



# Samenvatting 'Kwalitatief evaluerend onderzoek cliënten & medewerkers'

Opdrachtgever: Amada Zorgcollectief  
Onderzoeker: Laurens Strijbos | [mail@laurensstrijbos.nl](mailto:mail@laurensstrijbos.nl)

Datum: 10 november 2021

## Inhoudsopgave

<b>Aanleiding</b> .....	<b>2</b>
<b>Doel en wijze onderzoek</b> .....	<b>2</b>
<b>Steekproef</b> .....	<b>2</b>
<i>Cliënten</i> .....	2
<i>Medewerkers</i> .....	2
<b>Hoofdvragen</b> .....	<b>2</b>
<b>Conclusies</b> .....	<b>3</b>
<i>Onderzoek cliënten</i> .....	3
<i>Onderzoek medewerkers</i> .....	3
<b>Aanbevelingen</b> .....	<b>4</b>
<b>Tenslotte</b> .....	<b>5</b>

## Aanleiding

In maart maak ik kennis met Amada Zorgcollectief en delen de vennoten hun wens naar een kwalitatief evaluerend onderzoek onder cliënten en medewerkers. Een onderzoek naar de specifieke kwaliteit van Amada: Liefdevolle thuiszorg voor een zelfstandig en zinvol leven. "Waarin wordt dat zichtbaar in de zorg van alle dagen; zijn het niet alleen maar mooie woorden?" In juli en oktober is in twee delen een uitgebreid rapport met vennoten besproken. Dit document is een samenvatting van het rapport en geeft conclusies en aanbevelingen weer.

## Doel en wijze onderzoek

Het doel en de wijze van onderzoek is vooraf met Amada afgestemd. Het doel is tweeledig: (1) Antwoord krijgen op de vraag 'Hoe visie en missie van Amada voor cliënten en medewerkers herkenbaar is?' en; (2) Feedback ontvangen om in zorg en dienstverlening te kunnen leren en ontwikkelen.

Voor het onderzoek onder cliënten en medewerkers is gebruik gemaakt van een semigestructureerde interviewmethode. Een gespreksvorm waarbij de vragen en de volgorde van deze vragen in grote lijnen vaststaan. Gedurende het interview is er de mogelijkheid om door te vragen op de antwoorden en beperkt af te wijken van de vastgestelde structuur. Interviews met cliënten hebben in mei en juni plaatsgevonden. Interviews met medewerkers in september.

## Steekproef

### Cliënten

Ongeveer 75 procent van de cliënten die zorg en begeleiding van Amada thuis ontvangt (WLZ, Zvw, WMO), is door vennoten voor onderzoek geselecteerd. Sommige cliënten zijn vanwege geringe belastbaarheid voor het onderzoek uitgesloten. Cliënten die deelnemen aan dagbesteding (WMO) zijn in een groepsbijeenkomst geïnterviewd. In totaal is met 17 cliënten (en/of verwanten) gesproken.

### Medewerkers

Medewerkers van het collectief zijn door vennoten allemaal uitgenodigd voor deelname aan één van de geplande groepsinterviews. Ongeveer 58 procent van hen heeft zich voor een bijeenkomst ingeschreven. Medewerkers die zich vanwege omstandigheden hebben moeten afmelden voor een bijeenkomst, zijn op een later moment telefonisch geïnterviewd. In totaal is met 14 medewerkers gesproken.

## Hoofdvragen

De volgende twee hoofdvragen zijn aan cliënten/ medewerkers voorgelegd:

1. U bent in contact gekomen met Amada Zorgcollectief en er zijn afspraken gemaakt: over de zorg die u ontvangt/ over te verrichten werkzaamheden.
  - *Cliënten: Welke verwachtingen had u hieraan voorafgaand? Van Amada en de zorg die zij zou gaan bieden?*
  - *Medewerkers: Welke verwachtingen had u van de organisatie en de te bieden zorg?*
2. Amada zegt: "Wij bieden liefdevolle en professionele thuiszorg ter ondersteuning van een zelfstandig en zinvol leven."
  - *Cliënten: Hoe ervaart u de zorg van Amada? Hoe brengt zij haar visie in praktijk? Waar liggen mogelijkheden voor verbetering en ontwikkeling?*
  - *Medewerkers: Hoe brengt het zorgcollectief deze visie in praktijk? Waar liggen mogelijkheden voor verbetering en ontwikkeling?*

## Conclusies

### Onderzoek cliënten

- Het overgrote deel van de geïnterviewde cliënten/ verwanten drukt zich positief uit over Amada Zorgcollectief. De cliënten/ verwanten spreken hun waardering uit voor de geboden de zorg, de organisatie in het team, het nakomen van afspraken en de wijze van communiceren.
- Ook over de relatie tussen zorgverlener en cliënt/ verwant zijn de geïnterviewde personen positief. Cliënten/ verwanten ervaren 'gelijkwaardigheid en wederzijdsheid', 'veiligheid, vertrouwdheid en openheid', 'aandacht voor het contact met de cliënt en de verwant', 'denken vanuit mogelijkheden in plaats van beperkingen', en 'meer dan alleen de pure zorg'.
- Eén verwant drukt zich kritischer uit over de zorg van Amada Zorgcollectief, met name over de tijdverantwoording en de benadering van cliënt en mantelzorger. De verwant merkt op dat niet alle gecontracteerde tijd volledig wordt benut. Ook attendeert de verwant Amada Zorgcollectief op het belang van goed contact maken met de cliënt en vraagt deze aandacht voor de rol van de mantelzorger.
- Drie van de geïnterviewde cliënten/ verwanten geven Amada Zorgcollectief punten ter ontwikkeling mee. Twee van hen formuleren deze ontwikkelpunten meer expliciet. Van de genoemde punten zijn enkele in lijn met de hierboven beschreven feedback. Andere punten gaan over een meer planmatige en rationele wijze van (samen)werken en organiseren. Een bepaalde duidelijkheid wordt in het optreden van Amada soms gemist. Verder wordt het gezamenlijke karakter van zorg – in de relatie en samenwerking tussen cliënt, verwant en zorgverlener – belangrijk gevonden. Door de verwant wordt het advies gegeven deze gezamenlijkheid meer te benadrukken, bijvoorbeeld door de verschillende belanghebbenden ook op informele momenten bij elkaar te brengen.
- De verschillende ervaringen samen geven een schets van Amada in haar ontmoeting met cliënten/ verwanten. Deze schets komt in zijn algemeenheid overeen met het beeld dat Amada voorstaat. De verschillende cliënten/ verwanten spreken in gelijkstrekende woorden als Amada over de kernwaarden, visie en aanpak van de zorgorganisatie. Uitgaande van de uitkomsten van dit onderzoek kan daarom de conclusie worden getrokken dat Amada doet wat zij belooft, en de woorden (voor)leeft die zij spreekt.

### Onderzoek medewerkers

- In vrijwel alle interviews komt het uitgangspunt van Amada nadrukkelijk ter sprake, namelijk dat zorg en ondersteuning vorm krijgt in 'de ontmoeting tussen zorgverlener en zorgontvanger'. Het belang van 'een relatie van liefde en compassie' wordt in verschillende bewoordingen opgemerkt. Eén van de medewerkers beschouwt het als een proces van 'co-creatie' en 'samen zorgdragen'.
- De zorgvisie van Amada – 'een holistische kijk op gezondheid' en 'de visie van positieve gezondheid' – lijkt een belangrijke reden van medewerkers om zich bij het collectief aan te sluiten. Meer ruimte voor eigenheid in werk (inbreng persoonlijkheid, inrichting en vormgeving zorg, tijndeling) wordt bovendien als positief punt vermeld. Een inspirerend kennismakingsgesprek met de initiatiefnemer(s) is telkens startpunt van samenwerking met cliënt en collectief.
- Als het gaat over de relatie zorgverlener/ zorgontvanger worden over het algemeen beelden geschetst waarin visie en praktijk met elkaar overeenkomen. Twee keer wordt er gesproken over een situatie waarin het contact tussen cliënt en medewerker heeft geleid tot een conflict en uiteindelijk beëindiging van samenwerking. In meer kritische bewoordingen laten deze geïnterviewde medewerkers zich uit over de positie/ rol hierin van de cliënt en de reactie op beëindiging van samenwerking door het collectief.

- Als het gaat over ontwikkeling van Amada Zorgcollectief worden er in de interviews vier hoofdvraagstukken aangestipt, namelijk ‘structuur brengen in werkwijzen’, ‘professioneel handelen in zorg’, ‘groei van gemeenschap’ en ‘verbreding van zorgaanbod’.
  - In verschillende bewoordingen spreken meerdere medewerkers over een groter wordende behoefte aan structuur. Voorbeelden worden genoemd als procedures bij aansluiten collectief, bij zorgintake tot overeenkomst, bij melden en bespreken incidenten, bij verantwoording kwaliteit en financiën, bij documenteren.
  - M.b.t. professioneel handelen in zorg wordt er door geïnterviewde medewerkers enkele keren gesproken over het belang van een bepaalde balans. Het gaat dan over zorgen vanuit deskundigheid versus zorgen vanuit wie je bent als persoon. Behoefte aan deskundigheidsbevordering klinkt erin door. Een recente bijeenkomst over medicatieveiligheid wordt ter illustratie genoemd.
  - Groei van gemeenschap komt ook als een belangrijk onderwerp terug in interviews. Twee verschillende elementen daarvan zijn besproken: het versterken van onderlinge verbondenheid (behoefte aan ontmoeting en verder leren kennen van elkaar) en het verbreden van connecties met anderen (behoefte aan kennisuitwisseling en nieuwe samenwerkingen). Een tegengeluid is ook gedeeld: een geringe opkomst bij recente bijeenkomsten wordt geconstateerd.
  - Vooral in één groepsinterview is gesproken over de behoefte aan verbreding van zorgaanbod. Het verder profileren van de deskundigheid van het collectief – in thuiszorg en dagbesteding – is genoemd. Ook zijn er ideeën uitgewisseld over uitbreiding van aanbod, namelijk begeleiding van mantelzorger naast cliënt, begeleiding in laatste levensfase van cliënt, aandacht voor momenten buiten dagelijkse zorg, een Amada-woning als thuiszorg niet mogelijk meer is.
- Diverse keren klinkt het geluid dat met bovenstaande onderwerpen reeds een begin is gemaakt. Een belangrijke verschuiving van aandacht naar de zakelijke kant van Amada wordt bijvoorbeeld opgemerkt. In de voorbereiding van opvolging van één van de vennoten wordt hierin de bijdrage van twee opvolgers verschillende keren positief gewaardeerd.

## Aanbevelingen

- In de voorbereidende gesprekken met de vennoten bemerk ik een bepaalde voorzichtigheid als wordt gesproken over wat Amada heeft opgebouwd. Een kritische benadering van eigen functioneren en geboden kwaliteit is een sterke eigenschap en helpt een organisatie daarin verbeteren. Ook met bescheidenheid is niets mis. Het siert de mens, het siert de organisatie. De complimenten die in de gespreksverslagen zijn opgetekend, bevestigen wat goed gaat en bekrachtigen dat Amada voor cliënten/ verwanten van betekenis is.
- Ik wil aanraden om het rapport niet te zien als sluitstuk van een onderzoek, maar als tussenpunt in een gesprek. Met elkaar, maar ook met cliënten/ verwanten. Een gesprek dat leidt tot verdere ontmoeting en afstemming van verwachtingen ten aanzien van zorg, organisatie en gemeenschapsvorming. Ik verwacht dat het rapport daarvoor mogelijkheden biedt, en hoop dat het daartoe een stimulans is.
- In eerste gesprekken met Amada is de impact van Corona op gemeenschapsvorming genoemd. Door beperkende maatregelen van destijds werd de afstand tot cliënten en medewerkers immers groter. Een verlangen naar meer gemeenschapszin spreekt hierin door. Ondanks de omstandigheden van Corona kan uit de reacties van cliënten/ verwanten worden opgemaakt dat in zorgverlening de ontmoeting centraal is blijven staan. Amada schrijft op de website ‘een sociaal netwerk te willen bieden waarin mensen zelfstandig en autonoom kunnen leven in verbinding met anderen’. Eén van de verwanten merkt op dat dit nadrukkelijker vorm kan krijgen. Ik zou willen aanraden bij elkaar en bij cliënten/ verwanten na te gaan, welke verwachtingen hierover bestaan. Wat wil en kan Amada in gemeenschapsvorming betekenen? Het gesprek hierover kan vervolgens richting geven aan

de praktische invulling van het vraagstuk: de activiteiten die worden georganiseerd of ondersteund. Wat kan worden opgepakt of opgeschaald? Waar is ruimte om nieuwe activiteiten op te zetten?

- In de behoeften die medewerkers delen, lijkt een verandering van groeifase van Amada Zorgcollectief waar te nemen. In de literatuur van de organisatiekunde zijn er meerdere modellen die de ontwikkelingsfasen van een bedrijf beschrijven. Ze geven inzicht in hoe een onderneming verandert qua structuur, cultuur en omzet, welke groeipijnen ermee gepaard gaan en wat het betekent voor de rol van ondernemers of initiatiefnemers. Een bekend model is dat van de Amerikaanse organisatiedeskundige Greiner. Hij typeert 5 groeifasen: de pioniersfase, de organisatiefase, de managementfase, de delegerfase en de standaardisatiefase. Hoewel Amada geen commerciële organisatie is en bovendien bestaat uit een collectief van zzp-ers, lijkt 'behoefte aan meer structuur' een ontwikkeling van pioniersfase naar organisatiefase te illustreren. Het bestuderen van een groeimodel als dat van Greiner kan helpen de ontwikkeling van de eigen organisatie beter te duiden. Meer informatie over dit model is o.a. te vinden op de [website van de Kamer van Koophandel](#).
- Als het gaat over het prioriteren van de verschillende vraagstukken haal ik een opmerking van een medewerker aan, namelijk: "We hebben allemaal vertrouwen in het stuk community en verbinding. De behoefte hieraan heeft ons samengebracht. De eerste uitdaging ligt er om meer structuur te brengen in onze werkwijzen." Een bekende wijsheid klinkt in deze uitspraak door, namelijk 'slik eerst een springlevende kikker'. Deze aanbeveling om met de 'moeilijkste' of 'vervelendste' opdracht te beginnen, neem ik graag over. Verder denk ik dat verandering in het eerste en ook het tweede vraagstuk – een behoefte aan structuur en een behoefte aan deskundighedsbevordering – op relatief korte termijn is te realiseren. Bovendien zal ontwikkeling op deze gebieden doorwerken in alle andere aspecten van het zorgcollectief, ook daar waar verandering misschien meer tijd vergt.
- Het verder concretiseren van uitdagingen van Amada vraagt een verdieping. Voortzetting van het gesprek hierover binnen de verschillende teams, het brede collectief en het vennotenoverleg wil ik dan ook aanmoedigen. Niet alleen om met elkaar te bepalen *waaraan* te werken, maar ook om met elkaar na te gaan *op welke wijze* en *met welke talenten* verandering ingezet kan worden.

## Tenslotte

De interviews met cliënten en verwanten waren stuk voor stuk bijzonder. De openheid die ik in deze gesprekken heb ervaren, maken het voor mij tot waardevolle ontmoetingen. In de gesprekken met medewerkers heb ik een grote betrokkenheid tot het collectief en haar cliënten ervaren. Ik wil alle geïnterviewde personen bedanken voor het vertrouwen dat mij is geschonken.

In de voorbereiding, uitvoering en terugkoppeling van het onderzoek was het met de vennoten prettig samenwerken. De besprekingen van onderzoeksresultaten, waren onderzoekend en constructief van aard. De vennoten wil ik bedanken voor de mogelijkheid met Amada en haar inspiratiebronnen kennis te maken. In de ontmoeting met het collectief heb ik de bezieling kunnen ervaren. Ik hoop en wens dat het onderzoek bijdraagt aan de verdere groei van een organisatie die de liefde waardig is.