



Bachelor Onderzoek 2007

Van Regel naar Uitvoering

-

Een onderzoek naar de praktijkuitvoering van de GreenSpeedmethode

Loes ter Horst
Bestuurskunde
Universiteit Twente

Opdrachtgever
Livio

Colofon

Van Regel naar Uitvoering. Een onderzoek naar de praktijkuitvoering van de GreenSpeedmethode®

Loes ter Horst,
Bestuurskunde
Universiteit Twente

Opdrachtgever:
Livio
Boulevard 1945 nr 460
7511 AL Enschede

Externe begeleiding:
Y. Floor, Arbo-coördinator Livio

Examinatoren:
Dr. D.B.D Bannink, Universiteit Twente
Dr. B.R. Dorbeck-Jung, Universiteit Twente

Datum:
8 november 2007

Voorwoord

Van september 2005 tot en met maart 2007 ben ik werkzaam geweest bij zorginstelling Livio. Ik functioneerde als invalkracht bij de huishoudelijke thuiszorg en werkte zodoende bij veel verschillende klanten in de huishouding. Deze positie als invalkracht bood veel afwisseling in de uitvoering van het werk, de klanten met wie ik in contact kwam en de locaties waar ik werkte. Begin 2007 kreeg ik de kans om mijn bijbaan te combineren met een onderzoeksopdracht voor Livio. Het was de start van een leuke en leerzame opdracht. In dit rapport vindt u de opzet, resultaten en conclusies.

Dit onderzoek, "Van Regel naar Uitvoering. Een onderzoek naar de praktijkuitvoering van de GreenSpeedmethode" maakt deel uit van de laatste fase van de eerste drie jaar van de opleiding Bestuurskunde aan de Universiteit van Twente. Het onderzoek heeft betrekking op de veranderingen in de huishoudelijke thuiszorg afdeling van Livio. Het doel van dit onderzoek is een verklaring te geven voor de wijze van uitvoering van schoonmaakwerkzaamheden in de dagelijkse praktijk. Het onderzoek bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt een beschrijving gegeven van de manier waarop Livio invulling heeft gegeven aan enkele wettelijke kaders waarmee zij te maken heeft. Het tweede gedeelte behandelt de praktijkuitvoering van de GreenSpeedmethode en de verklaring hiervoor. In dit verslag worden het onderzoek en de resultaten beschreven en een beleidsadvies gegeven aan Livio. Er wordt tevens een beschouwing gegeven van de betekenis van het onderzoek voor zorginstelling Livio op langere termijn en een juridische vertaalslag gemaakt van de onderzoeksresultaten naar de betekenis voor de wettelijke kaders.

Ik wil graag alle medewerkers van Livio bedanken die de uitvoering van dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Zonder hun medewerking had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

Tijdens mijn onderzoek ben ik begeleid door en heb ik veelvuldig samengewerkt met Mw. Floor, Arbo-coördinator bij Livio, wie ik bij deze hartelijk wil bedanken. Tevens wil ik mijn dank uitspreken voor de hulp van Henk Eleveld, hoofd P&O bij Livio. Ook ben ik veel dank verschuldigd aan mijn begeleiders en vakdocenten verbonden aan de Universiteit van Twente, dr. D.B.D. Bannink en dr. B. R. Dorbeck-Jung. Zij hebben me bijgestaan in het proces van 'probleem naar onderzoek', tussentijds geadviseerd en kritisch gekeken naar mijn voortgang en resultaten.

Enschede, 8 november 2007

Loes ter Horst

Inhoud

Samenvatting	6
1 Inleiding	
2 De opdracht	8
2.1 Probleemstelling	8
2.2 Achtergrond	8
2.3 Theoretisch kader	10
3 Methode van onderzoek	14
3.1 Onderzoeksvragen	14
3.2 Methodiek	14
4 Resultaten	18
4.1 Wijze van invulling	18
4.2 Praktijkuitvoering	19
5 Beschouwing	23
6 Aanbevelingen	25
6.1 Beleidsadvies	25
6.2 Aanvullend onderzoek	26
7 Referenties	27
7.1 Literatuur	27
7.2 Websites	27
Bijlagen	
1 De GreenSpeedmethode	i
2 Interviewlijsten	ii
3 Invulling wettelijke kaders	viii
4 Autonomie	x
5 Organisatiebelangen en visie medewerker	xii
6 Observaties	xiii
7 Reflectieverslag	xvii

Samenvatting

In dit rapport wordt verslag gedaan van bacheloronderzoek dat ik van februari tot en met augustus 2007 uitgevoerd heb bij zorginstelling Livio. De probleemstelling van dit onderzoek is:

Op welke wijze heeft Livio de Arbeidsomstandighedenwet en de Kwaliteitswet Zorginstellingen ingevuld met de schoonmaakmethode GreenSpeed en hoe kan de uitvoering op de werkvloer verklaard worden?

Door middel van interviews, observaties met de Arbo-coördinator, Kwaliteitsmanager, Zorgmanager, Afdelingshoofden, medewerkers van de extra- en intramurale afdeling en klanten van Livio, en aan de hand van de theorie van Hasenfield (1983), is gezocht naar een antwoord op bovenstaande vraag.

De onderzoeksresultaten zijn:

- Livio heeft de werkzaamheden gestandaardiseerd, het water- en schoonmaakmiddelgebruik verminderd, voor goed werk materiaal gezorgd en ergonomisch werken mogelijk gemaakt.
- Hiermee heeft zij de doelstellingen: voorkomen van fysieke klachten ten gevolge van schoonmaakwerkzaamheden, lager ziekteverzuim te creëren, kostenbesparing, tijdsbesparing, uniforme werkwijze, lager belasting van het milieu, hygiënischer schoonmaakresultaat.
- Deze doelstelling moeten leiden tot een hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk, betere werkomstandigheden, hogere klanttevredenheid en een vernieuwend imago.
- Zowel de medewerker extramuraal als de medewerker intramuraal laat zich door de eigen visie op de werkzaamheden leiden bij de uitvoering van haar werkzaamheden in een situatie waarbij de eigen visie afwijkt van de organisatiebelangen.
- De medewerker gebruikt de GreenSpeedmethode als basis voor het schoonmaakwerk, maar wijkt hiervan af als de er ontevredenheid bestaat over de methode, als de klant dit wil, als er tijdsdruk is, als een ruimte erg vies is of als er gebrek aan vertrouwen bestaat in de methode.

Livio lijkt prioriteit te geven aan het vernieuwende imago boven de andere doelen. Eenmalig medewerkers een cursus aanbieden is niet voldoende om op langere termijn effect te behouden met de GreenSpeedmethode. Het ontbreken van een prestatiemeting betekent dat niet vastgesteld kan worden of er daadwerkelijk verbeteringen plaatsvinden. GreenSpeed wordt vooralsnog vooral ingezet om het vernieuwende imago vorm te geven en hiermee wordt de wettelijke norm uitgehold. Deze norm beoogt zorginstellingen meer verantwoordelijkheid te geven voor goede werkomstandigheden en verantwoorde zorg. De wetgever wil met doelvoorschriften de regeldruk te verminderen, maar de druk van uitgebreide verantwoordelijkheden zou hiermee wel eens kunnen stijgen. Zorginstelling Livio reageert op deze druk door met minimale inspanningen aan de norm te voldoen en maximaal eigen voordeel te realiseren.

Het beleidsadvies voor Livio is:

- Stimuleer medewerkers tijdens periodieke bijeenkomsten Alert, Bewust en Creatief te werken om te voorkomen dat de effecten van de GreenSpeedmethode op den duur teniet gedaan worden.
- Formuleer een kwaliteitsplan en toets dit, zodat prestaties duidelijk worden en de organisatie zich door een vergrote transparantie duidelijk kan onderscheiden van andere zorginstellingen.

1. Inleiding

Schoonmaken zonder schoonmaakmiddel en minimaal gebruik van water. Dit kan met behulp van de micro-vezeltechniek en wordt tegenwoordig steeds meer toegepast in allerlei bedrijven. Zorginstelling Livio maakt sinds ongeveer anderhalf jaar gebruik van deze techniek en inmiddels is er, op initiatief van thuiszorgorganisaties een hele nieuwe schoonmaakmethode ontwikkeld op basis van de micro-vezeltechniek. Deze methode, genoemd GreenSpeedCarePro, is een product van GreenSpeed. Dit is een grote leverancier van schoonmaakproducten en handelsmerk van het bedrijf MGS International. Aangezien de methode gericht is op een betere aansluiting met de Arboret en de groene praktijkregels, is het de bedoeling dat gebruikers op een meer ergonomische manier werken en tegelijkertijd voor een hygiënischer resultaat zorgen. GreenSpeed (tevens de afkorting voor de methode en de materialen in dit onderzoek) heeft veel voordelen ten opzichte van conventionele schoonmaakmethodes. De uitvoering verloopt helaas niet altijd zonder problemen. Tijdens mijn werk als invalkracht bij zorginstelling Livio merkte ik, bijvoorbeeld, dat de methode lang niet overal (optimaal) gebruikt wordt. Dit vormt de aanleiding voor het onderzoek.

Doel van dit onderzoek is een verklaring te geven voor de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden met GreenSpeed in de praktijk. Daarnaast wordt een beschrijving gegeven van de invulling van de wettelijke kaders met GreenSpeed door zorginstelling Livio. De resultaten van het onderzoek zijn gebruikt voor een beleidsadvies aan Zorginstelling Livio en aanbevelingen voor aanvullend onderzoek.

De opbouw van het rapport ziet er als volgt uit. In hoofdstuk 2 wordt de opdracht besproken, waaruit de probleemstelling is voortgevloeid. Ter verduidelijking van het onderzoek en de bijbehorende methodiek worden in dit hoofdstuk ook de achtergrond van het onderzoek en het theoretisch kader besproken. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksvragen en methode besproken. In hoofdstuk 4 worden de resultaten weergegeven, in hoofdstuk 5 volgt een beschouwing en in hoofdstuk 6 zullen aanbevelingen gedaan worden.



GreenSpeed CarePro

De kracht van GREENSPEED® is de microvezeltechnologie waarop het concept gebaseerd is. Wanneer het GREENSPEED® product vochtig is, wordt het stof en vuil naar binnen gezogen en vastgehouden. Water is hierbij het transportmiddel. Droog is het microvezelproduct uitstekend te gebruiken als stofverwijderaar.

GREENSPEED® CarePro is een geheel nieuwe schoonmaakmethode. Het is voortgekomen uit een project met als doel een compleet concept ontwikkelen voor de huishoudelijke zorg in de thuiszorg. De werkmethode bestaat uit zorgvuldig geselecteerde materialen en een training in het gebruik van deze materialen. Wringen behoort tot het verleden, evenals het sjouwen met sopemmers. Ook bukken of reiken wordt sterk gereduceerd. Door de microvezeltechnologie kan er klam/vochtig gewerkt worden waardoor er sterk bespaard wordt op water. Werken met GREENSPEED® CarePro is: professioneel, eenvoudig en gezond. Kortom: met de CarePro toepassing wordt schoonmaakwerk een stuk lichter. Voor meer informatie over de GreenSpeedmethode, zie onderstaande website of bijlage 1 in dit verslag.

www.GreenSpeed.info

2. De opdracht

Ter afsluiting van de bachelorfase van mijn studie Bestuurskunde aan de Universiteit van Twente heb ik een onderzoek uitgevoerd voor zorginstelling Livio. De aanleiding voor dit onderzoek werd gevormd door de ervaringen die ik als invalkracht bij de huishoudelijke thuiszorg bij Livio heb opgedaan met de schoonmaakmethode GreenSpeed. Met een idee voor onderzoek heb ik contact opgenomen met Dhr. Eleveld, hoofd P&O bij Livio, die geïnteresseerd was en mij adviseerde contact op te nemen met Yvonne Floor. Mevrouw Floor is werkzaam bij Livio als Arbo-coördinator. In samenwerking met haar en dr. D. Bannink, verbonden aan de Universiteit Twente, is de opdracht en probleemstelling geformuleerd. Dr. B. Dorbeck-Jung, tevens verbonden aan de Universiteit Twente, is in een latere fase bij het overleg betrokken. De opdracht van Livio luidde:

“Doe onderzoek naar de uitvoering van GreenSpeed door huishoudelijke hulpen en probeer te achterhalen welke afweging van keuzes hieraan ten grondslag ligt.”

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.1 de probleemstelling besproken, in 2.2 de achtergrond van het onderzoek en in 2.3 het theoretisch kader.

2.1 Probleemstelling

Ter afsluiting van de bachelorfase van mijn studie Bestuurskunde aan de Universiteit van Twente heb ik een onderzoek uitgevoerd voor zorginstelling Livio. De aanleiding voor dit onderzoek werd gevormd door de ervaringen die ik als invalkracht bij de huishoudelijke thuiszorg bij Livio heb opgedaan met de schoonmaakmethode GreenSpeed. Met een idee voor onderzoek heb ik contact opgenomen met Dhr. Eleveld, hoofd P&O bij Livio, die geïnteresseerd was en mij adviseerde contact op te nemen met Yvonne Floor. Mevrouw Floor is werkzaam bij Livio als Arbo-coördinator. In samenwerking met haar en dr. D. Bannink, verbonden aan de Universiteit Twente, is de opdracht en probleemstelling geformuleerd. Dr. B. Dorbeck-Jung, tevens verbonden aan de Universiteit Twente, is in een latere fase bij het overleg betrokken. De opdracht van Livio luidde: “Doe onderzoek naar de uitvoering van GreenSpeed door huishoudelijke hulpen en probeer te achterhalen welke afweging van keuzes hieraan ten grondslag ligt.”

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.1 de probleemstelling besproken, in 2.2 de achtergrond van het onderzoek en in 2.3 het theoretisch kader.



Opdrachtgever - Zorginstelling Livio

In 2004 fuseerde Thuiszorg Enschede-Haaksbergen met verpleegzorginstelling Breederveld uit Enschede. De organisatie ging verder onder de naam Livio. In 2005 is zorginstelling Neijenborg uit Haaksbergen gefuseerd met Livio en de organisatie telt nu ruim 3000 medewerkers. Livio levert thuiszorg en intramurale zorg, en heeft vele locaties in Enschede, Haaksbergen en omgeving. Livio gaat uit van een positief mensbeeld, richt zich op wat wél kan en acht de levenskwaliteit afhankelijk van de mate waarin we zelfstandig kunnen functioneren in onze eigen omgeving. Livio hecht veel waarde aan haar herkenbaarheid en heeft de volgende kernwaarden geformuleerd om haar manier van werken te verduidelijken: fris, levenslustig, innovatief, wijs, warm en inspirerend.

Postbus 5006 7500 GA Enschede, Boulevard 1945 nr 460 7511 AL
Enschede, www.livio.nl

2.2 Achtergrond

In dit gedeelte van het verslag worden de Kwaliteitswet en de Arbo-wet besproken en op welke wijze Livio deze geïmplementeerd heeft.

Al vanaf het einde van de jaren '70 is er een discussie gaande over regeldichtheid. Geconstateerde problemen waren onder andere de ondoorzichtigheid van regelgeving, tegenstrijdige regels en regels die niet te handhaven waren of niet uitgevoerd konden worden. In de Nota Bruikbare Rechtsorde (Ministerie van Justitie, 2004) is te lezen dat het kabinet de verhouding tussen overheid en samenleving wil verbeteren, onder andere door de regeldruk te beperken.

Hierbij wordt gekozen voor een principiële aanpak, wat onder andere inhoudt dat de verantwoordelijkheden tussen overheid en burgers anders worden verdeeld. Een open normstelling is een aantrekkelijk uitgangspunt voor overheidsbeleid dat ruimte wil scheppen voor reguleringsactiviteiten van het veld (Dorbeck-Jung, e.a. 2005, p. 20). Open normen gaan uit van de reguleringsautonomie van betrokken partijen in het veld. Hierbij krijgen de partijen de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van eigen sets van normen en worden geacht deze ook zelf te handhaven. Van de open norm wordt onder andere verwacht dat deze beter aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van het veld, dan een norm die de overheid heeft vastgesteld (Dorbeck-Jung, e.a. 2005, p 20). Zorginstellingen hebben o.a. te maken met twee belangrijke wetten, namelijk de Kwaliteitswet Zorginstellingen en de Arbeidsomstandighedenwet. Deze worden hier achtereenvolgens besproken.

Kwaliteitswet

De Kwaliteitswet Zorginstellingen (KZI) is op 1 april 1996 in werking getreden. Het uitgangspunt voor deze wet is de eigen verantwoordelijkheid van de zorgsector voor kwalitatief goede zorg. De wet biedt geen gedetailleerde regelgeving en stelt slechts globale eisen. Hiermee kan vastgesteld worden dat het gaat om open normstelling. Zo krijgen zorginstellingen de kans om naar eigen inzicht en met eigen middelen de Kwaliteitswet uit te voeren. De open norm van de KZI is vastgelegd in artikel 2, dat bepaalt dat zorgaanbieders verantwoorde zorg moeten leveren. Onder verantwoorde zorg wordt verstaan zorg van goed niveau, die in ieder geval doeltreffend, doelmatig en patiëntgericht is en die is afgestemd op de reële behoefte van de patiënt. Daarnaast verplicht de KZI zorginstellingen tot beleid dat op kwaliteit gericht is, de aanwezigheid van een kwaliteitssysteem en het uitbrengen van een jaarverslag. Samen vormt dit de vier kwaliteitseisen waaraan zorginstellingen moeten voldoen (www.uziregister.nl en www.hulpgids.nl). Zorginstellingen worden geacht de open norm in een proces van zelfregulering nader in te vullen. De overheid draagt de eindverantwoordelijkheid op basis van artikel 22 van de Grondwet (Dorbeck-Jung, e.a. 2005, p 87). De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) houdt toezicht op naleving van de kwaliteitseisen.

Arbo-wet

Op 1 januari 2007 is de Arbeidsomstandighedenwet (Arbo-wet) gewijzigd. Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben werkgevers en werknemers nu meer mogelijkheden om zelf invulling te geven aan de wijze waarop ze in de eigen sector aan de wetgeving voldoen. Er is van een 'one size fits all'-aanpak naar maatwerk gegaan. Het uitgangspunt is dat de overheid zal zorgen voor een helder wettelijk kader met zo min mogelijk overbodige regels en zo weinig mogelijk administratieve lasten door doelvoorschriften op te stellen. In de Nota Bruikbare Rechtsorde (2004) wordt het opstellen van doelvoorschriften in plaats van middelvoorschriften door de overheid genoemd als alternatief reguleringsmodel in kader van de discussies over regeldruk en regelgroei. Deze doelvoorschriften worden concreet beschreven in de Arbowed, het Arbobesluit en de Arboregeling. Een voorbeeld hiervan is artikel 3a van de nieuwe Arbowed: "De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden, waarbij hij, gelet op de stand van de wetenschap en professionele het volgende in acht neemt: a. ... de werkgever organiseert de arbeid zodanig dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer...". Vervolgens kunnen werkgevers samen met werknemers afspraken maken over de wijze waarop zij aan de voorschriften willen voldoen en deze afspraken worden vastgelegd in de arbocatalogi. Zodra er een positief getoetste arbeidscatalogus bestaat voor

de sector worden de beleidsregels ingetrokken. De Arbeidsinspectie, die toezicht houdt op de naleving van de wettelijke regels, zal harder gaan optreden. Het uitgangspunt voor de inspectie zal gevormd worden door de wet- en regelgeving en de arbocatalogi. Bovendien zal de Arbeidsinspectie een serie van branchebrochures ontwikkelen die fungeren als een voorlichtingsinstrument met een opsomming van de belangrijkste arbeidsrisico's (www.arbonieuwestijl.nl). Daarnaast bestaan er ook afspraken tussen vakbonden, werkgeversorganisaties en overheid in zogenaamde arbeidsconvenanten. In een convenant worden afspraken gemaakt over één of meerdere risico's. Bij de thuiszorg waren de belangrijkste thema's tot nu toe: RSI, fysieke belasting, werkdruk, psychische belasting en verzuim en reïntegratie (www.arboconvenanten.nl). Implementatie en

Invulling wettelijke kaders

Zoals besproken zijn de KZI en de Arbo-wet aan te duiden als open normen: het wettelijke kader is vastgesteld, maar de invulling ervan nog niet. Organisaties moesten zich afvragen op welke wijze zij wilden voldoen aan de wetten. "Welke aanpak willen we hanteren, wat wordt het beleid? En hoe toetsen we of we met deze invulling daadwerkelijk aan de wettelijke kaders voldoen?"

Bij het proces van zelfregulering zijn diverse partijen uit het veld betrokken geweest. Onder andere brancheorganisaties, zorgverzekeraars en patiënten/consumentenorganisaties. Op hun initiatief is in 1994 de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) opgericht met het doel tot een samenhangend kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging in de zorgsector te komen (Dorbeck-Jung, e.a. 2005, p 90). De verplichting tot een kwaliteitsbeleid voor zorginstellingen komt rechtstreeks uit de KZI. HKZ ontwikkelt certificatieschema's per sector (normontwikkeling gebaseerd op ISO-normen), die allemaal gebaseerd zijn op het Harmonisatiemodel. Dit maakt instellingen vergelijkbaar en transparanter. Het Harmonisatiemodel voor Externe Kwaliteitsbeoordeling in de zorgsector is in 1996 ontwikkeld. Het bestaat uit negen rubrieken. Drie rubrieken beschrijven het primaire proces, zes rubrieken beschrijven de ondersteunende processen. Als een instelling voldoet aan de HKZ-normen uit het certificatieschema – vastgesteld door een onafhankelijke certificatie-instelling – ontvangt zij het HKZ-keurmerk. Livio behaalde in november 2006 het keurmerk voor haar locaties, waaronder Wonen-met-Zorg (intramuraal) en Zorg-aan-Huis (extramuraal) (www.hkz.nl). Het implementeren van de HKZ-normen houdt in dat deze normen omgezet worden in interne normen. Daar waar nodig worden aanvullende normen opgesteld (Dorbeck-Jung, e.a. 2005, p 94). Op initiatief van Z-Org (brancheorganisatie voor thuiszorgorganisaties, voorheen LVT) is het certificatieschema voor thuiszorgorganisaties, verpleeghuizen en verzorgingshuizen in 2004 herzien. Er was onder andere vraag naar een bredere opzet, omdat veel van de leden van Z-org niet meer uitsluitend thuiszorg verleenden. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor Livio, die naast extramurale zorg (thuiszorg) ook intramurale zorg (verpleeghuis) verleent. In het certificatieschema is aan deze vraag tegemoet gekomen door kwaliteitsnormen op te stellen die voor zowel thuiszorg als verpleeghuizen gelden, aangevuld met specifieke normen voor thuiszorg en verpleeghuizen (HKZ certificatieschema TVV, 2006, p. 4).

Naast de normen van KZI spelen ook de normen van de Arbo-wet een rol. Er wordt met betrekking tot het Arbo-beleid rechtstreeks verwezen naar de wet- en regelgeving, ofwel de organisatie dient zich aan de Arbo-wet te houden. Tevens is de norm gesteld dat de organisatie systematisch werkt aan de verbetering van de werkomgeving, onder andere door eisen te stellen aan het werkmateriaal (HKZ certificatieschema TVV, 2006, p. 104-105). Uit een gesprek met de arbo-coördinator bij Livio blijkt dat de zorginstelling werkt met de praktijkrichtlijnen. In 1999 is het Convenant Arbeidsomstandigheden Thuiszorg (CAT) opgericht om het ziekteverzuim terug te dringen. Het CAT liep tot april 2004. Om de resultaatafspraken in het CAT te kunnen realiseren zijn er richtlijnen voor fysieke belasting opgesteld, ook wel de Praktijkregels genoemd. Deze regels moesten ervoor zorgen dat huishoudelijk werk in de thuiszorg minder belastend, gemakkelijker en lichter uitgevoerd zou kunnen worden (www.praktijkregelsthuiszorg.nl). De website van praktijkregels thuiszorg verwijst ook naar een nieuwe methode van schoonmaken: GreenSpeedCarePro. De methode wordt aangemerkt als eenvoudig, gezond en professioneel.

Huidige situatie

De KZI en Arbo-wet bieden open normen op het gebied van kwaliteitsbeleid en arbeidsomstandigheden. Livio heeft deze normen meer gestalte geven door het behalen van het HKZ-certificaat. De normontwikkeling, die heeft plaatsgevonden met HKZ, duidt op een te

bereiken situatie; een doel. Er moet sprake zijn van een maatregel waardoor een bestaande (ongewenste/ niet optimale) situatie verandert in de gewenste situatie; de norm. Het is duidelijk dat Livio op een zeker moment gekozen heeft om deze norm te bereiken middels de GreenSpeedmethode. Op dit moment zou dus gesteld kunnen worden dat Livio de wettelijke kaders heeft ingevuld met GreenSpeed. In dit onderzoek zal duidelijk worden op welke wijze deze invulling heeft plaatsgevonden.

2.3 Definitiekader

Het doel deze paragraaf is het bieden van een definitiekader. Het kader bestaat uit twee delen, gebaseerd op de tweeledige probleemstelling:

- “(1) Op welke wijze heeft Livio de Arbeidsomstandighedenwet en de Kwaliteitswet Zorginstellingen ingevuld met de schoonmaakmethode GreenSpeed
- (2) en hoe kan de uitvoering op de werkvloer verklaard worden? ”

De definities die horen bij het eerste gedeelte van de probleemstelling hebben een beschrijvende functie. De definities, behorend bij het tweede gedeelte van de probleemstelling, hebben een verklarende functie. De onderzoeksvragen sluiten aan op het theoretisch kader en worden beschreven in hoofdstuk 3.

2.3.1 Deel (1)

Begrip:	Definitie:
Wijze van invulling	De doelen, doelstellingen en handelingen ten aanzien van het gekozen alternatief.
Doel	Een te bereiken situatie.
Doelstelling	Specifieke doelformulering over de te bereiken situatie.
Handeling	Concrete acties om de doelen te bereiken.
Alternatief	Een mogelijke wijze om het doel te bereiken.

Slechts de conclusie trekken dat invulling heeft plaatsgevonden middels GreenSpeedlevert weinig inzicht in de ‘wijze’ waarop dit gedaan is. Belangrijk is te achterhalen welke specifieke keuzes er zijn gemaakt. Als een organisatie zoekt naar een wijze om een doel te bereiken is verwachting dat er alternatieven zijn. Welke alternatieven had Livio en waarom is de uiteindelijke keuze op GreenSpeedgevalen? Als duidelijk wordt welke keuzes er zijn gemaakt kan er een antwoord gegeven worden op welke wijze de wettelijke kaders zijn ingevuld met GreenSpeed. Om dit keuzeprocess uit te diepen moet duidelijk worden welke doelen Livio had, met andere woorden welke gewenste situaties de organisatie gegeven de normontwikkeling wilde bereiken. Dan moet duidelijk worden welke ‘doelstellingen’ er zijn geformuleerd. Doelstellingen zijn specifieke formuleringen over de te bereiken situatie. De handelingen moet vervolgens leiden tot het daadwerkelijk bereiken van de doelstellingen. Onder ‘handelingen’ versta ik concrete acties om de doelstellingen te bereiken.

Een korte verdieping in de GreenSpeedmethode (zie ook bijlage 1) leert dat deze methode vooral inzet op ergonomisch werken en kwalitatief goed schoonmaakmateriaal. Uit mijn eigen ervaring met GreenSpeedweet ik dat Livio hiermee probeert fysieke klachten, die kunnen ontstaan door de schoonmaakwerkzaamheden, te voorkomen. Voor aanvang van het onderzoek is dus het volgende bekend over de doelen, doelstellingen en handelingen:

Wijze van invulling	Voor aanvang onderzoek
Doelen:	Hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk Betere werkomstandigheden

Doelstellingen:	Voorkomen van fysieke klachten ten gevolge van schoonmaakwerkzaamheden
Handelingen:	Goed werk materiaal Ergonomisch werken Scholing medewerkers
Alternatieven:	GreenSpeedmethode

2.3.2 Deel (2)

De volgende definities vormen de factoren waarmee de praktijkuitvoering van de GreenSpeedmethode verklaard kan worden. Met de definities kunnen een tweetal verwachtingen worden uitgesproken over de praktijkuitvoering.

Begrip:	Definitie:
Autonomie	Kenmerk van een afdeling dat de mate waarin de onderdelen van een afdeling communiceren en controle uitoefenen weergeeft. De autonomie van een afdeling kan als hoog beschouwd worden als de controle en communicatie zwak zijn.
(Communicatie)	Overleg tussen medewerkers van Livio, afdelingshoofden/zorgmanagers en klanten over de uit te voeren werkzaamheden.
(Controle)	Beheersing; verrichte inspanningen van medewerker en leidinggevende die ervoor zorgen dat de uitvoering van werkzaamheden op de afgesproken wijze verloopt.
Medewerker	Persoon die huishoudelijke zorg verricht bij klanten van een extra- of intramurale afdeling van de zorginstelling.
Organisatiebelangen	De uitgangspunten van de organisatie bij de uitvoering van de werkzaamheden.
Eigen visie medewerker	De uitgangspunten van de medewerker bij de uitvoering van de werkzaamheden.
(Uitgangspunten)	Datgene wat belangrijk geacht wordt bij de uitvoering van de werkzaamheden en de uiteindelijke keuze voor een schoonmaakmethode beïnvloedt.

Verwachtingen:

- A) In een situatie waarbij de visie van de intramurale medewerker afwijkt van de organisatiebelangen zal de medewerker zich bij de uitvoering van de werkzaamheden laten leiden door de organisatiebelangen, omdat de autonomie van de afdeling laag is.
- B) In een situatie waarbij de visie van de extramural medewerker afwijkt van de organisatiebelangen zal de medewerker zich bij de uitvoering van de werkzaamheden laten leiden door de eigen visie, omdat de autonomie van de afdeling hoog is.

Hasenfield (1983) en de definities

Bovenstaand definitiekader is gebaseerd op de theorie van Hasenfield (1983) over 'Human Service Organizations' (HSO). Volgens Hasenfield (1983) is een HSO: "an organization...whose principal function is to protect, maintain, or enhance the personal well-being of individuals by defining, shaping,

or altering their personal attributes". Dit type organisatie kenmerkt zich allereerst doordat het direct met mensen werkt, wiens eigenschappen het probeert te veranderen. Er wordt ook wel gezegd dat mensen 'raw material' zijn voor een HSO. Ten tweede verkrijgt het zijn bestaansrecht doordat een HSO het welzijn van de mensen beschermt en verbetert. Voorbeelden van HSO's zijn de politie, scholen, ziekenhuizen, psychiatrische inrichtingen, enz. 'Human Service Technologies' (HST) zijn de kernactiviteiten van de organisatie ten opzichte van haar cliënten. Aangezien er direct met mensen gewerkt wordt is veelal moeilijk te bepalen welke kernactiviteiten gebruikt moeten worden voor de gewenste veranderingen. Het is dan ook niet zelden dat hier onduidelijkheid of onenigheid binnen de organisatie over bestaat. Als de HST geïmplementeerd zijn in het directe contact tussen werknemer en cliënt, wordt dit een 'face-to-face interaction' genoemd. Dat wil zeggen dat alle activiteiten van de organisatie ten opzichte van haar cliënt verlopen via een, wat Lipsky (Hasenfield 1983, pp. 120-122) noemt, 'street-level-bureaucrat' (SLB). Een SLB is zodoende een medewerker van een HSO wiens werkzaamheden direct op de cliënt gericht zijn.

Weick (Hasenfield, 1983, p. 150) omschrijft de interne structuur van een HSO als 'a loosely coupled system' (LCS). Hij bedoelt hiermee dat er veel verschillende afdelingen en onderdelen van een organisatie zijn, die allemaal een zekere autonomie en identiteit hebben. Ze communiceren met elkaar op een onvoorspelbare, ongestructureerde en beperkte manier. De belangrijkste eigenschappen van een LCS zijn: de verschillende taken en activiteiten zijn zwak verbonden en gecoördineerd, er is een zwak controlesysteem over alle werkzaamheden, er is een zwak en meervoudig autoriteitensysteem. Daarnaast bestaat er vaak geen eenduidigheid over de technologie die gebruikt moet worden. Medewerkers hebben verschillende opvattingen over de taken die de organisatie moet verrichten ten opzichte van de cliënt. Volgens Lipsky (Hasenfield 1983, pp. 120-122) zorgt deze onduidelijkheid van HST ervoor dat prestaties van SLB's moeilijk te evalueren zijn. De leidinggevende is voor een meting van de prestaties in grote mate afhankelijk van de SLB. Deze controleert zodoende niet alleen de informatiestroom van organisatie naar cliënt en vice-versa, maar ook de informatie met betrekking tot de eigen prestaties. Hier komt het spanningsveld naar voren waarin de SLB zich bevindt. Aan de ene kant zijn er de belangen vanuit de organisatie en aan de andere kant is er de eigen visie van de SLB op de uitvoering van werkzaamheden, de belangen van de klant en de organisatiebelangen. Volgens Prottas (Hasenfield 1983, pp. 169-170) leidt deze keuzemogelijkheid ertoe – in een situatie waarin de leidinggevende slecht kan controleren – dat de SLB zich eerder laat leiden door de eigen visie op het geheel dan die van de organisatie. Dit wordt problematisch op het moment dat de eigen visie van SLB afwijkt van de belangen van de organisatie en de SLB moet kiezen tussen één van beide.

De definitie voor autonomie, gehanteerd in dit onderzoek, is gebaseerd op de theorie rondom het LCS. Dit wil zeggen dat een afdeling met een hoge autonomie in termen van Hasenfield (1983) in hogere mate 'loosely coupled' is. Intramurale zorg en extramurale zorg zijn twee verschillende afdelingen van Livio. Bij de intramurale zorg komen veel organisatieonderdelen bij elkaar; verpleging, huishoudelijke zorg, vrijwilligers, leidinggevend, etc, werken allemaal tegelijkertijd op dezelfde plaats. Zo is er wellicht meer communicatie tussen de onderdelen en kan de controle op de werkzaamheden de beter verlopen. Bij extramurale zorg is dit mogelijk veel moeilijker, omdat de medewerker bij de klant thuis komt en onafhankelijk van andere organisatieonderdelen kan werken. De verwachting is dus onder andere dat de autonomie van de intramurale afdeling lager is dan de autonomie van de extramurale afdeling.

3. Methode van onderzoek

In paragraaf 3.1 van dit hoofdstuk zullen de onderzoeksvragen geformuleerd worden. In de paragraaf daarna zal uitgelegd worden welke methode gehanteerd is om het onderzoek uit te voeren.

3.1 Onderzoeksvragen

In paragraaf 2.3.1. is uiteengezet wat er onderzocht wordt voor het gedeelte van de probleemstelling dat luidt: "Op welke wijze heeft Livio de Arbeidsomstandighedenwet en de Kwaliteitswet Zorginstellingen ingevuld met de schoonmaakmethode GreenSpeed...?" Hieruit zijn de volgende onderzoeksvragen voortgekomen:

1a) Welke wijze van invulling heeft Livio gekozen?

In paragraaf 2.3.2 is de theorie van Hasenfield (1983) besproken en heb ik laten zien welke verwachting ik heb van de uitvoering van de schoonmaakmethode door de medewerker in de praktijk. Dit heeft betrekking op het tweede gedeelte van de probleemstelling: "...en hoe kan de uitvoering op de werkvloer verklaard worden?" De volgende onderzoeksvraag is hieruit voortgekomen:

2) Hoe beïnvloedt de autonomie van de afdeling de praktijkuitvoering door de medewerker?

Bespreking van de resultaten en beantwoording van alle onderzoeksvragen vindt plaats in hoofdstuk 4. Tevens zal dan een antwoord worden gegeven op de centrale probleemstelling.

3.2 Methodiek

Vanwege het tweeledige karakter van de probleemstelling is het onderzoek opgesplitst in twee delen. De gehanteerde onderzoeks aanpak is zodoende ook tweeledig. Deel 1 wordt in paragraaf 3.2.1 besproken, deel 2 in paragraaf 3.2.2. Ten slotte wordt in paragraaf 3.2.2 de steekproef besproken.

3.2.1 Deel 1

Uit het definitiekader is al gebleken dat 'wijze van invulling' bestaat uit de gekozen 'doelen', 'doelstellingen', 'handelingen' en 'alternatieven'. Er lag geen kant-en-klaar verslag van het keuzeproces rondom GreenSpeed, zodat de data hoofdzakelijk van verschillende mondelinge bronnen moest komen. Daarom heb ik de sleutelpersonen bij de beleidsontwikkeling en implementatie geïnterviewd. Ik heb per stap bekeken welke interviews met wie nodig waren. Op deze wijze kon ik continu informatie ordenen en nieuwe gesprekken kon organiseren als dit nodig bleek. Een bijkomend voordeel was ook het 'netwerkeffect' hiervan: een gesprek met een medewerker leverde vaak een nieuw gesprek op met een collega. Het 'netwerkeffect' heeft geholpen bij het snel verzamelen van deze bronnen. Het gevaar van deze aanpak is de kans op een vertekend beeld, omdat ik in dit gedeelte van het onderzoek deels ben geleid door de interpretaties van de geïnterviewde medewerkers. Ik ben me vooraf en tijdens de dataverzameling hiervan bewust geweest. Om deze reden ben ik niet alleen afgegaan op 'tips' voor gesprekken van medewerkers, maar heb ik ook zelf gekeken met welke personen ik in ieder geval in contact wilde komen om het keuzeproces uit te diepen. Dit waren de projectleider en de Arbocoördinator. Van de projectleider had ik de verwachting dat zij van het afgesproken beleid en het keuzeproces voor GreenSpeed op de hoogte zou zijn, omdat zij de implementatie van dit beleid voor haar rekening heeft genomen. Van de Arbocoördinator verwachtte ik een leidende rol binnen de beleidsontwikkeling rondom schoonmaken, omdat zij verantwoordelijk is voor goede werkomstandigheden en werkmaterialen voor alle medewerkers van Livio. Aangezien de vraag hier niet zo zeer ging over strategisch management bij Livio heb ik er van afgezien de directie te interviewen. Bovendien bleek, tijdens de interviews en de gesprekken, dat veel initiatieven en beslissingen niet zozeer op directieniveau genomen waren.

Op basis van deze onderzoeks aanpak heb ik de volgende mondelinge en schriftelijke bronnen geraadpleegd:

Mondelinge bronnen		
- Implementatiemanager:	Begeleiding implementatie GreenSpeedmethode	E-mail
- Zorgmanager/afdelingshoofden: - Arbocoördinator: - Kwaliteitsmanager	Betrokken bij beleidsontwikkeling, implementatieproces of uitvoering	Interview
Schriftelijke bronnen		
- Implementatieplan + evaluatieverslag GreenSpeed		
- Certificatieschema HKZ		

Uit de verzamelde data heb ik een beschrijvend antwoord gegeven op de onderzoeksvragen voor het eerste gedeelte. Dit is te lezen in hoofdstuk 4 Resultaten.

3.2.2 Deel 2

Het tweede gedeelte van het onderzoek bestond uit interviews met afdelingshoofden/zorgmanagers, interviews en observaties met dertien medewerkers van de afdelingen intramuraal en extramuraal zorg en klanten die extramuraal zorg ontvangen. Dit gedeelte van het onderzoek wordt gekenmerkt door de vergelijking tussen de extramuraal en intramuraal afdeling van Livio. Er is in beperkte mate gebruik gemaakt van statistische methoden om de onderdelen A, B en C te onderzoeken:

- de mate waarin de extramuraal en intramuraal autonoom zijn (A);
- de belangen van Livio en de visie van de medewerker (B);
- de uitvoering in de praktijk (C);

A en B zijn bepalend voor de uitvoering in de praktijk (C). De mate waarin een afdeling autonoom is, is een onafhankelijke variabele in dit onderzoek en bepaalt hoe de uitvoering in de praktijk verloopt in een situatie waarin de visie van de medewerker afwijkt van de belangen van Livio. In het theoretisch kader is de verwachting geuit dat een medewerker op de intramuraal afdeling zich niet zal laten leiden door de eigen visie op de uitvoering, terwijl een medewerker op de extramuraal afdeling dit wel zal doen. Hieronder wordt beschreven wat het onderzoeksdesign per onderdeel is geweest.

Onderdeel A

De elementen¹ communicatie en controle zijn gebruikt om te bepalen in welke mate de afdelingen autonoom zijn ten opzichte van elkaar. Aangezien 'communicatie' in deze case betrekking heeft op de werkgerelateerde contacten tussen medewerker, leidinggevende en klant, zijn deze drie actoren opgenomen in het onderzoek. Om de mate van 'controle' te bepalen zijn medewerker en leidinggevende betrokken in het onderzoek, omdat dit betrekking heeft op de door hun verrichtte inspanningen die ervoor zorgen dat de uitvoering van de inspanningen op de afgesproken wijze verloopt. Het onderzoek heeft plaatsgevonden middels interviews, met behulp van vragenlijsten, met de drie actoren bij zowel de intra- als de extramuraal afdeling. De vragenlijsten zijn samengesteld uit open vragen (alleen leidinggevend), stellingen en vragen met antwoordalternatieven. Van de klant werd verwacht dat hij/zij voor zichzelf antwoordde. Dit gold ook voor de medewerker, maar van haar werd ook gevraagd dezelfde vraag te beantwoorden vanuit het perspectief van de klant en haar leidinggevende. De leidinggevende is op dezelfde manier geïnterviewd. De vraagstelling met antwoordalternatieven was zodanig dat makkelijk vergeleken kon worden welk antwoord een actor had gegeven op een vraag en wat een andere actor dacht welk antwoord gegeven zou zijn. Voor de duidelijkheid: medewerkers werden niet gevraagd dit voor elkaar onderling te doen, maar alleen gevraagd antwoord te geven voor de klant of leidinggevende. De leidinggevende moest aangeven wat zij dat dacht haar klanten en medewerkers geantwoord hadden. Deze onderzoeks aanpak maakt het

¹ In het theoretisch kader is te lezen dat een meervoudig autoriteitensysteem ook een element is van een LCS. Dit is niet in dit onderzoek opgenomen, omdat vooraf duidelijk was dat zowel de intramuraal als de extramuraal afdeling één leidinggevende per afdeling hebben. In hoofdstuk 6 zal wel een opmerking volgen t.a.v. het autoriteitensysteem.

mogelijk te kijken of er gecommuniceerd wordt tussen de actoren en of zij daadwerkelijk de wensen en behoeftes van elkaar kennen. Dit element komt ook terug bij onderdeel B. De vragen zijn ter controle van de consistentie in antwoorden, zowel negatief als positief gesteld. De vragen met betrekking tot communicatie gingen over de methode (snelheid, ergonomie, tevredenheid), de verwachtingen van de leidinggevende ten opzichte van de medewerker en contactmomenten over de uitvoering. Vanuit de theorie betekent dit dat hoe sterker de communicatie is (veel overeenkomstige antwoorden van de verschillende actoren), hoe minder autonoom de organisatie. De vragen met betrekking tot controle gingen over het gevoel van controle, de mate waarin klant en/of collega's zich bemoeiden met de werkzaamheden en de mate waarin medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de houding van de klant ten opzicht van de werkmethode. Dit betekent dat hoe sterker de controle is, hoe minder autonoom de organisatie is.

Onderdeel B

Het theoretisch kader laat zien dat de belangen van Livio en de visie van de medewerker betrekking hebben op: uitgangspunten van Livio/de medewerker bij de uitvoering van de werkzaamheden. De uitgangspunten zijn gebruikt om te meten wat de organisatiebelangen² en de visie van de medewerker zijn. De vragen behandelden de methode van werken, door welke uitgangspunten deze methode bepaald wordt en welke uitgangspunten belangrijk zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden.

Onderdeel C

Het belangrijk te vermelden dat gaat om de uitvoering van huishoudelijk werk door de huishulpen bij de klant thuis (extramurale zorg) of door huishoudelijke medewerkers op de verpleegafdeling (intramurale zorg). De GreenSpeedmethode is nu ongeveer anderhalf jaar organisatiebreed in gebruik. Dat wil zeggen dat Livio haar huishoudelijke hulpen voorziet in middelen om de methode te gebruiken. Op de verpleegafdelingen is een kar aanwezig, compleet uitgerust met alle benodigde GreenSpeedproducten, geschikt voor het schoonmaken van de grote ruimtes en afzonderlijke kamers. Bij de klant thuis, in de thuiszorg, is een basispakket aanwezig en iedere klant heeft zodoende een eigen GreenSpeedpakket. De huishulp gebruikt deze producten om schoon te maken en maakt met de klant afspraken over het wassen van de gebruikte spullen. De huishulpen en alle medewerkers op de verpleegafdeling hebben een cursus gevolgd om de schoonmaakmethode onder de knie te krijgen. De medewerkers zijn tijdens de schoonmaakwerkzaamheden geobserveerd. Tijdens de observaties zijn er vragen gesteld over de manier van uitvoeren en de reden hiervoor. Hierbij ben ik, gezien de organisatiekeuze, er van uit gegaan dat werken middels de GreenSpeedmethode de voorkeur heeft boven alternatieve methodes of persoonlijke varianten op de GreenSpeedmethode. Het is niet de strekking van het onderzoek om te inventariseren hoe vaak er afgeweken wordt, slechts onder welke omstandigheden dit gebeurt. Er is één keer geobserveerd voor drie ruimtes per medewerker, omdat er dan een groot aantal verschillende schoonmaakactiviteiten bekeken kon worden. Er is, per ruimte, gelet op:

- materiaalgebruik (conventioneel/GreenSpeed/combinatie);
- watergebruik (geen/emmer/spuitflacon);
- gebruik van schoonmaakmiddelen (geen/productsoort);

het uitvoeren van belastende bewegingen/houdingen (bukken/reiken/wringen/tillen/etc).

In eerste instantie was het de bedoeling een de observatie met geluidsopnames te combineren, maar dit bleek praktisch niet goed uitvoerbaar. Naar aanleiding daarvan heb ik ervoor gekozen een de observatie uit te voeren aan de hand van een standaardformulier waarop ik kon aankruisen en opmerkingen noteren.

3.2.3 Steekproef

Gezien de aard van het onderzoek en de tijd die ervoor beschikbaar was, had ik de medewerking nodig van één intramurale locatie en één extramurale locatie. Dit bleek niet zo makkelijk, omdat de timing van het onderzoek voor Livio niet ideaal was. Zorgmanagers en afdelingshoofden waren erg druk met de veranderingen rondom de invoering van de WMO en vonden een onderzoek naar de

² De zorgmanager/ afdelingshoofd staat representatief voor de organisatie. Deze keuze wordt toegelicht in paragraaf 3.2.3.

uitvoering van GreenSpeedwel interessant, maar hadden geen ruimte voor medewerking op dat moment. Uiteindelijk bleken locatie de Cromhoff (intramuraal) en Zorgcentrum Noord (extramuraal) bereid mee te werken. De steekproef moest zodanig van aard zijn dat er vergeleken kon worden tussen de twee afdelingen. De kenmerken van de intramurale en extramurale afdeling zijn:

Intramuraal	Extramuraal
Meerdere subafdelingen binnen de locatie	Eén grote afdeling (geografisch)
Afdelingshoofd per subafdeling	Eén zorgmanager voor de hele afdeling
Klanten wonen gezamenlijk (alleen eigen slaapkamer/dubbel slaapkamer)	Klanten wonen zelfstandig (verspreid door de wijk)
Per subafdeling verrichten twee medewerkers als team de schoonmaakwerkzaamheden (soms één)	Eén medewerker huishoudelijke dienst per klant
Meerdere slaapkamers, badkamers, toiletten	Zelfstandige woning
Afdelingshoofd verricht eerste aansturing van de werkzaamheden	Klant verricht eerste aansturing van de werkzaamheden

Op basis van deze kenmerken ziet de steekproef er als volgt uit. Per afdeling zijn er zes medewerkers (huishoudelijke dienst) geobserveerd, in totaal twaalf medewerkers. Er is gekozen voor zes medewerkers per afdeling, omdat het een kwalitatief onderzoek betreft en de beschikbare tijd het niet toelaat meer medewerkers te laten participeren. Door een meervoud aan medewerkers te observeren per afdeling en de gegevens te clusteren, kon de anonimiteit van de participanten gewaarborgd blijven. Bijkomende voorwaarde voor de medewerkers was dat zij de GreenSpeedcursus gevolgd hebben, omdat er alleen dan vanuit gegaan kan worden dat de medewerker gedegen kennis heeft van de schoonmaakmethode. Alleen de zes klanten van de extramurale afdeling zijn geïnterviewd, omdat zij de werkzaamheden aansturen. De voorwaarde voor de klanten was dat er een basispakket GreenSpeedaanwezig moet zijn.

Drie afdelingshoofden op de Cromhoff – aansluitend op de afdelingen van de medewerkers – en de zorgmanager van Noord zijn geïnterviewd. Zij zijn de direct leidinggevenden van de medewerkers en staan representatief voor de organisatiebelangen, omdat zij dichtbij het management staan en hun beleid doorvoeren.

Intramuraal

Via Mw. Floor ben ik in contact gekomen met locatie de Cromhoff en hebben vier subafdelingen zich aangemeld voor het onderzoek, in totaal zeven medewerkers. Via de roosters van de medewerkers is een planning gemaakt voor de observaties. Aangezien de medewerkers één keer per week apart van elkaar werkten, zijn zij op die momenten individueel geobserveerd. Zij zijn niet van te voren op de hoogte gebracht van de datum en het tijdstip, om te voorkomen dat zij zich zouden voorbereiden op het onderzoek of hun werkmethode voor dat moment zouden aanpassen. Geen van de benaderde medewerkers had bezwaar tegen participatie aan het onderzoek. De afdelingshoofden zijn via e-mail benaderd voor een interview.

Extramuraal

Via Mw. Floor ben ik in contact gekomen met Zorgcentrum Noord. Ik heb een lijst ontvangen met alle medewerkers (A-hulpen) van de afdeling. Zij hadden allen de cursus gevolgd en hun klanten waren voorzien van het basispakket GreenSpeed. Ad random zijn er zes mensen geselecteerd, die benaderd zijn voor participatie aan het onderzoek. Ook zij waren niet op de hoogte van het moment van observatie. Uiteraard was er toestemming van de klant nodig om te mogen observeren, dus ik heb zo kort mogelijk voor het moment van observatie gebeld over het lopende onderzoek. Op het moment van observatie werd de klant gevraagd te participeren in het onderzoek. In alle gevallen bleek het mogelijk op dat moment het interview af te nemen, zonder de directe aanwezigheid van de medewerker. Ik wilde voorkomen dat de klant beïnvloed zou worden door de medewerker of de medewerker het woord zou laten doen.

Observaties en interviews extramuraal: Geen van de klanten of medewerkers had bezwaar tegen participatie aan het onderzoek. In twee gevallen bleek bij aankomst bij de klant dat de vaste hulp vakantie had en er een vakantiehulp (geen cursus gevolgd, ontbreken van relatie met klant) werkzaam was. Ik heb de observatie wel uitgevoerd gezien de planning van het onderzoek, maar de lijsten waren grotendeels onbruikbaar.

Observaties en interviews intramuraal: totaal van zeven medewerkers (alle zeven zijn vrouw) en vier afdelingshoofden (alle vier vrouw). Bij één medewerker is de interview- en observatielijst in gebruik getest wat automatisch een onbruikbare datalijst opleverde. Een andere medewerker bleek de GreenSpeedcursus niet gevolgd te hebben en zodoende was ook die lijst onbruikbaar. Eén afdelingshoofd was niet beschikbaar voor een interview.

De observaties namen gemiddeld anderhalf uur in beslag, de interviews met klanten een kwartier, de interviews met de zorgmanager/afdelingshoofden een uur. De resultaten worden besproken in hoofdstuk 4.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten en conclusies gepresenteerd. In paragraaf 4.1 komen de resultaten en conclusies van het onderzoek rondom de wijze van invulling van de wettelijke kaders aan bod, in paragraaf 4.2 wordt de uitvoering in de praktijk besproken. Het hoofdstuk eindigt in paragraaf 4.3 met voorlopig aannemen of verwerpen van de hypothesen uit paragraaf 2.3.2.

4.1 Wijze van invulling

In deze paragraaf worden de resultaten en conclusies gepresenteerd met betrekking tot de wijze van vulling van de wettelijke kaders. De antwoorden van de zorgmanager en afdelingshoofden, op het gedeelte van het interview met open vragen, zijn geclusterd.

Implementatie GreenSpeeden alternatieven

De belangrijkste reden om op zoek te gaan naar een alternatief voor conventioneel schoonmaken is een hoog ziekteverzuim. De extramurale afdeling heeft een vakdag in Utrecht bezocht waar verschillende alternatieven zijn bekeken. De focus moest liggen op goed werkmateriaal en ergonomisch werken. Carint, een andere zorginstelling, had goede ervaringen met GreenSpeed en op basis hiervan is een pilot gedraaid. De intramurale afdeling heeft een project gedraaid met Johnson, maar na de fusie is besloten organisatiebreed met GreenSpeed te draaien omdat deze methode goed beviel. Op dit moment staan er geen evaluaties gepland.

Het doel, de doelstellingen en de handelingen

De volgende doelstellingen werden genoemd: ziekteverzuim verlagen, moderniseren, een uniforme schoonmaakmethode, tijd besparen, een beter schoonmaakresultaat leveren, belasting voor het milieu verlagen en kostenbesparend werken. Als extra doelen werden genoemd: een hogere klanttevredenheid, een vernieuwend imago. Er zijn geen concrete kwaliteitsnormen op schoonmaakgebied vastgesteld (ook niet in het HKZ certificatieschema) waardoor niet bekend is of er daadwerkelijke verbeteringen hebben en kunnen plaatsvinden.

Het resultaat van het onderzoek laat zien dat het overzicht uit het theoretisch kader niet compleet was. In figuur 1 zijn de doelen, doelstellingen en handelingen toegevoegd die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze staan onder Resultaat onderzoek.

	Voor aanvang onderzoek	Resultaat onderzoek
Doelen:	Hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk Betere werkomstandigheden	Hogere klanttevredenheid Vernieuwend imago
Doelstellingen:	Voorkomen van fysieke klachten ten gevolge van schoonmaakwerkzaamheden	Lager ziekteverzuim Kostenbesparing Tijdsbesparing Uniforme werkwijze Lager belasting milieu Hygiënischer schoonmaakresultaat
Handelingen:	Goed werkmateriaal Ergonomisch werken Scholing medewerkers	Standaardiseren werkzaamheden Minder watergebruik Minder schoonmaakmiddel gebruik
Alternatieven:	GreenSpeedmethode	Johnson

De informatie uit kolom Voor aanvang onderzoek wordt niet herhaald, zodat in één oogopslag de verandering zichtbaar is. Deze doelen, doelstellingen en handelingen zijn uiteraard wel blijven bestaan.

4.1.3 De deelvraag beantwoord

Welke wijze van invulling heeft Livio gekozen?

De wettelijke kaders hebben betrekking op de KZI en de Arbo-wet. Hierin worden zorginstellingen verplicht gesteld een actief kwaliteitsbeleid te voeren wat minimaal leidt tot verantwoorde zorg. Tevens moeten zij een actief personeelsbeleid voeren wat minimaal tot goede werkomstandigheden leidt. Voor aanvang van het onderzoek was bekend dat Livio twee doelen had: hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk en betere werkomstandigheden. Ze hadden als doelstelling: het voorkomen van fysieke klachten ten gevolge van schoonmaakwerkzaamheden. Livio wilde dit bereiken (handelingen) door goed werk materiaal te leveren aan haar medewerkers en meer ergonomisch te werken. Een vakdag in Utrecht en ervaringen van andere zorginstellingen leidden tot de GreenSpeedmethode. Het onderzoek liet zien dat men na de pilot meer inzicht had in de capaciteiten van de GreenSpeedmethode. De doelen werden daarom uitgebreid met een creëren van een hogere klanttevredenheid en een vernieuwend imago. De doelstellingen rondom deze doelen werden aangevuld met: een lager ziekteverzuim, kosten- en tijdsbesparing, een uniforme werkwijze, een lagere belasting voor het milieu en een hygiënischer schoonmaakresultaat. Om deze doelstellingen te kunnen uitvoeren moesten de werkzaamheden gestandaardiseerd worden, minder water en schoonmaakmiddel gebruikt worden. Al deze handelingen zijn mogelijk met de GreenSpeedmethode, maar Johnson zou hier als alternatief gezien kunnen worden. Toetsbare prestatienormen blijken niet aanwezig en dit zorgt voor onduidelijkheid bij zorgmanager/afdelingshoofden over het daadwerkelijk bereiken van de doelen.

4.2 Praktijkuitvoering GreenSpeedmethode

De mate waarin een autonoom is, is een onafhankelijke variabele in dit onderzoek en bepaalt hoe de uitvoering in de praktijk verloopt in een situatie waarin de visie van de medewerker afwijkt van de belangen van Livio. In het theoretisch kader is de verwachting geuit dat een medewerker op de intramurale afdeling zich niet zal laten leiden door de eigen visie op de uitvoering, terwijl een medewerker op de extramurale afdeling dit wel zal doen. In de volgende paragrafen worden de resultaten besproken hoe autonoom de afdelingen ten opzichte van elkaar zijn, hoe de organisatiebelangen de visie van de medewerker zich verhouden en hoe de uitvoering in de praktijk eruit ziet.

4.2.1 Autonomie

Met het onderzoek is getracht de mate van communicatie en controle op een afdeling te bepalen. Bij communicatie ging het erom of de actoren contact hebben over de werkzaamheden en daadwerkelijk op de hoogte zijn van elkanders mening ten opzichte van de schoonmaakwerkzaamheden. Bij controle hoe sterk het gevoel van controle is, de daadwerkelijke controle en de invloed die de medewerker op de klant denkt te hebben. Er waren 4 bruikbare lijsten van extramurale medewerkers en klanten, 5 lijsten van intramurale medewerkers, 1 lijst van de zorgmanager en 3 lijsten van de afdelingshoofden³.

Communicatie

Er zit over het geheel genomen weinig verschil in de mening van de medewerkers ten opzichte van GreenSpeeden wat de zorgmanager/afdelingshoofden denken dat de mening van de medewerkers is. Dit geldt voor beide afdelingen. Opvallend is dat de leidinggevenden van beide afdelingen het gemis van een geurtje onderschatten.

Ook zeggen zij dat er vaker gecommuniceerd wordt over de werkzaamheden dan dat de medewerkers aangeven, maar dit verschil is het grootst bij de extramurale afdeling. Qua verwachtingen laten de onderzoeksresultaten een iets groter verschil zien. Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevenden

³ De lijsten zijn gecontroleerd op inconsistente antwoorden (d.m.v. positieve en negatieve vraagstelling), maar deze zijn niet gevonden.

meer verwachten van de medewerkers dan kennelijk duidelijk is. Hierbij is een licht verschil te zien tussen de extra- en intramurale afdeling, waarbij eerstgenoemde de grootste kloof bezit tussen de verwachtingen van de leidinggevende en het op de hoogte zijn van de medewerker hiervan.

Controle

De resultaten voor de extramurale afdeling laten zien dat medewerkers zich niet bijzonder gecontroleerd voelen door hun omgeving (klanten, zorgmanager), al heeft de zorgmanager wel het gevoel dat zij de werkzaamheden kan controleren. Op de intramurale afdeling voelen medewerkers zich meer gecontroleerd door hun omgeving (collega's, zichzelf, klanten) tijdens het werken. Ook denken alle medewerkers daar dat zij de houding van de klant kunnen beïnvloeden, ten opzichte van twee medewerkers op de extramurale afdeling.

Conclusie

Er blijkt uit dit onderzoek niet dat er slecht gecommuniceerd wordt, maar de **communicatie is op beide afdelingen niet optimaal**. Er is een klein verschil tussen de extramurale afdeling en de intramurale afdeling, voornamelijk op basis van de verwachtingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende. De **extramurale afdeling** communiceert hier **minst goed** over. De resultaten voor de controlemeting laten een groter verschil zien tussen de extramurale en intramurale afdeling. **Op de extramurale afdeling is de controle minder sterk dan bij de intramurale afdeling**. Op basis van deze twee metingen kan gesteld worden dat beide afdelingen niet in hoge mate autonoom zijn. Bij de vergelijking tussen de twee afdelingen kan vastgesteld worden dat de **extramurale afdeling in hogere mate autonoom is dan de intramurale afdeling**.

4.2.2 Organisatiebelangen versus visie medewerker

De organisatie vindt de medewerkers en hun gezondheid plus arbeidsomstandigheden én de tevredenheid van de klanten het belangrijkste. Op een schaal van 1 (belangrijkst) tot en met 10 (minst belangrijk) krijgen deze uitgangspunten respectievelijk gemiddeld 2 en 2.5 punten. Uit de resultaten blijkt dat kwantitatieve uitgangspunten (bijvoorbeeld: het werk is op tijd af/ er wordt altijd gewerkt met GreenSpeed) bijna allemaal in de onderste helft van de schaal staan. De kwalitatieve uitgangspunten (medewerkers hebben plezier in hun werk/klanten zijn tevreden) scoren bijna allemaal op de bovenste helft van de schaal.

Alle medewerkers vinden tevreden klanten zijn en dat alles goed schoon wordt het belangrijkste bij de werkzaamheden. Opvallend is dat geen enkele medewerker het heel belangrijk vindt dat het werk op tijd af is, maar wel de schoonmaakmethode laat afhangen van de hoeveelheid tijd die voor de werkzaamheden staat. Vier medewerkers geven aan desondanks altijd GreenSpeed te gebruiken, vijf medewerkers laten deze keuze dus afhangen van de hoeveelheid tijd of hoe vies de ruimtes zijn. Drie van de vijf medewerkers intramuraal zeggen altijd GreenSpeed te gebruiken, tegenover één medewerker extramuraal.

Conclusie

Er zit een verschil in de organisatiebelangen en de eigen visie van de medewerker. De organisatiebelangen zijn voornamelijk: medewerkers hebben plezier in hun werk en zijn gezond, de arbeidsomstandigheden zijn goed en de klanten zijn tevreden. Medewerkers willen ook graag dat de klant tevreden is, maar vinden het ook heel belangrijk dat alles goed schoon wordt. Dat het werk op tijd af is, zeggen ze minder belangrijk te vinden. Echter, de gebruikte schoonmaakmethode hangt af van de beschikbare tijd en hoe vies de ruimtes zijn. Het gevaar bestaat dat de medewerker bij een vieze ruimte of tijdsdruk een schoonmaakmethode kiest die niet ten goede komt aan de organisatiebelangen. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat een vieze ruimte of tijdgebrek een extra reden is om GreenSpeed te gebruiken. De eigenschappen van het product maken het namelijk mogelijk snel en extra hygiënisch te werken. Het **spanningsveld**, besproken in het theoretisch kader, is in ieder geval **aanwezig**.

4.2.3 Praktijkuitvoering

De medewerkers zijn geobserveerd tijdens de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden. Tijdens de observatie is gelet op materialenkeuze, gebruik van water en schoonmaakmiddelen, de fysieke

belasting (bukken, reiken, wringen, tillen, etc.) en problemen. Het was niet de bedoeling exact te meten in hoeverre GreenSpeedgebruikt wordt, maar te kijken naar de uitvoering in de praktijk. Hierbij is wel de GreenSpeedmethode als uitgangspunt genomen en daar waar de uitvoering afwijkt van de methode is dit wel opgemerkt. Zo is er bijvoorbeeld op gelet of het watergebruik of de fysieke belasting groot is vergelijking met de GreenSpeedmethode bij een afwijkende schoonmaakmethode. De afdelingshoofden/zorgmanager is ook gevraagd naar de praktijkervaringen.

Extramurale afdeling

Er zijn in totaal zes medewerkers geobserveerd. Vier lijsten waren bruikbaar, omdat er twee vakantiekrachten werkzaam waren. Zij hebben geen GreenSpeedcursus gevolgd en zijn daarom niet geschikt als proefpersoon in dit onderzoek.

Medewerkster 1 hanteert een afwijkende toepassing van de GreenSpeedmethode waarmee ze zichzelf fysiek belast en meer water gebruikt dan ze zou hebben gedaan als ze met de spuitflacon van GreenSpeedhad gewerkt. Medewerkster 2 werkt bijna helemaal conform GreenSpeedmethode, maar verplaatst bacteriën als ze doekjes in verschillende ruimtes gaat gebruiken. Medewerkster 3 doet veel om extra hygiënisch te werken, maar het is de vraag of dit daadwerkelijk hygiënischer is. Ze gebruikt geen spuitflacon (waardoor ze meer water nodig heeft) en heeft weinig aandacht voor de fysieke belasting. Medewerkster 4 geeft de indruk liever helemaal niet met GreenSpeedte werken. Ze weet wel dat deze methode de fysieke belasting verlaagt, maar de verandering van schoonmaakmethode is haar te veel moeite. Op de vraag, hoe vaak de medewerkers denken af te wijken van de GreenSpeedmethode, geven ze het antwoord "nooit/zelden" of "af en toe". De uitvoering in de praktijk laat echter zien dat ze stelselmatig, hoewel niet altijd even ernstig, afwijken. Drie van de vier medewerksters zou begrip tonen als de klant bezwaren heeft tegen GreenSpeed, maar wel met de methode blijven schoonmaken. Alle vier medewerksters gebruiken de GreenSpeedmethode wel, maar hebben de onderdelen waar ze minder goed mee uit de voeten konden vervangen voor een eigen variant. Dit is geen probleem als ze hierdoor nog steeds hygiënisch zouden werken en de lichamelijke belasting zo laag mogelijk houden, maar dat lukt ze niet. Door in het oude patroon te vervallen of (zoals medewerkster 4) de GreenSpeedmethode zo minimaal mogelijk te gebruiken, is het risico op lichamelijke klachten weer groter geworden.

Intramurale afdeling

Er zijn zeven medewerksters geobserveerd, waarbij er twee onbruikbare lijsten ontstonden. Eén vanwege de testlijst en één, omdat deze medewerkster de GreenSpeedcursus niet gevolgd had.

Medewerkster 1 is zich weinig bewust van de fysieke belasting en dat is te merken aan dat ze erg vaak bukt. Door warm water te gebruiken als iets niet goed schoon wordt, heeft ze een milieuvriendelijke oplossing gevonden die goed binnen de GreenSpeedmethode past. Medewerkster 2 werkt overwegend conform de GreenSpeedmethode, maar bij tijdsdruk denkt ze niet meer na over de fysieke belasting. Medewerkster 3 is niet tevreden over de GreenSpeedmethode en dit is vooral te merken aan het schoonmaakmiddel- en watergebruik. Dat ze niet tevreden is lijkt vooral te ontstaan door haar gebrek aan vertrouwen in de methode. Medewerkster 4 werkt overwegend conform de GreenSpeedmethode, maar is zich weinig bewust van de fysieke belasting en dat vertaalt zich in erg vaak bukken. Medewerkster 5 belast haar lichaam met haar manier van schoonmaken. Ze maakt schoon met de GreenSpeedproducten, maar werkt volgens haar eigen methode. Vier van de vijf medewerkers zegt af en toe af te wijken van de GreenSpeedmethode, maar de praktijk laat zien dat het stelselmatig is door routinematige werkzaamheden.

Alle medewerksters zouden GreenSpeedblijven gebruiken (al zijn er twee eigenlijk niet tevreden), ondanks de mening van de collega. Opvallend is dat alle medewerksters aanvullende schoonmaakmiddelen gebruiken, omdat ze het niet hygiënisch genoeg vinden zonder. De reden is standaard dat er veel mensen van het de ruimtes gebruik maken en dat het zonder schoonmaakmiddel niet schoon genoeg wordt. Overeenkomstig met de extramurale afdeling, werkt iedereen hier wel met GreenSpeedmaar sluipen de routinematige foutjes erin zonder dat de medewerksters zich daar heel erg bewust van zijn. Daar waar medewerkster niet zo tevreden zijn over de GreenSpeedmethode vullen zij een eigen oplossing in die hun lichaam en het milieu veel meer belast, omdat ze meer bukken en meer water en schoonmaakmiddel gebruiken.

Praktijkervaringen van de zorgmanager/afdelingshoofden

De resultaten zijn niet helemaal in overeenstemming met de verwachtingen. Zorgmanager/afdelingshoofden vinden het jammer dat er af en toe schoonmaakmiddel gebruikt moet worden en meer water dan nodig volgens de methode. De vloeren worden niet goed schoon (intramuraal) en op de ramen blijven de eerste paar keer strepen achter (extramuraal). Het wassen van doekjes (intramuraal) vereiste structurering binnen de werkzaamheden op de afdeling. Op één van de subafdelingen werd een psychologisch probleem geconstateerd: medewerkers kregen schouderklachten doordat ze door een gebrek aan vertrouwen in de GreenSpeedmethode, het ontbreken van schoonmaakmiddel gingen compenseren met extra druk op het schoon te maken oppervlak.

Conclusie

Bij de **extramurale afdeling** is te zien dat alle medewerksters in een zeker vorm de GreenSpeedmethode toepassen. **Afwijken van de methode leidt tot grotere fysieke belasting en ruim watergebruik.** Er zijn verschillende oorzaken voor. De meeste medewerksters hebben **niet genoeg vertrouwen** in de methode, waardoor ze fysieke belasting en schoonmaakmiddel gebruiken als compensatie. Soms komt het doordat de klant niet voldoende vertrouwen in de methode heeft en de medewerkster haar methode aanpast om de klant tevreden te houden. Medewerksters hebben met sommige onderdelen van de GreenSpeedmethode moeite in hun **routinematige taken** en hebben deze vervangen door hun oude werkmethode. Het is geen probleem dat medewerksters onderdelen aanpassen, zolang deze aanpassingen de fysieke belasting niet verhogen, slecht zijn voor het milieu of minder hygiënisch zijn. De medewerksters kiezen echter voor een aanpak die niet past bij de GreenSpeedmethode en verhogen zo de kans op een ongezonde werkhouding en een **minder hygiënische aanpak.**

Bij de **intramurale afdeling** is ook te zien dat alle medewerkers in meer of mindere mate volgens de GreenSpeedmethode werken. **Afwijken van de methode leidt ook hier tot hogere fysieke belasting.** Medewerkers weten dat ze moeten hurken, maar bukken toch. Soms vanwege **tijdsdruk**, soms vergeten ze het vanwege de **routinematige uitvoering** van de werkzaamheden. Al hoewel het geen probleem is dat er af en toe een schoonmaakmiddel wordt gebruikt, komt het op deze afdeling erg vaak voor. Iedereen geeft als reden dat er veel mensen gebruik maken van de ruimtes en dat er daarom extra hygiënisch schoongemaakt moet worden. Dit kan volgens hen alleen met schoonmaakmiddel. Dit duidt ook op een **gebrek aan vertrouwen** in de methode.

4.2.4 De deelvraag beantwoord

Hoe beïnvloedt de autonomie van de afdeling de praktijkuitvoering door de medewerker?

Er bestonden een tweetal verwachtingen over de praktijkuitvoering. Deze worden hieronder besproken ter beantwoording van de deelvraag.

- A) In een situatie waarbij de visie van de intramurale medewerker afwijkt van de organisatiebelangen zal de medewerker zich bij de uitvoering van de werkzaamheden laten leiden door de organisatiebelangen, omdat de autonomie van de afdeling laag is.

De onderzoeksresultaten laten zien dat de extramurale afdeling in hogere mate autonoom is ten opzichte van de intramurale afdeling. De uitvoering in de praktijk door de medewerker toont dat er sprake is van een spanningsveld, waarbij de medewerker moet kiezen tussen de GreenSpeedmethode en conventionele schoonmaakmethodes. De medewerker heeft wel als basis de GreenSpeedmethode, maar wijkt hiervan af als de klant dat wil, als de medewerker niet tevreden is over een onderdeel van de methode, als een ruimte erg vies is of als er een gebrek aan vertrouwen bestaat in de methode. De hypothese lijkt op basis van deze onderzoeksresultaten nog steeds aannemelijk.

- B) In een situatie waarbij de visie van de extramural medewerker afwijkt van de organisatiebelangen zal de medewerker zich bij de uitvoering van de werkzaamheden laten leiden door de eigen visie, omdat de autonomie van de afdeling hoog is.

De onderzoeksresultaten laten zien dat de intramurale afdeling in mindere mate autonoom is ten opzichte van de extramurale afdeling. De uitvoering in de praktijk door medewerker toont dat er sprake is van een spanningsveld, waarbij de medewerker moet kiezen tussen de GreenSpeedmethode en conventionele schoonmaakmethodes. De medewerker heeft wel als basis de GreenSpeedmethode, maar wijkt hiervan af als de medewerker niet tevreden is, als er tijdsdruk is, als een ruimte erg vies is of als er gebrek bestaat aan vertrouwen in de methode. De verwachting was dat de medewerker juist in die situatie wél conform de GreenSpeedmethode zou blijven werken als de afdeling in mindere mate autonoom is. Deze verwachting lijkt op basis van de onderzoeksresultaten minder aannemelijk.

5 B e s c h o u w i n g

Hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk, betere werkomstandigheden, hogere klanttevredenheid en een vernieuwend imago: de beoogde doelen met GreenSpeed. De eerstgenoemde doelen zijn sterk gerelateerd aan wettelijke kaders van de KZI en de Arbo-wet. Deze kaders moeten zorginstellingen aanzetten tot een actief kwaliteitsbeleid om verantwoorde zorg te bieden en een actief personeelsbeleid om goede werkomstandigheden te realiseren. Deze kaders worden door Livio ingevuld met de GreenSpeedmethode. In dit hoofdstuk geef ik een beschouwing van de prioriteiten die Livio stelt ten aanzien van bovengenoemde doelen. Hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk en betere werkomstandigheden lijken ondergeschikt zijn aan het vernieuwende imago van de organisatie. Als dit zo is, welke consequenties heeft dit voor de doelbereiking van de organisatie? Het vervolg van de beschouwing plaatst de gestelde prioriteiten van de organisatie in breder juridisch licht.

Prioriteiten

De praktijk laat zien dat interne kwaliteitsnormen voor het schoonmaakwerk niet bekend zijn of aanwezig zijn bij de uitvoerende afdelingen (§ 4.2.1). Met GreenSpeed wordt beoogd de kwaliteit van het werk te verbeteren, wat impliceert dat de kwaliteit nu niet goed genoeg zou zijn of in ieder geval beter zou kunnen. Zonder een kwaliteitsplan met normen voor het schoonmaakwerk kan echter niet vastgesteld worden of de situatie verbeterd zou kunnen worden en welke verbetering de GreenSpeedmethode oplevert. De praktijk laat ook zien dat medewerkers, in de vorm van een cursus, eenmalige prikkel krijgen tot het aanwenden van een nieuwe schoonmaakmethode (§ 4.1.1). Het gebruik van de GreenSpeedmaterialen alleen blijkt geen garantie voor een goede ergonomische werkhouding: medewerkers moeten de materialen op een juiste manier gebruiken. Het effect van de prikkel lijkt tijdelijk. Medewerkers lopen tegen praktijkproblemen (routine, tijdsdruk) aan en bedenken een eigen variant op de GreenSpeedmethode die minder efficiënt is (hogere fysieke belasting en minder goed voor het milieu). De leidinggevende heeft een aansturingfunctie, maar de praktijkuitvoering laat zien dat de eigen visie op de werkzaamheden de schoonmaakmethode bepaalt (§ 4.2.3. tot met § 4.2.4). Er staan geen evaluaties of herhalingscursussen gepland. De verwachting is dat op lange termijn – en zonder herhaling van prikkels – medewerkers steeds minder conform de GreenSpeedmethode werken, waardoor het bereiken van een hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk en betere werkomstandigheden in gevaar komen. Echter, zonder de aanwezigheid van kwaliteitsnormen voor schoonmaakwerk en evaluatie van de uitvoering zal dit wellicht niet eens opvallen, omdat de daadwerkelijke prestaties niet gemeten kunnen worden. Men kan zich hoogstens afvragen waarom de ziekteverzuimcijfers wellicht niet lager worden of stijgen.

Uit het onderzoek blijkt dat de reden voor een nieuwe schoonmaakmethode het hoge ziekteverzuim is en de keuze voor het GreenSpeedalternatief voornamelijk gebaseerd is op de ervaringen van een andere thuiszorgorganisatie (§ 4.1.1). De methode wordt geïmplementeerd, maar daarna houdt het beleid op. Wat bereikt Livio hiermee? Vernieuwing, zoveel is zeker. Hogere kwaliteit van het schoonmaakwerk en verbeterde werkomstandigheden, een stuk minder zeker. Het vernieuwende imago lijkt hiermee hoger op de ranglijst te staan dan de andere doelen.

Verantwoordelijkheidsdruk

Met bovenstaande wordt niet beweerd dat Livio hoog kwalitatief schoonmaakwerk en goede werkomstandigheden onbelangrijk zou vinden. Invoering van de GreenSpeedmethode is wel degelijk een invulling van de wettelijke kaders en een bijdrage aan kwaliteit en arbeidsomstandigheden. Wat laat deze prioriteitenstelling dan wel zien?

De wetgever maakt steeds vaker gebruik van alternatieve reguleringsmodellen om regelgroei en regeldruk te verminderen (Persbericht Ministerraad, 2004). De strekking is dat de verantwoordelijkheden tussen overheid en burgers anders worden geregeld, waarbij burgers in de gelegenheid worden gesteld problemen zo veel mogelijk zelf op te lossen. Zoals in het theoretisch kader is besproken, beogen de wettelijke kaders van de KZI en de Arbo-wet dat zorginstellingen zelf de normen nader uitwerken en invulling hieraan geven. De regeldruk vanuit de wetgever mag dan op deze manier afnemen, maar de eigen verantwoordelijkheid van zorginstellingen als Livio is groter geworden. Neemt hiermee de druk niet gewoon op een andere manier toe: verantwoordelijkheidsdruk?

Een manier om deze druk om te gaan, is met zo minimaal mogelijke inspanningen voldoen aan de wettelijke normen en maximaal eigen voordeel te behalen. Livio, in dit geval, voert een nieuwe schoonmaakmethode in die alles in huis lijkt te hebben om in het voordeel van de organisatie te werken: een innovatie op schoonmaakgebied met kwalitatief goed werkmateriaal, een ergonomische werkmethode en een hygiënischer resultaat. De organisatie slaat zo twee vliegen in één klap met de GreenSpeedmethode. De inspanningen om aan de wettelijke norm te voldoen zijn echter minimaal zodat het effect van de GreenSpeedmethode tijdelijk is, de daadwerkelijke prestaties niet gemeten worden en een fundamentele verbetering van de kwaliteit en werkomstandigheden niet in zicht is. Deze minimale inspanningen sluiten daarentegen wel maximaal aan bij het creëren van een vernieuwend imago voor Livio. Dit zal misschien voor een verlaging van eventuele druk zorgen, maar uiteindelijk profiteert de organisatie ook minimaal van de investering.

Verminderen van de regeldruk en vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van de samenleving lijken een risico met zich mee te brengen: uitholling van de norm. Het kan erg verleidelijk zijn voor organisaties om op een voor hen zo snel en makkelijk mogelijke manier aan de norm te voldoen en hierbij te streven naar een maximaal eigen voordeel. De middelen worden ingezet om andere belangen te behartigen; dat aan de wettelijke norm voldaan is een gunstige bijkomstigheid. Dit was niet de bedoeling van de wetgever, want organisaties leggen zo verantwoordelijkheden naast zich neer in plaats van dat zij deze op zich nemen. In 2001 heeft het Ministerie van Volksgezondheid, welzijn en sport een evaluatie uitgevoerd van de KZI. De algemene conclusie was dat de wet een goed kader biedt voor het vormgeven en implementeren van een kwaliteitsbeleid binnen zorginstellingen, maar dat het proces van implementatie van kwaliteitsbeleid nog in volle gang is. Zorgaanbieders zouden veel aandacht hebben besteed aan instrumenten en procedurele aspecten, maar te weinig aan de resultaten van het kwaliteitsbeleid. De aanbeveling was om meer aandacht te besteden aan het proces van kwaliteitsbewaking (toetsing) en daarna kwaliteitsverbetering. Op die manier komt er meer informatie beschikbaar over de daadwerkelijke prestaties (MinVWS, 2001).

6 Aanbevelingen

Met minimale inspanningen aan de norm voldoen zal niet het effect opleveren dat beoogd wordt met de Greenspeedmethode en doet weinig recht aan de verantwoordelijkheid die zorginstellingen toebedeeld hebben gekregen van de wetgever. Eenmalig medewerkers een cursus aanbieden heeft geen zin als het effect hiervan tijdelijk is. Zonder metingen naar de effecten van GreenSpeed zal niet duidelijk worden wat de prestaties op schoonmaakgebied zijn en of er verbeterd kan worden. In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk worden een tweetal adviezen gegeven aan Livio, waarmee zij als zorginstelling aan de slag kan om van de GreenSpeedmethode een meetbaar succes te maken met een lange termijn effect. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk worden suggesties voor aanvullend onderzoek aangedragen.

6.1 Beleidsadvies

Met mijn tweeledige beleidsadvies tracht ik aansluiting te zoeken bij de aanbevelingen uit het evaluatierapport van de KZI uitgegeven door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in 2001: meer aandacht te besteden aan het proces van kwaliteitsbewaking (toetsing) en daarna kwaliteitsverbetering (MinVWS, 2001). De aanbevelingen uit dat rapport sluiten namelijk aan bij de conclusies in dit onderzoek.

1) Stimuleer medewerkers Alert, Bewust & Creatief te werken:

Medewerkers lopen tegen een aantal duidelijke praktijkproblemen aan. Dit geldt voor zowel de extramurale afdeling als de intramurale afdeling. Om te voorkomen dat medewerkers hun werkmethode zodanig aanpassen dat de effecten van de GreenSpeedmethode teniet gedaan worden, moet Livio haar medewerkers meer stimuleren Alert, Bewust & Creatief te werken. Dit hoeft niet in de vorm van een (dure) cursus te geschieden, maar dit zou intern opgezet kunnen worden met medewerkers en leidinggevenden. Het volgende geeft aan hoe dit eruit zou kunnen zien. De medewerker extramuraal werkt alleen en ziet niet van collega's hoe het anders kan. Er is geen interactie en een minder creatieve medewerker valt wellicht eerder terug op oude schoonmaakmethodes wanneer zij tegen uitvoeringsproblemen aan loopt dan een medewerker die binnen een team werkt. De zorgmanager kan periodiek, bijvoorbeeld half jaarlijks, bijeenkomsten organiseren waarop de werkzaamheden besproken worden. Hetzelfde geldt echter ook voor de medewerkers van de intramurale afdeling. Aangezien daar wel in teams gewerkt wordt is interactie aanwezig, maar medewerkers willen ook graag dat er aandacht is voor hun werkzaamheden. De pilotgroep tijdens de testfase was trots op haar prestaties en wilde graag laten zien wat ze in huis hadden. Verzamel tijdens de bijeenkomsten praktijkproblemen en de verschillende oplossingen die medewerkers toepassen. Welke oplossingen passen binnen de GreenSpeedmethode (bijvoorbeeld de fles warm water, eerder genoemd in het dit rapport) en welke verhogen de fysieke belasting of zijn minder hygiënisch? Laat medewerkers kritisch naar hun manier van werken kijken: welke fouten maken zij onbewust, routinematig? Denk met de groep na over hoe deze fouten ontstaan en wat men hieraan zou kunnen doen. Op deze manier weet een medewerker wat zich afspeelt bij collega's, blijft zij alerter op de eigen uitvoering, werkt ze bewuster en kan zij geïnspireerd raken door nieuwe creatieve oplossingen. Leg de focus bij de oplossingen en goede ideeën, in plaats van bij de fouten. Werk samen aan een professionele instelling: Alert, Bewust & Creatief!

2) Formuleer een kwaliteitsplan en toets dit:

Het is onduidelijk waarom de kwaliteit van het schoonmaakwerk verbeterd moet worden, omdat niet bekend is wat de kwaliteit vóór invoering van de methode is. De hoge ziekteverzuimcijfers, daarentegen, zijn een duidelijke aanleiding om naar verbeteringen op zoek te gaan. Het voorkomen van fysieke klachten klinkt ook als een goede reden om een andere werkmethode toe te passen. Echter, de instelling dat 'het altijd beter kan' is nogal weinigzeggend. Wat kan er beter, waarom, wat is de norm? Livio zou moeten werken aan een kwaliteitsplan dat dit vormgeeft. Aan de hand van dit plan kan periodiek getoetst worden of de norm gehaald wordt en waar de verbeteringen nodig zijn.

Door de prestaties meetbaar te maken wordt duidelijk of de inspanningen effectief zijn geweest. Naast duidelijkheid voor Livio zelf, zal een publicatie van de prestaties bijdragen aan transparantie. Dit biedt mogelijkheden voor Livio om zich duidelijker te onderscheiden van andere zorginstellingen op het gebied van kwalitatief goede zorg en goede werkomstandigheden.

6.2 Aanvullend onderzoek

Autoriteitensysteem

In dit onderzoek is alleen onderzoek verricht naar het loosely coupled system op basis van communicatie en controle. In het theoretisch kader viel al te lezen dat ook het meervoudig autoriteitsysteem onderdeel is van het loosely coupled system. De extramurale afdeling is opgedeeld in wijken (zorgcentra) en heeft per wijk een zorgmanager. In dit onderzoek is wijk Enschede Noord onderzocht. De extramurale afdeling is opgedeeld in verschillende locaties: woon- en zorgcentra. Deze bestaan weer uit verschillende wijken (in het gebouw) met elk een afdelingshoofd. In dit onderzoek zijn dat de subafdelingen. Alhoewel elke afdeling dus in principe maar één direct leidinggevende heeft voor de huishoudelijke hulp, wordt er op de intramurale subafdelingen veel kleinschaliger gewerkt dan op de extramurale afdeling. De onderzochte subafdelingen hadden maximaal drie huishoudelijk medewerkers, die onder leiding stonden van een afdelingshoofd. De zorgmanager op de extramurale afdeling heeft minimaal twintig medewerkers onder haar hoede. Aanvullend onderzoek ten opzichte van het loosely coupled system zou het effect van deze 'autoriteitendichtheid' (het aantal medewerkers per leidinggevende) kunnen onderzoeken.

Evaluatie GreenSpeed

Gezien de investeringskosten, ook al zijn die in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, van de nieuwe schoonmaakmethode zou het verstandig zijn een evaluatieonderzoek uit te laten voeren naar de effecten voor de organisatie. Na de pilot heeft er een evaluatie plaatsgevonden, maar deze dateert inmiddels uit 2003. Hoe gaat het nu? Wat zijn de effecten? Is het ziekteverzuim gedaald, hoeveel dan? Hoe staat het met de kwaliteit van de materialen? Zijn de investeringskosten al terugverdiend of wanneer zijn ze terugverdiend?

Verantwoordelijkheidsdruk

De wetgever is bezig op allerlei terreinen de verantwoordelijkheden tussen overheid en burger opnieuw te verdelen om de regeldruk te verminderen. Hierbij richt de wetgever zich op de kaderscheppende taak van de overheid en krijgen burgers en organisaties nieuwe en meer verantwoordelijkheden. In hoofdstuk 5 oopperde ik dat gezien kan worden als een andere vorm van druk. Het probleem is hiermee niet verholpen, maar heeft slechts een ander uiterlijk. Een onderzoek naar de druk die organisaties ervaren bij deze uitbreiding van verantwoordelijkheid, de oorzaken ervan en de maatschappelijke gevolgen zou kunnen bijdragen aan meer efficiënte vaststelling van de grenzen van deze verantwoordelijkheid.

7. Referenties

7.1 Literatuur

Dorbeck-Jung, B.R., M.J. Oude Vrielink-van Heffen & G.H. Reussing (2005). Open normen en regeldruk. Een onderzoek naar de kosten en oorzaken van irritaties bij open normen in de kwaliteitszorg. Universiteit Twente, Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie.

Hasenfield, Y. (1983). Human Service Organizations, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Ministerie van Justitie (2004). Nota Bruikbare Rechtsorde, Den Haag.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2001), Standpunt op evaluatie Kwaliteitswet Zorginstellingen. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal.
http://www.ggzbeleid.nl/pdfkwaldo/vws_standpunt_evaluatie_kwaliteitswet_0204.pdf, (01-10-2007).

Ministerraad (2004). Naar een Bruikbare Rechtsorde. Persbericht: 16-04-2004.
<http://www.nieuwsbank.nl/inp/2004/04/16/R256.htm>, (01-10-2007).

Stichting HKZ (2006). HKZ Certificatieschema voor Thuiszorgorganisaties, Verpleeghuizen en Verzorgingshuizen, versie 2006.

Peters, R. (2003). Verslag zorgvernieuwingproject GreenSpeed. Enschede: Livio.

7.2 Websites

<http://www.uziregister.nl/veelgestelde vragen/juridisch/watisdekwaliteitswetzorginstellingen.asp>

http://www.hulpgids.nl/wetten/wet_kwaliteit zorg.htm

http://www.arbonieuwestijl.nl/7/Herziene_Arbowet.html

http://www.arboconvenanten.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=100001

<http://www.hkz.nl>

http://www.praktijkregelsthuizorg.nl/thuiszorg_nieuw/index.asp?static_id=55

http://www.praktijkregelsthuizorg.nl/thuiszorg_nieuw/index.asp?static_id=430

Bijlagen

- 1 De GreenSpeedmethode
- 2 Interviewlijsten
- 3 Invulling wettelijke kaders
- 4 Autonomie
- 5 Organisatiebelangen en visie medewerker
- 6 Observaties
- 7 Reflectieverslag

1 De GreenSpeedmethode

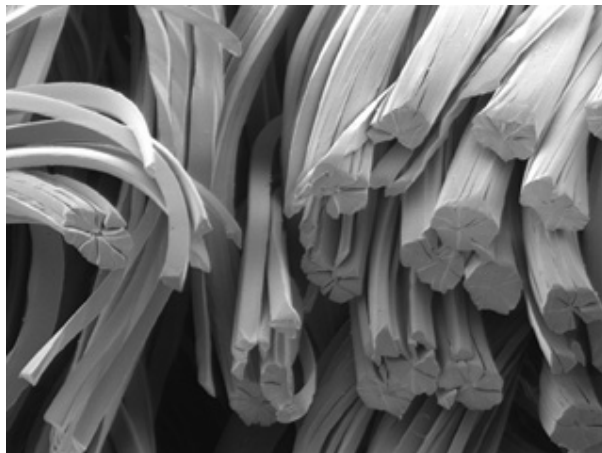
Wat ooit begon als 'wonderdoekje' is uitgegroeid tot een innovatief totaalconcept voor de professionele schoonmaakbranche. Vloeren, interieur, sanitair, wanden, ramen en plafonds: de GREENSPEED® producten kunnen integraal worden toegepast. En dat alles zonder kostbare schoonmaakmiddelen: een beetje schoon water is genoeg. Ideaal voor kantoren, instellingen, horeca en de gezondheidszorg.

Belangrijke voordelen van het GREENSPEED® concept zijn:

- Minder fysieke belasting
- Kwaliteitsverbetering
- Productiviteitsverhoging
- Minder milieubelastend

De kracht van GREENSPEED® is de microvezeltechnologie waarop het concept gebaseerd is. Een microvezel is een kunststofvezel, samengesteld uit polyester en nylon. Dankzij een uniek bewerkingsproces is de vezel gesplitst. Hierdoor ontstaat een gigantisch stelsel van holle buisjes. Wanneer het GREENSPEED® product vochtig is, wordt in deze holle buisjes het stof en vuil naar binnen gezogen en vastgehouden. Water is hierbij het transportmiddel. Droog is het microvezelproduct uitstekend te gebruiken als stofverwijderaar. De microvezel is namelijk van nature positief statisch geladen. Daardoor is het in staat om stof en lichte aanslag te verwijderen én vast te houden.

Microvezels zijn er in veel kwaliteitsniveaus. Alleen bij de sterkste microvezels kan een hoge splitsingsgraad worden bereikt. GREENSPEED® heeft een splitsingsgraad van bijna 95%. GREENSPEED® staat borg voor kwaliteit. Producten die niet door de kwaliteitscontrole komen, worden niet voorzien van het GREENSPEED® label. Verder zijn we constant bezig met het verbeteren van bestaande producten en het ontwikkelen van nieuwe producten. Hierdoor kunnen we de kwaliteit van GREENSPEED® blijven garanderen.



2. Interviewlijsten

2.1 Observatielijsten medewerkers

<p>A Locatie Badkamer Toilet Keuken Woonkamer Slaapkamer</p> <p>B Materiaal à Waarom deze materialen? Emmer Sponsje Schrobbezem Trekker Dweil Zeem Toiletborstel Stofzuiger, vloerborstel Stofzuiger, stofborstel Doekje Microvezel doek roze, droog Microvezel doek roze, vochtig Microvezel doek blauw, droog Microvezel doek blauw,vochtig Glasdoek Miniduster Snelwismop wit 30 cm Snelwismop groen 45 cm Telescoopsteel 2-delig Vlakmopplaat 23 cm Vlakmopplaat 40 cm Minipad wit Minipad wit/groen Scrubby minipadhouder Schuurspons Spuitflacon</p>	<p>C Watergebruik à Waarom deze manier van watergebruik?</p> <p>1) Emmer water 2) Spuitflacon water 3) Geen water 4) Afwisselend droog/nat 9) Anders, nl</p> <p>D Gebruik schoonmaakmiddel à Waarom deze manier van schoonmaakmiddelgebruik?</p> <p>Allesreiniger Antikalkmiddel Glasreiniger Schuurmiddel Badkamerreiniger Bleekmiddel Toiletreiniger Keukenreiniger Anders, nl Geen schoonmaakmiddel</p> <p>Turven aantal keren Bukken: Reiken: Op verhoging stappen: Wringen: Tillen: In-/uitschuiven telescoopsteel:</p>
---	--

A: Loosely coupled system: snelheid, ergonomie en tevredenheid

Stellingen: 1) helemaal oneens, 2) een beetje oneens, 3) een beetje eens, 4) helemaal eens, 9) weet ik niet, 10) n.v.t.

		1	2	3	4
1)	Met GreenSpeedkan ik snel werken.				
2)	Voordat ik GreenSpeedgebruikte was ik sneller klaar met schoonmaken.				
3)	GreenSpeedzorgt ervoor dat ik meer tijd overhoudt voor andere huishoudelijke werkzaamheden als strijken, de was doen, of afwassen.				
4)	Door GreenSpeedhoef ik me minder vaak ziek te melden.				
5)	Ik kan mijn werk beter volhouden als ik op een andere manier schoonmaak.				
6)	Ik heb meer plezier in mijn werk met GreenSpeed.				
7)	Ik werk graag met GreenSpeed.				
8)	Ik ben tevreden over de schoonmaakresultaten met GreenSpeed.				
9)	Het huis wordt beter schoon als ik het op een andere schoonmaak.				
10)	Ik mis een fris geurtje als ik met GreenSpeedschoonmaak.				

B) Organisatiebelangen

1. Welke van de onderstaande factoren bepaalt (bepalen) of u met GreenSpeedschoonmaakt of op een andere manier?

- Hoe vies het huis is.
- Hoeveel tijd ik bij de klant heb.
- Wat de klant wil.
- Waar ik op dat moment zin in heb.
- Ik gebruik nooit GreenSpeed.
- Ik gebruik altijd GreenSpeed.
- Wat mijn zorgmanager wil.
- Anders, nl.
- Weet ik niet/ geen mening.

2. Wat vindt u belangrijk bij uw werk? (Er mogen meerdere hokjes aangekruist worden.)

- Dat het werk op tijd af is.
- Dat de klant tevreden is.
- Dat alles goed schoon wordt.
- Dat het huis lekker ruikt.
- Dat mijn zorgmanager tevreden over mij is.
- Anders, nl
- Weet ik niet/ geen mening.

3. Voelt u zich gecontroleerd op de uitvoering van uw werkzaamheden? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.)

- Ja, door de klant.

6. Hebt u het gevoel dat uw zorgmanager van u verwacht dat u:
(1) Nee, 2) Ja

	1	2
- altijd werkt volgens de wensen van de klant?		
- de zorgmanager informeert over uw werk bij de klant?		
- de klant informeert over actuele ontwikkelingen bij Livio?		
- altijd werkt zoals Livio dat wil?		
- Livio op de hoogte houdt over het welzijn van de klant?		
- uw ervaringen met GreenSpeedmeldt bij Livio?		

C) Relatie met klant, andere medewerkers

1. Hoe vaak bemoeit uw klant zich met de uitvoering van uw schoonmaakwerkzaamheden?

- Nooit/ zelden
- Af en toe.
- Regelmatig.
- Heel vaak
- Weet ik niet/ geen mening

2. Wat vindt uw klant het belangrijkste bij de uitvoering van uw werkzaamheden?

- Dat het werk op tijd af is.
- Dat u tijd overhoudt voor extra taken.
- Dat alles goed schoon wordt.
- Dat het huis lekker ruikt.
- Dat u tijd maakt voor een koffiepauze.
- Anders, nl
- Weet ik niet/ geen mening.

3. Wat vindt uw klant van GreenSpeed?

- De klant is totaal ontevreden
- De klant is ontevreden. Hij/zij ziet een aantal nadelen
- De klant is tevreden, als het maar schoon wordt.

- Ja, door mijn zorgmanager.
- Ja, door andere medewerkers van Livio.
- Ja, door mezelf. Ik hou zelf in de gaten of ik mijn werk goed uitvoer.
- Ja, namelijk door...
- Nee, ik voel me niet gecontroleerd.
- Weet ik niet/ geen mening.

4. Hoe vaak praat u met uw zorgmanager over de uitvoering van de werkzaamheden? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.)

- Nooit/ zelden.
- Alleen wanneer er bijzonderheden zijn.
- Alleen wanneer mijn zorgmanager er naar vraagt.
- Alleen wanneer ik daar behoefte aan heb.
- Regelmatig.
- Weet ik niet/ geen mening

5. Hoe vaak kijkt u tijdens het schoonmaken bij de klant af van de GreenSpeedmethode?

- Nooit/ zelden
- Af en toe.
- Regelmatig.
- Altijd, ik gebruik geen GreenSpeed.
- Weet ik niet/ geen mening.

- De klant is erg enthousiast over de schoonmaakmethode. Hij/ zij ziet veel voordelen.
- Anders, nl.
- Weet ik niet/ geen mening.

4. Hebt u het gevoel dat u de houding van de klant ten opzichte van GreenSpeed kunt beïnvloeden?

- Ja, als ik positief ben over GreenSpeed, is de klant dat ook.
- Nee, ik kan de houding van de klant ten opzichte van GreenSpeed niet beïnvloeden.
- Anders, nl.
- Weet ik niet/ geen mening.

3. Hoe vaak bemoeien andere medewerkers van Livio zich met de uitvoering van uw werkzaamheden? (alleen intramuraal)

- Nooit/ zelden
- Af en toe
- Regelmatig
- Heel vaak
- Weet ik niet/ geen mening

4. Waarom bemoeien de andere medewerkers zich met uw werkzaamheden? (alleen intramuraal)

- Ze willen overleggen over de planning, zodat we elkaar niet in de weg lopen
- Ze wijzen me op ruimtes die extra aandacht nodig hebben.
- Ter correctie, als iets niet goed schoon is geworden.
- Ter correctie, als ik afwijk van de GreenSpeedmethode.
- Om me een compliment te geven voor mijn werk.
- Anders, nl.
- Weet ik niet, geen mening.

5. Hoe voelt u zich als zij zich met uw schoonmaakwerk bemoeien? (alleen intramuraal)

- Geïrriteerd, ze moeten zich gewoon op hun eigen taken richten.
- Gekwetst, ze laten zo zien dat ze geen vertrouwen in mij hebben.
- Gecontroleerd, ik heb het gevoel dat er iemand op mijn vingers kijkt.
- Neutraal, ik luister ernaar en kijk of ik het op prijs stel of niet.
- Gesteund, ze laten zien dat ik niet in mijn eentje voor deze taak sta.
- Gewaardeerd, ze stellen mijn aanwezigheid op prijs.
- Gemotiveerd, ze zorgen ervoor dat ik mijn werk nog beter wil doen.
- Anders, nl.

7. (intramuraal) Stel u de volgende situatie voor. U werkt samen met een collega op de afdeling. Uw collega is ontevreden over GreenSpeeden u ziet dat zij regelmatig niet werkt volgens de GreenSpeedmethode. Daarnaast laat zij weten dat u hetzelfde zou moeten doen. Wat doet u?

- U geeft aan dat u ook niet tevreden bent over GreenSpeeden wijkt ook af van de schoonmaakmethode.
- U zegt haar dat u ook niet tevreden bent over GreenSpeed, maar dat u wel volgens de methode zal blijven werken, omdat dit nu eenmaal van Livio moet.
- U bent wel tevreden over GreenSpeed, maar u vindt dat een fijne samenwerking met uw

6. (extramuraal) Stel u de volgende situatie voor. Een klant, waarbij u al een jaar werkt, heeft zojuist het GreenSpeedpakket ontvangen. U legt uit waarom de klant het pakket heeft ontvangen en dat u het gaat gebruiken voor het uitvoeren van de huishoudelijke taken. De klant ziet niets in deze nieuwe schoonmaakmethode en zegt dat hij/zij liever wil dat u schoonmaakt zoals u dat normaal altijd doet. Hoe reageert u?

- U gaat in op het verzoek van de klant en maakt het huis schoon zoals de klant dat gewend is. Het belang van de klant komt op de eerste plaats.
- U gaat gewoon aan de slag met GreenSpeed. U bent ervan overtuigd dat de klant er vanzelf wel aan zal wennen.
- U toont begrip voor de bezwaren van de klant en legt vervolgens nog eens uit waarom de schoonmaakmethode ingevoerd is. U gaat daarna schoonmaken zoals de klant dit gewend is.
- U gaat aan de slag met GreenSpeed. U zegt de klant dat u moet doen wat Livio u opdraagt.
- U werkt al een jaar bij deze klant en weet dat hij/zij niet van veranderingen houdt. U gaat schoonmaken zoals de klant dat gewend is.
- U toont begrip voor de bezwaren van de klant en legt vervolgens nog eens uit waarom de schoonmaakmethode ingevoerd is. U gaat daarna schoonmaken met GreenSpeed.
- 7) Anders, nl.

collega het belangrijkste is. U wijkt af van de schoonmaakmethode.

- U zegt uw collega dat u wel tevreden bent over GreenSpeeden volgens de methode wil blijven werken. Het is best mogelijk goed samen te werken, ook al gebruikt u een andere schoonmaakmethode dan uw collega.
- Anders, nl.
- Weet ik niet, geen mening

2.2 Interviewlijst klant

1. Ik geef u een aantal stellingen en dan mag u aangeven of u het daar wel of niet mee eens bent.

1) niet, 2) wel

		1	2
1)	Voordat er GreenSpeedgebruikt werd was de hulp sneller klaar met schoonmaken.		
2)	GreenSpeedzorgt ervoor dat de hulp meer tijd overhoudt voor andere huishoudelijke werkzaamheden als strijken, de was doen, of afwassen.		
3)	Met GreenSpeedwordt alles beter schoon dan met andere schoonmaaktechnieken.		
4)	Ik mis een fris geurtje in huis nu er met GreenSpeedschoongemaakt wordt.		
5)	Ik ben tevreden over GreenSpeed.		
6)	Mijn hulp vindt GreenSpeederg fijn.		

2. Hoe vaak bemoeit u zich met de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden?

- Nooit/ zelden
- Af en toe.
- Regelmatig.
- Heel vaak
- Weet ik niet/ geen mening

3. Wat vindt u het belangrijkste bij de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden?

- Dat het werk op tijd af is.
- Dat er tijd overblijft voor extra taken.
- Dat alles goed schoon wordt.
- Dat het huis lekker ruikt.
- Dat er tijd gemaakt wordt voor een koffiepauze.

- Anders, nl
- Weet ik niet/ geen mening.

4. Wat vindt u van GreenSpeed?

- Ik ben totaal ontevreden
- Ik ben ontevreden. Ik zie een aantal nadelen
- Ik ben tevreden, als het maar schoon wordt
- Ik ben erg enthousiast over de schoonmaakmethode. Ik zie veel voordelen.
- Anders, nl.
- Weet ik niet/ geen mening

2.3 Interviewlijst zorgmanager/afdelingshoofd

Open vragen

- 1) Waarom werkt Livio met GreenSpeed?
- 2) Welke doelen zijn er rondom GreenSpeedgeformuleerd?
- 3) Bent u betrokken geweest bij de besluitvorming rondom deze schoonmaakmethode?
- 4) Welke verwachting had u van GreenSpeedtoen er gestart werd met de methode?
- 5) De methode is nu een tijd in gebruik. Wat zijn volgens u de effecten van GreenSpeed?
- 6) Wat betekent dit voor de verwachtingen die u had van GreenSpeedtoen er gestart werd met de methode?
- 7) Wat betekent dit voor doelen die Livio geformuleerd heeft rondom GreenSpeed?
- 8) Welke reacties kwamen er van uw medewerkers toen zij hoorden dat GreenSpeedin gebruik genomen zou worden?
- 9) Hoe hebt u gereageerd op negatieve reacties van uw medewerkers vooraf?
- 10) Uw medewerkers hebben een cursus gevolgd om te leren werken met GreenSpeed. Heeft dit hun kijk op de schoonmaakmethode beïnvloed?
- 11) Signaleert u problemen in de uitvoering van de schoonmaakmethode?
- 12) Hoe gaat u om met problemen in de uitvoering van de schoonmaakmethode?

Open vragen met keuzealternatieven

1. Ik leg u 10 stellingen voor over de gebruikers van GreenSpeed. U hebt keuze uit de volgende antwoorden.

1) helemaal oneens, 2) een beetje oneens, 3) een beetje eens, 4) helemaal eens.

		1	2	3	4
1	Met GreenSpeedkunnen medewerkers snel werken.				
2	Voordat medewerkers GreenSpeedgebruikten waren zij sneller klaar met schoonmaken.				
3	GreenSpeedzorgt ervoor dat medewerkers meer tijd overhouden voor andere huishoudelijke werkzaamheden als strijken, de was doen, of afwassen.				
4	Door GreenSpeedhoeven medewerkers zich minder vaak ziek te melden.				
5	Ik heb het idee dat medewerkers hun werk beter kunnen volhouden als zij op een andere schoonmaken.				
6	Medewerkers hebben meer plezier in hun werk met GreenSpeed.				
7	Medewerkers werken graag met GreenSpeed.				
8	Medewerkers zijn tevreden over de schoonmaakresultaten met GreenSpeed.				

9	Medewerkers vinden dat de ruimtes beter worden schoon als zij deze op een andere schoonmaken.				
10	Medewerkers missen een fris geurtje als zij met GreenSpeedschoonmaken.				

2. Ik noem een aantal factoren die belangrijk kunnen zijn bij de uitvoering van het schoonmaakwerk door medewerkers. Zou u ze in volgorde kunnen plaatsen door ze een nummer te geven van 1) tot 10). Hierbij is 1) minst belangrijk en 10) meest belangrijk.

- Het werk is op tijd af.
- Medewerkers zijn zich bewust van hun arbeidsomstandigheden.
- De klanten zijn tevreden.
- Alles is goed schoon.
- De ruimtes ruiken lekker.
- De medewerkers hebben plezier in hun werk.
- Er is persoonlijke aandacht voor de klanten.
- Medewerkers zijn gezond.
- Er is controle op de werkzaamheden.
- Er wordt altijd gewerkt met GreenSpeed.

3. Hebt u het gevoel dat u de uitvoering van de werkzaamheden door de medewerkers kunt controleren?

- 1) Nee, ik heb het gevoel dat ik dit niet kan controleren.
- 2) Ja, ik heb het gevoel dat ik dit kan controleren.

10. Verwacht u van de medewerkers dat zij:

(1) Nee, 2) Ja

	1	2
- altijd werken volgens de wensen van de klanten?		
- u informeren over hun werk op de afdeling?		
- de klanten informeren over actuele ontwikkelingen bij Livio?		
- altijd werken zoals Livio dat wil?		
- Livio op de hoogte houden over het welzijn van de klanten?		
- hun ervaringen met GreenSpeedmelden bij Livio?		

6. Hoe vaak bemoeien de klanten op de afdeling zich met de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden?

- 1) Nooit/ zelden
- 2) Af en toe.
- 3) Regelmatig.
- 4) Heel vaak
- 9) Weet ik niet/ geen mening

7. Hoe vaak bemoeien andere medewerkers van Livio (anders dan huishoudelijke hulp) zich met de uitvoering van de werkzaamheden?

- 1) Nooit/ zelden (door naar vraag 15)
- 2) Af en toe (door naar vraag 14)
- 3) Regelmatig (door naar vraag 14)
- 4) Heel vaak (door naar vraag 14)
- 9) Weet ik niet/ geen mening

8. Waarom bemoeien de andere medewerkers (anders dan huishoudelijke hulp) zich met de werkzaamheden? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

- 1) Ze willen overleggen over de planning, zodat zij elkaar niet in de weg lopen

9) Weet ik niet/ geen mening.

4. Denkt u dat medewerkers zich gecontroleerd voelen over de uitvoering van hun werkzaamheden?

- 1) Ja, door de klanten.
- 2) Ja, door mij.
- 3) Ja, door andere medewerkers van Livio.
- 4) Ja, door de familie van de klanten.
- 6) Ja, door...
- 7) Nee, ik denk dat zij zich niet gecontroleerd voelen.
- 9) Weet ik niet/ geen mening.

5. Hoe vaak praat u met medewerkers over de uitvoering van de werkzaamheden? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.)

- 1) Nooit/ zelden.
- 2) Alleen wanneer er bijzonderheden zijn.
- 3) Alleen wanneer de medewerker daar om vraagt.
- 4) Alleen wanneer ik daar behoefte aan heb.
- 5) Regelmatig.
- 9) Weet ik niet/ geen mening

- 2) Ze wijzen op ruimtes die extra aandacht nodig hebben.
- 3) Ter correctie, als iets niet goed schoon is geworden.
- 4) Ter correctie, als er afgeweken wordt van de GreenSpeedmethode.
- 5) Anders, nl.
- 9) Weet ik niet, geen mening.

9. Hebt u het gevoel dat medewerkers de houding van de klanten ten opzichte van GreenSpeed kunnen beïnvloeden?

- 1) Ja, als zij positief zijn over GreenSpeed, zijn de klanten dat ook.
- 2) Nee, zij kunnen de houding van de klanten ten opzichte van GreenSpeed niet beïnvloeden.
- 3) Dit is niet van toepassing, want de klanten houden zich hier niet mee bezig.
- 4) Anders, nl.
- 9) Weet ik niet/ geen mening.

3 Invulling wettelijke kaders

Implementatie GreenSpeed en alternatieven

Een hoog ziekteverzuim de belangrijkste reden is geweest om op zoek te gaan naar een alternatief voor de conventionele schoonmaakmethode. Er is een vakdag bezocht in Utrecht, waar verschillende alternatieven gepresenteerd zijn. Livio wilde dat de focus zou komen te liggen op goed werkmateriaal en ergonomisch werken. Bekend was dat Carint – een organisatie op het gebied van wonen, welzijn en zorg in Twente – goede ervaringen had met de GreenSpeedmethode. Naar aanleiding hiervan is besloten een pilot te draaien met 17 medewerkers en 49 cliënten bij Livio - Zorg aan Huis. De medewerkers kregen instructies over hoe zij de methode en materialen moesten toepassen en hebben vervolgens vier weken thuis geoefend. Daarna is er drie maanden gewerkt met de materialen bij de klanten. Gezien de eigenschappen van de GreenSpeedmethode waren de verwachtingen: 1) de fysieke belasting vermindert zodat klachten met betrekking tot het bewegingsapparaat afnemen, 2) de arbeidssatisfactie verhoogt door het gebruik van moderne materialen, 3) de kwaliteit van het schoonmaakwerk verbetert, 4) het ziekteverzuim van medewerkers met rug- en ledematenklachten gaat omlaag, 5) het gebruik van schoonmaakmiddelen is beperkt zodat het een verbetering oplevert voor het milieu. Na de evaluatie van de pilot (middels een medewerkers- en klantenenquête) werd er aanbevolen om de GreenSpeedmethode voor alle medewerkers in gebruik te nemen. Hierbij werd een training van 2 keer 2 uur in vorm van een cursus per medewerker noodzakelijk geacht (Verslag zorgvernieuwingproject GreenSpeed).

Bij Livio - Wonen met Zorg zag het beleid er iets anders uit. Voor 2005 waren thuiszorg en verpleegtehuis nog afzonderlijke organisaties. Bij de thuiszorgorganisatie (Livio - Zorg aan huis) was er inmiddels een pilot gedraaid met GreenSpeeden deze had goede resultaten opgeleverd. Bij het verpleegtehuis werd ook wegens hoge ziekteverzuimcijfers gezocht naar een alternatieve schoonmaakmethode. Daar is destijds de keuze gemaakt een project te draaien met het bedrijf Johnson, bekend van allerlei schoonmaak(-gerelateerde)producten als Muscle, Pledge, Autan en Brise.

Na de fusie tussen verpleegtehuis en thuiszorg werd er echter toch voor de hele organisatie gekozen voor GreenSpeed, omdat deze methode al in gebruik was in de thuiszorg en goed beviel. Op dit moment zijn er geen evaluaties gepland op het gebied van effectiviteit, kostenbeheersing en praktijkuitvoering.

Doel, doelstellingen, handelingen

De zorgmanager/afdelingshoofden noemden de volgende doelstellingen: ziekteverzuim verlagen, moderniseren, een uniforme schoonmaakmethode, tijd besparen, een beter schoonmaakresultaat leveren, belasting voor het milieu verlagen en kostenbesparend werken. Als extra doelen werden genoemd: een hogere klanttevredenheid, een vernieuwend imago. Opvallend was dat de exacte doelformulering niet bekend is bij de meeste leidinggevendenden. Hierdoor, en door het ontbreken van gerichte periodieke evaluatie, wist niemand zeker of de doelen inmiddels bereikt zijn. Uit de reacties van medewerkers werd afgeleid dat het goed ging en werd de conclusie getrokken dat de doelen kennelijk bereikt zijn. Een afdelingshoofd gaf aan dat er geen concrete normen vastgelegd zijn in een schoonmaakplan. Hoe schoon een ruimte moet zijn is niet duidelijk.

Verwachtingen

De zorgmanagers/afdelingshoofden hadden de verwachting dat de lichamelijke belasting verminderd zou worden, dat de methode makkelijk zou zijn in gebruik en dat er minder schoonmaakmiddel gebruikt zou worden. Bij de medewerkers liepen de reacties vooraf uiteen. Bij de intramurale subafdeling waar een pilot is gedraaid was men erg enthousiast, te meer door de aandacht die werd geschonken aan het type werkzaamheden waar normaal gesproken weinig belangstelling voor is. Bij de andere twee intramurale subafdelingen was er weinig weerstand en was er sprake van voorzichtige nieuwsgierigheid. Afdelingshoofden gaven aan dat zij het plan enthousiast hebben gepresenteerd en zo waarschijnlijk veel negatieve reacties zijn uitgebleven. De cursus bleek ook een goed middel om medewerkers enthousiast te krijgen.

Effecten en resultaten

Als belangrijkste effect wordt door iedereen genoemd de verlaging van de fysieke belasting gecombineerd met verhoogd werkplezier, omdat de medewerker met betere materialen werkt en er meer aandacht is voor een ergonomische werkhouding. Het gebruik van schoonmaakmiddelen en water is sterk verminderd, wat niet alleen goed is voor het milieu maar ook voor de huid van de medewerker die anders vaak erg uitdroogt. Het werk wordt hierdoor als minder zwaar ervaren. Het ziekteverzuim is gedaald, al gaf één afdelingshoofd aan dat het verzuim nooit hoog is geweest op haar afdeling. Ook is ontdekt dat zelfs met lichte lichamelijke beperkingen de schoonmaakmethode makkelijk uitvoerbaar is. Men vindt het werkschema eenvoudiger geworden, omdat het werk gestandaardiseerd is. Een afdelingshoofd gaf aan dat de medewerkers door de cursus en schoonmaakmethode professioneler zijn geworden. In de thuiszorg is ontdekt dat enthousiaste klanten zelf GreenSpeed zijn gaan gebruiken. Zij kunnen zo meehelpen met de werkzaamheden wat de onafhankelijkheid van de klant verbetert. Daar waar klanten veel weerstand hadden zonder enige ervaring met de methode, werd aangeraden eerst ruimtes en zaken schoon te maken die een heel mooi resultaat opleveren, zoals tegels en kranen in de badkamer.

4 Autonomie

4.1 Communicatie

- Snelheid:

Extramuraal: drie van de vier medewerkers zeggen dat zij snel kunnen werken met GreenSpeeden nu sneller klaar zijn met het werk dan voor het gebruik van de methode. Alle vier geven ze aan meer tijd over te houden voor andere huishoudelijke werkzaamheden als de was doen, strijken of afwassen⁴. De zorgmanager denkt wel dat medewerkers snel werken met GreenSpeeden hiermee eerder klaar zijn met hun werkzaamheden, maar dat er niet meer tijd overblijft voor andere taken.

Intramuraal: vier van de vijf medewerkers zeggen snel te kunnen werken met GreenSpeed, maar niet sneller klaar te zijn met het werk dan voor het gebruik van de methode. De drie afdelingshoofden denken ook dat medewerkers dit zo ervaren, maar één afdelingshoofd had geen mening ten opzichte van de snelheid voor het gebruik van de methode.

- Ergonomie:

Extramuraal: twee van de vier medewerkers geven aan zich minder vaak ziek te hoeven melden nu zij met GreenSpeedwerken en drie medewerkers denken niet dat zij het werk beter zouden volhouden als zij op een andere manier zouden werken. De zorgmanager denkt ook dat medewerkers zich minder vaak ziek hoeven te melden, maar vermoedt dat zij misschien wel hun werk beter kunnen volhouden als ze op een andere manier werken.

Intramuraal: vier van de vijf medewerkers zeggen het niet eens te zijn met de stelling dat zij zich minder vaak ziek hoeven te melden met GreenSpeeden drie zeggen hun werk beter op een andere manier vol te kunnen houden. Twee van de drie afdelingshoofden denken echter wel dat de medewerkers zich minder vaak ziek hoeven te melden, maar twee denken tevens dat medewerkers hun werk misschien beter kunnen volhouden als zij op een andere manier werken.

- Tevredenheid algemeen:

Extramuraal: drie van de vier medewerkers zeggen meer plezier te hebben in hun werk door GreenSpeeden er graag mee te werken. Drie medewerkers zijn tevreden over de resultaten, maar twee vinden dat het huis beter schoon wordt met een andere methode. Drie van de vier medewerkers mist een fris geurtje door het gebruik van GreenSpeed. De zorgmanager denkt ook dat zij meer plezier hebben in hun werk, graag met GreenSpeedwerken en tevreden zijn over de resultaten. Zij vermoedt ook dat medewerkers vinden dat het huis beter schoon worden met een andere methode. Ze denkt niet dat medewerkers een fris geurtje missen. Drie medewerkers en de zorgmanager denken dat klanten tevreden zijn zolang het maar schoon wordt. Drie klanten geven aan dat zij er inderdaad zo over denken.

Intramuraal: Alle medewerkers hebben meer plezier in hun werk met GreenSpeed, vier werken er graag mee. Slechts twee medewerkers zijn tevreden over de resultaten met de methode en vier denken dat ruimtes beter schoon zouden worden met een andere methode. Alle vijf missen ze een geurtje bij het gebruik van de methode. De afdelingshoofden denken ook dat medewerkers meer plezier in hun werk hebben en graag met GreenSpeedwerken. Twee van de drie denken dat medewerkers ontevreden zijn over de resultaten en de ruimtes beter schoon zouden worden met een andere methode. De afdelingshoofden denken niet dat de medewerkers een geurtje missen. Drie van de vijf medewerkers en twee van de drie afdelingshoofden denken dat klanten tevreden zijn zolang alles schoon wordt. Eén medewerker denkt dat zij ontevreden zijn en één had geen idee hierover.

- Contactmomenten:

Extramuraal: de vier medewerkers zeggen alleen met hun zorgmanager te praten over de werkzaamheden als er bijzonderheden zijn. De zorgmanager zegt dat het regelmatig gebeurt en in elk werkoverleg op de agenda staan (eens per vijf weken).

Intramuraal: drie medewerkers praten alleen met hun afdelingshoofd over de werkzaamheden als er bijzonderheden zijn, één medewerker alleen wanneer zij er behoefte aan heeft en één medewerker praat regelmatig over de werkzaamheden. Twee afdelingshoofden zeggen regelmatig over de werkzaamheden te praten met de medewerkers, één afdelingshoofd doet dit alleen als er bijzonderheden zijn.

- Verwachtingen:

Er is de zorgmanager/afdelingshoofden ook gevraagd naar hun verwachtingen van de medewerkers. De medewerkers is op hun beurt gevraagd of zij denken dat hun leidinggevende deze zaken van hen verwacht. De verwachtingen zijn:

- Altijd werken volgens de wensen van de klant: drie van de vier leidinggevers verwacht dit wel, maar vijf van negen medewerkers denken van niet.
- De zorgmanager informeren over het werk bij de klant: alle leidinggevers verwachten dit, maar alle participanten van de extramurale afdeling denken dat dit niet verwacht wordt. Op de intramurale afdeling denken alle participanten dat wel verwacht wordt.
- De klant informeren over actuele ontwikkelingen bij Livio: twee leidinggevers verwachten dit, één verwacht dit niet en de laatste heeft geen mening. Acht van de negen medewerkers denken niet dat dit verwacht wordt van haar.
- Altijd werken zoals Livio dit wil: drie van de vier leidinggevers verwachten dit van de medewerkers (wel in samenspraak met de klant). Vier van de negen medewerkers denken dat dit van hen verwacht wordt. Van de extramurale afdeling denkt de meerderheid dat dit niet van hen verwacht wordt, het omgekeerde vindt plaats bij de intramurale afdeling.
- Livio op de hoogte houden over het welzijn van de klant: alle leidinggevers verwachten dit, maar drie van de negen medewerkers denken van niet.
- De ervaringen met GreenSpeedmelden bij Livio: alle leidinggevers verwachten dit, tegenover vier van de negen medewerkers die denken dat dit van hen verwacht wordt.

⁴ De taken voor de medewerkers op de intramurale afdeling beperken zich tot de schoonmaak. Wassen, strijken of afwassen horen hier niet bij en behoren respectievelijk tot de taken van de wasserette en keuken.

4.2 Controle

- Extramuraal: drie medewerkers voelen zich gecontroleerd op hun werkzaamheden, maar alleen door zichzelf. Twee hebben het gevoel dat zij de houding van de klant ten opzichte van GreenSpeed niet kunnen beïnvloeden, één denkt van wel en één medewerker had hier geen mening over. Twee medewerkers geven aan dat de klant zich zelden tot nooit met de werkzaamheden bemoeit, twee zeggen dat de klant dit af en toe doet. Alle klanten zeggen dat zij zich zelden tot nooit met het werk bemoeien, terwijl de zorgmanager denkt dat zij dit regelmatig doen. De zorgmanager heeft het gevoel dat zij de uitvoering van de werkzaamheden door de medewerker kan controleren en denkt dat zij zich ook gecontroleerd voelen door de haar, de klant, andere medewerkers van Livio en de familie van de klant. De zorgmanager denkt tevens dat medewerkers de houding van de klant kunnen beïnvloeden.
- Intramuraal: vier medewerkers geven aan dat zij zich gecontroleerd voelen, één voelt zich niet gecontroleerd. Het vaakst voelen zij zich gecontroleerd door zichzelf en degene met wie zij samenwerken, daarna door de klanten en als laatste door andere medewerkers van Livio of hun afdelingshoofd. Twee medewerkers zeggen dat klanten zich af en toe met de werkzaamheden bemoeien, twee medewerkers geven aan dat het regelmatig voorkomt. Eén medewerker zegt dat het zelden tot nooit gebeurt. Volgens vier medewerkers bemoeit ander personeel zich af en toe met het werk, één zegt dat het regelmatig is. Er wordt dan gewezen op ruimtes die extra aandacht nodig hebben (vooraf) of als er iets niet goed schoon is geworden (achteraf). Medewerkers voelen zich hierbij neutraal, gesteund of gewaardeerd. Vier medewerkers denken dat zij de houding van de klant ten opzichte van GreenSpeed kunnen beïnvloeden. De afdelingshoofden denken dat zij de medewerkers kunnen controleren en denk dat medewerkers zich inderdaad gecontroleerd voelen door hen, de klanten, andere medewerkers van Livio en familie van de klanten. Slechts één afdelingshoofd kon inschatten hoe vaak klanten op de afdeling zich bemoeien met de werkzaamheden, namelijk dat dit zelden tot nooit voorkomt. Twee afdelingshoofden denken dat andere medewerkers zich regelmatig met de werkzaamheden bemoeien omwille van ruimtes die extra aandacht nodig hebben en ter correctie. Zij denken niet dat medewerkers de houding van de klanten kunnen beïnvloeden.

5 Organisatiebelangen en visie medewerker

5.1 Organisatiebelangen

De zorgmanager/afdelingshoofden hebben aangegeven wat zij belangrijk vinden bij de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden door een tiental factoren te waarderen op een schaal van 1 (meest belangrijk) tot 10 (minst belangrijk). Twee zorgmanagers/afdelingshoofden plaatsen 'de klanten zijn tevreden' op 1. Verder kwamen ook 'de medewerkers hebben plezier in hun werk' en 'alles is goed schoon' op 1. De laagste waardering werd gegeven voor 'er wordt altijd gewerkt met GreenSpeed', 'de ruimtes ruiken lekker' en 'er is controle op de werkzaamheden'. Dit zijn de gemiddelde scores op een rijtje:

2	De medewerkers hebben plezier in hun werk
2.5	De klanten zijn tevreden
3.25	Medewerkers zijn zich bewust van hun arbeidsomstandigheden
4.5	Medewerkers zijn gezond
5.25	Alles is goed schoon
5.5	Er is persoonlijke aandacht voor de klant
7.25	Het werk is op tijd af
8	Er is controle op de werkzaamheden
8	De ruimtes ruiken lekker
8.75	Er wordt altijd gewerkt met GreenSpeed

5.2 Visie medewerkers

De medewerkers is gevraagd naar wat zij belangrijk vinden bij hun werk, welke factoren bepalen of zij met GreenSpeedschoonmaken of op een andere manier en wat de klant wellicht belangrijk vindt bij de werkzaamheden. Dit laatste is vergeleken met de antwoorden van de klanten (geldt alleen voor de extramurale afdeling).

- belangrijk bij werkzaamheden:

Extramuraal: drie van de vier medewerkers vindt het belangrijk dat de klant tevreden is, de helft vindt het belangrijk dat het werk op tijd af is en dat alles goed schoon wordt. Slechts één medewerker vindt het belangrijk dat het huis lekker ruikt en geen van de medewerkers acht het belangrijk dat de zorgmanager tevreden over haar is.

Intramuraal: vier van de vijf medewerkers vinden het belangrijk dat de klanten tevreden zijn alle medewerkers willen dat alles goed schoon wordt. Drie van de vijf medewerkers vinden het niet zo belangrijk dat het werk op tijd af is, dat het huis lekker ruikt of dat het afdelingshoofd tevreden is.

- GreenSpeed of een andere methode:

Extramuraal: iedere medewerker antwoordt hier verschillend. De gegeven antwoorden zijn: 'hoe vies het huis is, hoeveel tijd ik bij de klant heb, wat de klant wil, ik gebruik altijd GreenSpeed'. In de eerste drie gevallen laten medewerkers het dus van deze factoren afhangen welke schoonmaakmethode zij toepassen. In het laatste geval is er geen variabele methode, er wordt altijd GreenSpeedingezet.

Intramuraal: drie van de vijf medewerkers geeft aan altijd GreenSpeed te gebruiken. Voor hen is er geen keuze afhankelijk van bepaalde factoren. De andere twee medewerkers zeggen hun werkmethode te laten afhangen van 'hoe vies de ruimtes zijn en hoeveel tijd er voor het werk staat'.

- Klant:

Extramuraal: drie van de vier medewerkers denken dat de klant de meeste waarde hecht aan dat alles goed schoon wordt, één medewerker denkt dat de klant het graagst wil dat het huis lekker ruikt. Alle klanten geven aan dat zij de meeste waarde hechten aan dat alles goed schoon wordt.

Intramuraal: Twee medewerkers denken dat klanten het liefst willen dat alles goed schoon wordt, twee medewerkers denken dat de klant het belangrijkste vindt dat er aandacht aan hem/haar besteed wordt en één medewerker denkt dat de meeste waarde gehecht wordt aan dat de ruimtes lekker ruiken.

6 Observaties

De materialen aangeduid met een *, zijn materialen die niet tot het GreenSpeedpakket behoren.

6.1 Extramurale afdeling

- Medewerkster 1:

De medewerkster gebruikt een droge, blauwe microvezeldoek en een miniduster om de woonkamer af te stoffen. Ze geeft aan dat ze bukken moet vermijden, maar dat ze dit door haar routinematige werk maar moeilijk kan onthouden. Tijdens het afstoffen bukt ze zeker vijftien keer en dat is een ruime fysieke belasting. In de badkamer gebruik ze een vochtige, roze microvezel doek, een snelwismop en de tweedelige telescoopsteel. Verder gebruikt ze een emmer water. Haar keuze ligt ze als volgt toe: "Klanten willen graag dat ik veel water gebruik. Ook kan ik veel wanden achter elkaar reinigen, doordat ik de mop heel nat maak. Ik hoef dan niet elke keer met de spuitflacon te spuiten. Bovendien krijg ik kramp in mijn hand van de flacon". Doordat de medewerkster zo nat schoonmaakt wijkt ze af van de schoonmaakmethode en geeft ze bacteriën kans om zich te vermenigvuldigen. Een ander nadeel is de fysieke belasting: ze moet de natte mop uitwringen. Ze stelt wel twee keer de telescoopsteel op de goede lengte af. De medewerkster schrobt ongeveer één keer per kwartaal de douchevloer, omdat deze een antislip laag heeft waar veel vuil op achterblijft. Tijdens het interview geeft medewerkster 1 aan dat ze af en toe afwijkt van de schoonmaakmethode. Bij de casevraag geeft ze als antwoord dat ze begrip zou tonen voor de bezwaren van de klant en nog een keer zou uitleggen waarom de methode ingevoerd is. Dan zou ze met GreenSpeedgaan schoonmaken.

- Medewerkster 2:

De badkamer maakt de medewerkster schoon met een doekje* dat lijkt op de roze microvezeldoek van GreenSpeed. Wel gebruikt zij de spuitflacon van GreenSpeedgevolgd met water. Anders dan het afwijkende doekje valt er weinig op te merken aan de uitvoering van de werkzaamheden, want deze is conform de GreenSpeedmethode. De medewerkster geeft aan dat als er na verloop van tijd kalk in de wastafel zit, ze wel een antikalkmiddel* gebruikt om dit weg te halen. In de slaapkamer gebruikt ze een droge, roze microvezeldoek en een miniduster. Ze moet hier twee keer bukken. De roze doek is eigenlijk voor het sanitair bedoeld, maar er kan niet meteen vastgesteld worden dat ze niet hygiënisch werkt. Als de medewerkster namelijk consequent de blauwe doekjes voor het sanitair gebruikt is er niets aan de hand. Dit blijkt niet het geval, want dezelfde doek wordt gebruikt voor het toilet. Ze heeft wel van de minst vieze ruimte, naar de vieze ruimte gewerkt. Met andere woorden, eerst het doekje voor het toilet gebruiken en dan voor de slaapkamer is erg onhygiënisch. Het toilet maakt ze schoon met de microvezeldoek, een toiletborstel* en een toiletreiniger*. Het schoonmaakmiddel gebruikt ze, omdat ze dat hygiënischer vindt. Ze heeft één keer gebukt. Over het algemeen genomen wijkt ze niet erg af van de GreenSpeedmethode. Ook de fysieke belasting is niet groot. Zelf geeft ze aan dat ze nooit tot zelden afwijkt van de GreenSpeedmethode. Bij de casevraag antwoordt ze hetzelfde als medewerkster 1, namelijk dat ze begrip zou tonen voor de bezwaren van de klant, alles nog een keer uit zou leggen en dan met GreenSpeedhaar taken zal uitvoeren.

- Medewerkster 3:

De medewerkster gebruikt voor de badkamer een blauwe, vochtige microvezeldoek, een snelwismop en de telescoopsteel. De blauwe doek is eigenlijk voor niet-sanitaire ruimtes. Ze gebruikt een spuitflacon met water. Eens in de zoveel tijd gebruikt ze een emmer water met allesreiniger in plaats van de spuitflacon, om het huis lekker te laten ruiken. Ze bukt zeker een keer of acht, terwijl ze ook de lengte van de telescoopsteel aan had kunnen passen. Ze vertelt dat als ze een doekje voor meerdere ruimtes wil gebruiken (wat gewoon kan met GreenSpeed) ze het doekje in een emmer met heet water en allesreiniger laat weken, omdat ze dat hygiënischer vindt. Helaas heeft ze niet door dat dit alles behalve hygiënisch is, omdat ze hiermee veel bacteriën een kans geeft op overleving en verplaatst naar de volgende ruimte. Het toilet maakt ze schoon met een toiletborstel*, een vochtige roze microvezeldoek en een spuitflacon met water. In de pot giet ze wat bleekmiddel, omdat ze dit hygiënisch vindt. Ze moet weer vaak bukken, ongeveer tien keer, en dat is een grote fysieke belasting. Tot slot maakt ze de slaapkamer schoon met de miniduster. De fysieke belasting is wederom aanzienlijk: vier keer bukken, twee keer reiken en één keer tillen. De medewerkster vindt dat de belasting van het lichaam voor sommige ruimtes minder is geworden, maar voor andere ook helemaal niet. De medewerkster zegt tijdens het interview dat ze zelden tot nooit afwijkt van de GreenSpeedmethode. In het casegeval antwoordt ook zij dat ze de werkzaamheden met GreenSpeedzou gaan uitvoeren nadat ze de klant nog een keer heeft uitgelegd waarom de methode is ingevoerd. Ze voegt eraan toe dat ze de klant, waar mogelijk, ook zelf GreenSpeedlaat uitproberen om hen te overtuigen.

- Medewerkster 4:

Ze doet die dag wat bijzondere taken in huis, die periodiek gebeuren, waaronder het schoonmaken van alle ramen boven de deuren, de kozijnen en de deuren⁵. Hiervoor gebruikt ze de blauwe vochtige microvezeldoek en een emmer water* en allesreiniger*. Ze vindt dit prettiger werken en volgens haar willen klanten dit ook liever. De spuitflacon vindt ze lastig. Na wat doorvragen is de echte reden voor het afwijken van de GreenSpeedmethode niet uitgesproken, maar ze maakt de indruk gewoon niet van de verandering te houden. Na een tijdje geeft ze aan dat het conventionele schoonmaken al zo lang zo gaat, dat je dit niet zomaar kunt veranderen. Wel is ze zich ervan bewust dat ze het werk zo licht mogelijk moet houden. Ze plaatst de emmer op een trap op een hoogte waardoor ze niet hoef te bukken of te reiken. Ze moet echter nog steeds de zware emmer tillen als ze zich wil verplaatsen. Bovendien gebruikt ze op deze wijze teveel water waardoor ze minder hygiënisch werkt. Ze vindt het fijn dat je door GreenSpeedgeen trekker of zeem meer voor de ruitjes of het glaswerk nodig hebt. In het interview zegt ze dat ze af en toe afwijkt van de GreenSpeedmethode. Op de casesituatie geeft ze als antwoord dat ze begrip zou tonen voor de bezwaren van de klant, nog een keer zou uitleggen waarom GreenSpeedingevoerd is en dan wel op de oude manier zou gaan schoonmaken.

⁵ Er zijn om deze reden niet drie ruimtes geobserveerd.

6.2 Intramurale afdeling

- Medewerkster 1:

Voor de woonkamer gebruikt de medewerkster een vochtige blauwe microvezeldoek, een vlakmop en een sprenkler steel. Daarnaast gebruikt ze een stofzuiger*, maar ze geeft aan dat deze niet zwaar is. In totaal bukt ze ongeveer vijf keer, een middelmatige belasting. De medewerkster zegt dat de vloeren slecht schoon worden, waardoor ze veel kracht op de stang moet uitoefenen wil het resultaat enigszins acceptabel zijn. Voor het toilet gebruikt ze ook weer een blauwemicrovezeldoek⁶, een scrubmop en sprenkler voor de vloer en een toiletborstel*. Daarnaast gebruikt ze een fles warm water, een antikalkmiddel en een badkamerreiniger. Ze heeft ontdekt dat als iets niet goed schoon wordt met een GreenSpeeddoek en de spuitflacon, warm water vaak uitkomst biedt. Dit gebruikt ze nu standaard. Het antikalkmiddel en de badkamerreiniger heeft ze nodig, omdat mensen vaak vergeten door te trekken of hun handen te wassen. Door het massale gebruik van de toiletten op deze afdeling krijgt de medewerkster het alleen met GreenSpeedniet schoon. Bovendien vindt ze een lekker geurtje bij gebruik door veel mensen wel belangrijk. Ze bukt in totaal acht keer, vooral om hardnekkige vlekken van de vloer te verwijderen. In de slaapkamer ten slotte gebruikt ze een blauwe, vochtige microvezeldoek, een multimop, een sprenklersteel en een badkamerreiniger voor de wasbak. Ze bukt twee keer, maar werkt verder redelijk conform GreenSpeedmethode. Tijdens het interview geeft ze aan dat ze af en toe afwijkt van de GreenSpeedmethode. In de casesituatie geeft ze aan dat wel GreenSpeed zou blijven gebruiken, omdat ze tevreden is en de samenwerking er niet onder hoeft te lijden.

- Medewerkster 2:

De medewerkster wordt gevraagd een slaapkamer schoon te maken van een vertrekkende klant. Ze heeft hier slechts kort de tijd voor, omdat er direct een nieuwe klant zijn betrekking in zal nemen. Ze gebruikt een rode, vochtige microvezeldoek en een antikalkmiddel*. Het schoonmaakmiddel gebruikt ze nu vooral om het 'oude luchtje' van de vorige klant te verwijderen. Verder werkt ze met een emmer water en allesreiniger. In totaal moet ze ongeveer acht keer bukken en één keer tillen, wat nog meevalt gezien de haast waarmee de werkzaamheden verricht worden en de emmer sop die meegesjouwd moet worden. Na de slaapkamer kan ze wat rustiger verder gaan met de badkamer met toilet. Ze gebruikt een toiletborstel*, een rode vochtige microvezeldoek, een scrubmop en een sprenkler. Aanvullend gebruikt ze een badkamerreiniger voor de hardnekkige vlekken. Ze bukt een keer of drie, maar werkt verder conform de GreenSpeedmethode. Tot slot in de woonkamer gebruikt ze een blauwe vochtige microvezeldoek, een scrubmop, de sprenkler en de stofzuiger. Ook deze medewerkster werkt met een fles met warm water, om vlekken makkelijker te kunnen verwijderen. Ze bukt drie keer. Het valt op dat er heel veel op de vloer staat waar gedweild moet worden. Daarom wordt niet altijd alles verplaatst, want dit zou te belastend zijn voor de medewerkster. Ze zou wel graag zien dat er afspraken over komen. De medewerkster geeft aan af en toe af te wijken van de GreenSpeedmethode. Op de casevraag geeft ze als antwoord dat ze wel de GreenSpeedmethode zou blijven hanteren, ook al is ze niet tevreden. Livio wil het zo, dus er wordt met GreenSpeedgewerkt.

- Medewerkster 3:

De medewerkster maakt de badkamer schoon door met de douchekop* de vloer heel nat te maken, met de trekker* het vuile water weg te halen en alles met een handdoek* droog te maken. Ze zegt dit te doen, omdat de douche dit keer heel vies is. Daarnaast gebruikt ze een antikalkmiddel*. Normaal gesproken zou ze met een scrubmop en de sprenkler schoonmaken. De glasdoek gebruikt ze liever niet, omdat ze het gevoel heeft dat spiegels er niet streeploos schoon mee worden. Na een demonstratie vallen er echter geen strepen te ontdekken en lijkt de medewerkster haar gevoel op een gebrek aan vertrouwen in de GreenSpeedmaterialen te baseren. De slaapkamer met wastafel wordt schoongemaakt met een blauwe, vochtige microvezeldoek, een glasdoek, scrubmop, de sprenkler en een spuitflacon met water en antikalkmiddel voor de extra hygiëne. Ze bukt ongeveer vijf keer. Het toilettenblok wordt schoongemaakt met een vochtige roze microvezeldoek, de toiletborstel*, een multimop en de sprenkler. Aanvullend, gebruikt ze een antikalkmiddel* om de kalksporen te verwijderen. De fysieke belasting is minimaal doordat ze niet hoeft te bukken, reiken of wringen. De medewerkster vindt dat de vloeren niet goed schoon worden met GreenSpeeden ze zou hier liever een schoonmaakmiddel voor gebruiken. Tijdens het interview zegt ze regelmatig af te wijken van de GreenSpeedmethode. In het geval van de casesituatie zegt ze dat ze wel met GreenSpeed zou blijven werken, omdat dit moet van Livio. Ze is echter niet tevreden over de methode.

- Medewerkster 4 (draagt een spalk):

Het toilet maakt ze schoon met een vochtige, blauwe microvezeldoek, een scrubmop, een telescoopsteel en de toiletborstel*. Daarbij gebruikt ze tevens een antikalkmiddel* om de kalksporen te verwijderen. Ze vindt alleen met water schoonmaken niet hygiënisch genoeg, omdat het toilet door zoveel mensen gebruikt wordt. Soms gebruikt ze dan ook een ontsmettingsmiddel erbij naast. Ze bukt één keer. De woonkamer gebeurt met een vochtige blauwe microvezeldoek, een spuitflacon, de sprenkler en een vlakmop. Ze moet één keer bukken, om iets af te stoffen. Ze is erg te spreken over het sprenklersysteem, maar vindt dat je wel moet uitkijken dat het oppervlak alsnog te nat wordt. In de slaapkamer moet ze heel vaak bukken, om hardnekkige vlekken van de vloeren te verwijderen. In plaats van bukken, moet ze eigenlijk hurken. Ze gebruik hiervoor een sponsje*, een blauwe vochtige microvezeldoek, een vlakmop en de sprenkler. Bij de wastafel gebruikt ze ook weer een antikalkmiddel*, want dit is hygiënischer. In het interview geeft ze aan af en toe af te wijken van de GreenSpeedmethode. Bij de casevraag zou ze gewoon doorwerken met GreenSpeed, omdat ze tevreden is en best een goede samenwerking zou kunnen realiseren met de collega.

- Medewerkster 5:

De medewerkster gebruikt een toiletborstel*, een blauwe vochtige microvezeldoek, een scrubmop, telescoopsteel en een antikalkmiddel tegen de kalkaanslag. Ze bukt zeker vijftien keer en zet veel kracht op de vloeren, een zware fysieke belasting! In de slaapkamer bukt ze ongeveer zes keer en moet ze drie keer reiken. Ze zet extra kracht bij vlekken op de vloer. Ze gebruikt een sponsje*, een glasdoek, een blauwe vochtige microvezeldoek, een vlakmop en de sprenkler. Ze weet dat ze niet

⁶ Op de intramurale afdeling hebben de medewerksters een grote conceptcar bij zich, met een ruime voorraad aan schone doekjes en moppen. De doekjes komen op de juiste vochtigheidsgraad uit de wasmachine en zijn klaar voor gebruik. Vuile doekjes worden in een aparte bak gedeponeerd.

mag bukken, maar wil toch onder de bedden schoonmaken. Het probleem is volgens haar dat er geen tijd is om de bedden van de kant te rijden. In de wastafel gebruikt ze een antikalkmiddel* en een extra ontsmettingsmiddel, omdat dit haar een fijn gevoel geeft. De woonkamer maakt ze schoon zonder verdere zware fysieke belasting met een vochtige blauwe microvezeldoek. Gebruikt een allesreiniger*, omdat ze anders de vingerafdrukken niet weg krijgt. Ze zegt tijdens het interview dat ze af en toe afwijkt van de GreenSpeedmethode. In de casesituatie zou ze met GreenSpeedblijven werken, omdat ze tevreden is en geen problemen verwacht in de werkrelatie met een collega.

Interviews met zorgmanager/afdelingshoofden

De schoonmaakresultaten vallen op bepaalde punten tegen. Er zijn vooral veel klachten met betrekking tot de vloeren (intramuraal). Tegen de extreme vervuilingsgraad van vooral de somatische afdelingen (zoete drankjes, sporen van rolstoelbanden) lijkt de methode niet opgewassen. De afdelingshoofden ontvangen klachten van medewerkers in de schoonmaak, overig personeel en klanten. Concrete oplossingen vanuit de GreenSpeedmethode zijn er tot nu toe niet, waardoor er af en toe op de conventionele manier wordt schoongemaakt. Vanuit de thuiszorg is de grootste klacht de ramen. Dit tegenvallende resultaat zou volgens MSG International, de ontwikkelaar van GreenSpeed, tijdelijk moeten zijn. Klanten en medewerkers ervaren dit gebrek aan direct goed resultaat als onprettig. Volgens de GreenSpeedmethode zou het gebruik van schoonmaakmiddel nagenoeg overbodig zijn en moet zoveel mogelijk droog of anders klam-vochtig schoongemaakt worden. Het was voor de afdelingshoofden een tegenvaller dat er hier en daar toch met schoonmaakmiddel en veel water gewerkt moet worden. Eén reactie hierop was dat men vooral moest leren creatiever te werken: als het niet meteen lukt op een bepaalde manier, moet er gekeken worden wat er nog meer mogelijk is binnen de methode. Daarnaast bleek ook dat de velen een 'wondermiddel' verwacht hadden. Men ontdekte op de intramurale afdelingen dat voor het wassen van de materialen een speciale wasmachine nodig was (voor de juiste vochtigheidsgraad van de doekjes) en dat deze taak op zichzelf ook structurering vereiste. Hierbij werd de vraag gesteld of de investering (GreenSpeed) opweegt tegen de kosten (bijv. de speciale wasmachine).

Problemen bij de praktijkuitvoering

De problemen zijn uiteenlopend van aard. Enkele zijn al genoemd, zoals het niet schoon worden van de vloeren op intramurale afdelingen, de ramen op de extramurale afdeling, klanten met weerstand. Het gemis van een geurtje, door zowel klant als medewerker blijkt ook een hardnekkig probleem. Hier wordt meestal niets mee gedaan. Het wordt beschouwd als kenmerk van de methode, als overbodig (het zegt niets over hoe schoon een ruimte is) en men wil klanten niet voor de gek houden door apart geurtjes aan te brengen. Bij één subafdeling werd een psychologisch probleem aangekaard. Bij de medewerkers ontstonden naar verloop van tijd schouderklachten, ondanks het toepassen van de GreenSpeedmethode. Na enkele gesprekken bleek dat de medewerkers niet geloofden in de werking van de schoonmaakmethode. Met andere woorden, het was volgens hen onmogelijk ruimtes goed schoon te maken zonder schoonmaakmiddel. Zij gingen, vanuit die gedachte, het gebrek aan schoonmaakmiddel compenseren met het uitoefenen van extra kracht op steel. Zo ontstonden klachten door een verkeerd gebruik van de GreenSpeedproducten. Het afdelingshoofd heeft dit opgepakt middels gesprekken en de medewerkers gewezen op de juiste uitvoering van de werkzaamheden.

7 Reflectieverslag

In dit reflectieverslag bespreek ik de leerdoelen en de planning. Dit vormt de kern van mijn ervaringen tijdens het bacheloronderzoek.

Leerdoelen

Mijn leerdoelen waren:

- 1) Zelfstandig een onderzoek leren uitvoeren;
- 2) Een onderzoeksvoorstel leren formuleren dat van waarde is voor een externe organisatie;
- 3) Door het onderzoek uit te voeren bij een externe organisatie een vorm van werkervaring opdoen.

Zelfstandig een onderzoek leren uitvoeren:

Ik had verwacht dat ik veel makkelijker zelf het proces van 'probleem naar onderzoek' door zou komen, dan in praktijk het geval was. Ik heb behoorlijk veel problemen ondervonden met het opstellen van een goede onderzoeksvraag en een geschikte onderzoeksopzet. Na verloop van tijd – en door opmerkingen van mijn begeleiders en medestudenten – begon ik wel in te zien dat iedere onderzoeker hier tegenaan loopt. Het is normaal om keer op keer je onderzoeksvraag te herzien in overleg met de opdrachtgevers. Ik had dus een ander beeld van zelfstandig een onderzoek leren uitvoeren. Bovendien gunde ik mezelf eigenlijk weinig leerkansen; ik vond heel vaak dat ik iets al moest kunnen in plaats van dat ik de tijd gebruikte om te leren. Uiteraard staat dit probleem niet op zichzelf: dit komt wel vaker voor en nu werd duidelijk dat het toch het beste is om dit los te laten.

Een onderzoeksvoorstel leren formuleren dat van waarde is voor een externe organisatie:

Het onderwerp van onderzoek was al die tijd van waarde voor Livio. Dat bleek al bij het eerste gesprek met Henk Eleveld, want binnen vrij korte tijd had ik een begeleidster (Y. Floor) en een gesprek over het onderzoek dat ik wilde gaan uitvoeren. Het was veel lastiger om naar de organisatie toe het wetenschappelijke gedeelte van het onderzoek te vertalen en duidelijk te maken wat er voor nodig was om dit uit te kunnen voeren. Ik heb hierbij te vaak aangenomen dat de plannen duidelijk waren, terwijl later bleek dat dit niet zo was. Dit werd vooral duidelijk toen de steekproef genomen moest worden, omdat mijn onderzoeksplan niet aan bleek te sluiten op de organisatiestructuur. Dat werkte behoorlijk frustrerend, omdat dit betekende dat de strategie aangepast moest worden en vooralsnog niet gestart kon worden met de uitvoering van het onderzoek.

1) Door het onderzoek uit te voeren bij een externe organisatie een vorm van werkervaring opdoen:

Helaas heb ik op dit punt niet heel veel kunnen leren. Ik had voor ogen dat ik bij de organisatie een werkplek zou hebben en op projectbasis dit onderzoek zou kunnen uitvoeren. Livio had helaas geen werkplek voor mij en een projectvorm heeft het onderzoek ook niet gekregen. Dit is ook wel logisch, omdat ik onderzoek zelf heb aangedragen en Livio om die reden geen haast had met de resultaten. Er was zodoende vanuit de organisatie geen tijdsdruk, er waren geen evaluaties of gesprekken gepland en ik was hier helemaal vrij in. Ik vind dit wel jammer, want dit betekende dat ik zelf heel goed in de gaten moest houden of alles wel goed ging en of ik een gesprek nodig vond. Ik denk dat ik op dit punt wel extra begeleiding had kunnen gebruiken, omdat ik regelmatig te lang heb doorgewerkt met een onpraktische of onrealistische onderzoeksplan. In relatie tot punt 1) hierboven, zou ik kunnen stellen dat ik het onderzoek op die manier erg zelfstandig heb uitgevoerd, maar dit als erg zwaar heb ervaren. Vanuit Livio had ik wel gehoopt op meer inbreng en interesse, maar eigenlijk kan ik hen dit niet kwalijk nemen; het onderzoek is gestart op mijn initiatief. Bij een volgende opdracht met externe opdrachtgever zal ik dan ook beter mijn verwachtingen formuleren en communiceren. Op deze manier kan een opdrachtgever aangeven of zij deze rol wel of niet wil en kan vervullen.

Planning

De planning en de gevolgen hiervan zijn één grote paradox. De planning was erop gericht om met maximaal drie maanden mijn onderzoek afgerond te hebben en uiteindelijk heb ik er van begin tot eind negen maanden over gedaan.

Ik ben van september tot en met november 2006 in Bali-Indonesia geweest en toen ik terugkwam wilde heel graag dat studiejaar (2006-2007) gebruiken om de nog openstaande vakken van de Bachelorfase en het onderzoek af te ronden. Op die manier kon ik zonder losse eindjes aan mijn masterjaar beginnen. Ik ben al vroeg (in december) begonnen met het zoeken van een organisatie voor mijn onderzoek en heb uiteindelijk rond februari met Livio afgesproken een onderzoek uit te voeren. De planning bij mijn onderzoeksvoorstel was zodanig dat ik precies voor de zomervakantie het onderzoek afgerond zou hebben. Dat dit niet geluk is, is wel duidelijk. Al tijdens de eerste weken van het onderzoek bleek dat ik teveel te snel wilde. Aangezien Livio niet zelf de opdracht had opgesteld was de organisatie niet voorbereid op het tempo waarmee ik alles wilde regelen. Dit bracht uiteraard nogal wat vertraging met zich mee. Ik heb het hier tussentijds met Y. Floor over gehad en ik zag wel in dat ik mijn planning realistischer moest maken. Het werd duidelijk dat ik niet langer voor de zomer het onderzoek kon afronden en dat ik in de zomervakantie bezig zou zijn met de uitvoering van het onderzoek en het schrijven van het verslag. Theoretisch gesproken had ik dan aan het einde van de zomer klaar kunnen zijn, maar ook dit lukte niet. Het mooie weer en demotivatie – omdat ik al zo lang bezig was – kwamen de voortgang niet ten goede.

Kortom: ik wilde alles veel te snel. Daardoor was ik veel meer gericht op alles op tijd afkrijgen, dan een kwalitatief goed onderzoek uitvoeren. Ik vind dat ik veel meer tijd had moeten besteden aan een goede onderzoeksopzet en het maken van een bruikbare vragenlijst. Het voelt nu allemaal wat afgeraffeld terwijl ik er eigenlijk heel lang over heb gedaan. Als ik mijn tijd efficiënter had gebruikt, was ik waarschijnlijk zelfs sneller klaar geweest. Ik wil dit bij een volgende opdracht heel anders aanpakken: de onderzoeksplanning moet aansluiten op het feit dat een goede onderzoeksplan en communicatie met de opdrachtgever de prioriteit heeft.

Conclusie:

- Maak een realistische tijdsplanning en zorg hierbij dat een goede onderzoeksvraag en –opzet de prioriteit hebben.
- Communiceer heel duidelijk met de opdrachtgever over je onderzoek en de ondersteuning die je nodig hebt.
- Je bent student en mag fouten maken, want daar leer je van. Lijkt simpel en logisch, maar ik vond het best lastig.