I.5 |
| Dat je er altijd moet zijn is echt een nadeel, je kan zeggen ik ben er niet, maar als ik niet op mijn telefoon kijk en ik zie niet dat er iemand ziek is geworden dan moet een andere collega het zien. Als die het ook niet ziet en een andere collega wel, die moet het dan oplossen en dat geeft wel scheve gezichten. | Vraag: Zie je de nieuwe manier van werken als een verbetering of zou je terug willen naar het oude organiseren | Gevoel van taak verantwoordelijkheid | Gevoel van verantwoordelijkheid | Werkbeleving | R.I.5 |
| Wij hebben sowieso weleens geopperd dat wij het ziekteverzuim niet meer zelf willen regelen. Dat hebben we weleens geprobeerd, als je intern werkt wordt dat gedaan door het capaciteitenteam. En wij zijn er zo zelf verantwoordelijk voor en eindelijk hebben wij er gewoon geen tijd voor. Je zit er gewoon niet op te wachten dat wanneer je aan het werk bent dat je een dienst moet gaan oplossen. | - | Belastende neventaken | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.5 |
| Als je een dagje vrij bent, thuis bent, dan moet je toch weer achter de computer of telefoon van hoe lossen we dat weer samen op. Ik denk dat dat voor een hoop collega’s veel zou schelen, als dat er niet meer zou zijn. | - | Ervaart minder privé tijd | Toename thuiswerken en minder privé tijd | Werkbeleving | R.I.5 |
| we vallen eigenlijk altijd op de wijkverpleegkundige terug als ze er is | Vraag op begeleiding | Steun zoeken bij wijkverpleegkundige | Terugvallen op wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.5 |
| Weet je wat het is, we hebben best goed personeel. Stel dat we genoeg personeel hebben, ja dat kan eigenlijk gewoon niet, en genoeg flexers en uitzendkrachten waar op je terug kan vallen. Dan zou het goed gaan hier, iedereen heeft heel veel hart voor zijn werk. Het grootste probleem is dat probleem, de bezetting. | - | Personeelstekort is belemmerend | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloeden factoren | R.I.5 |
| Ik heb altijd wel, en wij allemaal een beetje, het gevoel dat de thuiszorg een beetje en apart stukje is van de organisatie, van ze moeten zich maar zien te redden | - | Onvoldoende betrokken bij organisatie | Beperkende factor in het traject naar zelfsturing | Beïnvloeden factoren | R.I.5 |
| De manager van de thuiszorg die hebben wij ook weleens gesproken in een vergadering. Toen hebben wij flink woorden gehad, want we hadden teveel onproductiviteit. We scande niet genoeg, maar we hebben nooit echt uitleg gehad, ze hebben weleens wat gezegd, maar nooit precies hoe. | - | Informatietekort bij zelfsturing | Stagnatie in communicatie | Informatievoorziening | R.I.5 |
| Wij hadden nooit echt een scholing gehad of wat dan ook, we liepen onze benen onder de kont vandaan en elke dag werken. Zoveel mogelijk voor de cliënten doen en in de avond nog rapporteren thuis en dan komen ze naar je toe jullie draaien verlies en doen het niet goed. Maar als er iemand uitviel, wij moesten het oplossen, hij kwam niet met zijn oplossingen hoe we het gingen doen. Je moest maar gewoon op komen dagen. | Vanuit de ervaring van een bijeenkomst | Negatief gevoel door uiting manager | Gevoel van onderwaardering | Werkbeleving | R.I.5 |
| Wij hadden nooit echt een scholing gehad of wat dan ook, we liepen onze benen onder de kont vandaan en elke dag werken. Zoveel mogelijk voor de cliënten doen en in de avond nog rapporteren thuis en dan komen ze naar je toe jullie draaien verlies en doen het niet goed. Maar als er iemand uitviel, wij moesten het oplossen, hij kwam niet met zijn oplossingen hoe we het gingen doen. Je moest maar gewoon op komen dagen. | Betreft scholing over productiviteit | Geen scholing gehad | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.5 |
| het heeft mij veel stress gegeven. Ik ben daarna ook ziek geweest en weet je het is ook machteloosgevoel. Je doet heel hard je best en je bent er ook altijd en dan komen er een paar van die mannetjes die denken het maar goed te kunnen vertellen, die hebben er totaal geen verstand van en kijken alleen maar op papier. | Gevoel op negatieve ervaring manager | Negatief gevoel door uiting manager | Gevoel van onderwaardering | Werkbeleving | R.I.5 |
| het heeft mij veel stress gegeven. Ik ben daarna ook ziek geweest en weet je het is ook machteloosgevoel. Je doet heel hard je best en je bent er ook altijd en dan komen er een paar van die mannetjes die denken het maar goed te kunnen vertellen, die hebben er totaal geen verstand van en kijken alleen maar op papier. | Gevoel op negatieve ervaring manager | Werk leverde veel stress op | Ervaart werkdruk | Werkbeleving |  |
| ze begrijpen het niet en je wordt ook totaal niet gewaardeerd. Dat hebben we met de thuiszorg wel erg veel gehad | - | Thuiszorg wordt niet gewaardeerd worden | Gevoel van onderwaardering | Werkbeleving | R.I.5 |
| In mijn beleving zijn we zelfsturend, maar we komen er nog niet aan. Het is dat de coach soms bij onze vergaderingen zit, maar in mijn beleving worden we gewoon los gelaten | - | Ervaart geen begeleiding | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.5 |
| Ja dat denk ik wel, op je privé leven na. Dat vind ik wel heel moeilijk dat is wel een dingentje, ik zou er niet aan moeten denken dat ik een contract van 32 uur hier had. | Vraag of respondent positief vooruit kijkt | Positief met kanttekening | Positief over traject nar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.5 |
| Interview 6 |  |  |  |  |  |
| Een aantal maanden later kwam het op mij totaal onverwacht dat we zelfsturend gingen worden en binnen 6 weken gaan de managers weg. Zo snel ging het bij een aantal, waarbij ik zoiets had van het wordt wel heel veel en hoe gaat dat uitpakken. Ook had ik mijn vraagtekens kunnen de teams dat wel. We zijn altijd, voor de thuiszorgteams sprekend, altijd gewend geweest top down te werken. Wij krijgen te horen wat we krijgen te doen en voeren het uit en nu moeten we zelf gaan nadenken. Dat zag je ook bij veel verschillende teams dat ze dat niet gewend waren. | Vraag: Wat was jouw eerste gedachten toen je hierover hoorde binnen zorgcentra de Betuwe | Onverwacht en onduidelijk | Onbekend gevoel over zelfsturing | Eerste gedachten bij zelfsturing | R.I.6 |
| Volgens mij kwam het er op neer dat managers te horen kregen dat hun functie kwam te vervallen. En hoe dat uit zou pakken wisten we niet zo goed. Daar ik wel een type ben en kaders nodig heb was dat voor mij wel even van hoe gaat het worden. Ik vind het wel heel lastig om naar die stip op de horizon te gaan | Vraag: Kan je dan ook iets vertellen op de manier waarop je geïnformeerd bent | Vooraf geen duidelijke informatieverschaffing | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.6 |
| Wat ik niet heb zien gebeuren is dat een team aan een ander team vraagt hoe doen jullie dat nou, dat doen ze te weinig, of van wat kunnen we van jullie leren. Die samenwerking onderling van teams heb ik nooit ervaren | - | Geen kennis delen tussen thuiszorg teams | Delen van kennis en ervaringen | Kennis en kunde | R.I.6 |
| Er zijn wel externe bijeenkomsten geweest met externe personen die een presentatie gaven, dat is wel allemaal heel globaal. Pak een boekje erbij, ik heb dat boekje nooit erbij gepakt, van wat is Rijnlands en wat het inhoud. En niet specifiek hoe gaan we dat in dit team doen. Rijnlands is ook van langzaam steeds een stapje verder, het uitvinden en hoe werkt het fijn | Vraag: Geeft je daarmee ook aan dat de informatie niet duidelijk genoeg was om een beeld te krijgen over het zelfsturend werken | Behoefte aan meer informatie over Rijnlands werken | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.6 |
| Heel veel kaders waren er niet. Kijkend naar een voorbeeld zoals verzuim, alles kwam later. Eigenlijk kwam alles pas toen we zelfsturend gingen, verzuim, ondersteunende diensten en je ziet nog steeds dat allerlei dingen aan het groeien zijn. In hoeverre is dit de juiste volgorde geweest, zou je niet eerst de ondersteunende diensten ondersteunend moeten maken om vervolgens de teams zelfsturend te laten werken. | - | Verkeerde volgorde implementatie zelfsturend werken | Beperkende factor naar zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| Eigenlijk plan technisch voor mijzelf, dat wanneer de bijeenkomsten waren niet altijd paste binnen mijn mogelijkheden. Ik zit nog steeds wel in twijfel, zou het zinvol zijn of niet. Ik heb het gevoel dat het ook wel heel erg heel positief gebracht wordt. Waarbij ik ook wel heel veel dingen zie van daar is ook nog zoveel te doen | Vraag: Ben je naar de Rijnlandse dagen geweest | Geen deelname aan Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen. | Informatievoorziening | R.I.6 |
| En dat er dan benoemd wordt je hoeft bij zelfsturing niet naar niveaus te kijken, iedereen is gelijk. Er zit wel degelijk een stukje capaciteitsverschil tussen mensen die wel of niet iets kunnen uitvoeren of bedenken. Dat heeft mijn inziens zeker te maken met een stukje persoonlijkheid, maar ook degelijk wel met opleidingsniveau. | Vraag: Sluit dat aan op het gevoel dat de organisatie nog niet klaar is om het zelfstandig te laten draaien | Capaciteitsverschil door opleidingsniveau | Verschil in opleidingsniveau | Kennis en kunde | R.I.6 |
| Daarna kwam coach (X) die zat aan te horen en zat er bij. Nu hebben we dan (X) als coach. Ja ik vind het lastig, ik merk als ik naar mijzelf kijk dat ik vaak die coachende rol meer op mij pak. Doordat ik weet van collega’s waarmee ze worstelen, waarvan ik zeg dat moeten we dan bespreekbaar maken. Dat is soms wel de voorzet geef, maar ook wel dat ik door bepaalde dingen te benoemen mensen ook te prikkelen. Daarvan dat ik vaak denk dat zou bij een coach moeten liggen | - | Coach pakt de rol | Rol coach | Informatievoorziening | R.I.6 |
| Daarna kwam coach (X) die zat aan te horen en zat er bij. Nu hebben we dan (X) als coach. Ja ik vind het lastig, ik merk als ik naar mijzelf kijk dat ik vaak die coachende rol meer op mij pak. Doordat ik weet van collega’s waarmee ze worstelen, waarvan ik zeg dat moeten we dan bespreekbaar maken. Dat is soms wel de voorzet geef, maar ook wel dat ik door bepaalde dingen te benoemen mensen ook te prikkelen. Daarvan dat ik vaak denk dat zou bij een coach moeten liggen | - | Wijkverpleegkundige neemt de rol van coach | rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| En ik denk dat een wijkverpleegkundige een goede leidersrol kan pakken, ik probeer dan toch meer die rol te pakken. En misschien juist dat het mij goed afgaat omdat ik zoveel in het team sta en hoor en ziet. | - | Wijkverpleegkunde neemt leidersrol | rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| Een coach, in dit geval van (X), ziet het team niet, zij kan op een ander level het team begeleiden | - | Betrokkenheid teamcoach | Rol coach | Taak en rol verdeling | R.I.6 |
| Wat je hier in Buren bijvoorbeeld ziet is, en dat is met periodes, dat er meer groepjes onderling gevormd worden binnen het team. En dat een aantal het dan lastig gaan vinden om feedback te geven op de betreffende collega | - | Groepjesvorming binnen het team | Beperkend factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| in Lienden hebben we (X) als coach. Die is meer dat hij aangeeft van ik zie dit gebeuren of dit voelt bij mij zo, hoe kunnen we daarmee aan de slag. Die is wel meer aanwezig en vertelt ook wat hij observeert en geeft aan wat kunnen we hieraan doen en wat heb je nodig. Dus die is wel actiever in zijn rol. | - | Betrokkenheid coach | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| ik zeg niet van je moet terug naar de oude managers, maar je hebt bepaalde mensen binnen teams nodig die niet perse de leidersrol nemen, maar wel met momenten met de vuist op tafel slaan. Iemand die een kartrekkende en coachende rol heeft om mensen is een spiegel voor te houden en kijkt welke kwaliteiten mensen bezitten om deze sterker te maken. Maar ook de punten waarin ze minder goed in zijn, dat dat ook mag. | Op de vraag: Je geeft aan een actieve rol van een coach vind ik prettig | Behoefte aan Iemand die een kartrekkende en coachende rol neemt | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| Er zijn ook mensen die hebben gekozen voor thuiszorg om gewoon routes te werken en in de zorg te staan. Zij zeggen ook ik wil die taken niet ik wil die activiteiten er niet bij, dat moet ook kunnen. Ik vind ook dat je moet kunnen zeggen, met die mensen moet je ook blij zijn, die gewoon lekker doen waar ze goed in zijn. | - | Accepteren verschillende inzet van teamleden | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| ik zie juist de wijkverpleegkundige niet alleen als een spil zorginhoudelijk op cliëntniveau, maar ook op teamniveau. Ik zie veel meer dat de wijkverpleegkundige een spil in het web kan zijn binnen een team, om voor het team te zorgen, dat alles ook samenhangt en elkaar versterkt, er voor elkaar is en dat alles goed blijft lopen | - | Sturing door wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| Ja in grote lijnen wel, juist als er ruis gaat ontstaan op welk vlak dan ook, dan heeft dat zijn consequenties op alles | Antwoord op de vraag: Je geeft aan dat eigenlijk alles moet kloppen en afgestemd zijn op elkaar om te kunnen werken als zelfsturend team | Goede afstemming binnen het team | Bevorderende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| Ja soms wel, op de momenten dat er over elkaar gepraat wordt in plaats van met elkaar, dan gaat er wel een bepaalde sfeer hangen. Wat zijn effect kan hebben op alles, het kan zelfs zijn dan mensen het verzuim ingaan. Waardoor we weer personele problemen krijgen, waardoor we financieel verder naar onder zakken. Dan heb je dus met alles weer, van iets kleins kan iets groots ontstaan. En ik wil ook niet het ideale beeld geven dat alles maar goed moet zijn, dat gaat het ook niet worden, maar ik ben heel graag preventief aan de gang ook voor de cliënt en het team. Wat kunnen we allemaal preventief doen dat iedereen op de been blijft, er een goed werksfeer is en iedereen het fijn heeft | Benoemt 5 voorbeelden van beperkende factoren bij zelfsturing  vraag: Ervaar jij dat ook binnen het team. | Meerdere voorbeelden van beperkende factoren bij zelfsturing | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| Mensen hebben wel meer vrijheid gekregen, kijk maar eens hoe fijn het is als je een rooster hebt die passend is bij je, waarbij je werk en privé beter is. Daarom is er wel meer bereidheid bij mensen als er bijvoorbeeld een ziekte is ofzo of calamiteiten, dan is de bereidheid groter om dit op te lossen. Routeplanningen, dat dit binnen het team ligt. Wij kennen de cliënten en wij weten wat fijn is, wat de goede volgorde is, wat de cliënt fijn vindt en wat financieel het meest gunstige is. | Vraag: Wat ervaar jij als voordeel van zelfsturing | Meer vrijheid gekregen | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.6 |
| Over het algemeen zijn cliënten meer tevreden omdat er goed naar ze geluisterd wordt en alles zo laag drempelig is. Ze worden niet van het kastje naar de muur gestuurd. Dat soort dingen die nu op team niveau liggen komt de cliënt ten goede | Vraag: Wat ervaar jij als voordeel van zelfsturing | Cliënten zijn meer tevreden | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.6 |
| Het nadeel vooral dat er toch een aantal mensen zijn die hard lopen, enerzijds bewust of onbewust, waardoor andere weer eerder achterover gaan leunen. En dat de druk bij de een wat meer ligt dan bij een ander. Het maakt medewerkers soms ook onzeker, ik moet dit doen en dat maakt het ook lastig. Er zijn er ook wel echt die zeggen van ik wil deze taak niet. En ik denk als iemand bewust kiest voor aan het bed staan, dan moet je er ook als team achter kunnen staan. Als je het echt niet zit zitten om te doen en het geeft je allemaal onrust, zoveel psychische druk dat je het verzuim inschiet, moet je het dan willen dat mensen taken gaan doen die ze eigenlijk niet willen. Dat is denk ik heel belangrijk hoe je dat samen gaat managen in een team | Vraag: wat ervaar je als nadeel aan het zelfsturend werken | Benoemt verschillende nadelen van zelfsturing | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| Dan is het lastig van wat ligt er binnen het team en wat erbuiten, dan wordt het toch wel heel snel met de wijkverpleegkundige gecommuniceerd. Ik hoor de verzuimcoach ook zeggen ik heb het even met wijkverpleegkundige X of met of met mij erover gehad en dan wordt het toch wel snel met ons besproken, en wij zijn geen leidinggevende | - | Wijkverpleegkundige als aanspreekpunt | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| Maar dan is het niet dat we alleen zorginhoudelijk verantwoordelijk zijn. De rol van de wijkverpleegkundige vind ik wel degelijk breder dan alleen zorg inhoudelijk. | - | Toenemende taakverantwoordelijkheid wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.6 |
| er wordt op de achtergrond wel degelijk wat gedaan, dat staat dan te ver weg van het team. Er zijn heel veel mensen die het bestuur niet kennen, ja alleen van naam. Een stukje zichtbaarheid, nu weet ik niet of het altijd meerwaarde heeft. Ik denk wel dat soms mensen het wel fijn vinden het gevoel dat ze er zijn. | - | Meer betrokken worden bij zichtbare organisatie | Stagnatie in communicatie | Informatievoorziening | R.I.6 |
| Is het destijds niet te snel gegaan. Hadden er niet eerst beter kaders en regels opgesteld moeten worden | - | Geen kaders en regels voorafgaand aan zelfsturend werken | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| thuiszorg is ook een stukje zorgcentra de Betuwe. We zijn 4 jaar verder en we zijn nog steeds het stukje zij. Het is allemaal nog steeds erg intramuraal gericht | - | Thuiszorg minimaal betrokken bij organisatie | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.6 |
| Omdat mensen een hoge werkdruk ervaren en werk en privé niet kunnen scheiden en dat lastig vinden. Je hebt beroepen waarbij je van 8 tot 5 kan werken, daar is werk en thuis gescheiden. Dat zie je hier heel snel verdwijnen en je neemt het werk snel mee naar huis | - | Ervaart minder privé tijd | Toename thuiswerken en minder privé tijd | werkbeleving | R.I.6 |
| Omdat mensen een hoge werkdruk ervaren en werk en privé niet kunnen scheiden en dat lastig vinden. Je hebt beroepen waarbij je van 8 tot 5 kan werken, daar is werk en thuis gescheiden. Dat zie je hier heel snel verdwijnen en je neemt het werk snel mee naar huis | - | Gevoel dat werkdruk toeneemt | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.6 |
| Interview 7 |  |  |  |  |  |
| Een uitdaging, Toch om dingen zelfstandig te doen binnen een team, dat ieder zijn eigen taken heeft en de gezamenlijke taken | Op de vraag hoe eerste gedachten over zelfsturing was | Uitdaging om zelfsturend te gaan werken | Onbekend gevoel over zelfsturend werken | Eerste gedachten bij zelfsturing | R.I.7 |
| Volgens mij wel in mijn beleving, als ik het terug haal denk ik wel dat het duidelijk was | Vraag; De informatie uit de geven bijeenkomsten was dat duidelijk | Vooraf duidelijke informatieverschaffing | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.7 |
| Dat vind ik moeilijke om te zeggen, omdat we hier qua personeel steeds een groot verloop hebben en ook met leidinggevende. Het komt en het gaat en dat is wel vervelend natuurlijk.  Al die tijd is het personeel niet compleet met vaste krachten en ook dan is die wijkverpleegkundige ook weer weg, het wisselt veel | Vraag: beleving van de begeleiding | Ervaart geen begeleiding en groot personeelsverloop | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.7 |
| We hebben er wel een, die zit altijd bij werkbesprekingen en die vraagt wel eens wat vind jij ervan of weet jij een oplossing. Maar een echte coach ja die niet, jij bedoelt een coach die echt dingen zegt en doet zoals van je moet dat beter doen ofzo | Vraag: De informatie uit de geven bijeenkomsten was dat duidelijk | Betrokkenheid coach | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.7 |
| Ja dat zal zij wel zijn dan, maar ik ervaar dat niet zo dat zij een teamcoach is. Ik heb altijd meer het idee dat zij aanwezig is. Maar meer naar ons toe te observeren en als je dan met een probleem komt dan is het zo van hoe ga je dat zelf oplossen. Dat papier aan het bord daar hangt er al drie jaar, maar veel verder zijn we er niet meegekomen | Vraag: Ik bedoel de coach die jullie begeleid in het traject, dat zou diegene kunnen zijn die bij de overleggen zit. | Betrokkenheid coach | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.7 |
| Nee, ik niet nee. Je weet dat als er wat is dan kan je ernaar toe, maar niemand gaat ernaar toe dan | Vraag: je geeft aan we hebben wel een soort teamcoach die erbij zit, maar ik ervaar daar geen meerwaarde van | Betrokkenheid coach | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.7 |
| Ja ik vond wel dat je over dingen ging nadenken, normaal doe je soms dingen automatische piloot. Maar ik denk wel goed, we hebben het maar twee keer gedaan. Als ik dan iedereen hoor over Rijnlands, dan denk ik van het zal wel | Over deelname Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.7 |
| Ja, en heb ik het toen echt ervaren. Ik vond het wel nuttig, maar of we er uiteindelijk mee gewerkt hebben dat niet echt | Over deelname Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dagen | Informatievoorziening | R.I.7 |
| Wij zijn niet zelfsturend, we hebben te weinig vaste krachten, binnen een zelfsturend team tenminste zoals ik het zie, heb je allemaal je taken en doe je dingen gezamenlijk. Wij hebben binnen ons te team te lang te weinig personeel, waardoor het niet van de grond kan komen en dat idee heb ik. We modderen allemaal maar wat aan, laat ik het zo zeggen | Vraag; hoe ervaar je het om te werken volgens de zelfsturende gedachte | Negatief over zelfsturing | Negatief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.7 |
| Wij zijn niet zelfsturend, we hebben te weinig vaste krachten, binnen een zelfsturend team tenminste zoals ik het zie, heb je allemaal je taken en doe je dingen gezamenlijk. Wij hebben binnen ons te team te lang te weinig personeel, waardoor het niet van de grond kan komen en dat idee heb ik. We modderen allemaal maar wat aan, laat ik het zo zeggen | Vraag; hoe ervaar je het om te werken volgens de zelfsturende gedachte | Personele tekorten belemmeren zelfsturing | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.7 |
| We hebben een heel goed team zzp’ers betrouwbaar en goed, maar dat is toch anders werken dan dat je in een vast team zit. Zij doen hun werk en gaan naar huis, terwijl collega (X) en ik hier nog in de planning zitten, wij zijn de enige twee die taken op zich nemen, maar ook naar huis willen. En dat naar huis willen maakt me nog niet uit, ik heb niemand die op me zit te wachten, ja mijn man. Dat om aan te geven als je met 7 a 8 man werkt dat je de taken kan verdelen en nu is dat niet |  | Personele tekorten belemmeren zelfsturing | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.7 |
| We hebben een heel goed team zzp’ers betrouwbaar en goed, maar dat is toch anders werken dan dat je in een vast team zit. Zij doen hun werk en gaan naar huis, terwijl collega (X) en ik hier nog in de planning zitten, wij zijn de enige twee die taken op zich nemen, maar ook naar huis willen. En dat naar huis willen maakt me nog niet uit, ik heb niemand die op me zit te wachten, ja mijn man. Dat om aan te geven als je met 7 a 8 man werkt dat je de taken kan verdelen en nu is dat niet |  | Contractvorm bepalend voor taakverantwoordelijkheid | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.7 |
| We hebben een heel goed team zzp’ers betrouwbaar en goed, maar dat is toch anders werken dan dat je in een vast team zit. Zij doen hun werk en gaan naar huis, terwijl collega (X) en ik hier nog in de planning zitten, wij zijn de enige twee die taken op zich nemen, maar ook naar huis willen. En dat naar huis willen maakt me nog niet uit, ik heb niemand die op me zit te wachten, ja mijn man. Dat om aan te geven als je met 7 a 8 man werkt dat je de taken kan verdelen en nu is dat niet |  | Gevoel dat werkdruk toeneemt | Ervaart werkdruk | Werkbeleving | R.I.7 |
| We hebben een heel goed team zzp’ers betrouwbaar en goed, maar dat is toch anders werken dan dat je in een vast team zit. Zij doen hun werk en gaan naar huis, terwijl collega (X) en ik hier nog in de planning zitten, wij zijn de enige twee die taken op zich nemen, maar ook naar huis willen. En dat naar huis willen maakt me nog niet uit, ik heb niemand die op me zit te wachten, ja mijn man. Dat om aan te geven als je met 7 a 8 man werkt dat je de taken kan verdelen en nu is dat niet |  | Blijft langer op het werk om taken af te ronden | Toename thuiswerken en minder privé tijd | Werkbeleving | R.I.7 |
| Dat wij ook echt wel het idee hebben gehad dat wij dingen aan het rondbreien waren die niet onze taken zijn. En niet alleen dat je er te weinig van wist maar je stond er ook gewoon alleen voor. |  | Taken uitvoeren buiten takenpakket | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.7 |
| Ik verheugde me echt op dat zelfsturende werken, maar als er geen personeel komt dan komt het gewoon niet van de grond en dat is jammer |  | Door personeelstekort geen zelfsturing | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.7 |
| Dan heb je vaak dingen die je aan het regelen bent en dat je dan toch een stukje leiding mist die dat doet, denk ik. Ik denk er eigenlijk niet zo diep over na je doen gewoon. Ik denk wel dat je leiding mist, in ieder geval sturing. |  | Missen van leiding en sturing | Werken zonder leidinggevende | Rol en taakverdeling | R.I.7 |
| Ja hoe zie je die rol, dat er toch meer overleg is misschien, nu is het ook vervelend, dan weet je dat wijkverpleegkundige X heel druk is en dan moet je die toch bellen als je er niet uit komt. Als hier iemand vast op het team zit dan is het even van doe jij dit en kijk even mee want het lukt mij niet. | Op de vraag: Jullie hebben geen wijkverpleegkundige door omstandigheden, hoe zie je die rol | Steun zoeken bij wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkundige | Rol en taakverdeling | R.I.7 |
| Ik denk bij een wijkverpleegkundige daar zit plannen roosteren en bepaalde taken allemaal in. collega en ik schrijven ook die uren die we daarmee bezig zijn maar ze zitten maar te hameren op de looptijd is te lang, die moet steeds worden ingekort. Maar we boeken ook teveel onder administratie of planning, de niet productieve uren. Ik zie die bui hangen dat vandaag of morgen of volgende maand dat er weer iemand komt die zeg van jullie hebben veel te veel niet productieve uren. Terwijl wij het wel allemaal moeten doen buiten ons werk en uren om |  | Veel administratieve taken zijn productieve uren | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.7 |
| Dat je meer op elkaar aangewezen bent , dat je dingen moet regelen en doen. Ik vind dat ook best wel leuk nu als je er meer in thuis raakt | Vraag: Welk voordeel vind je aan zelfsturing zitten | Meer regelen met het team | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.7 |
| Wij hebben het nooit kunnen ervaren om helemaal zelfsturend te zijn, het steeds in ontwikkeling, dan gaat er weer een weg en dan zakt het een beetje terug, weer in ontwikkeling | Vraag: Wat vind je nog meer een nadeel aan zelfsturend werken | Zelfsturend werken op de achtergrond | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.7 |
| Ik denk dat je eerst meer vast personeel moet hebben om zoiets echt van de grond te kunnen laten komen. Want dat je toch ieder taken kan geven en gezamenlijk. Dat is gewoon heel moeilijk. Wat ik al aangaf de zzp’ers waarmee we werken zijn echt heel betrouwbaar en hele fijne collega’s, maar dat is toch anders dan dat je een vast team heb, zij zijn er toch minder bij betrokken denk ik. Niet naar de cliënten toe, maar zij doen gewoon hun werken en gaan naar huis. Als je vast personeel hebt dan raak je ook meer op elkaar ingespeeld |  | Personeelstekorten | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.7 |
| Als je vast personeel hebt dan raak je ook meer op elkaar ingespeeld |  | Vast personeel beter op elkaar ingespeeld | Bevorderende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.7 |
| Nee en ik ga nog steeds met plezier naar mijn werk. Ik ga fluitend heen en kom fluitend terug | Op de vraag: Ervaar je grote verandering in werken als je kijkt met het werken voor 2015 of nu. | Onveranderde werkbeleving | Onveranderde werkbeleving | Werkbeleving | R.I.7 |
| Nee en ik ga nog steeds met plezier naar mijn werk. Ik ga fluitend heen en kom fluitend terug | Op de vraag: Ervaar je grote verandering in werken als je kijkt met het werken voor 2015 of nu. | Onveranderde werkbeleving | Werkplezier | Werkbeleving | R.I.7 |
| ik zie het wel als een verbetering. Zeer zeker, we zijn nog niet zover dat we zelfsturend zijn, maar wat we doen, doen we toch. | Vraag: Zie je het nieuwe werken al een verbetering of zou je terug willen naar het oude organiseren | Traject zie ik als verbetering | Positief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.7 |
| Ja dat wel, maar er wordt inderdaad al zo lang over zelfsturend werken gesproken en als ik kijk waar we staan dan hebben we nog niet veel bereikt eigenlijk |  | Rijnlands werken niet meer op de voorgrond | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.7 |
| Ja we zijn er mee bezig, ze kunnen wel meer informatie geven, maar als het personeel er niet is dan heb je er niks aan | Op de vraag: Wordt je voldoende geïnformeerd vanuit de organisatie over het zelfsturend werken. | Behoefte aan kennisoverdracht | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.7 |
| Interview 8 |  |  |  |  |  |
| In eerste instantie heel positief, maar hoe het verloop is en hoe het gaat vind ik niet altijd even correct. | Eerste gedachten over zelfsturing | Positief over zelfsturing | Positief over zelfsturend werken | Eerste gedachte bij zelfsturing | R.I.8 |
| ik vind dat praktijk en theorie niet altijd samenvalt. | Vraag: Kan je iets vertellen over het de informatie die je hebt gekregen over zelfsturing, hoe ben je daarover geïnformeerd | Gedachten over verkregen informatie | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.8 |
| Nee, dat vond ik persoonlijk niet. Ik vond bepaalde dingen ook niet passend bij de functie die wij als verzorgende en verpleging uit moeten voeren en bepaalde dingen vind ik niet matchen met de organisatie gedachten, maar goed dat is mijn mening | Op de vraag: was de informatie duidelijk | Gedachten over verkregen informatie | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.8 |
| Sinds mijn komst in mei 2016 was er al veel gerommel met personeelsleden en dat is nu nog steeds, wij zijn nooit volledig op formatie geweest. Daardoor begin je ergens aan maar je kan niet verder. Je komt ergens op een punt en je moet weer terug omdat er een nieuwe collega bijkomt of die gaat weer weg en er is heel veel wisseling geweest binnen het team |  | Groot personeel verloop | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.8 |
| Coach (X) die is onze coach officieel, die probeert wel wat handreikingen te geven, maar uiteindelijk moet je het zelf gaan doen. Maar we komen niet zelf tot de kern, we zijn verschillende collega’s van elkaar en de een wilt wel en de andere wilt niet. |  | Stagnatie in coaching traject | Beleving coaching traject | Informatievoorziening | R.I.8 |
| Uiteindelijk moeten we dezelfde kant gaan kijken, maar dat gaat niet lukken bij ons. De reden is dat wij maar met z’n tweeën zijn en nieuwe collega’s die krijgen we niet mee. |  | Onderbezetting personeel team | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.8 |
| We proberen wel heel veel, maar dat wordt hem niet, omdat wij niet de basis onder de knie hebben, dus dan kom je er niet en stappen worden overgeslagen. |  | De basis niet onder de knie | Behoefte aan kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.8 |
| Ik vind persoonlijk dat zij het heel goed doet en neemt de tijd voor je, alleen wat ik denk waarin wij het missen is de benaming coach, de coach is niet diegene die zegt wat je moet doen, maar die geeft je handreikingen en het is de bedoeling dat je het zelf oppakt en er wat mee doet. Dat is denk ik dat iedereen het woord anders interpreteert, dat denk ik, dat is mijn mening. Voor mij heb ik geen negatieve ervaring of iets met haar, als ik bij haar kom dan is zij altijd bereid je te helpen, alleen het ligt bij jezelf. |  | Positief over team coach | Rol coach | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| Nee, dat heb ik niet, want de ene keer moest ik werken en de andere keer ook. Dat gebeurt als je vast werkt. De tweede keer wilde ik wel gaan alleen toen was ik ziek en daarom heb ik niet meegedaan | Vraag: deelname aan Rijnlandse dagen | Geen Deelname Rijnlandse dagen | Ervaring Rijnlandse dag | Informatievoorziening | R.I.8 |
| Ik denk dat belangrijkste is dat de verwachting die naar ons wordt gebracht, dat zou uitgebreider moeten zijn en persoonlijk vind ik dat we meer de financiële kant op moeten en management. Ik ben verzorgende ik heb heel veel geleerd qua zorg, rekenen kan ik ook, het huishoudboekje doe ik thuis ook, maar dit is wat anders. Daar zou ik persoonlijk meer in begeleid willen worden, want het gaat niet om 10 euro, ook niet om 100, maar om duizenden euro’s, die we toch op bepaalde plekken moeten gaan verdelen en daar heb ik geen kaas van gegeten. Ik zou daar meer in begeleid willen worden, dat is meer management.. |  | Informatietekort bij zelfsturend werken | Vooraf verkregen informatie | Informatievoorziening | R.I.8 |
| Ik denk dat belangrijkste is dat de verwachting die naar ons wordt gebracht, dat zou uitgebreider moeten zijn en persoonlijk vind ik dat we meer de financiële kant op moeten en management. Ik ben verzorgende ik heb heel veel geleerd qua zorg, rekenen kan ik ook, het huishoudboekje doe ik thuis ook, maar dit is wat anders. Daar zou ik persoonlijk meer in begeleid willen worden, want het gaat niet om 10 euro, ook niet om 100, maar om duizenden euro’s, die we toch op bepaalde plekken moeten gaan verdelen en daar heb ik geen kaas van gegeten. Ik zou daar meer in begeleid willen worden, dat is meer management.. |  | behoefte aan kennisoverdracht | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde | R.I.8 |
| Ik ben altijd al iemand die dingen aanpakt. Ik doe dingen soms al niet horend bij mijn taken, zo ben ik. Ja of het veranderd is, weet ik niet maar ik doe de dingen gewoon wel. Als ik dingen zie dan pak ik die op, als het roosteren is op wat anders, of voor de cliënt ik ga door. Tot nu toe vind het niet echt veranderd, de taken die er zijn heb ik zelf naar mij toe getrokken, als niemand het doet dan moet iemand het doen. Er moet iemand zijn om die taken uit te voeren anders komen we nergens. Ja zo ben ik, misschien doe ik soms wel teveel | Vraag: maar is jouw rol als medewerker ook veranderd sinds dit traject. | Onveranderde werkbeleving sinds zelfsturing | Onveranderde werkbeleving | Werkbeleving | R.I.8 |
| alle wijkverpleegkundige die we hebben gehad. Als team heb je een soort visie, de wijkverpleegkundige komt binnen het team en die hoort samenspraak te hebben in de dingen die we uitvoeren. Er zijn er hier drie of vier geweest en wijkverpleegkundige X is nu weer terug. Ze hebben allemaal hun eigen visie buiten die van ZDB en dan komen ze binnen en dan moeten wij ons eraan aanpassen en dan proberen we het goed te doen en dan zeggen ze dat het niet goed is. Dan denk ik ho stop, overleg met het team, wij hebben ook nog wat te zetten en ik denk als we het samen doen dat we er makkelijker komen dan we nu doen. Nu merk ik dat er heel veel dingen worden opgedragen | Vraag: Wat vind je van de rol van een wijkverpleegkundige binnen een zelfsturend team | Sturing door wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkunde | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| Een goede communicatie over de cliënten met elkaar. | Vraag: wat verwacht je van de wijkverpleegkundige | Wens tot meer collegiaal overleg | Rol wijkverpleegkunde | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| Ja, omdat ik vind dat je in zelfsturing samen moet kunnen beslissen, samen overleggen, kijken wie het weet. Maar als ze niet overleggen en het mededeelt dan is het een teamleider of hoe je het wilt noemen en denkt dat zij beter is dan jij, ik vind dat soort dingen niet prettig | Vraag: Heb je het gevoel dat zij de rol overnemen van een verkapte leidinggevende. | Ervaart sturing door wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkunde | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| je hebt de wijkverpleegkundige die neemt de overhand en die zegt wat wij moeten doen, dat is volgens mij niet de insteek van zelfsturing | Vraag: Heb je het gevoel dat zij de rol overnemen van een verkapte leidinggevende. | Sturing door wijkverpleegkundige | Rol wijkverpleegkunde | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| het niveau die zij beheersen en de taken die zij moeten uitvoeren, er zit natuurlijk verschil tussen een verpleegkundige niveau 4/5 of wij. | Kan je vertellen waarom je denk dat de wijkverpleegkundige de overhand neemt | Niveau verschil met wijkverpleegkundige | Verschil in opleidingsniveau | Kennis en kunde | R.I.8 |
| er wordt heel veel in je schoenen geschoven, zo van doe maar. En dan komt er steeds meer bij, je moet ook redelijk zijn, ik kan best veel, maar sommige taken kan ik nog niet en moet ik begeleid worden. Dat moet allemaal in overleg en niet van ze kan het wel, dat moeten ze niet doen | Vraag: De rollen zijn jou dus ook niet helemaal helder. | Toewijzen van taken zonder begeleiding | Rol en taakverdeling | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| Nu zijn we weer gestart en is wijkverpleegkundige X een keer geweest, maar nu is het werkoverleg al 3 keer verzet. Dan denk ik van hoe komen wij er, elke keer schrijven we punten op of de coach kan niet, wanneer komen we nou bij elkaar, want we blijven elke keer schuiven | Vraag: Geef je daarmee ook aan dat je in het traject van zelfsturing te weinig begeleiding ervaart | Verschuiven teamoverleg door andere prioriteit | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.8 |
| Er moet doorgepakt worden, het is heel moeilijk want we werken met 6 zzp’ers en wat wil je dan met twee vaste medewerkers kun je niet bouwen. En ik weet zeker met tweeën werken is geen team, sorry, dat kan niet. |  | Personele onderbezetting | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.8 |
| Vrijheid, als er dingen moeten gebeuren hoef je geen toestemming te vragen of het goed is of niet, je beoordeelt zelf op dat moment of het nodig is en dan doe je dat. Bepaalde dingen ook als er iemand ziek is dan hoef je niet te vragen mag je iemand bellen, de vrijheid die je hebt vind ik wel fijn. | Vraag: Als je kijkt naar de voordelen bij zelfsturend werken, ervaar jij die | Ervaart meer vrijheid door zelfsturend werken | Positieve factor van zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.8 |
| Alleen je moet wel weten tot hoever je mag gaan, dat is voor mij niet duidelijk, zo van dit is de grens en dan is er dan iemand die het overneemt of moet ik verder gaan. | Gerelateerd aan het gevoel van vrijheid | Grenzen zijn niet bekend en kaders nodig | Beperkende factor in traject naar zelfsturing | Beïnvloedende factor | R.I.8 |
| Alleen je moet wel weten tot hoever je mag gaan, dat is voor mij niet duidelijk, zo van dit is de grens en dan is er dan iemand die het overneemt of moet ik verder gaan. | Gerelateerd aan het gevoel van vrijheid | Grenzen zijn niet bekend en kaders nodig | Behoefte aan inhoudelijke kennis en kunde | Kennis en kunde |  |
| Dat er soms dingen gedaan worden en er niet over wordt gecommuniceerd, want het is allemaal goed bedoel en wie het weet mag het zeggen. Er wordt niet gecommuniceerd en daardoor gebeuren er dingen dubbel die niet nodig zijn | Vraag: Wat ervaar je als nadeel bij zelfsturend werken | Er worden geen ervaringen gedeeld en communiceert | Delen van kennis en ervaringen | Kennis en kunde | R.I.8 |
| Niks, want ik vind mijn werk nog steeds leuk. Voor mij staan de cliënten op nummer een en dan de rest. De administratie heeft mij nooit getrokken, ik zal het uitvoeren, maar cliënten zijn mijn motivatie om mijn werk te doen. | Vraag: Wat heeft het zelfsturend werken gedaan met jouw werkplezier | Onveranderde werkbeleving | Onveranderde werkbeleving | Werkbeleving | R.I.8 |
| Niks, want ik vind mijn werk nog steeds leuk. Voor mij staan de cliënten op nummer een en dan de rest. De administratie heeft mij nooit getrokken, ik zal het uitvoeren, maar cliënten zijn mijn motivatie om mijn werk te doen. | Vraag: Wat heeft het zelfsturend werken gedaan met jouw werkplezier | Onveranderde werkbeleving | Werkplezier | Werkbeleving | R.I.8 |
| Het team, ben je op formatie, teamleden zijn ook van belang, wij zijn allemaal verschillende mensen en het is altijd heel moeilijk om iedereen de zelfde kant op te krijgen. Daar zou nog wat kunnen gebeuren, wel denk ik niet in ons team. Ik zal het uitleggen, ik werk hier al twee jaar en er zijn al zoveel personeelsleden hier geweest en ze lopen allemaal weg en ik weet niet waarom, zo slecht is het hier niet. Mijn ervaring is het is niet slecht, maar je moet het wel doen, voor de taken lopen veel mensen weg. Dat vind ik wel jammer | zijn er nog meer factoren die je kan benoemen die beïnvloedend zijn op het zelfsturend werken of het traject ernaar toe | Personele onderbezetting | Beperkende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.8 |
| maar niet iedereen vind dat leuk. Mensen zijn gewend de cliënten te helpen en de rest is dan voor de wijkverpleegkundige bij wijze van spreken. Maar zo werk het dus niet. Daar moet je denk ik in groeien, ik denk dat dat veel mensen en vooral van oudere stempel, oudere die in de zorg werken zijn. Vroeger was het wassen en als er wat was konden zij kloppen op het deurtje en nu staat er niemand meer achter, dus moeten ze het zelf oplossen | Niet leuk vinden gaat over administratieve taken | Meer taken bij teamleden | Werken zonder leidinggevende | Rol en taakverdeling | R.I.8 |
| Terug zou ik niet willen, maar een verbetering kan ik niet zeggen, het heeft zijn voor en nadelen. Terug gaan naar het oude is geloof ik niet passend in deze tijd en tegenover onze mensen. Ik heb van veel dingen geen kaas gegeten en ik denk dat ze daar ons heel goed in moeten begeleiden en coachen voordat ze je de vrijheid in zelfsturing en het geld moeten geven | Vraag: Als je kijk naar deze manier van werken en de oude, zou je dan terug willen | Geeft aan begeleiding en coaching noodzakelijk te vinden in traject | Bevorderende factor van zelfsturing | Beïnvloedende factoren | R.I.8 |
| Ik zou echt opnieuw willen beginnen en ook voor mijzelf. Gewoon vanaf stap een tot en met nu en dan terug gaan hoe was het een paar jaar geleden, waar zijn we en hoever zijn we gekomen. En dan gaan kijken wat missen we en wat mis |  | Wenst opnieuw te beginnen met het traject naar zelfsturing | Negatief over traject naar zelfsturing | Werkbeleving | R.I.8 |