

ONDERZOEK NAAR DE EFFECTEN EN IMPLEMENTATIE VAN TEAMREFLECTIE AANDACHT VOOR ZORGMEDEWERKERS IN MIDDEN- EN WEST-BRABANT

KLANT
AUTEUR(S)
KENMERK
DATUM

Transitietafel Midden-Brabant
Ellen Westhoff, Sam Huberts en Vicky Drost
SH/jve/002783
2 december 2021

Inhoudsopgave

	Samenvattende infographic	4
	Implementatielessen	5
1	Introductie	6
1.1	Aanleiding voor het onderzoek	6
1.2	Onderzoeksvragen en scope	6
1.3	Leeswijzer onderzoek	6
2	Onderzoeksverantwoording	7
2.1	Literatuurstudie	7
2.2	Interviews	7
2.3	Data-analyse	7
2.4	Klankbordgroep	7
3	De werking en toepassing van Teamreflectie	8
3.1	De ontwikkeling en toepassing van Teamreflectie	8
3.2	De effectketen van Teamreflectie	8
4	De effecten van Teamreflectie	10
4.1	Noodzaak om Teamreflectie in te zetten	10
4.2	Verwachtingen en ervaringen van medewerkers, teammanagers en trainers	11
4.3	Directe individuele effecten van de bijeenkomst	17
4.4	Effecten en verwachtingen op de langere termijn	18
5	De implementatie van Teamreflectie	20
5.1	Een structurele implementatie van Teamreflectie	20
5.2	Een bredere verspreiding van Teamreflectie	25

6	Conclusie	27
6.1	Welke invloed heeft de aanpak Teamreflectie op het voorkomen dan wel verminderen van (ziekmakende) stress; en op het werkplezier en daarmee indirect op de verloop- en verzuimcijfers van het deelnemende personeel?	27
6.2	Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren voor een structurele implementatie van Teamreflectie in zorgorganisaties?	27
6.3	Onze reflectie op de aanpak	28
A.	Bijlage onderzoeksverantwoording	29
B.	Figuren monitor Teamreflectie	30

Samenvattende infographic

Teamreflectie

Teamreflectie helpt werknemers van VVT-organisaties bij het omgaan met heftige en/of aanhoudende stressvolle gebeurtenissen om zo de impact van stress te reduceren, sneller en effectiever te kunnen herstellen van stress en jezelf en elkaar te kunnen behoeden voor uitval.



De aanpak

Basis van Teamreflectie

De aanpak bestaat uit twee bijeenkomsten en een 'buddytraject'. Teamreflectie is voorjaar 2020 gestart als pilot en vanaf najaar 2020 bij ruim tien VVT-organisaties in de regio Brabant ingezet.

De volgende elementen zijn essentiële onderdelen van Teamreflectie:

- Een fysieke bijeenkomst met het team
- Starten met een check-in waarin besproken wordt hoe iedereen erbij zit - met onafhankelijke begeleiding en met aandacht voor een open en eerlijke houding
- Uitleg over de meerwaarde en keerzijde van stress
- Buddygesprekken waarin je persoonlijke zaken (structureel) bespreekt met een partner
- Een vervolg(bijeenkomst) voor het team



Effect van Teamreflectie

Het effect van Teamreflectie

- Deelnemers en teammanagers zijn over het algemeen positief en ervaren de bijeenkomsten, met name door het delen van hun verhaal en emoties als waardevol, maar soms ook als zwaar
- Teamreflectie creëert ruimte en biedt handvatten om het gesprek met elkaar aan te gaan over gebeurtenissen en emoties die spelen op het werk en in de privésfeer, ook na de bijeenkomsten
- Deelnemers begrijpen het belang van inzicht krijgen in stress en de waarde van de buddyaanpak, maar zijn wisselend enthousiast over de mogelijkheden voor uitvoering/toepassing in de dagelijkse praktijk

De beoogde resultaten van Teamreflectie (zie effectketen op bladzijde 9) worden grotendeels behaald. Deelnemers voelen regelmatig opluchting na de bijeenkomst, hebben meer inzicht in (de gevolgen van) stress en in hoe zij hiermee kunnen omgaan. Veel deelnemers ervaren meer begrip en steun voor elkaar



Inrichtingsvragen

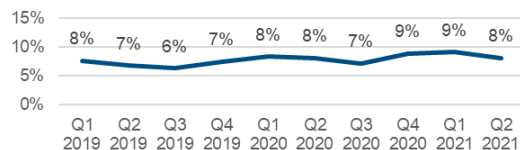
Toepassing van Teamreflectie varieert

Afhankelijk van het doel dat een organisatie met Teamreflectie wil bereiken varieert de inrichting. Klik hier door naar de bespreking van de volgende onderwerpen in de rapportage:

- Voor welke onderwerpen en teams wil je de aanpak inzetten?
- Hoe creëer je draagvlak onder medewerkers?
- Kies je voor interne of externe trainers?
- Wie gaat de aanpak in de organisatie implementeren en uitvoeren?

Op de volgende pagina staat de 'routekaart voor implementatie'

Gemiddeld verzuimcijfer in VVT-instellingen



Reflectie op de aanpak

Zorgmedewerkers zorgen vaak niet goed genoeg voor zichzelf, de cliënt of bewoner gaat voor. Hiernaast is het verloop en verzuim in de sector hoog, met een verzuim van gemiddeld wel 8%. Veel organisaties in de sector werken momenteel aan een cultuuromslag, met meer aandacht voor het werkplezier en de gezondheid van medewerkers. De aanpak Teamreflectie is een bruikbare tool die in dit kader ingezet kan worden voor zorgpersoneel; om te reflecteren op (heftige) gebeurtenissen en om te inventariseren wat medewerkers en teams nodig hebben. Op basis van dit onderzoek concluderen wij dat Teamreflectie een veelbelovende aanpak is, waarmee medewerkers bewust leren reflecteren op en omgaan met heftige gebeurtenissen.

Implementatielessen

Routekaart voor implementatie

Welke stappen kan een organisatie zetten om Teamreflectie goed te laten landen en een structurele inzet te borgen in een organisatie - om de aanpak succesvol te implementeren?

1



Vaststellen visie

- Stel een brede visie op, mede gericht op het verhogen van werkplezier en beperken van verloop en verzuim - laat deze consistent terugkomen in het handelen van de organisatie
- Laat de toepassing van Teamreflectie aansluiten bij de brede visie en context van je organisatie ('couleur locale')
- Denk na over onderwerpen en teams waarvoor je de aanpak wil inzetten. Zet de aanpak bijvoorbeeld in bij heftige incidenten of structurele uitdagingen. Maak afhankelijk van de inzet ook de keuze voor interne of externe trainers.

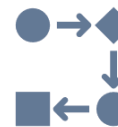
2



Gedeelde urgentie

- Draag de meerwaarde van de aanpak uit binnen de organisatie - consensus over het belang van Teamreflectie helpt de implementatie
- Het helpt als bestuurders zich binnen hun organisatie actief inzetten voor de aanpak en het belang benoemen
- Steun van teammanagers/-coaches en medewerkers met 'organisatieperspectief' is doorslaggevend - neem hen mee in achtergrond, werking en bedoeling van Teamreflectie, bijvoorbeeld in een bijeenkomst;
- Creëer draagvlak onder deelnemers door duidelijk te communiceren over de aanpak en door ambassadeurs (bijvoorbeeld collega's) in te zetten

3



Plan van aanpak

- Stel een duidelijk plan van aanpak op met verantwoordelijkheden en taken voor de 'projectstructuur', organisatie en de opvolging van bijeenkomsten
- Beleg de implementatie bij een enthousiaste HR-medewerker of teamcoach - met voldoende aandacht voor interne en externe communicatie
- Stel een heldere communicatietekst op waarmee teammanagers duidelijk wordt wat hun taak is bij de implementatie en organisatie; en waar zij met vragen terecht kunnen
- Maak tijdig duidelijke afspraken met de teammanager over de organisatie van de eerste en tweede bijeenkomst

4



Geef opvolging

- Geef opvolging aan Teamreflectie, bijvoorbeeld door de bijeenkomsten te gebruiken (i) als inventarisatie van de ondersteuningsbehoefte(n) van een team of (ii) door de aanpak periodiek in te zetten voor gezamenlijke reflectie (eens per 6 - 12 maanden)
- Zorg voor voldoende vaardigheden en middelen voor de borging van de effecten - medewerkers hebben voldoende tijd en aanmoediging van teammanagers nodig voor de (doorlopende toepassing van) reflectie
- Het opleiden van interne trainers heeft meerwaarde wanneer een organisatie vaker bijeenkomsten wil organiseren of veel teams wil laten deelnemen

1 Introductie

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Ten tijde van de corona-uitbraak in zorgorganisaties is de aanpak Teamreflectie ontwikkeld. Deze aanpak is gericht op medewerkers in de Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg (hierna: VVT) en heeft als doel om het werkgeluk te vergroten en (ziekmakende) stress tegen te gaan. De aanpak Teamreflectie is ontwikkeld in de regio Midden-Brabant op initiatief van aanbieders van zorg en het team Waardigheid en trots in de regio. Teamreflectie is ontwikkeld met deskundige psychologen en mede geïnspireerd op de debriefing-aanpak van defensie.

De **aanpak Teamreflectie** gaat uit van de erkenning dat een team te maken heeft gehad met stressvolle situaties en dat het belangrijk is dat aan deze periode of situatie(s) een plaats gegeven wordt. Onder leiding van een coach krijgt een team de gelegenheid om in openheid te reflecteren op gebeurtenissen. De teamleden krijgen daarbij handvatten hoe om te gaan met stress en er worden afspraken gemaakt hoe men elkaar in de toekomst kan ondersteunen. Na enkele maanden volgt een tweede bijeenkomst met het team. Op de [website van Waardigheid en trots](#) staat de aanpak uitgebreid beschreven.

Naast inzicht in de ervaringen is er behoefte om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke effecten en mogelijkheden om Teamreflectie te verspreiden onder organisaties. De bestuurders vertegenwoordigd aan de **Transitietafel Midden-Brabant en VGZ zorgkantoor** hebben Significant Public gevraagd om dit onderzoek uit te voeren. In deze rapportage beschrijven we de uitkomsten van deze opdracht.

1.2 Onderzoeksvragen en scope

In dit onderzoek gaan we in op de effecten van Teamreflectie, en op factoren die belangrijk zijn voor een verdere implementatie van de aanpak. Deze rapportage beantwoordt de volgende **onderzoeksvragen**:

- a. Welke invloed heeft de aanpak Teamreflectie op het voorkomen dan wel verminderen van (ziekmakende) stress?
- b. In welke mate heeft Teamreflectie invloed op het werkplezier en daarmee indirect op de verloop- en verzuimcijfers van het deelnemende personeel?
- c. Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren voor een structurele implementatie van Teamreflectie in zorgorganisaties?

1.3 Leeswijzer onderzoek

In deze rapportage beschrijven we in hoofdstuk 2 de onderzoeksverantwoording die aan de basis ligt van de uitvoering van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 gaan we in op de theorie achter Teamreflectie en de toepassing hiervan in de praktijk. Hoofdstuk 4 beschrijft de effecten van Teamreflectie in de praktijk. In hoofdstuk 5 bespreken we de implementatie van Teamreflectie en mogelijkheden en handvatten hiertoe voor de toekomst. In hoofdstuk 6 staat de conclusie van het onderzoek beschreven.

2 Onderzoeksverantwoording

Dit onderzoek betreft een *mixed methods* onderzoek waar we kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksactiviteiten inzetten om antwoord te geven op de gestelde onderzoeksvragen. In deze paragraaf beschrijven we de onderzoeksactiviteiten.

2.1 Literatuurstudie

De literatuurstudie is gericht op het in beeld brengen van de ontwikkeling en toepassing van Teamreflectie. Deze geldt als basis voor de effectketen die wij hebben opgesteld en die we vervolgens als uitgangspunt hebben genomen voor het toetsen van de effecten in gesprekken (zie 2.2 'Interviews'). Alle beschikbare documentatie over Teamreflectie is in het kader van dit onderzoek bestudeerd. Een uitgebreide bronvermelding is te vinden in bijlage A.

2.2 Interviews

We hebben interviews afgenomen bij medewerkers van zeven zorgorganisaties in de regio Midden- en West-Brabant en een aantal zelfstandig werkende externe trainers. Deze interviews hebben zowel fysiek als digitaal plaatsgevonden in september en oktober 2021. De organisatie van de interviews is opgepakt met projectleiders en contactpersonen van de afzonderlijke VVT-organisaties. In het kader van het onderzoek hebben we de volgende personen gesproken:

- a. 18 deelnemers (in zes interviews);
- b. 7 teammanagers (in zeven interviews);
- c. 5 interne trainers (in vier interviews);
- d. 4 medewerkers betrokken bij de implementatie, zoals HR-managers of adviseurs gezondheidsbeleid (in vier interviews);
- e. 3 externe trainers (in twee interviews).

2.3 Data-analyse

We hebben verschillende databestanden geanalyseerd. Dit betreft enerzijds de uitkomsten uit de monitor Teamreflectie (online vragenlijst), anderzijds heeft een deel van de deelnemende organisaties cijfers over verloop en verzuim aangeleverd.

a. *Monitor Teamreflectie*

Bij de start van Teamreflectie is een monitor ingericht met data afkomstig uit vragenlijsten die na elke bijeenkomst worden verspreid onder deelnemers en coaches. Deze monitor geeft inzicht in de waardering van de bijeenkomsten en wat teams en individuele teamleden eraan hebben (gehad). De monitor is ontwikkeld door Motivaction;

b. *Gegevens verloop en verzuim*

Vijf organisaties hebben data over het verloop en/of verzuim van medewerkers aangeleverd voor dit onderzoek. Het gaat om gegevens op organisatieniveau, waarin geen onderscheid is gemaakt tussen teams die wel en niet hebben deelgenomen aan Teamreflectie. Deze data zijn geanalyseerd om eventuele trends in verloop en verzuim in beeld te brengen. Verloop en verzuim zijn echter multifactoriële vraagstukken en het effect van Teamreflectie hierop is op basis van dit onderzoek niet vast te stellen. Ook is er relatief kort na de toepassing van Teamreflectie nog weinig effect te verwachten op verloop en verzuim. De analyses dienen daarom als context voor de bevindingen.

2.4 Klankbordgroep

Tijdens het onderzoek is tweemaal gesproken met een begeleidende klankbordgroep. De taak van de klankbordgroep was om kritisch mee te denken over de opzet van het onderzoek en mee te lezen bij de conceptrapportage van het onderzoek. De leden van de klankbordgroep waren: de coördinator Waardigheid en trots in de regio; de projectleider Nazorgprogramma zorgteams, Midden- en West-Brabant; een beleidsmedewerker van het ministerie van VWS en een externe trainer.

3 De werking en toepassing van Teamreflectie

In dit hoofdstuk bespreken we de ontwikkeling en toepassing van Teamreflectie (3.1) en de beoogde werking van Teamreflectie (3.2).

3.1 De ontwikkeling en toepassing van Teamreflectie

De coronacrisis zorgde voor een verhoging van het al hoge ziekteverzuim in de VVT-sector. Zorgmedewerkers stonden onder forse (werk)druk en vanuit verschillende partijen ontstond de wens om een aanpak te ontwikkelen om hiermee om te gaan. Aan de transitietafel in Midden-Brabant is vervolgens besloten hier een aanpak voor te creëren en hiervoor middelen ter beschikking te stellen. Aan Vidacto en neuroCare Group is gevraagd om te helpen met de ontwikkeling van de aanpak Teamreflectie, mede geïnspireerd op de debriefing-aanpak van defensie. De betrokken partijen hebben een aantal werkzame elementen uit deze aanpak gedestilleerd, de vertaling gemaakt naar de zorgsector en dit verder aangevuld. De volgende pijlers staan aan de basis van deze aanpak:

- a. Voorbereiding op stressvolle situaties met psycho-educatie. Hierbij gaat men in op wat stress is en hoe dit zich kan uiten;
- b. Nabespreking van stressvolle situaties in gezamenlijkheid, door samen de impact hiervan te bespreken en maatregelen te nemen;
- c. Naar elkaar omkijken, het credo volgend: 'zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig'. Hierbij iedereen betrokken houden.

Deze aanpak is in mei 2020 voorgelegd aan de bestuurders in de regio en daarna in pilotvorm toegepast bij vier organisaties en tussentijds geëvalueerd. Op basis van deze pilots hebben bestuurders van de Transitietafels in de regio's Midden- en West-

Brabant besloten de werkwijze breder in de regio uit te rollen. De aanpak is vervolgens ingezet in deze regio's.



Tijdljn	Status
maart 2020	Uitbraak Covid in Nederland
mei – juli 2020	Pilot Teamreflectie bij zes teams van vier VVT-instellingen (Volckaert, Thebe, Het Laar en Amaliazorg)
augustus 2020	Besluit bestuurders transitietafel tot breder uitrollen van de aanpak in de regio
november 2020	Eerste train de trainer-bijeenkomsten
december 2020 – oktober 2021	Uitvoering Teamreflectie bij ca. 10 zorgorganisaties in Midden-Brabant en West-Brabant

Figuur 1. Tijdlijn Teamreflectie

Circa 10 VVT-organisaties in Midden-Brabant en West-Brabant zetten Teamreflectie momenteel in. Op dit moment verkent de VVT-sector de mogelijkheden om de aanpak breder in het land te implementeren¹.

3.2 De effectketen van Teamreflectie

Teamreflectie beoogt het werkplezier van medewerkers te vergroten en (ziekmakende) stress te verminderen. Op de langere termijn kan dit een positieve invloed hebben op verloop en verzuimcijfers bij organisaties. We geven de beoogde werking van Teamreflectie weer in de **effectketen** op de volgende pagina. In de effectketen maken we het verband inzichtelijk tussen de (1) uitgangssituatie, (2) input, (3) proces, (4) resultaten en (5) effect.

¹ Inmiddels wordt de aanpak ook breder toegepast, in onder andere Noord-Nederland.

3.2.1 Effectketen van Teamreflectie

1. De uitgangssituatie

1

Door de corona-uitbraak in zorgorganisaties is er sinds 2020 sprake van een stijging van stress en werkdruk bij zorgmedewerkers (verpleegkundigen en verzorgenden). Bestuurders van de Transitietafel en Zorgkantoor VGZ in de zwaar getroffen regio Midden-Brabant hebben hierdoor besloten tot meer ondersteuning voor teams en medewerkers.

2. Input | De opzet van de Teamreflectie-aanpak

2

De aanpak Teamreflectie is mede opgezet door Vidacto en neuroCare Group en is geïnspireerd op de debriefing-aanpak van defensie. De trainingsvorm is gebaseerd op Albert Bandura's 'social learning theory', waarbij leren van en met elkaar centraal staat. De aanpak is in de zomer van 2020 getoetst in een pilot in de zorgorganisaties Volckaert, Thebe, Het Laar en Amaliazorg. Vervolgens is besloten deze aanpak breder in te zetten in Midden-Brabant.

3. Proces | De uitvoering van de Teamreflectie-aanpak

3

De aanpak wordt toegepast bij VVT-aanbieders en bestaat uit twee Teamreflectiebijeenkomsten en een bijbehorende buddywerkwijze. De uitvoering van de aanpak richt zich op:

- Ruimte om te spreken over eigen ervaringen en (in openheid) praten over emoties die in de dagelijkse praktijk minder worden besproken; en elkaars verhalen herkennen;
- Verkrijgen van (meer) kennis over stress en welke effecten dit heeft (psycho-educatie). Ook is er aandacht voor hoe deelnemers hiermee kunnen omgaan. Deelnemers erkennen de stressvolle periode en geven dit een plaats;
- Een buddyaanpak (met 2/3 personen) waarbij deelnemers in kleiner comité met elkaar in gesprek gaan en afspraken maken over onderlinge ondersteuning.

4. Resultaten | Het resultaat van Teamreflectie op individuen

4

Veronderstelde resultaat van Teamreflectie op korte termijn:

- Medewerkers kunnen opgebouwde spanning (deels) loslaten (ventiel);
- Medewerkers krijgen meer inzicht in wat stress is, welk effect dit heeft en hoe zij hier mee kunnen omgaan;
- Medewerkers gaan elkaar meer bijstaan in het omgaan met stress;
- Medewerkers voelen zich gewaardeerd en gesteund door hun organisatie/manager.

Veronderstelde resultaat van Teamreflectie op de lange(re) termijn:

- Medewerkers borgen de kortetermijneffecten door de opgedane kennis en het afgesproken proces (onder andere buddywerkwijze);
- Medewerkers houden meer werkgeluk en plezier, doordat de aanpak de draagkracht vergroot, waardoor stress minder impact heeft op de energiebalans van medewerkers;
- Medewerkers blijven langer gezond door meer weerbaarheid ten opzichte van stress. Dit verlaagt het verloop en verzuim van medewerkers.

5. Effect | Het effect van Teamreflectie op organisaties

5

Het (veronderstelde) effect van Teamreflectie op organisaties is als volgt:

- Medewerkers krijgen ruimte om te reflecteren op (heftige) gebeurtenissen en zijn hierdoor met meer tevredenheid aan het werk;
- De aanpak zorgt voor meer teambuilding - en daarmee het gevoel van saamhorigheid en betrokkenheid van teams vergroot;
- De inzet van de aanpak Teamreflectie zorgt op termijn voor minder verloop en verzuim onder personeel;
- Organisaties geven met de inzet van Teamreflectie vorm aan 'goed werkgeverschap'.

4 De effecten van Teamreflectie

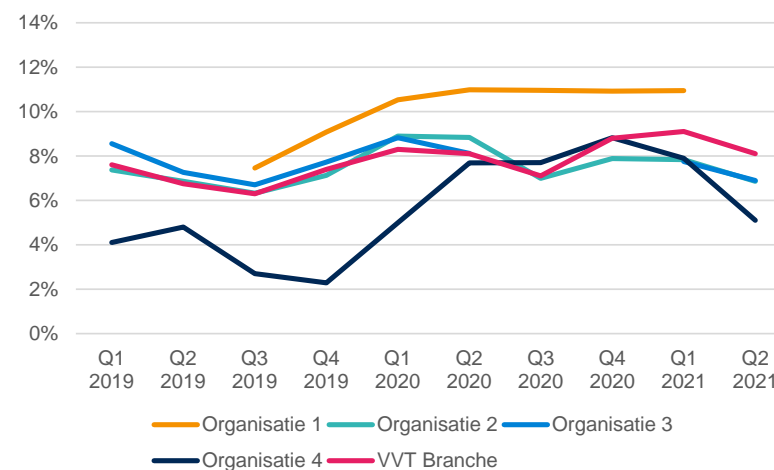
In dit hoofdstuk bespreken we kort de noodzaak om Teamreflectie in te zetten. Vervolgens gaan we in op de verwachtingen en ervaringen van betrokkenen met Teamreflectie (paragraaf 4.1) en op de effecten van het werken met de methodiek. We maken hierbij onderscheid tussen subjectieve effecten en verwachte effecten vanuit het perspectief van medewerkers, interne en externe trainers, teammanagers en andere betrokkenen (paragraaf 4.2) en objectieve effecten vanuit verloop- en verzuimgegevens (paragraaf 4.3).

4.1 Noodzaak om Teamreflectie in te zetten

Het is de verwachting dat de inzet van Teamreflectie stress bij medewerkers kan verlagen, waardoor zij op de langere termijn mogelijk minder snel uitvallen of de zorgsector verlaten. In het algemeen zien we dat het verzuimpercentage in de zorg hoger ligt dan in andere sectoren en dat er de afgelopen jaren een stijgende trend te zien is. Dat is in het bijzonder het geval binnen de VVT-sector (in vergelijking met onder andere de gehandicaptenzorg, ggz en ziekenhuiszorg). Oorzaken hiervoor zijn mede te vinden in een hoge werkdruk, werkstress, en vanaf begin 2020 speelt ook verzuim vanwege COVID-19 een rol.

In het voortschrijdend jaar 2020 kwartaal 3 tot en met 2021 kwartaal 2 is het verzuim zorgbreed 6,98%. In de VVT-sector is dat 8,20%, 0,7% hoger dan ten opzichte van een jaar eerder. De oorzaak van de stijging komt met name door medewerkers die langdurig uitvallen (92 dagen of langer). Het verzuimpercentage loopt op wanneer we kijken naar leeftijd, medewerkers van 56 jaar en ouder verzuimen in vergelijking met hun jongere collega's het meeste (10,04% versus 8,46% voor 46 tot en met 55 jaar en minder voor de lagere leeftijdsklassen). Vier van de zeven organisaties die aan dit onderzoek deelnemen konden gegevens aanleveren over het verzuim binnen hun organisatie. In figuur 5 is het verzuimpercentage per kwartaal te zien vanaf kwartaal 1

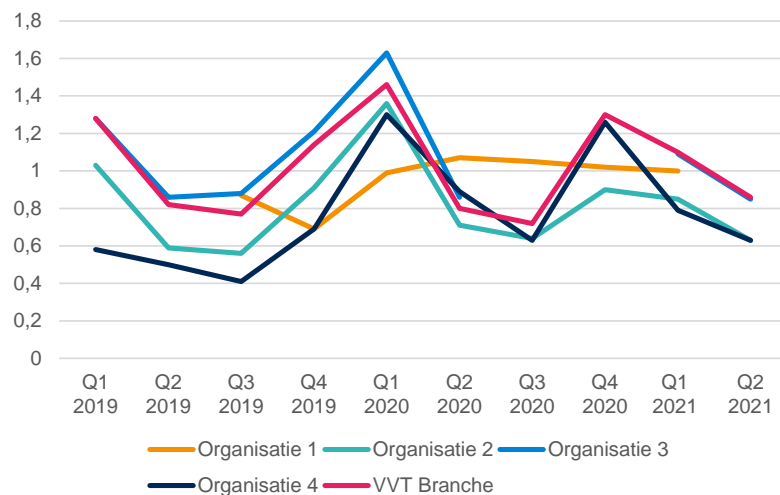
in 2019. Overall is het verzuim in de deelnemende organisaties gestegen, in lijn met de landelijke trend in de VVT-branche. Enkele deelnemers plaatsen de belangrijke kanttekening dat er oorzaken van verzuim zijn waar Teamreflectie geen invloed op kan hebben, te denken valt aan een gebroken been of een ernstige chronische ziekte.



Figuur 2. Verzuimpercentage per kwartaal van de deelnemende organisaties afgezet tegen de VVT-branche als geheel

De meldingsfrequentie (het gemiddelde aantal ziekmeldingen in een bepaalde periode) neemt wel af. Zorgbreed is de meldingsfrequentie over het voortschrijdend jaar 2020 kwartaal 3 tot en met 2021 kwartaal 2 0,96. In de VVT ligt de meldingsfrequentie in diezelfde periode op 0,95 ten opzichte van 1,05 een jaar eerder. In figuur 3 is de meldingsfrequentie per kwartaal te zien vanaf kwartaal 1 in 2019 voor dezelfde 4 organisaties die ook gegevens konden aanleveren over het verzuimpercentage. We zien bij de meeste organisaties een trend die vergelijkbaar is met de hele VVT-branche. Ondanks seizoensvariatie lijkt de meldingsfrequentie

redelijk stabiel te blijven of zelfs licht te dalen. Een lage meldingsfrequentie in combinatie met een hoog verzuimpercentage wil zeggen dat het aantal langdurige verzuimgevallen hoog is. Cijfers over de verzuimduur zijn niet inzichtelijk per organisatie, maar op sectorniveau is binnen de VVT wel een stijging te zien in de hoogste verzuimklassen.



Figuur 3. Meldingsfrequentie per kwartaal van de deelnemende organisaties afgezet tegen de VVT-branche als geheel

Vijf organisaties hebben gegevens aangeleverd over het verloop van medewerkers. De registratie van deze gegevens en daarmee de manier van aanleveren verschilt echter zodanig van elkaar dat het moeilijk is om hier overkoepelende conclusies uit te trekken. Wel zien we, hoewel het verloop varieert tussen en binnen organisaties, dat de uitstroom vanaf 2020 bij drie van de vier organisaties waarvoor we dit kunnen berekenen groter is dan de instroom. Hoe groot de netto-uitstroom van medewerkers is verschilt tussen organisaties. Vóór 2020 heffen instroom en uitstroom elkaar ongeveer op, of is de instroom zelfs groter dan de uitstroom.

De gegevens die de deelnemende organisaties hebben aangeleverd, in combinatie met de verzuim- en verloopcijfers van de VVT-sector, geven duidelijk de noodzaak aan tot ingrijpen. Verschillende organisaties in West- en Midden-Brabant hebben ervoor gekozen om Teamreflectie met dit doel in te zetten.

4.2 Verwachtingen en ervaringen van medewerkers, teammanagers en trainers

4.2.1 Welke verwachtingen hebben medewerkers en teammanagers voorafgaand aan de bijeenkomst?

Uit de gesprekken met deelnemers blijkt dat de verwachtingen voorafgaand aan de eerste Teamreflectiebijeenkomst wisselend zijn. Wat met name opvalt is dat het voor zorgprofessionals uitzonderlijk is om een paar uur tijd voor zichzelf te nemen en te reflecteren. Mede daardoor weten zij ook niet altijd goed wat zij kunnen verwachten van een bijeenkomst die zich juist daarop richt. Sommige deelnemers vinden de bijeenkomsten vooraf dan ook best spannend. Desondanks kijken zij er wel naar uit om hun teamleden (soms voor het eerst) weer fysiek te zien. Dat geldt zeker voor medewerkers uit de thuiszorg, die over het algemeen vrij solistisch werken en elkaar ook buiten de coronaperiode minder zien. Teammanagers herkennen de wisselende verwachtingen van deelnemers over het algemeen. Het is niet altijd duidelijk waar de spanning voor de bijeenkomst door veroorzaakt wordt. Bij een deel van de deelnemers speelt (gebrek aan) communicatie of een verkeerde interpretatie van het gecommuniceerde over de bijeenkomst een rol. Er zijn echter ook deelnemers die goed weten dat de bijeenkomst mogelijk emoties oproept en dat juist spannend vinden. Hoewel heldere communicatie van belang is en sommige deelnemers juist de ruimte voor emoties en onderwerpen uit het privéleven op prijs stellen, geldt dit niet voor iedereen. Een deelnemer geeft aan: *“Als ik vooraf had geweten wat we zouden gaan doen was ik denk ik niet gegaan.”* Deze deelnemer legt uit dat de bijeenkomst erg emotioneel was en daar zou ze erg tegenop hebben gezien, terwijl het haar juist erg heeft geholpen. Een goede balans tussen duidelijke communicatie over doel en inhoud en de bijeenkomsten tegelijkertijd niet ‘te zwaar’ maken lijkt de sleutel.

Ondanks dat niet alle deelnemers goed weten wat zij kunnen verwachten of de bijeenkomst spannend vinden, gaan zij over het algemeen met een open houding naar de bijeenkomst. Veel deelnemers hebben namelijk wel het gevoel dat zijzelf of het team 'iets nodig hebben' om hen te helpen een zware periode af te sluiten en door te gaan met hun werk. Er zijn ook medewerkers die vooraf sceptisch zijn over wat Teamreflectie hen kan brengen. Enerzijds gaat dit om deelnemers die in het algemeen liever niet terugkijken, maar juist vooruit. Anderzijds gaat dit om deelnemers die soms al heel veel verschillende trainingen, workshops of andere bijeenkomsten met een vergelijkbaar thema hebben gevolgd en een beetje 'trainingsmoe' zijn.

Wanneer deelnemers concrete verwachtingen hebben van Teamreflectie komen deze niet altijd overeen met het werkelijke doel of de inhoud van de bijeenkomst. Een deel van deze verwarring zit in de naam. Bij sommige organisaties wordt over de methodiek gecommuniceerd als 'nazorg corona', wat bij sommige deelnemers de indruk heeft gewekt dat zij alleen met elkaar gaan (of mogen) reflecteren over de invloed van corona. Dat zij in de bijeenkomst breder met elkaar in gesprek gaan ervaren de deelnemers uit dit onderzoek zonder uitzondering als heel prettig. Het is vooraf niet voor iedereen duidelijk dat er binnen de bijeenkomst ook de gelegenheid is om in te gaan op zaken die spelen in het privéleven of het effect dat COVID-19 en werkgerelateerde stress op het privéleven heeft. Deelnemers ervaren deze ruimte als een zeer waardevol onderdeel van Teamreflectie. Bij al deze deelnemers is communicatie vooraf van belang om de juiste verwachtingen te wekken, geven ook de interne en externe trainers aan.

Ook onder teammanagers verschilt het in hoeverre zij concrete verwachtingen hebben van Teamreflectie en in hoeverre die overeenkomen met het doel en de inhoud van de bijeenkomsten. Zo geeft een teammanager aan: *"Ik dacht eerst dat het echt over corona ging, maar later bleek het toch iets breder."* Een andere teammanager geeft mee dat het goed is om de teammanagers vroegtijdig mee te nemen in de implementatie en hen vooraf voldoende te informeren, zodat zij op de hoogte zijn van het doel van de bijeenkomst en daar geen verkeerde verwachting bij

hebben: *"Als je niet stevig in je team staat, dan kan het best spannend zijn. Het gaat niet over het functioneren van het team of de teammanager, maar echt op individuele basis hoe het gaat."* Sommige teammanagers weten goed wat Teamreflectie inhoudt en hebben bijvoorbeeld de verwachting dat hun medewerkers in de bijeenkomst open het gesprek aangaan en dat dit kan bijdragen aan het verwerken van wat zij hebben meegemaakt. Uit de gesprekken blijkt dat de steun van de teammanager en de mate waarin hij/zij de waarde van de aanpak uitdraagt van groot belang is voor de deelname aan en inzet tijdens de bijeenkomst.

4.2.2 *Kwamen de ervaringen overeen met de verwachtingen? - Wat werd positief ervaren - en wat werd negatief ervaren?*

Ondanks dat een groot deel van de deelnemers geen concrete verwachtingen heeft van Teamreflectie of verwachtingen die niet overeenkomen met het werkelijke doel (zie paragraaf 4.2.1) hebben de deelnemers die wij in het kader van dit onderzoek gesproken hebben de bijeenkomsten grotendeels als positief en waardevol ervaren, maar ook als emotioneel zwaar. Dit geldt zowel voor deelnemers die positief de bijeenkomst ingingen als voor deelnemers die vooraf sceptisch waren. Alleen al het samenzijn met (bijna) het hele team, soms voor het eerst in lange tijd, werd door iedereen gewaardeerd. Daarnaast ervaren deelnemers met name de ruimte voor het bespreken van hun eigen ervaringen en emoties in brede zin én het horen van de ervaringen en emoties van directe collega's als positief. De aandacht voor elkaar, oprechte interesse in ieders verhaal en de openheid naar elkaar toe benoemen veel deelnemers expliciet. Zij geven aan dat ze bij Teamreflectie op een andere manier met elkaar in gesprek gaan, niet alleen over de praktische werkgerelateerde zaken, maar juist ook over wat heftige gebeurtenissen op de werkvloer met iemand hebben gedaan of wat er daarnaast nog privé speelt.

De veiligheid die voor dergelijke emotioneel zware gesprekken nodig is, wordt gecreëerd door de interne en/of externe trainer(s). Zij hebben een belangrijke rol in het uitnodigen van deelnemers om open hun verhaal te delen, met name wanneer een deelnemer van nature meer introvert is. Hoewel veel deelnemers hun naaste

collega's behoorlijk goed (denken te) kennen, versterkt een dergelijk gesprek de onderlinge band en zorgt het voor meer begrip voor elkaar: *"Je spreekt elkaar elke dag, maar toch ben ik achter dingen gekomen die ik niet wist. Zo zat iemand thuis in een hele heftige situatie wat je ook meeneemt naar je werk."* Ook trainers herkennen dit en zien het als een van de positieve uitkomsten van Teamreflectie. Zij geven aan dat ervaring met coaching belangrijk is voor de trainers, juist om deelnemers uit te nodigen hun verhaal te doen en om hen goed op te kunnen vangen als zij het zwaar hebben. Ook geven ze aan dat het vanwege de intensiteit van de bijeenkomst goed is om twee trainers in te zetten, van wie minimaal één werkzaam is bij de organisatie. Een interne trainer kent namelijk de context beter en kan hier op inspelen indien nodig. Interne trainers moeten wel voldoende afstand hebben tot de teams die zij begeleiden, geven zowel trainers zelf als deelnemers aan.

Inzicht krijgen in wat stress is, wat het met je doet en hoe je het kan herkennen is een belangrijk onderdeel van de bijeenkomsten. Deelnemers kijken hier wisselend op terug. Sommige deelnemers vinden het waardevol om theoretische kennis over stress en de energiebalans op te doen, maar ook om tips te krijgen hoe de energiebalans weer in het groen te krijgen. Door letterlijk te spreken over een batterij die vol of juist leger is en die je over de tijd kunt monitoren, krijg je een hele praktische tool in handen die deelnemers ook later nog inzetten, vertelt een aantal deelnemers. *"Je krijgt inzicht in wat je energie geeft, bijvoorbeeld hardlopen of met de hond wandelen. Je ziet daar vaak tegenop, maar het is wel fijn. Bij de tweede bijeenkomst zag je een verschil in ieders energieniveau."* Een deel van de deelnemers vindt het interessant om stresssignalen bij zichzelf en bij collega's te leren herkennen. Hoewel het een serieus onderwerp is, kan juist het herkennen van opvallende trekjes of gewoonten bij collega's zorgen voor wat humor en luchtigheid in een verder soms zware bijeenkomst. Daarnaast zijn er ook deelnemers die aangeven dat de theoretische kant van dit onderdeel onvoldoende bijdraagt aan het doel van de bijeenkomst óf zij hadden juist meer (diepgaande) informatie willen ontvangen over stress.

Een ander essentieel onderdeel van Teamreflectie is de buddyaanpak, waarbij deelnemers in groepjes van 2 of 3 met elkaar in gesprek gaan en afspraken maken

over onderlinge ondersteuning. Het is de bedoeling dat deze gesprekken doorgang blijven vinden na de twee Teamreflectiebijeenkomsten. Deelnemers begrijpen over het algemeen het doel van de buddyaanpak en vinden het gesprek tijdens de bijeenkomst prettig, maar een groot deel van hen is minder enthousiast over de daadwerkelijke uitvoering na de bijeenkomst. Zo geven zij aan dat het lastig is om buddygesprekken in te plannen als je te maken hebt met onregelmatige diensten, waarbij de diensten van je buddy niet gelijklopen met die van jouzelf. Andere deelnemers geven juist aan dat hun team al heel nauw contact met elkaar heeft, waardoor buddygesprekken voor hen minder van toegevoegde waarde zijn. Deze deelnemers hebben het gevoel dat de thema's die je in een buddygesprek bespreekt al voldoende aan bod komen in de reguliere gesprekken of teamvergaderingen die zij met elkaar hebben.

Soms hebben deelnemers binnen een team niet dezelfde mening over buddygesprekken. In die gevallen vinden deelnemers het lastig dat niet iedereen open stond voor buddygesprekken: *"Dat bleef hangen: die wil niet. Als je samen een reflectie aangaat dan moet dit er wel onderdeel van zijn. Maar het was vrijblijvend en er werd weinig vervolgd aan gegeven."* Een enkel team heeft de buddyaanpak of een variant hierop echt omarmd: *"Je kan wel blijven ventileren over wat er niet goed gaat of waar je mee zit, maar je moet ook actie ondernemen."* Dat kan volgens hen door regelmatig even met een buddy te sparren. Je bent dan de spanning of negatieve energie kwijt, maar je kan je buddy ook om tips vragen hoe je anders met een situatie kan omgaan of hoe je de batterij weer wat kan opladen.

Een aantal deelnemers is kritisch op onderdelen van de bijeenkomst. Dit gaat onder andere over praktische aspecten van de bijeenkomst, bijvoorbeeld dat zij de ruimte minder geschikt vonden voor dit type bijeenkomst. Ook is Teamreflectie in een aantal teams ingezet op een moment dat elkaar fysiek ontmoeten vanwege de besmettingsgraad niet mogelijk was. Deze bijeenkomsten hebben daarom online plaatsgevonden. Deelnemers geven daarover aan dat zij het waarderen dat de bijeenkomst doorging, maar dat elkaar fysiek ontmoeten de voorkeur heeft. Een aantal trainers met ervaring met online bijeenkomsten benoemt dat zij het dan lastig

vinden om echt de diepte in te gaan, omdat deelnemers alleen en op afstand zijn wanneer de emoties hoog oplopen. Deelnemers lijken veel waarde te hechten aan de aanwezigheid van het hele team. Wanneer niet iedereen erbij is of kan zijn, bijvoorbeeld door vakantie of ziekte, worden de afwezigen gemist. Verder zijn kritische opmerkingen erg persoonsafhankelijk (bijvoorbeeld bijeenkomst is te lang of te kort, er is te veel aandacht aan stress of te weinig, et cetera). Het lijkt daarom belangrijk om bij de inzet van Teamreflectie voordat de bijeenkomst plaatsvindt de precieze invulling af te stemmen op de behoeften en wensen van het team. Een interne trainer geeft aan vooraf een inventariserend rondje te hebben gemaakt (persoonlijk en via e-mail) om de bijeenkomst te kunnen finetunen.

In de aanpak van Teamreflectie staat beschreven dat het de bedoeling is dat de teammanager aanwezig is bij de start van elke bijeenkomst om toe te lichten waarom de organisatie deze methodiek inzet. Na een korte toelichting verlaat de teammanager de ruimte, zodat de deelnemers in alle openheid met elkaar en de trainer(s) kunnen spreken. Hierin is variatie mogelijk en de trainers en teammanager bespreken vooraf de aanwezigheid van de teammanager. Uit de gesprekken met teammanagers blijkt dan ook dat het verschilt in hoeverre zij aanwezig zijn geweest tijdens de Teamreflectiebijeenkomsten. Een enkele teammanager is vanwege planningsproblemen helemaal niet bij de bijeenkomst aanwezig.

Deelnemers geven aan dat de aanwezigheid van de teammanager bij de start het belang van actieve deelname aan Teamreflectie onderstreept. Zij raden teammanagers daarom aan tijd vrij te maken om bij de start van de bijeenkomst aanwezig te zijn. Andere teammanagers volgen de 'formele' werkwijze en zijn alleen bij de start van een bijeenkomst aanwezig. Er is ook een klein aantal managers dat bij de hele bijeenkomst aanwezig blijft. Zij zijn van mening dat zij onderdeel zijn van het team en dat hun aanwezigheid daarom belangrijk is voor het proces. Ook vinden deze managers het vaak belangrijk om uit de eerste hand te horen wat er speelt onder hun medewerkers, in plaats van dit via een meer algemene terugkoppeling terug te horen. De mening van deelnemers verschilt hierover. Sommige deelnemers zijn van mening dat het van toegevoegde waarde is dat de manager de hele bijeenkomst aanwezig is,

mits er al een goede band en laagdrempelig contact is. Andere deelnemers verwachten (onafhankelijk van de relatie met de teammanager) dat zij of andere collega's wellicht toch minder open zijn in aanwezigheid van hun leidinggevende. Een trainer suggereert dat de aanwezigheid van een teammanager kan leiden tot een focus op de verkeerde onderwerpen, zoals praktische problemen die binnen het team spelen, maar dat het in specifieke gevallen juist waardevol kan zijn om de manager ook uit te nodigen.

Een belangrijke toevoeging is dat enkele managers aangeven zelf ook behoefte te hebben aan ruimte voor reflectie. Ook voor hen is de COVID-19-periode heftig geweest. Een van hen geeft aan dat dit een extra reden was om aanwezig te willen zijn bij de bijeenkomst met het team. Daarnaast voelen zij zich soms onvoldoende in staat om een ambassadeur te zijn van een methodiek die zij zelf niet goed kennen en (sceptische) medewerkers te enthousiasmeren. Volgens een aantal deelnemers is het mogelijk om beide zaken te ondervangen door voorafgaand aan de bijeenkomsten met teams een Teamreflectiebijeenkomst te organiseren met managers, waarin zij hetzelfde programma doorlopen als hun teams op een later tijdstip. Een van de organisaties die deelneemt aan dit onderzoek heeft iedereen uitgenodigd om deel te nemen, ook managers en beleidsmedewerkers. Deze organisatie heeft aparte bijeenkomsten georganiseerd voor medewerkers en bijvoorbeeld managers. Een deelnemende teammanager vertelt: *"Als managers heb je minder contact met elkaar en dan kan deze bijeenkomst een band scheppen."* Ook een externe trainer verwacht dat het inzetten van de methodiek bij teammanagers of hen op een andere manier beter meenemen dan nu gebeurt van waarde kan zijn.

Een aantal teammanagers geeft aan dat Teamreflectie is gepresenteerd als een soort cadeautje voor de medewerkers; erkenning van de emotioneel en fysiek zware periode die zij hebben doorgemaakt en ruimte om hier gezamenlijk op terug te blikken. Sommige deelnemers geven aan het ook zo ervaren te hebben, zij voelden zich gehoord en gewaardeerd door dit initiatief. Een aantal deelnemers geeft aan dat het belangrijk is om het idee van 'een cadeau voor de medewerkers' ook terug te laten komen in de randvoorwaarden. Gebruik bijvoorbeeld een geschikte (externe)

ruimte voor de bijeenkomst en verzorg een uitgebreide lunch en wat lekkers bij de koffie. Dit was nu niet altijd voldoende op orde volgens deelnemers. Trainers onderstrepen het belang van iets extra's doen voor de medewerkers en geven daarbij aan dat het belangrijk is om Teamreflectie aan te passen aan waar het team behoefte aan heeft: *“Vanuit de organisatie werd gezegd ‘dit gaan we doen’, terwijl sommige teams aan iets anders behoefte hebben.”*



Werkzame elementen Teamreflectie: wat zijn onmisbare onderdelen die zorgen dat de methodiek werkt?

- Iedereen in een team neemt deel aan Teamreflectie, al dan niet verdeelt over verschillende bijeenkomsten;
- Fysieke bijeenkomst;
- Duidelijke communicatie over doel en inhoud van Teamreflectie;
- Teammanager die optreedt als ambassadeur en belang van aanwezigheid en inzet bij de bijeenkomst uitdraagt;
- Bepaalde mate van vertrouwen binnen het team;
- Oplossing van urgente operationele problemen die op de voorgrond staan vóór de bijeenkomst;
- Competente trainer die niet verbonden is (geweest) aan het team;
- Door team gedragen keuze over aanwezigheid van de teammanager;
- Randvoorwaarden in orde: medewerkers zijn vrij gepland, geschikte ruimte, aandacht voor bijvoorbeeld eten en drinken.

4.2.3 Ervaringen van deelnemers en coaches vanuit monitor Teamreflectie

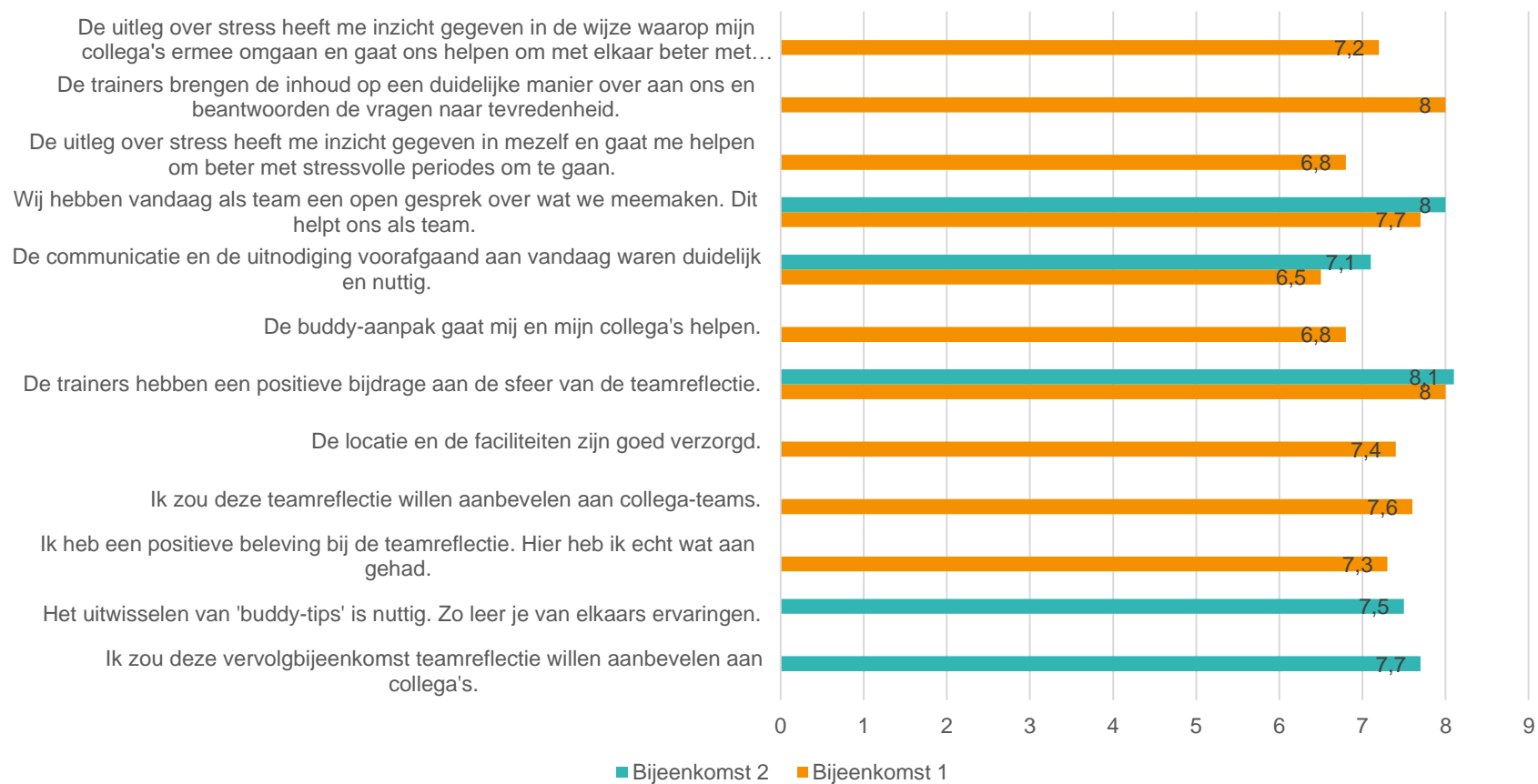
Deelnemers aan Teamreflectie en coaches krijgen na afloop van elke bijeenkomst een link naar een online vragenlijst die ingaat op hun ervaringen met de methodiek om zo bepaalde aspecten te kunnen monitoren. De bevindingen zijn door Motivaction verwerkt tot een interactief dashboard waarin de bevindingen vanuit alle deelnemende organisaties zijn weergegeven. In het dashboard hebben 1.575 deelnemers en 242 coaches hun ervaringen gedeeld. Deels zijn dit deelnemers en coaches die verbonden zijn aan organisaties die niet bij dit onderzoek betrokken zijn.

Deelnemers krijgen onder andere stellingen voorgelegd over praktische aspecten zoals de locatie en de communicatie, maar ook over hoe zij de bijeenkomst hebben ervaren en of zij inzicht hebben gekregen in zichzelf en hun collega's. De gemiddelde cijfers (op een schaal van 1 tot 10) na bijeenkomst 1 en 2 zijn weergegeven in figuur 4 op de volgende pagina (voor een verdeling van de rapportcijfers over de stellingen zie bijlage A). Het valt op dat deelnemers gemiddeld ruim voldoende tot goede cijfers toekennen aan de verschillende aspecten van Teamreflectie. Met name de bijdrage van de trainers aan de sfeer (8 na bijeenkomst 1; 8,1 na bijeenkomst 2) en het overbrengen van de inhoud en het beantwoorden van vragen (8 na bijeenkomst 1) worden hoog gewaardeerd. Ook beoordelen deelnemers de stelling over het voeren van een open gesprek wat hen helpt als team relatief hoog (7,7 na bijeenkomst 1; 8 na bijeenkomst 2). Dat blijkt ook uit de toelichting die deelnemers bij latere vragen kunnen geven.

Op de vraag wat men het meest waardevol vond aan Teamreflectie zijn zaken als oprechte aandacht voor elkaar en elkaars emoties en ervaringen, openheid en ruimte voor het doen van je verhaal de rode draad. Het is volgens de deelnemers hierbij wel van belang dat het hele team aanwezig is. Deze mate van openheid naar elkaar schrijven een aantal deelnemers expliciet toe aan de vaardigheden van de trainers. Zo werkte het volgens hen goed dat de trainers zichzelf openstelden en stelden zij de juiste vragen aan de deelnemers. Het laagst scoren de uitleg over stress wat helpt om beter met stressvolle periodes om te gaan (6,8 na bijeenkomst 1), de duidelijkheid van de communicatie en uitnodiging vooraf (6,5 na bijeenkomst 1; 7,1 na bijeenkomst 2) en de waarde van de buddyaanpak (6,8 na bijeenkomst 1). Het relatief lage cijfer voor de uitleg over stress komt enerzijds door deelnemers die deze informatie minder waardevol vonden, maar anderzijds van deelnemers die juist meer informatie en handvatten over dit onderwerp hadden willen krijgen.

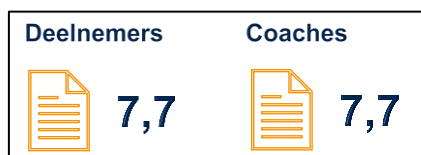
In lijn met wat we in de interviews hebben teruggehoord verschillen deelnemers van mening over de buddyaanpak. Waar dit element door sommige deelnemers als het meest waardevolle aan de bijeenkomst wordt bestempeld, zijn andere deelnemers minder enthousiast. Zij geven onder andere aan dat hier meer uitleg over nodig was

geweest om op een goede manier invulling aan de buddygesprekken te geven, dat er geen afspraken zijn gemaakt over de buddyaanpak waardoor zij sceptisch zijn over de uitvoering, of dat ze juist liever met verschillende collega's reflecteren in plaats van met één buddy.



Figuur 4. Rapportcijfers van deelnemers aan Teamreflectie

Na afloop van de bijeenkomsten is als onderdeel van de monitor Teamreflectie aan de deelnemers en coaches gevraagd een rapportcijfer te geven voor Teamreflectie als geheel. Zowel deelnemers als coaches beoordelen Teamreflectie met een 7,7 (zie figuur 3). 3% van de deelnemers en 9% van de coaches beoordeelt Teamreflectie met een 10 en slechts 1% van de deelnemers en geen van de coaches geeft de methodiek een onvoldoende. De meeste deelnemers (45%) en coaches (57%) geven Teamreflectie het cijfer 8.



Figuur 5. Rapportcijfer voor Teamreflectie

Zowel na de eerste als na de tweede bijeenkomst is aan deelnemers gevraagd of zij de (vervolg)bijeenkomst zouden aanbevelen bij collega-teams. Hieruit wordt de zogenoemde 'netto promotor score' berekend, een score die aangeeft welk 'netto' percentage van de deelnemers de methodiek actief zou aanbevelen². Bijeenkomst 1 kent een netto promotor score van 59, na bijeenkomst 2 is deze score 61 (zie figuur 4). Dit betekent dus dat 59% van de deelnemers de eerste bijeenkomst actief zou aanbevelen aan anderen en 61% de tweede.



Figuur 6. Netto promotor score bijeenkomst 1 en 2

² De netto promotor score wordt berekend door het percentage deelnemers dat op de aanbevelingsvraag een 0 tot 5 heeft gegeven (zogenoemde criticasters) af te trekken van het percentage deelnemers dat een 8, 9 of 10 heeft gegeven (zogenoemde

4.3 Directe individuele effecten van de bijeenkomst

4.3.1 Directe individuele effecten

Direct na de eerste bijeenkomst van Teamreflectie ervaren deelnemers verschillende effecten, in lijn met de in paragraaf 4.1.3. Deelnemers ervaren opluchting doordat zij hun ervaringen, breder dan alleen gerelateerd aan werk, hebben kunnen delen. Zij voelen zich letterlijk lichter en gaan soms zelfs met meer plezier naar hun werk of ervaren (tijdelijk) minder stress. De ruimte die door Teamreflectie wordt gecreëerd voor emotie zorgt ervoor dat de ervaringen van medewerkers en hun gevoel daarbij wordt genormaliseerd. Bij sommige deelnemers neemt het ook een stukje schaamte weg. Dat maakt het makkelijker om er ook na de bijeenkomst met collega's over te praten. Dat geldt ook voor de teammanagers voor wie Teamreflectie is ingezet: *"We praten als teammanagers nu meer over hoe het gaat. We bleken in de privésituatie allemaal heftige gebeurtenissen te hebben meegemaakt tijdens de coronacrisis. Het helpt dat we dit in de training gedeeld hebben met elkaar. We kennen elkaar beter, weten wat ons raakt en dwarszit."* Deelnemers weten ook dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te blijven.

Ook ervaren deelnemers meer begrip voor elkaar, doordat zij beter weten hoe collega's de coronaperiode hebben ervaren en wat zich in het privéleven van collega's afspeelt. Dit draagt volgens hen bij aan de sfeer binnen het team en aan het werkplezier. Doordat deelnemers meer begrip voor elkaar hebben en elkaar beter kennen is het ook makkelijker om een gesprek te beginnen. Een deelnemer vertelt: *"Je vroeg altijd al wel hoe het met iemand was, maar nu doe je het bewuster en luister je beter. Je vraagt nu ook naar hoe het is met de batterij."* Dit heeft volgens deelnemers niet altijd een direct merkbaar effect op hun stressniveau, maar ze ervaren het als prettig om regelmatig over dit soort dingen te praten en verwachten

promotors). Deelnemers die een 6 of een 7 hebben gegeven tellen niet mee in deze berekening.

wel dat het meehelpt in het managen van stress. Tijdens een dienst is het voor sommige deelnemers makkelijker om collega's aan te spreken als iets minder goed loopt, of juist even stil te staan bij een gebeurtenis die zich voordoet. Meerdere deelnemers geven aan dat ze het gevoel hebben op een ander niveau met elkaar een connectie te hebben.

Verschillende deelnemers geven aan dat zij beter zicht hebben op signalen die laten zien dat hun energieniveau laag is of het stressniveau hoog, zowel bij zichzelf als bij collega's. Een aantal deelnemers vindt het ook leuk om hier bewust mee bezig te zijn en vraagt regelmatig "Hoe is het met jouw batterij?" Doordat medewerkers zich meer bewust zijn van hun energieniveau én stresssignalen beter herkennen, lukt het sommige deelnemers beter om dit te managen en hun batterij 'in het groen' te houden. Een interne trainer herkent dit: "Men wordt zich ook wel wat bewuster van dat ze wel eens te ver doorgaan. Moeilijk te zeggen of dit een gedragsverandering inzet." De verwachting van deelnemers is dat Teamreflectie onderdeel moet zijn van een meeromvattend programma wat structureel wordt uitgevoerd voordat je dit effect bij meer medewerkers ziet en voordat je mag verwachten dat zij dit op de langere termijn vasthouden.

4.4 Effecten en verwachtingen op de langere termijn

Dit onderzoek vindt relatief kort na de implementatie van Teamreflectie in verschillende organisaties plaats, soms hebben deelnemers net de tweede bijeenkomst gehad. Het is daardoor niet mogelijk om iets te zeggen over effecten op de lange termijn. In deze paragraaf schetsen we daarom de effecten die deelnemers zien een aantal maanden tot maximaal een halfjaar na de laatste bijeenkomst en wat zij verwachten dat beklijft.

4.4.1 Effecten op de langere termijn

Deelnemers en teammanagers uit een aantal organisaties geven aan dat medewerkers elkaar meer blijven opzoeken dan voorheen, waarbij zij vaker steun

uitspreken naar elkaar. Ook staan enkele deelnemers vaker stil bij hoe het nu echt met hen gaat en hoe hun energiebalans eruit ziet. Zij vragen hier ook naar bij directe collega's. In welke mate deelnemers hier enkele maanden na de tweede bijeenkomst nog aandacht voor hebben, lijkt deels samen te hangen met de onderlinge band die het team al had en deels met sturing door de teammanager. Hele hechte teams vinden (varianten op) het buddygesprek vaak wat minder nodig en als de teammanager hen niet stimuleert het toch te proberen, pakken zij het vaak niet blijvend op. Teams die meer op professioneel gebied al wel een redelijke of goede band met elkaar hebben, maar tijdens de bijeenkomst echt de meerwaarde hebben gezien van het delen van emoties lijken de buddyaanpak het makkelijkste op te pakken. Om dit op de langere termijn vast te houden is ook bij hen aandacht van de teammanager van belang. Verschillende deelnemers geven aan dat het lastig is om de ingezette veranderingen vast te houden. Zij adviseren bijvoorbeeld om concrete afspraken te maken: "Moeilijk te zeggen of dit gedragsverandering inzet. We horen wel, ook met buddygesprekken, ga alvast een eerste datum plannen waarop je een gesprek uitvoert. Anders is het te vrijblijvend. Soms na drie maanden is het doorgezet - leidt het tot wandelgroepjes of mensen die borrelen." Een aantal teammanagers stimuleert het voortzetten van de buddyaanpak door het ter sprake te brengen tijdens de dagstart, teamoverleggen of bij de koffieautomaat. Andere teammanagers nemen het heft nog meer in eigen hand door tijdens de dagstart of teamoverleggen tijd in te ruimen voor reflectie. Zij geven aan dat dit onderdeel is van een bredere visie en dat hun medewerkers mede hierdoor zelf ook aandacht blijven hebben voor hun eigen stressniveau en werkplezier. Een teammanager zegt hier het volgende over: "Ik verwacht dat de aanpak bijdraagt aan het (tegengaan van) verloop en verzuim van medewerkers. "Aandacht, aandacht, aandacht". Dit is hier ook een onderdeel van. Dus ik denk dat het invloed heeft. Het moet geen kunstje zijn. Dit past in de stappen die wij aan het maken zijn."

4.4.2 Verwachtingen van deelnemers voor de langere termijn

Veel deelnemers vinden het lastig om in te schatten of Teamreflectie effect heeft buiten de eerder beschreven (directe) effecten. Zij verwachten vaak wel dat

Teamreflectie een onderdeel van de oplossing kan zijn en verzuim en verloop kan verlagen. Een belangrijke voorwaarde is dat de methodiek op enige wijze structureel moet worden ingepast in het werkproces of trainingsprogramma. Teammanagers en andere betrokkenen met zicht op de implementatie vullen aan dat Teamreflectie onderdeel moet zijn van een bredere visie op werkgeluk en weerbaarheid en daaruit voortvloeiende werkprocessen en interventies. Door structureel tijd in te ruimen voor reflectie worden moeilijke thema's bespreekbaar gemaakt, helpt het medewerkers stress beter te herkennen en reguleren bij zichzelf en anderen, waardoor hun werkplezier toeneemt en op termijn uitval of uitstroom voorkomen kan worden. Een interne trainer vertelt: *"Het heeft iets losgemaakt om in te zien dat het niet zo goed gaat. Op korte termijn heeft dit misschien dit effect, maar op de lange termijn, als je mensen gericht iets kan gaan bieden, zorgt het voor minder verzuim."* Een externe trainer vult aan: *"Helpt alleen als je het on top of mind houdt. Als je er op gezette tijden aandacht voor blijft houden. Af en toe de interne trainer erbij halen om wat op te frissen. Anders verwatert het weer, dan zakt de kennis weer weg, de frequentie van de buddygesprekken neemt weer af. Ik zie dat er veel gestuurd wordt vanuit urgentie. Als het dan wat rustiger is dan laten managers het weer schieten. Juist in zo'n stabiele periode heb je mogelijkheden om weerbaarheid te vergroten."* Ook deelnemers zijn van mening dat de twee bijeenkomsten van Teamreflectie op zichzelf, als daar geen vervolg aan gegeven wordt, geen invloed kunnen hebben op multifactoriële problemen als verzuim en verloop.

5 De implementatie van Teamreflectie

In dit hoofdstuk gaan wij in op de vraag wat belemmerende en bevorderende factoren zijn voor een structurele implementatie van Teamreflectie in zorgorganisaties. De opgehaalde succesfactoren en leerpunten hiervoor beschrijven wij in paragraaf 5.1 (welke ook zijn samengevat in de plaat *Implementatielessen* op pagina 5). In paragraaf 5.2 geven wij vervolgens aanknopingspunten voor een bredere verspreiding van de aanpak onder VVT-organisaties.

5.1 Een structurele implementatie van Teamreflectie

Om Teamreflectie structureel te implementeren in organisaties is het belangrijk om de aanpak goed te laten landen en te borgen in organisaties. In de komende paragrafen geven we hier aanknopingspunten voor, waarbij we ook aangeven wat bevorderend en belemmerend werkt. Het model voor het managen van complexe organisatieverandering van Tim Knoster³ gebruiken wij hiervoor als kapstok⁴. De volgende uitgangspunten voor een succesvolle structurele implementatie van Teamreflectie in organisaties komen in deze paragrafen aan bod:

- a. Het vaststellen van een visie biedt een organisatie de basis voor verandering;
- b. Vervolgens krijgt consensus en een gedeeld gevoel van urgentie de organisatie in beweging;
- c. Succesvolle implementatie vraagt ook om consistente uitvoering van een plan van aanpak met vastgestelde taken en verantwoordelijkheden;
- d. De verandering borgen vraagt ten slotte om bewuste keuzes over opvolging en om de inzet van voldoende middelen en (vaardige) medewerkers.

³ Knoster, T. 1991. Elements for change - TASH conference.

5.1.1 Het vaststellen van een visie biedt een organisatie de basis voor verandering

Wanneer een organisatie aan de slag wil gaan met Teamreflectie, ligt de basis voor de verandering in een vastgestelde visie. Het is daarbij belangrijk om als organisatie bewust stil te staan bij waarom je voor deze methodiek kiest (en dit helder uit te dragen naar medewerkers). Twee uitgangspunten blijken daarbij belangrijk:

- a. Teammanagers en coaches zien graag dat de aanpak onderdeel wordt van een bredere visie op werkplezier/verloop/verzuim vanuit de VVT-organisatie, om zo verder te gaan dan een 'eenmalige actie';
- b. De toepassing van Teamreflectie kan en mag per organisatie verschillen. Laat Teamreflectie juist aansluiten op het doel en de context van de organisatie.

Handvatten voor organisaties bij het vaststellen van een visie

- Stel een brede visie op, mede gericht op het verhogen van werkplezier en beperken van verloop en verzuim - laat deze consistent terugkomen in het handelen van de organisatie;
- Laat de toepassing van Teamreflectie aansluiten bij de brede visie en context van je organisatie ('couleur locale');
- Denk na over onderwerpen en teams waarvoor je de aanpak wil inzetten. Zet de aanpak bijvoorbeeld in bij heftige incidenten of structurele uitdagingen. Maak afhankelijk van de inzet ook de keuze voor interne of externe trainers.

⁴ Door deze factoren alle in balans toe te passen tijdens de implementatie kan in een implementatietraject duidelijkheid, commitment, vertrouwen, acceptatie, enthousiasme en koersvastheid worden bewerkstelligd.

(a) Een bredere visie op werkplezier, verloop en verzuim

In gesprekken komt vaak terug dat een groot deel van de zorgmedewerkers eerder voor anderen zorgt dan voor zichzelf. Om een beweging naar meer reflectie en aandacht voor zichzelf in te zetten, is daarom samenhangend beleid en een cultuuromslag gewenst. Het helpt als organisaties hun visie hierop consistent laten terugkomen en het belang hiervan naar medewerkers uitdragen. Daarom is het belangrijk dat Teamreflectie aansluit bij het beleid gericht op werkplezier, verloop en verzuim - en dat de aanpak aansluit bij andere trajecten bij de betreffende VVT-organisaties, gericht op (onder andere) verloop en verzuim. Zo wordt samenhang in beleid gewaarborgd.

(b) De toepassing verschilt en vraagt om 'couleur locale'

Het werkt goed om Teamreflectie aan te passen aan de wensen en behoeften van een organisatie of team. De wijze waarop Teamreflectie wordt toegepast mag volgens de in dit onderzoek betrokken trainers en deelnemers (binnen bepaalde marges) verschillen. Het helpt als organisaties bewust nadenken over de verschillende inrichtingskeuzes en mogelijkheden tot variatie bij de inzet van Teamreflectie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de keuze voor teams en onderwerpen waarvoor Teamreflectie wordt ingezet. In deze fase is de aanpak vooral ingezet bij teams die veel te maken hebben (gehad) met corona. Volgens betrokkenen kan de aanpak in de toekomst ingezet worden na heftige incidenten (bijvoorbeeld brand, suïcide, of andersoortige crises), voor meer structurele uitdagingen (bijvoorbeeld samenwerkingsuitdagingen, reorganisatie of waarborgen van werk-privébalans) of bij grote veranderingen (bijvoorbeeld een steeds zwaardere zorgvraag, andere doelgroep of inzet van technologie). Een medewerker geeft hierover aan: *"Hoewel mijn team weinig te maken heeft gehad met de COVID-crisis heeft men wel veel aan de bijeenkomsten gehad. Met name om het combineren van werk en privé te combineren, in een team vol jonge moeders."* (Teammanager van een thuiszorginstelling).

De keuze voor interne of externe trainers voor trainingen is ook afhankelijk van de wijze waarop een organisatie Teamreflectie wil inzetten. Als een organisatie de

aanpak vaker en organisatiebreed wil inzetten, loont het om met interne trainers te werken (eventueel in het begin in combinatie met externe trainers).

5.1.2 *Vervolgens krijgt consensus en een gedeeld gevoel van urgentie de organisatie in beweging*

De volgende stap is om de rest van de organisatie mee te nemen in de implementatie. Om deze verandering succesvol door te voeren is het belangrijk dat er (zoveel mogelijk) consensus bestaat binnen de organisatie over het belang en de inzet van Teamreflectie, waardoor betrokkenen urgentie voelen om hiermee aan de slag te gaan. In dit proces helpt het om aandacht te besteden aan (a) bestuurders, (b) teammanagers/-coaches en andere 'medewerkers met organisatieperspectief' en (c) deelnemende medewerkers.

Handvatten voor organisaties met betrekking tot consensus en urgentie

- Draag de meerwaarde van de aanpak uit binnen de organisatie - consensus over het belang van Teamreflectie helpt de implementatie;
- Het helpt als bestuurders zich binnen hun organisatie actief inzetten voor de aanpak en het belang benoemen;
- Steun van teammanagers/-coaches en medewerkers met 'organisatieperspectief' is doorslaggevend - neem hen mee in achtergrond, werking en bedoeling van Teamreflectie, bijvoorbeeld in een bijeenkomst;
- Creëer draagvlak onder deelnemers door duidelijk te communiceren over de aanpak en door ambassadeurs (bijvoorbeeld collega's) in te zetten.

(a) Bestuurlijk draagvlak met actieve steun

In de eerste plaats is draagvlak van bestuurders en het hoger management vanzelfsprekend belangrijk om Teamreflectie in een organisatie te implementeren. Bestuurlijk draagvlak gaat hierbij verder dan het uitspreken van steun voor de aanpak. Het helpt wanneer bestuurders de aanpak actief steunen - dit kan andere medewerkers het belang hiervan laten inzien en heeft een positieve invloed op de volgende stappen in de implementatie. In Brabant is het besluit tot het uitvoeren van

Teamreflectie door de bestuurders genomen, waarmee het draagvlak uit deze hoek bij de gesproken organisaties veelal op orde was.

(b) Draagvlak van teammanagers/-coaches en 'medewerkers met organisatieperspectief'

Ten tweede is draagvlak onder teammanagers, teamcoaches en 'medewerkers met organisatieperspectief'⁵ belangrijk voor een structurele implementatie van Teamreflectie. Voor de implementatie in de organisatie zijn zij een onmisbare schakel in het proces. Deze medewerkers kunnen deelnemers enthousiasmeren voor de aanpak (en lopen hierbij tegen problemen in de dagelijkse praktijk aan). Wanneer deze medewerkers goed worden meegenomen in de achtergrond, werking en bedoeling van de Teamreflectie kunnen zij de ambassadeurs van de aanpak binnen organisaties worden. Dit vraagt wel om bewuste aandacht voor deze stap in dit proces. Uit de gesprekken komt bijvoorbeeld naar voren dat veel teammanagers niet voldoende zijn meegenomen in de aanpak - zij werden geen deelgenoot gemaakt van de aanpak, maar kregen de uitvoering 'opgedragen'.



"Wij kregen lang niet het aantal aanmeldingen dat we verwachtten. Toen vroegen we ons af, waar zit dit 'm in? We kwamen tot de conclusie dat onze mensen het moeilijk vonden om voor zichzelf te zorgen - de cliënt gaat altijd voor." - Medewerker betrokken bij de implementatie.



"Wij zagen de aanpak, en dachten 'wauw, perfect'. Vervolgens hoop je dat hier een run op komt, we waren heel enthousiast. Maar toen bleek dat er helemaal niks gebeurt, als managers het niet snappen." - Teamcoach.

⁵ Hierbij gaat het bijvoorbeeld om beleidsadviseurs, communicatiemedewerkers en HR-medewerkers.

Teammanagers en -coaches kunnen op verschillende manieren meer worden betrokken bij de aanpak. Een beproefd voorbeeld is door hen met de andere teammanagers een Teamreflectiesessie te laten meemaken. Dit wordt door sommige managers als positief ervaren - hierbij valt op dat managers het soms lastig vinden om over zichzelf te praten ('hoe zit jij erbij?'), zij hebben het snel over 'hoe het gaat met het team'. Een sessiebegeleider moet hier scherp op zijn. Voor de deelnemers met zicht op het organisatieperspectief is het ook belangrijk dat zij een goed beeld van de aanpak krijgen (en voldoende tijd hebben om deze goed te implementeren).

"Wat beter had gekund, in een volgende crisis, dan zou ik online workshops organiseren voor managers en coaches, over het project. Het is belangrijk om hen goed mee te nemen, in waarom we dit doen en waarom dit belangrijk is." - Medewerker met zicht op implementatieproces.

(c) Deelnemers meenemen en werven voor Teamreflectie

Ten derde is draagvlak onder deelnemers doorslaggevend voor een succesvolle implementatie van Teamreflectie. De personen die Teamreflectie in een organisatie organiseren zijn vaak enthousiast. Maar de grote uitdaging is vervolgens: hoe krijg je het personeel mee? Uit de gesprekken komen verschillende aanknopingspunten naar voren voor het betrekken en enthousiasmeren van medewerkers, namelijk:

- a. Zoals eerder benoemd is, helpt het als de aanpak onderdeel is van een breder samenhangend programma, waardoor deelnemers het belang onderkennen (en zien dat hun werkgever dit onderwerp belangrijk vindt);
- b. De verspreiding van de aanpak in een organisatie begint bij de teammanagers. Wanneer teammanagers de bijeenkomsten actief promoten zorgt dit voor enthousiastere deelnemers. Teammanagers die de bijeenkomst presenteren als een cadeautje waar deelnemers hun voordeel mee kunnen doen, merken dat dit deelnemers enthousiaster maakt. Het helpt om in overleggen en bilaterale gesprekken over de bijeenkomsten te vertellen (en

niet enkel een uitnodiging rond te mailen). Het kan helpen dit als bestuurder of vanuit het management te benadrukken;

- c. Maak als organisatie écht tijd vrij om deelnemers het belang van de bijeenkomst in te laten zien. Hierbij speelt communicatie een grote rol. Door duidelijk te communiceren over Teamreflectie kan spanning bij deelnemers weggenomen worden. Uit gesprekken blijkt dat deelnemers het regelmatig spannend vinden om deel te nemen aan de aanpak. In dit geval kunnen positieve geluiden van collega's die de bijeenkomsten hebben meegemaakt of teammanagers die goed zicht hebben op de bijeenkomst deze spanning verminderen. Overweeg als organisatie bijvoorbeeld om deelnemers als ambassadeurs in te zetten, ter enthousiasmering van anderen.

Wanneer al deze actoren een (grotendeels) gedeeld beeld hebben over het belang van de aanpak en urgentie voelen om hiermee aan de slag te gaan, geldt dit als een vruchtbare bodem om de aanpak op te bouwen in een organisatie.

5.1.3 *Succesvolle implementatie vraagt ook om consistente uitvoering van een plan van aanpak met vastgestelde taken en verantwoordelijkheden*

De volgende stap richting succesvolle implementatie van Teamreflectie is het opstellen van een duidelijk plan van aanpak. Aandachtspunt hierbij is het beleggen van taken en verantwoordelijkheden voor de 'projectstructuur' evenals voor de organisatie van bijeenkomsten.

Handvatten voor organisaties voor het opstellen van een plan van aanpak

- Stel een duidelijk plan van aanpak op met verantwoordelijkheden en taken voor de 'projectstructuur', organisatie en de opvolging van bijeenkomsten;
- Beleg de implementatie bij een enthousiaste HR-medewerker of teamcoach - met voldoende aandacht voor interne en externe communicatie;
- Stel een heldere communicatietekst op waarmee teammanagers duidelijk wordt wat hun taak is bij de implementatie en organisatie; en waar zij met vragen terecht kunnen;
- Maak tijdig duidelijke afspraken met de teammanager over de organisatie van de eerste en tweede bijeenkomst.

Het opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak voor de implementatie van Teamreflectie wordt meestal belegd bij een enthousiaste HR-medewerker of betrokken teamcoach. Het is aan te raden deze taak expliciet bij een tot twee personen te beleggen. Deze medewerker draagt Teamreflectie binnen de organisatie uit, bijvoorbeeld via bijeenkomsten, mails en/of het intranet (en met heldere communicatieteksten). Daarnaast dient hij of zij als aanspreekpunt voor informatie over Teamreflectie voor collega's. Zo is teammanagers direct duidelijk waar zij met praktische vragen terecht kunnen en met wie zij kunnen sparren over het enthousiasmeren van medewerkers. Ook de externe communicatie wordt meestal door deze 'trekker' opgepakt (met partijen als Vilans en de eventueel betrokken externe trainer(s)).

De organisatie van bijeenkomsten wordt meestal bij de teammanagers van de specifieke teams belegd. In het algemeen loopt de organisatie van bijeenkomsten goed. Betrokkenen geven aan dat het helpt wanneer hier een vast proces voor aangehouden wordt, met een vaste periode tussen de bijeenkomsten en gelijke (praktische) voorwaarden voor teams. Een leerpunt is dat de organisatie van de tweede bijeenkomst in verschillende gesproken organisaties niet goed belegd is, waardoor deze tweede bijeenkomst er soms 'niet van gekomen is'. Dit is een aandachtspunt bij de implementatie in volgende organisaties. Het proces loopt meestal vrij organisch. Wanneer organisaties meer willen sturen op de organisatie van deze bijeenkomsten kan dat eventueel door hier key performance indicators (kpi's) voor te ontwikkelen en teammanagers hier gericht naar te vragen (in onder andere beoordelingsgesprekken).

5.1.4 *De verandering borgen vraagt ten slotte om bewuste keuzes over opvolging en om de inzet van voldoende middelen en (vaardige) medewerkers*

Uit de gesprekken komen twee belangrijke aandachtspunten naar voren voor de borging van Teamreflectie in een organisatie. Zo is het belangrijk om (a) bewuste keuzes te maken over de opvolging van de bijeenkomst; en om (b) voldoende middelen en (vaardige) medewerkers hierop in te zetten.

Handvatten voor organisaties voor verdere opvolging

- Geef opvolging aan Teamreflectie, bijvoorbeeld door de bijeenkomsten te gebruiken (i) als inventarisatie van de ondersteuningsbehoefte(n) van een team of (ii) door de aanpak periodiek in te zetten voor gezamenlijke reflectie (eens per 6 - 12 maanden);
- Zorg voor voldoende vaardigheden en middelen voor de borging van de effecten - medewerkers hebben voldoende tijd en aanmoediging van teammanagers nodig voor de (doorlopende toepassing van) reflectie;
- Het opleiden van interne trainers heeft meerwaarde wanneer een organisatie vaker bijeenkomsten wil organiseren of veel teams wil laten deelnemen.

(a) Denk als organisatie bewust na over de wijze waarop je opvolging wil geven aan de behoeften van medewerkers na een bijeenkomst

De Teamreflectiebijeenkomsten zijn vaak emotioneel door de heftige voorbije periode, daarom is het goed om als organisatie na te denken over hoe hieraan vervolg te geven. Medewerkers waarderen de geboden ruimte, maar geven ook aan dat het voor borging van effecten helpt om op een bredere beweging in te zetten. Er kan op verschillende manieren opvolging gegeven worden aan de Teamreflectiebijeenkomsten. Grofweg zijn er twee smaken die organisaties hierin kiezen:

- Het merendeel van de organisaties gebruikt de Teamreflectie-aanpak om een team ruimte te bieden voor reflectie en om daarmee ook te inventariseren welke (overige) ondersteuningsbehoefte(n) er leven in het team. Op basis van wat in deze bijeenkomsten naar boven komt kijken organisaties vervolgens naar hoe zij hier op maat opvolging aan kunnen geven (bijvoorbeeld ondersteuning door een interne teamcoach of individuele hulp);
- Andere organisaties geven hiernaast (of aanvullend) aan dat zij meerwaarde zien in het periodiek inzetten van de Teamreflectie-aanpak, om onderwerpen in teams te bespreken. Deelnemers en teammanagers denken hierbij meestal aan een herhalende bijeenkomst, eens per zes of twaalf maanden. Deze bijeenkomsten draaien dan om een voor dat moment concrete vraag of concreet thema dat bij de medewerkers speelt.

Na afloop van de Teamreflectiebijeenkomst is er meestal een (anoniem) overdrachtsmoment, tussen de trainer en de teammanager/-coach. Hierin bespreken zij aandachtspunten voor de opvolging van de bijeenkomst. In gesprekken met teammanagers/-coaches komt regelmatig naar voren dat zij vervolgens niet goed weten hoe zij opvolging kunnen geven aan een bijeenkomst. Sommige managers/-coaches zien graag dat de aanpak ook tools en voorbeelden biedt (bijvoorbeeld ook voor het meenemen van nieuwe medewerkers). Voor andere managers geldt dat zij dit niet als hun eigen taak zien (maar bijvoorbeeld als een taak van de teamcoach of als taak voor het team zelf om mee aan de slag te gaan). Voor borging van de resultaten is het belangrijk dat betrokkenen duidelijk is wiens verantwoordelijkheid het is om de uitkomsten van de bijeenkomsten op te pakken.

(b) In een organisatie moeten voldoende vaardigheden en middelen beschikbaar zijn om de effecten van Teamreflectie te borgen

Om Teamreflectie voort te kunnen zetten, is het belangrijk dat een organisatie beschikt over de juiste middelen en (vaardige) medewerkers om de aanpak te borgen. Hierbij helpt het als teammanagers medewerkers blijven aanmoedigen om de reflectie door te zetten. Wanneer je als organisatie Teamreflectie structureel wil blijven inzetten voor teams, helpt het om (voldoende) interne trainers op te leiden. Voor de selectie van (potentiële) interne trainers is het belangrijk dat zij op voldoende afstand staan van de teams, zodat zij als objectieve begeleider kunnen werken.

“Ik heb wel gemerkt dat er coaching bij de training komt kijken. Je hebt te maken met gevoelens en ervaringen. Ik vond dit echt een vak, en had er moeite mee om dit goed uit te voeren.” - Interne trainer bij een verpleeghuisinstelling.

Daarnaast moet de inhoudelijke kennis uit de bijeenkomsten bij medewerkers geborgd worden. Deelnemers ontvangen bij de training een werkboek waar deze informatie in terugkomt. Hier kunnen teammanagers/-coaches periodiek aan herinneren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door deze terug te laten komen in de dagstart of andersoortige overleggen. Andere mogelijkheden om hierop in te zetten zijn om deelnemers onbewust te herinneren aan de aanpak (te 'nudgen' - bijvoorbeeld door

hier een symbool aan te verbinden en dit symbool op de locatie te laten terugkomen) of door afspraken over opvolging door deelnemers op papier te zetten (aangezien mensen geneigd zijn zich hier in dit geval eerder aan te houden).

Ten slotte moeten deelnemers (en teams) over voldoende middelen beschikken om de aanpak in de praktijk met enthousiasme te borgen. Om handen en voeten aan de aanpak te geven moeten medewerkers daarom voldoende ruimte krijgen om de buddygesprekken te voeren en om aan elkaar door te vragen 'hoe het gaat'. Voor de inzet van de aanpak geven teammanagers daarnaast aan dat het voor de uitvoering van de aanpak helpt wanneer dit vanuit het organisatiebudget wordt betaald, en niet vanuit het teambudget (waarmee het ten koste gaat van iets anders).

5.2 Een bredere verspreiding van Teamreflectie

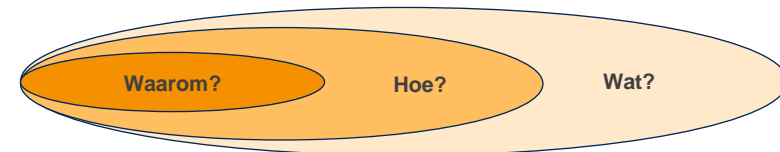
Vanuit verschillende regio's en sectoren is er interesse in de mogelijkheden om Teamreflectie in te zetten. Voor deze bredere verspreiding is het belangrijk om het 'waarom' van Teamreflectie te verduidelijken (paragraaf 5.2.1.). Daarnaast levert dit onderzoek verschillende aanvullende aanknopingspunten voor een bredere verspreiding van de aanpak Teamreflectie op (op basis van de gevoerde gesprekken met de verschillende medewerkers van VVT-organisaties waar Teamreflectie wordt toegepast) (paragraaf 5.2.2.).

5.2.1 *Waarom moet Teamreflectie toegepast worden in (meer) organisaties?*

Wanneer Teamreflectie breder verspreid wordt, wordt het belangrijk(er) om een duidelijke omschrijving te hebben van **waarom** juist Teamreflectie toegepast moet worden in (meer) organisaties. Dit geeft VVT-organisaties een duidelijk beeld van waar zij voor kiezen en dit kan voor organisaties de basis zijn voor daaruit voortvloeiende keuzes over de inrichting en verspreiding van Teamreflectie.

⁶ Zie: Sinek, S. 2009. *The Golden Circle*. Of kijk zijn [TedTalk](#).

Teamreflectie bestaat volgens betrokkenen "om in staat te zijn om elkaar binnen een team op te vangen, op de been te houden bij heftige en/of aanhoudende stressvolle gebeurtenissen. Om langs die weg de soms verwoestende impact van stress te kunnen reduceren, sneller en effectiever te kunnen herstellen van stress en jezelf en elkaar te kunnen behoeden van uitval."



Figuur 7. Dit volgt het principe van 'The golden circle' van Simon Sinek (2009)⁶

Door het waarom van Teamreflectie uit te dragen, blijft de essentie en bedoeling van Teamreflectie behouden - ook wanneer de aanpak breed ingezet gaat worden in het land (bijvoorbeeld ook door interne trainers). Uit de gesprekken met teammanagers/-coaches, (interne) trainers en deelnemers blijkt dat er nu nog verschillende ideeën zijn over 'het waarom' van Teamreflectie. Ook kent de aanpak verschillende namen en uitvoeringen. In de huidige ontwikkelfase van de aanpak werkt dit goed. Hiermee wordt namelijk bewustzijn voor het werkplezier van medewerkers gecreëerd bij organisaties en is er veel ruimte voor organisaties voor het inzetten van de aanpak op de manier die het beste past. Op die manier worden werkzame elementen steeds verder uitgekristalliseerd. Voor een consistente uitvoering in de toekomst kan het helpen om, op basis van het beschreven 'waarom', de kerningrediënten van Teamreflectie te beschrijven.

Kerningrediënten Teamreflectie (waar moet de aanpak altijd aan voldoen)

- ✓ Een fysieke bijeenkomst met het team;
- ✓ Starten met een check-in waarin besproken wordt hoe iedereen erbij zit - met onafhankelijke begeleiding en met aandacht voor een open en eerlijke setting;
- ✓ Uitleg over de meerwaarde en keerzijde van stress;
- ✓ Buddygesprekken waarin je persoonlijke zaken (structureel) bespreekt.

5.2.2 Aanvullende aanknopingspunten voor een bredere verspreiding van Teamreflectie

Bij de verdere verspreiding van Teamreflectie komen een aantal aandachtspunten naar voren die bredere implementatie van de aanpak kunnen bevorderen. Op basis van de gevoerde gesprekken en onze ervaring met verander- en ontwikkeltrajecten geven we hier een opsomming van.

Organisatorische aanknopingspunten:

- a. Beleg het eigenaarschap (verdere verspreiding/ projectorganisatie) van Teamreflectie bij een of meerdere personen, leg deze verantwoordelijkheden vast en monitor de voortgang;
 - b. Inventariseer structurele financieringsmogelijkheden voor de aanpak. De aanpak leunt nu deels op transitie-middelen, of wordt soms (deels) gefinancierd door werkgeversorganisaties of organisaties zelf;
 - c. Maak op basis van 'het waarom' van de aanpak gerichte keuzes voor de ontwikkeling en toepassing van de aanpak (bijvoorbeeld: bij welk type organisaties en in welke branches wil je de aanpak inzetten? En wat wil je hier graag mee bereiken bij die organisaties en branches?);
 - d. Overweeg om bij verdere verspreiding een proces- en effectevaluatie van de aanpak op te zetten, waardoor aan deelnemende organisaties vooraf gevraagd kan worden om bepaalde gegevens/data bij te houden en eventueel op te leveren voor deze evaluatie. Onderzoek daarbij ook de mogelijkheden om opgenomen te worden in de database erkende interventies;
 - e. Inventariseer mogelijkheden voor het betrekken van meer (externe) trainers, wanneer je de aanpak breder in Nederland bij veel organisaties wil gaan toepassen.
- b. Zet oud-deelnemers in als ambassadeurs van de aanpak. Probeer enthousiaste deelnemers in te zetten om andere organisaties te 'verleiden', bijvoorbeeld door ze hun verhaal te laten doen in een podcast. Medewerkers nemen argumenten het meest aan van mensen waar zij zich in kunnen verplaatsen. Daarnaast kunnen ambassadeurs ook ingezet worden om anderen binnen de eigen organisatie te enthousiasmeren;
 - c. Houd de energie erin door een leernetwerk te organiseren (bijvoorbeeld met 'koploperorganisaties'). Door met afgevaardigden van enthousiaste organisaties in te zetten op de doorontwikkeling van Teamreflectie kan de aanpak verder ontwikkeld worden en kunnen organisaties goede voorbeelden en leerpunten uitwisselen;
 - d. Wees ten slotte bewust van het feit dat het implementeren van een verandering in organisaties altijd weerstand oproept en tijd vraagt. Om deze reden is het belangrijk hier de tijd voor te nemen en op dit proces te blijven reflecteren.

Aandachtspunten met betrekking tot de bredere verspreiding van de aanpak:

- a. Stel een communicatiestrategie vast, waarmee de aanpak breder verspreid kan worden en meer naamsbekendheid krijgt. Beschrijf de aanpak in aansprekende communicatiedocumenten (zoals visueel aantrekkelijke flyers), bijvoorbeeld met gebruik van storytelling;

6 Conclusie

In deze conclusie beantwoorden wij de onderzoeksvragen op basis van dit onderzoek. Daarbij gaan we uit van de effecten van de aanpak en de aanknopingspunten voor verdere (structurele) implementatie zoals eerder in dit document beschreven.

6.1 Welke invloed heeft de aanpak Teamreflectie op het voorkomen dan wel verminderen van (ziekmakende) stress; en op het werkplezier en daarmee indirect op de verloop- en verzuimcijfers van het deelnemende personeel?

Structureel hoge verloop- en verzuimcijfers in de VVT-branche in combinatie met de corona-uitbraak waren aanleiding voor de ontwikkeling en inzet van Teamreflectie. Deelnemers en teammanagers ontvangen Teamreflectie over het algemeen positief. Niet iedereen ziet vooraf al de meerwaarde van het op deze manier met elkaar in gesprek gaan, maar de meeste deelnemers zijn na de bijeenkomsten wel overtuigd. Zij ervaren het delen van hun verhaal als waardevol en als een opluchting, maar ook als emotioneel zwaar. Ze vinden herkenning bij collega's en leren hen beter en soms ook op een andere manier kennen, waardoor het ook na de bijeenkomsten makkelijker is om met elkaar in gesprek te gaan. Hier is veiligheid en vertrouwen voor nodig en het lukt de trainers over het algemeen goed om dit te creëren. Deelnemers zijn wisselend enthousiast over twee van de essentiële onderdelen van Teamreflectie: inzicht krijgen in stress en de buddyaanpak. Dit heeft deels te maken met persoonlijke voorkeuren, maar ook de mate waarin de teammanager optreedt als ambassadeur is hierop van invloed. Gemiddeld geven zowel deelnemers als coaches de aanpak een 7,7 blijkt uit de monitor Teamreflectie.

De beoogde resultaten van Teamreflectie (zie effectketen op bladzijde 9) worden grotendeels behaald. Deelnemers ervaren meer begrip voor elkaar, doordat zij beter weten hoe collega's de coronaperiode hebben ervaren en wat zij privé doormaken.

Deelnemers voelen regelmatig opluchting na de bijeenkomst, hebben meer inzicht in wat stress is, wat dat voor effect heeft en zij hebben handvatten gekregen om hiermee om te gaan en om daar met elkaar over in gesprek te gaan. De mate waarin zij de opgedane kennis en vaardigheden toepassen in de praktijk wisselt en ook bij teams die enthousiast doorgaan met bijvoorbeeld buddygesprekken verwatert dit vaak na een aantal maanden. Sommige deelnemers geven aan dat zij, in ieder geval op de korte termijn, meer werkplezier ervaren. In hoeverre Teamreflectie van invloed kan en zal zijn op verloop en verzuim vinden deelnemers lastig te zeggen. Zij geloven vaak wel dat deze methodiek een positief effect kan hebben op verloop en verzuim, mits Teamreflectie of een vergelijkbare aanpak structureel wordt geïmplementeerd en onderdeel is van een bredere visie en aanpak gericht op het verlagen van verloop en verzuim.

6.2 Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren voor een structurele implementatie van Teamreflectie in zorgorganisaties?

Voor een structurele implementatie van Teamreflectie is het belangrijk om de aanpak goed te laten landen en te borgen in zorgorganisaties. Hiervoor komen in dit onderzoek de volgende uitgangspunten naar voren:

- a. *Het vaststellen van een visie biedt een organisatie de basis voor verandering.* Hierbij is van belang dat de aanpak onderdeel wordt van een bredere visie op werkplezier/verloop/verzuim vanuit de VVT-organisatie, in plaats van de inzet van de aanpak als 'eenmalige actie'. De toepassing van Teamreflectie verschilt per organisatie en kan aansluiten op het doel en de context van de organisatie;
- b. *Vervolgens is consensus en een gedeeld gevoel van urgentie belangrijk om de organisatie in beweging te krijgen.* Dit begint bij bestuurders en eindigt bij deelnemers, maar teammanagers en teamcoaches spelen hier een doorslaggevende rol in en moeten betrokken worden bij de implementatie;

-
- c. *Succesvolle implementatie vraagt om consistente uitvoering van een plan van aanpak met vastgestelde taken en verantwoordelijkheden.* Deze taken worden binnen VVT-organisaties meestal belegd bij een HR-medewerker of betrokken teamcoach; voor de organisatie staan teammanagers opnieuw aan de lat;
 - d. *De verandering borgen vraagt om bewust na te denken over opvolging - en om de inzet van voldoende middelen en de juiste vaardigheden bij medewerkers (zoals trainers en teammanagers).* Wat betreft opvolging kunnen organisaties kiezen uit verschillende smaken. VVT-organisaties zijn geholpen bij tools/handreikingen over hoe zij hier vervolg aan kunnen geven. Om kennis en mogelijkheden te borgen moeten daarnaast middelen en tijd vrijgemaakt worden - en is het belangrijk om medewerkers met de juiste vaardigheden te betrekken bij de uitvoering.

Vanuit verschillende regio's en sectoren is er interesse in de mogelijkheden om Teamreflectie in te zetten. Hiervoor is het belangrijk om te verduidelijken 'waarom' Teamreflectie bestaat en breder uitgerold moet worden. Aanvullend schetsen we in paragraaf 5.2.2. aandachtspunten voor verdere verspreiding van Teamreflectie (zoals het duidelijk beleggen van eigenaarschap en het opstellen van een communicatiestrategie).

6.3 Onze reflectie op de aanpak

Zorgmedewerkers zorgen niet goed voor zichzelf. De patiënt gaat voor, en dit is terug te zien in sectorbrede verloop- en verzuimcijfers (van gemiddeld wel 8%). Dit vraagt om een cultuuromslag in de sector, met meer aandacht voor het werkplezier en de gezondheid van medewerkers. De aanpak Teamreflectie is een bruikbare tool die in dit kader ingezet kan worden voor medewerkers in de ouderenzorg. Met Teamreflectie kunnen medewerkers reflecteren op (heftige) gebeurtenissen en kunnen VVT-organisaties verduidelijken wat medewerkers en teams nodig hebben.

⁷ Zoals beleidsadviseurs, communicatiemedewerkers en HR-medewerkers die gesproken zijn in het kader van dit onderzoek.

Op basis van dit onderzoek concluderen wij dat Teamreflectie een veelbelovende aanpak is, waarmee (zorg)medewerkers bewust kunnen reflecteren op heftige gebeurtenissen. Het merendeel van de medewerkers die wij spraken in het kader van dit onderzoek is (zeer) positief over de aanpak. Ook teammanagers, teamcoaches en overige medewerkers⁷ van VVT-organisaties vinden de aanpak erg veelbelovend. Daarmee biedt Teamreflectie een mooie kans om actief in te (gaan) zetten op het werkplezier van zorgmedewerkers. Dit kan naar verwachting op termijn een positief effect hebben op verzuim en verloop van medewerkers. Hiervoor is het belangrijk om Teamreflectie op te volgen en te plaatsen in breder beleid, gericht op het werkplezier, verloop en verzuim van medewerkers.

A. Bijlage onderzoeksverantwoording

Wij zijn veel dank verschuldigd aan de medewerking die de zeven VVT-organisaties en betrokken (externe) trainers hebben geboden aan dit onderzoek. Veel betrokkenen bij Teamreflectie hebben tijd vrijgemaakt om met ons te spreken over hun ervaringen en ideeën, of bijvoorbeeld om data aan te leveren voor dit onderzoek. Hiervoor danken wij alle betrokkenen!

Deelnemende zorgorganisaties:

- a. Actiefzorg;
- b. Brabantzorg;
- c. De Wever;
- d. Mariaoord;
- e. Mijzo;
- f. tanteLouise;
- g. Zorggroep Elde Maasduinen.

Deelnemers uit gesprekken:

- a. 18 deelnemers (in zes interviews);
- b. 7 teammanagers (in zeven interviews);
- c. 5 interne trainers (in vier interviews);
- d. 3 externe trainers (in twee interviews);
- e. 4 medewerkers betrokken bij de implementatie (in vier interviews);

Organisaties die data hebben aangeleverd voor het onderzoek:

- a. Actiefzorg;
- b. Brabantzorg;
- c. De Wever;
- d. Mariaoord;
- e. tanteLouise.

Geraadpleegde documenten:

- a. Van der Poel, M. (2020). Memo Voortgang en evaluatie Pilot Nazorgprogramma;
- b. Van der Poel, M. (2020). Memo Train-de-Trainer Training – Nazorg Medewerkers;
- c. Van het Erve, R., Verschuren, J., Van Hecke, N. (2020) Aanpak Teamreflectie - eerste (tussen)evaluatie;
- d. Waardigheid en Trots in de regio. 2020. Aan de slag met Teamreflectie – presentatie;
- e. Waardigheid en Trots in de regio. 2020. Train de trainer. Handleiding Teamreflectie;
- f. Waardigheid en Trots in de regio. 2020. Aan de slag met Teamreflectie - werkboek bij je training.

Leden van de klankbordgroep:

- a. Jory Elshout - Lems - projectleider Nazorgprogramma zorgteams, Midden- en West-Brabant;
- b. Noud van Hecke - externe trainer;
- c. Aloys Kersten - beleidsmedewerker ministerie van VWS;
- d. Jan Verschuren - coördinator Waardigheid en trots in de regio.

B. Figuren monitor Teamreflectie

NPS groep ● 1-3 ● 4-5 ● 6-7 ● 8-10

