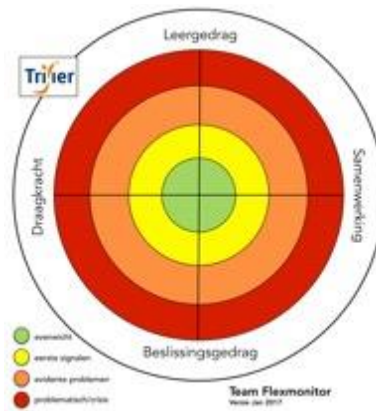


Evaluatie Verslag

Project Flexmonitor GGzE



Versie 18 januari 2018

Dr. Joyce Bierbooms, GGzE
Drs. Frank van Gool, Trifier BV

Inleiding

Het project loopt vanaf sept 2016 en inmiddels hebben we binnen GGzE met zeven teams ervaring opgedaan. In april 2017 is een tussentijdse evaluatie gedaan met betrekking tot het praktisch gebruik van de Flexmonitor. Hierin is met name gekeken naar de volgende vier fases: de voorbereidende fase, de projectstart, de inrichting van de methode en de maandelijkse monitoring middels de flexmonitor.

In het huidige verslag beschrijven we de laatste fase van het project, namelijk de belangrijkste uitkomsten van de pilot met de Flexmonitor. Deze bevindingen zijn gebaseerd op een evaluatie die we aan het eind van de pilot hebben gehouden tezamen met vertegenwoordigers van de deelnemende teams. Hiernaast zijn bevindingen meegenomen die lopende de pilot naar voren kwamen en van invloed zijn op de verdere ontwikkeling van de Flexmonitor.

Aan het eind van de pilot hebben we een beeld kunnen schetsen van de indicatoren voor flexibiliteit in de teams, en van de interventies die zijn gepland, alsook de verbeterpunten voor de methode. Hiernaast zijn een aantal praktische overwegingen gemaakt.

Naast de huidige evaluatie wordt ook een aantal Engelstalige en Nederlandstalige artikelen geproduceerd waarin verschillende aspecten van de Flexmonitor worden belicht. Deze artikelen maken deel uit van een promotietraject aangaande flexibiliteit. Voor gedetailleerde analyses verwijzen we naar deze artikelen. Deze zijn te vinden op de website van Trifler.

18 januari 2018
Joyce Bierbooms
Frank van Gool

Opzet van de pilot

Teams

Binnen GGzE wordt de Flexmonitor in inmiddels 7 teams toegepast. Enkele teams zijn later gestart en hadden ten tijde van de evaluatie nog beperkte ervaring. Het betreft uiteenlopende teams:

- 1) Een Ambulant team
- 2) Team besloten Jeugdzorg
- 3) Team besloten Jeugdzorg
- 4) Een team woonbegeleiders
- 5) Team Deskundigheidsbevordering
- 6) Team Veiligheid
- 7) Team ervaringsdeskundigen

Daarnaast lopen er inmiddels binnen een aantal andere instellingen projecten op 6 HIC afdelingen buiten het huidige project om. De ervaringen daar worden in deze evaluatie meegenomen.

Procedure

De flexmonitor is op dezelfde wijze geïntroduceerd en in gang gezet bij alle deelnemende teams. De introductie vond plaats tijdens een plenaire teambijeenkomst waarin eerst de methode werd uitgelegd en deze vervolgens werd ingevuld. Het invullen van de flexmonitor door de teams bestaat uit het creëren van stellingen die staan voor indicatoren van teamgedrag. Deze stellingen worden periodiek gescoord en de scores hierop worden teruggekoppeld aan het team in de maandelijkse rapportage. Aan de hand van de uitkomsten wordt nagedacht over interventiemogelijkheden door de teams; wanneer negatieve tendensen worden waargenomen in teamgedrag wordt hier op geïntervenieerd.

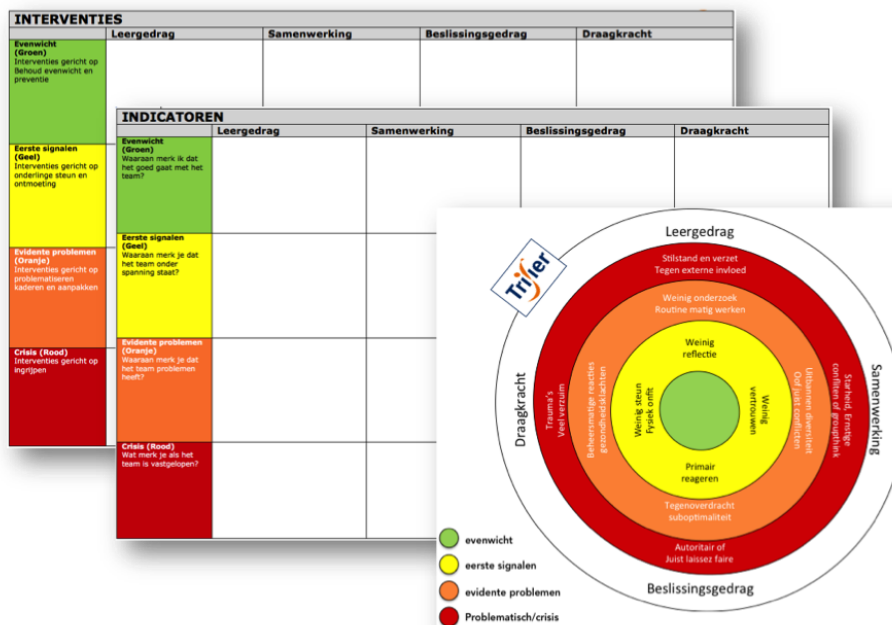
Opzet evaluatie

We hebben de Flexmonitor geëvalueerd volgens de Realistische evaluatie methode (Pawson, 2013). In deze methode gaat men ervan uit dat een sociaal programma (zoals de Flexmonitor), altijd complex is, dat veel variabelen een rol spelen en dat de mensen die erin participeren mede het programma maken. De effectiviteitsvraag maakt plaats voor een genuanceerd en complex beeld waarin de vraag centraal staat: wat werkt voor wie, en in welke context?

We hebben daartoe interviews gehouden met de verschillende betrokkenen in het traject waarin we met de gebruikers in gesprek zijn gegaan over de Flexmonitor en verdieping hebben gezocht over de uitgangspunten van ons als initiatiefnemers. Het interview in het kader van deze evaluatie is toetsend, het brengt de respondent in de positie dat hij of zij kan nuanceren, verdiepen of kan falsificeren (Manzano, 2016). We werkten daarbij met een interviewwijzer (zie bijlage).

In totaal zijn 18 interviews gehouden met teamleden, kartrekkers, leidinggevendenden en teamadviseurs. Daarnaast zijn er met de 14 kartrekkers nog extra interviews gehouden over de indicatoren en interventies. Naast de interviews met de betrokkenen hebben we gebruik gemaakt van de rapportages van de Flexmonitor en van de werkaantekeningen en logboek van de projectleider.

Deze gegevens zijn verzameld in het kader van het promotietraject naar flexibiliteit en de flexmonitor. Informatie die uit dit traject is voortgekomen wordt mede gebruikt voor de resultaten en conclusies benoemd in dit huidige verslag.



Figuur 1; formulieren gebruikt bij het invullen van de flexmonitor

Beschrijving resultaten

Indicatoren

In tabel 1 zijn alle gebruikte indicatoren te zien die teams hebben opgenomen in de flexmonitor. Dit geeft aan welke indicatoren de teams als belangrijk zien voor hun verschillende teamgedragingen (leren, samenwerken, beslissingsgedrag en draagkracht). Wanneer we inzoomen op welke het meest frequent voorkomen zien we dat een aantal indicatoren centraal staan. Met name veiligheid, communicatie, steun van elkaar en een

plezierige werkomgeving komen naar voren. Hiernaast worden indicatoren genoemd als pro activiteit, motivatie, alsook de contra indicator van werkdruk. Wat hier opvallend aan is, is dat indicatoren bij verschillende perspectieven worden genoemd. Dit geeft aan dat teams weinig concreet onderscheid maken tussen de verschillende gedragingen per perspectief. Een tweede opvallend punt is dat teams individuele eigenschappen zien als indicatief voor het algeheel team functioneren. Zo worden onder meer motivatie en pro activiteit genoemd die met name op het individu slaan en niet op het team als geheel. Als laatste wordt duidelijk dat werkdruk een wezenlijke rol speelt. Dit wordt genoemd als contra indicator bij ieder perspectief, en drukt zwaar op het team functioneren, alsook de flexibiliteit.

Interventies

Wat betreft de interventies die teams hebben gecreëerd aan de hand van de flexmonitor kan worden gesteld dat ze te herleiden zijn naar een van de volgende drie categorieën: ofwel als een feedback-gerelateerde interventie, ofwel teambuilding-activiteiten of gebruik van een discussie- of dialoogvorm. Hiernaast werd duidelijk dat de teams uit de pilot interventies onder verschillende perspectieven scharen en dat de effecten van een enkele interventie meerdere perspectieven tegelijkertijd beïnvloeden.

Proces

Uit de pilot komt verder naar voren dat er obstakels worden ervaren in het gebruik van de flexmonitor. Deze komen met name voor bij het implementeren en doorpakken van interventies. Redenen hiervoor zijn divers. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan collectieve motivatie waardoor de werkgroepen die aan de slag zijn gegaan met de flexmonitor niet het gehele team meekrijgen. Hiernaast worden een tekort aan tijd, een verlies aan focus, en een lage respons rate op het invullen van de flexmonitor genoemd als redenen waardoor beperkte gegevens beschikbaar zijn om interventies op te baseren. Aan de andere kant benoemen teams ook de succesfactoren die hen ertoe drijven wel door te zetten met interventies. Bijvoorbeeld collectieve motivatie om met de flexmonitor aan de slag te gaan alsook de ruimte binnen de organisatie en het team om actie te ondernemen op basis van de flexmonitor. Hiernaast komt het signaal vanuit de deelnemende teams dat intensievere begeleiding van een facilitator zou zorgen dat het implementeren van interventies succesvoller zou zijn.

Impact

Wanneer gekeken wordt naar de impact van de flexmonitor en het praktisch nut, kan gesteld worden dat de methode een positief effect heeft op het team functioneren. Het merendeel van de teams meldt dat het gebruik van de flexmonitor prettig is en tot positieve veranderingen heeft geleid binnen het team. Dit komt onder meer doordat het bewustzijn over het functioneren van het team stijgt, de flexmonitor als signalering van gedragingen werkt en er kritische vragen boven tafel komen, mede door de anonimiteit in het gebruik ervan. In andere woorden: de flexmonitor, en het gebruik ervan is een interventie op zichzelf.

Projectdoelstellingen

De volgende projectdoelstelling stond centraal: met de flexibiliteitsmonitor willen we medewerkers, hun teams, managers en organisaties een methode aanreiken waarmee zij zelf de eigen wendbaarheid en weerbaarheid kunnen monitoren en vergroten. Daarmee sluiten we direct aan bij de Programmalijslijn 'Eigen kracht' in het meerjarenplan 2016 – 2018 van het O&O fonds GGZ en bij de ontwikkeling naar zelforganisatie welke in veel zorgorganisaties gaande is. We willen een methode aanbieden waarmee teams hun eigen indicatoren voor flexibiliteit bedenken, hiervan een monitor maken, deze gebruiken om vroege signalen op te vangen en tenslotte richting geven aan interventies op de leer- en ontwikkelprocessen van het team. Met de flexibiliteitsmonitor kunnen in een vroeg stadium ongewenste teamontwikkelingen worden gesignaleerd." Deze doelstelling is gekoppeld aan het huidige project en vormt de basis voor de financiering van de pilot.

	<u>Leergedrag</u>	<u>Samenwerking</u>	<u>Beslissingsgedrag</u>	<u>Veerkracht en vitaliteit</u>
<u>Indicatoren gevonden in de praktijk</u>	Delen van informatie Psychologische veiligheid Inspiratie om te leren Motivatie om te leren Reflexiviteit pro activiteit Team activiteit Werkdruk Openheid	Delen van informatie Diversiteit Communicatie Steun aan elkaar Proactieve attitude Psychologische veiligheid Vertrouwen Werkdruk	Delen van informatie Betrokkenheid Diverse kennis Loyaliteit naar de beslissing Discussie onderling Psychologische veiligheid Steun aan elkaar Vertrouwen Werkdruk	Leren Empowerment Engagement Steun binnen team Team communicatie Werklust Openheid Werk atmosfeer Learning Adaptieve persoonlijkheid Work-life balans Werkdruk
<u>Interventies praktijk</u>	Teambuilding Opdelen team (ambulant/klinisch) Gedragsfeedback Formulier dienstevaluatie Promoten van vragen van feedback in het team Intervisie Discussie	Formulier dienstevaluatie geïnstalleerd Gedragsfeedback na iedere dienst Opdelen team (ambulant/klinisch) Incident discussie Promoten van vragen van feedback in het team Teambuilding Intervisie Rolverheldering teamleden middels discussie	Formulier dienstevaluatie Opdelen team (ambulant/klinisch) Intervisie Bespreken van non participatie Promoten van vragen van feedback in het team	Shift evaluatie form Opdelen team (ambulant/klinisch) Bespreekbaar maken van caseload Teambuilding Intervisie

Tabel 1.gebruikte indicatoren en interventies

Op basis van de uitkomsten en inzichten aangaande de flexmonitor komen verschillende zaken naar voren. Allereerst kan gesteld worden dat het ontwerpen van een methode die teams in staat stelt hun eigen indicatoren te bedenken en aan de hand hiervan vroegtijdig gedragingen te signaleren, gelukt is. Kijkend naar het richting geven van interventies op teamontwikkelprocessen kan worden geconcludeerd dat ook dit is gelukt. Echter het zelf, en vooral zelfstandig gebruiken van de flexmonitor blijkt moeilijker in de praktijk dan beoogd; hierbij vereisen teams externe begeleiding. In de huidige fase blijkt dat, om deze aanpassingen te doen, en wendbaar te blijven, de begeleiding van een facilitator gewenst is.

Overwegingen en aanbevelingen

Discussiepunten

Op basis van de resultaten van de pilot is een aantal overwegingen gedaan met betrekking tot de praktische uitvoering en invulling van de flexmonitor. Allereerst kan de bekwaamheid van het team om zelf met de abstracte voorstellingen en concepten binnen de flexmonitor aan het werk te gaan ter discussie worden gesteld. Misschien zijn termen als flexibiliteit, leergedrag, beslissingsgedrag etc., te theoretisch om hier zonder voorkennis op een juiste manier mee te werken. Misschien zijn dergelijke onderwerpen te ontastbaar om ineens te implementeren in teams werkend in de gezondheidszorgpraktijk en is hier scholing, dan wel sturing voor nodig.

Hiernaast kan ook een kritische noot ten opzichte van het interventie proces ten aanzien van flexibiliteit worden aangekaart. In de meerderheid van de teams wordt aangegeven dat er moeite is met het doorpakken en daadwerkelijk implementeren van interventies. Uit de pilot blijkt echter ook dat het sommige teams wel lukt. Wat maakt dat interveniëren in sommige situaties wel lukt en in andere niet? Teams geven aan dat werkdruk een reden is voor het niet doorpakken met interventies. Aan de andere kant wordt collectieve motivatie genoemd als succesfactor bij het gebruik van de flexmonitor. Dit lijkt logisch, waar de flexmonitor een teaminstrument is, is collectieve steun een voorwaarde om een dergelijk instrument te laten slagen. Het lijkt zinvol voor de praktijk om meer kennis te verzamelen over welke succesfactoren bijdragen aan het succesvol implementeren en dorvoeren van interventies en de flexmonitor. Dit zou bijdragen aan het behalen van de doelstelling waarin teams daadwerkelijk zelfstandig werken met een methode als de flexmonitor.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de pilot is een aantal praktische aanbevelingen gedaan. De belangrijkste is om een bepaalde mate van sturing te bieden door een facilitator of begeleider. Het geven van meer sturing lijkt ogenschijnlijk haaks te staan op concepten als zelfsturing, flexibiliteit en de flexmonitor maar komt de effectiviteit van de flexmonitor ten goede.

Een tweede verbetering voor gebruik van de flexmonitor in de praktijk is om de flexmonitor te gebruiken met betrekking tot een helder teamdoel. Flexibiliteit is abstract en het nastreven ervan zou beter verpakt kunnen zijn in operationele doelen. Concreet betekent dit, dat bij het gebruik van de flexmonitor, een helder teamdoel wordt nagestreefd in plaats van het bereiken van flexibiliteit. Voor een team maakt dit de stip op de horizon tastbaarder. Hiernaast zorgt het stellen van doelen voor meer motivatie voor verandering (Pittman, 2012).

Conclusie

In dit huidige evaluatieverslag staat de pilot, en het eerste gebruik van de flexmonitor centraal. De flexmonitor heeft als doel een team flexibeler te maken en bewustwording te creëren van het team functioneren. De resultaten van deze pilot geven aan dat de flexmonitor inderdaad een positief effect heeft op teams en hun gedragingen. Met name doordat teams zelf aan de slag gaan met het in kaart brengen van wat zij als belangrijk achten en hier vervolgens op concrete en tijdige wijze mee aan de slag kunnen. Hiernaast zorgt de methode in zijn geheel voor een verandering in het werkproces waardoor flexibiliteit wordt gecreëerd. De flexmonitor wordt ervaren als een instrument van het team en levert bewustzijn op. Het geeft teams de mogelijkheid om op metaniveau te communiceren over teamprocessen.

Wel zijn enkele verbeterpunten aangemerkt. Het belangrijkste verschil met de visie van waaruit de flexmonitor

is gecreëerd is dat er een behoefte is aan sturing en invloed van buiten het team. Het blijkt moeilijk voor teams om het gebruiksproces van de flexmonitor geheel autonoom op te pakken. Gebruikers uit de teams vragen om meer structuur en sturing.

Vervolgstappen en lange termijn doelstelling

Een vervolgstudie inzake de flexmonitor is naar ons beste inzicht gericht op de volgende drie factoren. Allereerst om de flexmonitor in een bredere context te gebruiken. Dit houdt in dat meer teams van diverse aard met de methode gaan werken, dus verpleegkundige teams maar bijvoorbeeld ook behandelaren en ondersteunende diensten. Dit maakt het inzicht in de werkingsmechanismen en werkzame context groter en draagt bij aan een lange termijn implementatie waarbij de flexmonitor organisatiebreed kan worden gebruikt. Brede inzetbaarheid van de flexmonitor draagt dit bij aan de wendbaarheid van de GGZ op langere termijn en bereidt de organisatie voor op de toekomst. Ten tweede zou een vervolgstudie specifiek gericht kunnen worden op interventies; welke interventies werken in de praktijk, en wat draagt bij aan implementatiesuccessen. Dit is in de huidige pilot deels aan bod gekomen maar blijft een bron voor toekomstig onderzoek. De uitkomst van onderzoek naar interventies draagt bij aan het creëren van een 'toolbox' met best practices voor gebruik in de praktijk. Hiernaast zou dit iets opleveren voor de wetenschappelijke literatuur aangezien informatie uit wetenschappelijke artikelen zeer beperkt is met betrekking tot welke interventies teams eigenhandig in kunnen zetten. Een derde en laatste focus van toekomstig onderzoek is om een applicatie/internetplatform in te richten. Dit sluit aan bij de doelstelling op de lange termijn. Die is gericht op de mogelijkheden om deze methode in een digitale toepassing breed, en op zelfstandige wijze, inzetbaar te maken. Dit door gebruik te maken van een combinatie van web-based technieken en mobiele apps: er ontstaat een platform waarop indicatoren kunnen worden uitgewisseld, waar best-practices worden beschreven en teams van elkaar leren. Uiteindelijk wordt de flexibiliteitsmonitor zo ontwikkeld dat teams in de GGZ deze zelf kunnen gebruiken. Om dit op een goede manier in te richten zal nauw samengewerkt moeten worden met de gebruikers in het huidige project en praktische obstakels moeten overwonnen. De behoeften van gebruikers zullen verzameld moeten worden om de haalbaarheid van het beoogde ontwerp te toetsen. Vervolgens zal in samenwerking met gebruikers uit de teams de tool en het e-platform worden ontwikkeld en ingericht. Het zelfstandig gebruiken van de methode blijft een ontwikkel- en speerpunt voor de toekomst.

Bronnen

- Manzano, A. (2016). The craft of interviewing in realist evaluation. *Evaluation*, 1356389016638615.
- Pawson, R. (2013). *The science of evaluation: a realist manifesto*: Sage.
- Pittman, J. M. (2012). Review of Improving performance in service organizations: How to implement a lean transformation. *Administration in Social Work*, 36(4), 428-430.

Overige bronnen:

<https://www.trifler.nl>

Bijlage 1; Interviewwijzer Flexmonitor

Inleiding

Dit interview is onderdeel van een 'realistic evaluation'. Dit is een evaluatiemethode waarin wordt gezocht naar context, mechanismen en uitkomsten van een sociaal programma, in dit geval de flexmonitor. Bijzonder aan deze methode is dat ik niet alleen vragen stel maar jou ook een aantal theorieën ga voorleggen waar ik graag jouw reactie op wil. Ik zal je ook vragen naar jouw 'theorieën'. Zo wisselen we perspectieven en ideeën uit en werken we aan een 'programma theorie'.

Beperkte vertrouwelijkheid

- We citeren niet letterlijk uit interviews en noemen geen namen van personen.
- De opnames worden geanonimiseerd opgeslagen bij TiU

Ik ben op verschillende manieren bij de monitor betrokken en heb hem bij jullie geïmplementeerd. Toch wil ik je vragen om ook wanneer je kritische punten hebt deze met me te delen. We kunnen samen op zoek wat er nu wel of niet werkt in de welke context.

Gegevens

- Functie?
- Hoe lang in het team?
- Aantal dienstjaren?
- Initiële opleiding?

Start/Context

- Waar kwam de vraag naar de flexmonitor vandaan?
- Hoe ben jij begonnen aan de flexmonitor?
- Hoe groot is jullie team?
- Wat was bij de start de situatie van het team?
- Wat speelde er in de context van het team?
- Hoe staat jullie team bekend bij anderen?
- Hoe verliep het inrichten vd monitor?
- Speelt de grootte van het team een rol voor jou?
- Hoe kijk je terug op het inrichtingsproces?
- Hoe verliep de eerste vragenlijsten in het team?

Opbrengsten/outcomes

- Wat brengt de flexmonitor op?
- Geldt dat voor al je collega's?
- Wat vindt je van de rapportage?
- Wat haal jij uit de rapportage?
- Hoe kijk je terug op de eerste interventies?
- Welke interventies waren dat?

Mechanismen

- Hoe werkt het volgens jou?
- Wat werkt er volgens jou?
- Wat zijn volgens jou de werkende mechanismen?
-

Theorieën; wat vindt je van de volgende ideeën/theorieën?

Over mechanismen:

- Door de teamgedragingen expliciet te maken worden ze zichtbaar en bespreekbaar
- De verwachtingen van het team worden er door duidelijk
- Het inrichten en expliciteren is al een interventie

- Als teams hun eigen monitor inrichten vergroot dat de betrokkenheid.
- Het feit dat je vroege signalen hebt gedefinieerd maakt het mogelijk vroeg te signaleren
- Door regelmatig te meten worden trends zichtbaar
- Door de monitor wordt het mogelijk om interventies te doen.

Over context

- De risico's in een gesloten setting zijn groter dan in een open setting
- Wanneer je werkt onder druk ligt rigiditeit op de loer
- In grote teams is het lastiger werken dan in kleine
- De invloed en aanleiding voor de flexmonitor zijn van belang
- De rol van de leidinggevende of teamcoach moet ondersteunend maar niet bepalend zijn
-

Over uitkomsten

- Door het monitoren worden onderhuidse sluipende mechanismen zichtbaar
- Door de monitor is het gemakkelijker interventies te bedenken
- Ons team is stabiel geworden
-

Over de rollen

- Hoe kijk je naar de rol van de facilitator?
- Hoe zie je de rol van de kartrekker?
- Hoe zie je de rol van de leidinggevende?