



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Leiderschap in ontwikkeling

Verlag van een onderzoek naar de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap van deelnemers aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap van ZuidOostZorg en het Friesland College

Petra Cremers
Wilma van der Scheer

januari 2020

Voorwoord

“Leiderschap. Daarbij denken we te vaak aan grote namen en aan mensen die leiding geven. Maar je kunt het ook anders zien: in de vorm van persoonlijk leiderschap. Dat gaat over hoe jij als professional doet wat je doet: hoe jij keuzes maakt en hoe jij je werk doet. Het gaat over de ruimte die jij krijgt, die jij neemt en geeft. Aan de cliënt bijvoorbeeld. Zij zijn geen nummer of een diagnose, maar mensen met een eigen wil en met, net als jij, de behoefte om zelf de regie over hun leven te houden. Door met dit programma te beginnen laat je in ieder geval zien over het belangrijkste ingrediënt van leiderschap te beschikken: lef!”

Met dit citaat van Anke Huizenga, voorzitter Raad van Bestuur ZuidOostZorg, en Carlo Segers, voorzitter College van Bestuur Friesland College, begint de brochure van het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap.

De deelnemers aan de tweede tranche van het programma hebben dubbel lef getoond. Ze hebben deelgenomen aan dit uitdagende programma en ze hebben hun ervaringen gedeeld met ons, de onderzoekers. Hierdoor kregen wij een uniek inzichtje in dit bijzondere programma. Zo konden wij ook een goed beeld krijgen van wat persoonlijk leiderschap is volgens deelnemers zelf en wat het van hen en de organisatie vraagt. Onze bevindingen delen wij via dit verslag.

Wij wensen ZuidOostZorg en Friesland College veel succes toe bij het vervolg van dit unieke post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap voor zorgmedewerkers.

Wij willen alle deelnemers van de tweede tranche van het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap bedanken voor hun openhartigheid en medewerking en wensen hen een mooie toekomst toe in de zorg!

Petra Cremers en Wilma van der Scheer

Onderzoek en tekst: Petra Cremers en Wilma van der Scheer

© Erasmus Centrum voor Zorgbestuur, in opdracht van ZuidOostZorg en Friesland College
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke nadere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.
Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning in artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.



Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1 Inleiding

- 1.1 Aanleiding
- 1.2 Vraag- en doelstelling onderzoek

2 Het post-mbo programma Vakmanschap & Leiderschap

- 2.1 Opbouw en aanpak
- 2.2 De modules globaal
- 2.3 Deelnemers en programmaleiding

3 Visie op leren

4 Opzet van het onderzoek

- 4.1 Onderzoekspopulatie
- 4.2 Onderzoeksdesign
- 4.3 Methoden van dataverzameling en analyse
- 4.4 Analyse

5 Resultaten

- 5.1 Persoonlijke leerdoelen: inzicht in eigen drijfveren en ambities
- 5.2 Persoonlijke ontwikkeling en zelfinzicht
- 5.3 Samenwerking met anderen, al dan niet in teams
- 5.4 Relatie met cliënten
- 5.5 Werken in de veranderende context van de zorg(instelling)

6 Conclusies en aanbevelingen

- 6.1 Beelden van leiderschap in de ouderenzorg
- 6.2 Wat leiderschap betekent volgens zorgmedewerkers
- 6.3 Vakmanschap, leiderschap en professionele identiteit
- 6.4 Slotconclusies en aanbevelingen

Literatuur

Bijlage 1 Overzicht van het programma

Samenvatting

De (ouderen)zorg verandert. Er komen steeds meer ouderen die ook steeds meer zelf de regie over hun leven willen houden. In zorgorganisaties wordt steeds meer gekeken naar wat mensen zelf nog kunnen. Dat heeft consequenties voor het werk van zorgmedewerkers. Het accent ligt steeds minder op de verzorgende taken en ligt steeds meer op het integraal kijken en handelen. Dit vraagt van zorgmedewerkers dat zij de draagkracht en draaglast van de oudere kunnen inschatten en als uitgangspunt voor het eigen handelen nemen. En dat zij zelf passende en creatieve oplossingen bedenken. Het vraagt om persoonlijk leiderschap. Hiervoor moeten zorgmedewerkers toegerust worden. ZuidOostZorg en Friesland College hebben daarom het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap ontwikkeld. Voor ZuidOostZorg past dit in de strategische koers waar zij al sinds 2009 aan werkt, gericht op een platte organisatie van zelforganiserende teams waarin cliënten en zorgmedewerkers samen aan het stuur staan. Voor Friesland College is het een volgende stap in een jarenlange samenwerking met ZuidOostZorg op het gebied van praktijkgestuurd leren.

In het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap wordt praktijkgestuurd leren ingezet als methode om het persoonlijk leiderschap van deelnemers te versterken. Het programma is van december 2018 tot juli 2019 voor de tweede keer uitgevoerd. Gedurende de looptijd is onderzoek gedaan waarbij de volgende vraag centraal stond: *“Onderzoek op welke manier de deelnemers hun eigen leiderschap vorm geven en van betekenis voorzien door middel van deelname aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap, en onderzoek wat dit betekent voor de praktijk van de zorgverlening”*.

De doelstelling van het programma was vierledig: het vergroten van zelfinzicht, het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn om succesvol samen te kunnen werken in een team, het werken vanuit het gezichtspunt van de cliënt en betekenis geven aan het werk binnen de context van de zorg(instelling). Het programma bestond uit plenaire bijeenkomsten, verzorgd door verschillende trainers en inleiders. Aansluitend daaraan werkten de deelnemers in groepen van zeven deelnemers met een procesbegeleider (de zogenaamde kerngroepen). Daarnaast hebben de deelnemers werkbezoeken afgelegd.

Aan het programma namen 18 zorgmedewerkers met verschillende functies en van verschillende afdelingen van ZuidOostZorg deel en drie studenten van Friesland College. De deelnemers aan het programma zijn op verschillende manieren gevolgd in het onderzoek, door middel van:

1. persoonlijke, schriftelijke reflecties op vier momenten tijdens het programma;
2. observaties tijdens vier bijeenkomsten van kerngroepen;
3. een ‘meerkeuzedialoog’ tijdens de slotbijeenkomst, waarbij in twee groepen is gereflecteerd op inzichten die de onderzoekers hadden opgedaan. Deze fungeerde als ‘member check’.

De resultaten zijn gestructureerd op basis van de eigen leerdoelen van de deelnemers en de vier doelen van de opleiding. De eigen leervragen van de deelnemers zijn te typeren naar handelingsvragen (hoe) en reflectieve vragen (waarom). Veel leerdoelen gaan over het in balans zijn, bijvoorbeeld tussen jezelf wegcijferen en je mening doordrijven of tussen werk- en privé zaken.

Tijdens het programma is het zelfbeeld van deelnemers veranderd. Zij zijn zelfbewuster geworden, hebben meer zelfvertrouwen gekregen en zin om zichzelf verder te ontwikkelen. Lef is een belangrijk thema voor de deelnemers, dat ze tijdens het programma steeds meer laten zien. Ze maken keuzes en proberen nieuwe dingen uit, zijn actiever en weerstaan groepsdruk. Door deze nieuwe ervaringen wordt de opgedane kennis geïnternaliseerd. Het geleerde beklijft.

In de samenwerking met anderen is goed met elkaar communiceren essentieel, maar dit blijkt niet altijd gemakkelijk. Deelnemers worden zich ervan bewust hoe zij zelf en hoe anderen communiceren en wat voor leerstijl daaronder ligt. Dit vergroot het begrip van en respect voor elkaar. Deelnemers leren zich beter te uiten en sommigen leren zich aan te passen aan de stijl van de ander. Ze merken soms dat anderen positief reageren op hun veranderde communicatiestijl en soms ook niet. Werkbezoeken bij collega's met andere functies of op andere locaties geven aanleiding tot reflectie op het eigen handelen, inspiratie, waardering en advies (voor de ander, maar ook voor het eigen werk), een scherper beeld van andere functies en van verschillende contexten van hun cliënten, zoals de thuissituatie. Ook hebben deelnemers hun eigen positie in en toegevoegde waarde voor hun team scherper gekregen.

De belangrijkste samenwerkingsrelatie is die met cliënten. Je cliënt goed begrijpen, weten wat hem of haar bezig houdt en wat hij of zij belangrijk vindt is een belangrijk element van goede zorg. Kunnen omgaan met het gedrag van cliënten en met familie ook. Deelname aan het programma helpt deelnemers deze attitude verder te ontwikkelen en vaardig te zijn in de omgang met anderen

Tijdens het programma zijn deelnemers zich meer bewust geworden van ontwikkelingen in de zorg en binnen ZuidOostZorg. De deelnemers zoeken naar manieren om wat ze geleerd hebben in het programma voort te zetten na afloop, door bijvoorbeeld intervisie of een vervolgopleiding. Ze vinden het belangrijk dat méér van hun collega's deze opleiding ook kunnen volgen, omdat het de samenwerking in hun teams kan bevorderen.

Conclusies en aanbevelingen

Voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap van zorgmedewerkers is een stimulerende en ondersteunende omgeving nodig. Collega's bij wie je je verhaal kwijt kunt, die met je meedenken. Een begeleider die je uitdaagt vraagstukken aan te gaan en nieuwe dingen uit te proberen. Mensen die je helpen het goede midden te vinden tussen zorgen voor een ander en voor jezelf.



De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat het leiderschapsverhaal van de deelnemers een driedelig verhaal is. Het gaat over:

1. de ontdekking dat om te excelleren als professional het belangrijk is dat je er van jezelf mag zijn. Je neemt jezelf mee naar je werk met al je vragen, deskundigheid, creativiteit, uniciteit;
2. de herdefiniëring van leiderschap naar: aandacht voor jezelf en de mensen met wie je samenwerkt. Dit vraagt zelfbewustzijn, zelfzorg, samenwerking, collegialiteit, het elkaar scherp houden, en elkaar steunen in de eigen persoonlijke ontwikkeling;
3. de erkenning dat er aandacht en ondersteuning nodig is om jezelf te blijven ontwikkelen en om persoonlijk leiderschap vorm te geven in je werk. Dat kan door: overleg met professionele vrienden, zo nodig buiten het eigen team; tijd en ruimte nemen voor reflectie; ondersteuning door het management, de organisatie.

De aanbevelingen van de deelnemers aan ZuidOostZorg en Friesland College zijn:

1. Ga door met het programma. Het is belangrijk dat zo veel mogelijk collega's deze opleiding kunnen volgen.
2. Zorg dat de ondersteuning ook na het programma nog beschikbaar is voor de deelnemers, zodat persoonlijk vakmanschap en leiderschap meer en meer tot uiting komt in het dagelijks handelen.

De onderzoekers voegen hier aan toe:

3. Schaal op binnen en buiten ZuidOostZorg. Dit onderzoek onderschrijft het belang van persoonlijk leiderschap van mbo-geschoolde zorgmedewerkers: de grootste groep in veel zorgorganisaties.
4. Voor ROC Friesland is belangrijk dat studenten goed voorbereid worden op de dagelijkse werkpraktijk. Dat zij een stevige professionele identiteit ontwikkelen en oefenen met het inbrengen van hun eigen ideeën en met het meedenken met en ondersteunen van collega's.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De (ouderen)zorg verandert. Er komen steeds meer ouderen die ook steeds meer zelf de regie over hun leven willen houden. Zij vinden het belangrijk zelf keuzes te kunnen maken en als individu behandeld te worden. Ze willen bijvoorbeeld zelf beslissen om wel/niet in het eigen huis te blijven wonen of wel/niet een behandeling te ondergaan bij (ernstige) ziekte. Daarnaast veranderen inzichten op het gebied van de zorg ook, bijvoorbeeld over wanneer een opname in een verpleeghuis noodzakelijk is en wanneer zorg nog thuis kan worden verleend. In zorgorganisaties wordt steeds meer gekeken naar wat mensen zelf nog kunnen. Dat heeft consequenties voor het werk van zorgmedewerkers. Het accent ligt steeds minder op de verzorgende taken en ligt steeds meer op het integraal kijken en handelen. Dit vraagt van zorgmedewerkers dat zij de draagkracht en draaglast van de oudere kunnen inschatten en als uitgangspunt voor het eigen handelen nemen. En dat zij zelf passende en creatieve oplossingen bedenken. Dit alles vraagt om *persoonlijk leiderschap*.

Hiervoor moeten zorgmedewerkers wel toegerust worden. Veel van hen zijn niet opgeleid in deze manier van werken. Het is tegen deze achtergrond opmerkelijk dat er zo weinig aanbod van nascholing voor de grootste groep medewerkers in de zorg is, namelijk medewerkers die een mbo-opleiding hebben afgerond. Binnen dit aanbod van post-mbo scholing is er bovendien erg weinig ontwikkeld op het gebied van persoonlijk leiderschap dat in moderne organisaties van iedereen wordt verwacht. ZuidOostZorg en Friesland College willen hier verandering in brengen en hebben het post-mbo-programma Vakmanschap en Leiderschap ontwikkeld.

Voor ZuidOostZorg past de ontwikkeling van een 'post-mbo programma' in de strategische koers waar zij al sinds 2009 aan werkt, gericht op een platte organisatie van zelforganiserende teams waarin cliënten en zorgmedewerkers samen aan het stuur staan. Voor Friesland College is het een volgende stap in een jarenlange samenwerking met Zuid-OostZorg op het gebied van praktijkgestuurd leren, een bewezen effectieve methode van leren in het mbo (Mazereeuw, 2017). Praktijkgestuurd leren houdt in dat er veel aandacht is voor de reflectie van deelnemers op het eigen handelen en de leerbehoeftes en acties die daaruit volgen. De leercyclus die zo ontstaat kent meerdere doelen:

1. Uitbreiding en versterking van beroepsgebonden kennis, vaardigheden, en kwaliteiten die het functioneren in teams versterken;
2. Versterking van de persoonlijke en beroepsidentiteit.

In dit post-mbo programma wordt praktijkgestuurd leren ingezet als methode om het persoonlijk leiderschap van deelnemers te versterken. Wat persoonlijk leiderschap voor deze medewerkers betekent en inhoudt is onderwerp van dit onderzoek, alsook de vraag wat het versterken van persoonlijk leiderschap van medewerkers betekent voor de praktijk van de zorgverlening.

1.2 Vraag- en doelstelling onderzoek

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Onderzoek op welke manier de deelnemers hun eigen leiderschap vormgeven en van betekenis voorzien door middel van deelname aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap, en onderzoek wat dit betekent voor de praktijk van de zorgverlening.”

De doelstelling van het onderzoek is drieledig:

1. Zicht krijgen op hoe de werk- en denkwijze van de deelnemers verandert* door deelname aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap, gericht op versterking van hun persoonlijk leiderschap en de vorming van de eigen professionele identiteit.
2. Zicht krijgen op de betekenis van de veranderende* werk- en denkwijze van deelnemers voor de organisatie en de zorgverlening.
3. Zicht krijgen op consequenties van deze veranderende* werk- en denkwijze voor de opleiding van (post-)mbo-verzorgenden en -verpleegkundigen.

*veranderen kan ook verdiepen of aanscherpen zijn.

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder deelnemers van de tweede groep zorgmedewerkers (in opleiding) die deelnemen aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap. Het programma vond plaats tussen december 2018 en juli 2019.

Het programma waar de eerste (pilot) groep van zorgmedewerkers aan meedeed vond plaats van maart tot en met oktober 2018.

2 Het post-mbo programma Vakmanschap & Leiderschap

Het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap richt zich op versterking van persoonlijk leiderschap van zorgmedewerkers met een mbo-opleiding. Het leiderschap dat hier wordt bedoeld gaat niet over leidinggeven aan anderen, maar over leidinggeven aan jezelf als zorgmedewerker in de context van de zorg en in relatie met je collega's en het team. Daarvoor is zelfkennis nodig, vakkennis, kennis van de organisatie waar wordt gewerkt en van ontwikkelingen in de zorg. Al deze kennis en ervaring (persoonlijk en beroepsmatig) spelen dagelijks een rol in het werk, en worden door zorgmedewerkers ingezet ten behoeve van de zorg voor cliënten.

2.1 Opbouw en aanpak

Het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap versterkt het persoonlijk leiderschap van deelnemers door (brochure Post-mbo programma Vakmanschap & Leiderschap):

- zelfinzicht te krijgen. Inzicht in eigen drijfveren, wat beweegt, typeert, kenmerkt de deelnemer als persoon en als professional? Wat motiveert en inspireert haar, wat is voor haar de betekenis van het werk, de professionele identiteit?
- vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om succesvol samen te kunnen werken in een team. Werken aan inzichten en vaardigheden die het eigen functioneren versterken. Voorbeelden hiervan zijn: je intuïtie gebruiken, slimme oplossingen bedenken, feedback geven en ontvangen, weten waar je voor staat, gespreksvaardigheden opdoen en reflecteren op je gedrag en het gedrag van je team.
- het werken vanuit het gezichtspunt van de cliënt, integraal kijken naar de cliënt als individu. Wat vinden zij belangrijk en wat betekent dat voor zorgmedewerkers? Welke betekenis heeft de sociale omgeving van de cliënt voor hemzelf en voor de zorgwerker? Wat betekent zelf sturen en keuzes maken voor een cliënt, wat maakt zijn leven de moeite waard, de dag plezierig, de omgang met het eigen netwerk waardevol?
- betekenis te geven aan het werk, zich te verhouden tot de visie van de organisatie. Een 'grote ambitie' vertalen in dagelijks werk en gedrag. Invulling geven en je verbinden aan de keuzes van de instelling. De context, de omgeving waarin je zorg levert nader verkennen. Het eigen vakmanschap tegen het licht houden, waar is verdere verdieping, aanscherping van eigen vakbekwaamheid nodig?

Samengevat heeft het programma vier soorten leerdoelen. De leerdoelen zijn gericht op het bevorderen van:

- zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling;
- samenwerking in een team;

- de cliëntrelatie;
- werken in de veranderende context van de zorg(instelling).

De bijeenkomsten zijn voor een deel plenair. Er worden inspirerende lezingen gegeven, er zijn gesprekken met de bestuurders van ZuidOostZorg en Friesland College en er zijn plenaire trainingen. Daarnaast zijn er onderdelen in kleine groepen van zeven deelnemers. Deze 'kerngroepen' onder leiding van een procesbegeleider vormen de rode draad van de opleiding. Waar mogelijk en zinvol is tijdens de kerngroep bijeenkomsten de eigen praktijk van een van de groepsleden het vertrekpunt, uiteraard in relatie tot het thema van de module. Zo wordt op basis van de eigen praktijk gereflecteerd op het eigen handelen. Tot slot zijn er individuele onderdelen, zoals het afleggen van werkbezoeken op een andere afdeling van ZuidOostZorg of bij een andere zorgorganisatie.

Voor de start van het programma wordt met iedere deelnemer een vraaggesprek gehouden over persoonlijke drijfveren, keuzes en verwachtingen van het programma. Het totale programma bestaat uit vijf modules van zes dagdelen per module, in totaal vijftien dagen.

2.2 De modules globaal

Module 1 Kennismaken

Kennismaking, verheldering van persoonlijke motieven, drijfveren, inspiratie, dilemma's en vragen. Invulling geven aan dat wat je professionele identiteit bepaalt, dat wat je 'goede' zorg noemt. Ontwikkelen van een gezamenlijk en een individueel referentiekader. Het formuleren van een persoonlijke (leer)doelstelling.

Module 2 De Cliënt

Wat is vanuit het perspectief van de cliënt goede zorg? Wat zijn keuzes, dilemma's, vragen? Wat verwachten cliënten van (mantel)zorgers? Het is de bedoeling om zicht te krijgen op wie de mensen die de doelgroep 'ouderen' vormen nu eigenlijk precies zijn. In deze module wordt gewerkt aan gespreksvaardigheden, zoals het vermogen om een gesprek met een cliënt te kunnen voeren gericht op het benoemen van zijn/haar diepere drijfveren, gedachten en wensen. Ook morele dilemma's komen aan bod.

Module 3 Context

Wat speelt er landelijk en bij gemeenten in de zorg? Welke keuzes maken zorginstellingen? Welke keuzes maakt ZuidOostZorg? Wat betekent dat voor jou als zorgmedewerker? Door een bezoek aan een andere afdeling of instelling krijg je soms beter zicht op dat wat je eigen werk/afdeling/team typeert. Het maakt het mogelijk van elkaar te leren en geeft zicht op de invloed van de lokale context op de zorg. Denk aan het fysieke gebouw, het soort zorg, de soort organisatie en financiering.

Module 4 Samenwerken

Versterken van het eigen functioneren binnen de context van een team. Van zorgmedewerkers wordt verwacht dat zij meer en meer hun kwaliteiten (discipline) inbrengen in verschillende groepen en teams, die op hun beurt steeds vaker van samenstelling, opdracht en context veranderen. Een opgave die stevigheid, aanpassingsvermogen (omgaan met diversiteit) en het vermogen om samen te werken vraagt.

Module 5 Afronding

De opleiding sluit af met een masterclass over persoonlijk leiderschap. Daarnaast maakt elke deelnemer persoonlijk de balans op. Wat heeft de opleiding hen gebracht? Wat heeft de opleiding betekend voor hun team, voor ZuidOostZorg? Zijn er vervolgstappen nodig/wenselijk? De afronding is tevens het begin van het maken van een vervolgplan.

Een compleet overzicht van de trainingen, inleidingen en overige activiteiten is opgenomen in bijlage 1.

2.3 Deelnemers en programmaleiding

Het aantal deelnemers per leergroep is maximaal eenentwintig, waarvan drie plekken zijn gereserveerd voor studenten van Friesland College die deelnemen aan de BOL¹ opleidingen Verpleging en Verzorging op verschillende niveaus. De groep wordt samengesteld uit zorgmedewerkers met verschillende functies op diverse locaties van ZuidOostZorg.

De programmaleiding is in handen van een onafhankelijke programmaleider die het programma ook ontwikkeld heeft. Zij werkt nauw samen met de begeleiders van de drie kerngroepen en de sprekers, trainers en (gast)docenten.

3 Visie op leren

Effectieve leerprocessen zijn kansrijk als ze starten bij de motivatie van een student (in dit geval spreken we van deelnemer²): wat spreekt haar aan, in welke situatie wil zij het goed doen, welke ambitie heeft zij? De methode 'praktijkgestuurd leren' (Mazereeuw, 2017) houdt hier rekening mee door veel aandacht te geven aan de eigen leerbehoeftes van deelnemers die ontstaan als gevolg van wat zij tegenkomen in de praktijk van de zorg. Deelnemers leren hun eigen handelingsrepertoire te analyseren en versterken door te reflecteren op het eigen handelen, op het moment zelf en achteraf. We spreken van *reflection in action* en *reflection on action* (Schön 1987). Procesbegeleiders ondersteunen het reflectieproces van deelnemers.



Naast *reflection in action* en *reflection on action* geeft praktijk gestuurd leren ook aandacht aan *reflection before action* (de voorbereiding op een actie). Zo ontstaat, in of dichtbij een voor de deelnemer relevante praktijk, een leercyclus. In deze leercyclus is het reflectieproces niet alleen op het ontwikkelen van beroepsbekwaamheid gericht, maar ook op het ontwikkelen van de eigen (beroeps)identiteit en – in dit programma – op

1 Beroeps Opleidende Leerweg

2 Met deelnemers bedoelen we de deelnemers aan het programma Vakmanschap en Leiderschap, zijnde 18 zorgmedewerkers van ZuidOostZorg en 3 studenten van Friesland College.

versterking van het persoonlijk leiderschap van deelnemers. Dit gebeurt in een aantal stappen:

- Door reflectie op een voorgenomen handeling/actie/interventie verkent de deelnemer wat er nodig is om de gekozen handeling/actie/interventie goed uit te voeren (kennis, vaardigheden en inzicht).
- Vervolgens gaat de deelnemer de handeling/actie/interventie uitvoeren en is de begeleiding gericht op de reflectie tijdens de handeling/actie/interventie (gaat het goed, wat is er nodig, wat stagneert? et cetera).
- Nadat de handeling/actie/interventie gerealiseerd is, reflecteert de deelnemer op dat wat zij gedaan heeft en formuleert zij mogelijke vragen en ambities, vragen om extra kennis, verdieping en/of training, waarna de volgende actie uitgevoerd wordt.

Praktijkgestuurd leren sluit aan op het leerprincipe 'samenwerkend leren'. Leren en functioneren zijn contextgebonden én het zijn sociale processen (Vygotsky, 1978). Interactie tussen deelnemers én tussen deelnemers en (andere) (zorg)medewerkers verrijkt het leerproces. Er is daarom voor gekozen om deelnemers in groepjes te laten werken en leren (de kerngroepen). Zo worden op een natuurlijke manier vaardigheden en een attitude ontwikkeld die het functioneren in een team versterken.

Om de impact van het opleidingstraject zo groot mogelijk te maken wordt naast de procesbegeleiding gebruik gemaakt van experts – lectoren en hoogleraren – en van ervaren trainers. Ook zijn er ontmoetingen met collega's uit verwante organisaties die als rolmodel kunnen functioneren en gaan de deelnemers in gesprek met bestuurders.

12

4 Opzet van het onderzoek

Onderzoeken is het methodisch beantwoorden van vragen dat leidt tot relevante kennis (Andriessen 2014). Kennis die wordt gedeeld met anderen, die daar dan hun voordeel mee kunnen doen. Uitgangspunt bij dit onderzoek is dat het onderzoek nuttig is voor de deelnemers en de onderzoekers. Het mag het leerproces niet verstoren en moet geen extra belasting zijn voor de deelnemers. In dit hoofdstuk leggen we uit op welke manier we onderzoek hebben gedaan. We gaan in op de onderzoekspopulatie, het onderzoeksdesign, gebruikte methoden van onderzoek en wijze van analyseren.

4.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle 21 deelnemers van het tweede post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap: 18 zorgmedewerkers werkzaam op diverse locaties van ZuidOostZorg en 3 studenten van Friesland College.

De zorgmedewerkers hebben verschillende functies, zoals verzorgende IG³, helpende, welzijnscoach, eerstverantwoordelijke verzorgende of verpleegkundige (EVV), verpleegkundige, facilitair medewerker. De studenten volgen de opleiding mbo-Verpleegkunde of VIG/MZ⁴.

De uitvoering van het programma vond plaats tussen december 2018 en juli 2019.

4.2 Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek is een kwalitatief onderzoeksdesign gehanteerd met etnografische methodes.

Globaal kunnen er drie verschillende manieren van kwalitatief onderzoek onderscheiden worden: tekst-analyse, interviews en observaties. Voor dit onderzoek is vooral gebruik gemaakt van tekst-analyse en observaties. Er hebben ook enkele gesprekken plaatsgevonden (open interviews) met alumni (deelnemers van het 1e post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap).

Etnografisch onderzoek is erop gericht het inzicht te vergroten in de verschillende en overkoepelende perspectieven en opvattingen die binnen een bepaalde setting of cultuur voorkomen. Belangrijk hierbij is dat de onderzoekers het perspectief van de deelnemers zo dicht mogelijk naderen. In dit geval gaat het over de (veranderende) perspectieven en

³ Verzorgende individuele gezondheidszorg

⁴ Verzorgende individuele gezondheidszorg en maatschappelijke zorg

13

opvattingen van de deelnemers over het eigen vakmanschap en leiderschap. De context is die van een post-MBO onderwijssetting.

4.3 Methoden van dataverzameling en analyse

Tekst-analyse

Passend bij het concept van praktijkgestuurd leren houden deelnemers eigen aantekeningen bij, maken notities over wat zij meemaken gedurende het programma, wat hen bezig houdt en aan het denken zet. In kleine leergroepen (de kerngroepen) gaan zij hierover met elkaar in gesprek én over wat zij tegen komen in de praktijk van de zorg. Deze aantekeningen en gesprekken zijn het belangrijkste onderzoeksmateriaal, de ruwe data. Omdat deze notities privé zijn en iedereen die op een eigen manier bijhoudt, en om het groeps- en leerproces zo min mogelijk te verstoren, is in overleg met de programmaleiding ervoor gekozen om te werken met reflectieformulieren.

Op drie verschillende momenten in het programma is deelnemers individueel gevraagd via deze formulieren de volgende vragen te beantwoorden:

1. De afgelopen tijd zijn jullie bezig geweest met [onderwerpen van de afgelopen bijeenkomsten]. Wat heeft het je gebracht?
2. Kun je er iets mee in je werk? Zo ja, kun je een voorbeeld geven?
3. Heeft het nieuwe inzichten of vragen bij je opgeroepen? Zo ja, welke inzichten of vragen?

De eerste keer is de deelnemers gevraagd ook hun persoonlijke leerdoel te delen met de onderzoekers.

Observaties

Naast de persoonlijke reflecties van deelnemers, zijn de onderzoekers bij onderdelen van het programma aanwezig geweest en hebben observaties gedaan. Het betrof de volgende bijeenkomsten:

31 januari: 4e bijeenkomst van de kerngroepen.

11 april: terugkoppeling van de werkbezoeken in de kerngroepen met aansluitend een diner in aanwezigheid van de bestuurder. Tijdens het diner werden de ervaringen met de werkbezoeken plenair besproken met de bestuurder.

3 en 4 juli: slotmodule. Afsluiting in de kerngroepen, plenaire masterclass, bespreking van de individuele resultaten ('oogst') en vervolgplannen.

Meerkeuzedialoog: controle en verdieping

Tijdens de laatste slotmodule op 3 juli hebben de onderzoekers de inzichten die zij tot dusverre hadden opgedaan voorgelegd aan de deelnemers ter controle (member-check)

in de vorm van een 'meerkeuzedialoog' (afkorting: mk-dialoog)⁵. Dit houdt in dat de onderzoekers de tot dan toe geanalyseerde gegevens en bevindingen hebben verwoord in stellingen (uitspraken) geordend naar enkele centrale thema's. Er werd bijvoorbeeld gevraagd naar persoonlijk leiderschap. De stellingen waren:

- A. Persoonlijk leiderschap betekent voor mij dat ik beter weet wat mijn toegevoegde waarde is in het team
- B. Persoonlijk leiderschap betekent voor mij een goede balans tussen werk en privéleven
- C. Persoonlijk leiderschap betekent voor mij dat ik weet wanneer ik goede zorg lever
- D. Persoonlijk leiderschap betekent voor mij dat ik weet wat de cliënt belangrijk vindt en dat mijn zorg daarop aansluit.

De stellingen werden in twee groepen besproken, elke groep werd begeleid door een van de onderzoekers. Deelnemers bepaalden ter plekke en ieder voor zich welke optie/stelling hen het meest aansprak. In het gesprek hierover wisselden deelnemers hun standpunten uit, onderbouwden en verdiepten deze. Het doel was niet per se om tot consensus te komen. Er bestond ook geen goed of fout antwoord. De methode biedt de mogelijkheid te controleren of uitspraken gedaan door enkele deelnemers breder geldend zijn, tegelijkertijd kan in het gesprek erover nog nadere toelichting plaats vinden waardoor een dieper inzicht in het (eigen) leerproces ontstaat.

Aanvullende bronnen

De reflecties, observaties en de meerkeuzedialoog vormen het primaire onderzoeksmateriaal.

Aanvullende (secundaire) bronnen die zijn gebruikt zijn:

- evaluatie van de modules door procesbegeleiders;
- terugblik door de managers van de deelnemers.

Van de 1e groep deelnemers aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap zijn bestudeerd:

- de tussen- en eindevaluatie door de deelnemers;
- evaluatie van de modules door procesbegeleiders;
- filmpjes en verslag van de eindpresentaties;
- verslag n.a.v. terugkomdagen door een van de procesbegeleiders en de programmaleider.

⁵ Achttien deelnemers deden mee aan de meerkeuzedialoog. Drie deelnemers waren afwezig.

4.4 Analyse

De aantekeningen, verhalen en observaties van de deelnemers hebben geresulteerd in zgn. ‘dikke beschrijvingen’ van hoe deelnemers het programma hebben ervaren en hoe hun persoonlijk leiderschap zich heeft ontwikkeld. Deze dikke beschrijvingen zijn door de onderzoekers per leerdoel (zie hoofdstuk 2.1) geanalyseerd. De leerdoelen waren gericht op:

- zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling;
- samenwerking in een team;
- de cliëntrelatie;
- werken in de veranderende context van de zorg(instelling).

Om de opbrengsten van het programma, zoals verwoord door de deelnemers, te kunnen ordenen naar deze doelen zijn de teksten in het programma Atlas-ti geanalyseerd op basis van acht codes, waarbij per doel onderscheid is gemaakt in vergroting van het bewustzijn en inzicht, en in actie – de toepassing van het geleerde. Daarnaast is de code ‘opzet en werkwijze programma’ gebruikt om alles wat door de deelnemers werd gezegd dat gerelateerd was aan de opzet, de coaching, de didactiek van de programma te documenteren. Voor opbrengsten van het programma die niet gerelateerd konden worden aan een van de vier doelen is de code ‘overig’ gebruikt.

De op deze wijze geordende ‘dikke beschrijvingen’ van de ervaringen van deelnemers maakt het mogelijk de leiderschapsontwikkeling van deelnemers te beschrijven in hun eigen woorden. Hierdoor ontstaat inzicht in wat persoonlijk leiderschap is volgens deelnemers zelf. Het is hún verhaal (hún narratief) dat hier verteld wordt.

In hoofdstuk 6, tot slot, wordt het narratief van de deelnemers (de uitkomsten en de inzichten opgedaan door de deelnemers) naast bestaande theorieën en opvattingen over leiderschap en identiteitsontwikkeling gelegd, teneinde de nodige aanbevelingen te kunnen doen voor leiderschapsontwikkeling van zorgmedewerkers op mbo-niveau.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de reflecties, observaties en meerkeuzedialoog (mk-dialoog). We vatten de opbrengsten samen naar de vier soorten leerdoelen van het programma, gericht op: 1) zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling, 2) samenwerking in een team, 3) de cliëntrelatie en 4) werken in de veranderende context van de zorg(instelling). We beginnen dit hoofdstuk met de eigen leerdoelen van de deelnemers.

We presenteren de resultaten aan de hand van uitspraken van de deelnemers. Bij de uitspraken geven we met een code (Dx) aan door welke deelnemer deze is gedaan of, als dit niet mogelijk was, in welke context deze uitspraak werd gedaan, bijvoorbeeld de bespreking van de werkbezoeken met de bestuurder van ZuidOostZorg (code: bespreking werkbezoeken met bestuurder) de meerkeuzedialoog (code: mk-dialoog) of de slotreflecties (code: slotreflecties) in de kerngroepen.

5.1 Persoonlijke leerdoelen: inzicht in eigen drijfveren en ambities

Voor een programma over persoonlijk leiderschap is het belangrijk om aan te sluiten bij wat de deelnemers drijft om hieraan te gaan werken. Waarom willen zij zich bekwamen in persoonlijk leiderschap? Wat hopen zij te leren in dit jaar?

Drijfveren

De leerdoelen die de deelnemers formuleerden zijn heel persoonlijk. Ze gaan over hoe zij persoonlijk in hun werk staan, de moeite die zij dagelijks moeten doen voor hun werk. Het gaat over henzelf, de grenzen waar zij tegenaan lopen en hoe hen dat in de weg kan staan in het samenwerken met anderen in de zorgverlening.

Veel van de grenzen ervaren deelnemers als iets van henzelf: een persoonlijk gebrek aan zelfvertrouwen, aan focus, aan vermogen om prioriteiten te stellen. Iemand geeft aan last te hebben van haar perfectionisme, iemand geeft aan het als vervelend te ervaren dat het niet goed lukt om eigen inzichten uit te leggen aan het team, iemand geeft aan dat zij graag meer zou kunnen relativeren. Het zijn maar enkele voorbeelden. De indruk die ontstaat is er een van een persoonlijk tekort schieten. Het zijn ‘te-problemen’. Deelnemers hebben iets te veel of te weinig naar hun eigen smaak. Ze zouden meer of minder van iets willen hebben. Uitspraken hierover zijn bijvoorbeeld: “Ik moet leren nee te zeggen, anders loop ik mijzelf voorbij.” (D8); “Ik moet steviger in mijn schoenen gaan staan.” (D22); “Ik moet meer los laten.” (D24); “Ik moet veranderen van ... in ...” (D8); “Ik moet minder hard zijn voor mijzelf” (D10).

In hun werk lopen deelnemers geregeld tegen persoonlijke grenzen aan op het gebied van zelfvertrouwen, grenzen stellen (nee zeggen), communicatieve vaardigheden, voor zichzelf opkomen, overtuigingskracht, etcetera. Eenmaal thuis kan het moeilijk zijn het werk

los te laten, rust en ontspanning te vinden. Het zijn belangrijke drijfveren voor deelname aan het programma. Meedoen aan het leerprogramma, zich opgeven, is een eerste stap in het voor zichzelf gaan staan. Een deelnemer had het gevoel: zo kan het niet langer, er moet iets veranderen. Meedoen aan het programma betekent eigenlijk niet langer accepteren dat het in het werk gaat zoals het gaat. Van 'ik ben nu eenmaal onzeker' naar 'onderzoek waar ik goed in ben en waar ik me nog verder in kan bekwalen'. Dit vraagt onderscheid maken tussen de persoon en diens gedrag. Gedrag kun je ontwikkelen. Je kunt iets niet goed hebben gedaan en de volgende keer beter doen. Dat biedt perspectief.

Ambities

Het verlangen zich verder te ontwikkelen en zich alternatief handelingsrepertoire eigen te maken kwam terug in de leerdoelen. Ze zijn geformuleerd als hoe-vraag. Bijvoorbeeld: "Hoe kan ik mij meer open stellen en vertellen wat er in mij omgaat?" (D8); "Hoe breng ik mijn inzichten binnen het team naar voren?" (D12); "Hoe kan ik loslaten en vertrouwen geven?" (D7). Deelnemers willen zich hier graag in ontwikkelen. Iemand zei: "Ik wil mijzelf blijven ontwikkelen, verbeteren en daar mijn voordeel mee doen." (D18).

Gedurende het leerprogramma werden steeds meer reflectieve vragen gesteld, bijvoorbeeld "Wanneer vind ik iets goed genoeg?" (D23); "Wat en wie is bepalend bij de regie van de cliënt?" (D16); "Waarom reageer ik zo en bij een ander persoon weer op een andere manier?" (D9). Er spreekt een behoefte uit om beter te begrijpen wat er gaande is, bij zichzelf en bij anderen, en hoe beslissingen tot stand komen. Hoe bijvoorbeeld wordt bepaald wanneer iets goed (genoeg) is?

Leervragen gaan ook over de samenwerking binnen het team. Bijvoorbeeld: "Hoe kan ik mijn teamleden uitdagen het beste uit zichzelf te halen?" (D7); "Ik ben nog zoekende binnen mijn team, wat voor het team wenselijk is voor een goede samenwerking" (D12); "Hoe kan ik loslaten en vertrouwen geven als er veel van mij wordt gevraagd?" (D7); "Ik wil de kwaliteiten in mijn team naar boven laten komen." (D24).

Terugkijkend stellen we vast dat een belangrijk thema voor deelnemers is het vinden van de juiste balans. Zij zoeken onder andere naar het juiste midden:

- tussen wat is goed voor mijzelf en wat is goed voor mijn team, de cliënt, de organisatie;
- tussen wat pak ik zelf op, trek ik mij aan en wat laat ik los, kan ook een ander oppakken;
- tussen vertrouw ik op mijzelf, mijn eigen inzicht of vertrouw ik op de ander, voeg ik mij naar zijn/haar inzichten;
- tussen geef ik anderen vertrouwen of geef ik anderen opdrachten;
- tussen (te) hard werken en (noodzakelijke) rust inbouwen;
- tussen werk en privé.

Een deelnemer verwoordt haar zoektocht naar de juiste maat als volgt: "Ik hoop meer mijn balans te vinden in mijn reacties. Het is nu of wegcijferen van mezelf of heel fel reageren." (D20). Een andere deelnemer geeft aan hoe zij actief nadenkt over de juiste maat: "Ik ben ook EVV-er. We bespreken nu meer in de teams, dat anderen ook wat kunnen... ik

dacht altijd dat ik het zelf het beste deed... ik krijg ook terug dat ze het prettig vinden dat ik ze meer betrek." (mk-dialog). Weer een ander geeft aan: "Ik wil graag iedereen helpen en vind veel dingen leuk om op te pakken. Ik zie vaak de uitdaging. Als er nu wat gevraagd wordt dan denk ik na. Moet ik dit doen, wil ik dit doen of kan een ander dit ook doen?" (D9). Of: "Ik ga niet te snel oordelen of mijn mening zeggen maar ook luisteren naar een ander. Er zijn verschillende wegen die naar hetzelfde doel leiden." (D7).

Onderlinge steun en collegialiteit

In de slotmodule van het programma besteedt gastdocent Gabriël Anthonio, bijzonder hoogleraar leiderschap, organisatieontwikkeling en duurzaamheid, veel aandacht aan het vinden van de juiste maat. Een zoektocht die de filosoof Aristoteles al bezig hield. Anthonio licht toe dat het gaat om het zoeken naar het optimale midden tussen twee uitersten. Bijvoorbeeld als je het midden zoekt tussen binnen vetten en emoties uiten gaat het erom dat je jezelf oefent in het je uitspreken over wat je voelt en wat je bezig houdt. Het midden is een evenwicht: je behoudt contact met jezelf en met de ander. Anthonio houdt de deelnemers voor dit niet als een persoonlijke zoektocht te zien, maar hier hulp bij te vragen. Hij benoemt als hoogste vorm van collegialiteit: elkaar helpen in de persoonlijke ontwikkeling. Dat sluit mooi aan bij wat veel deelnemers ervaren gedurende het programma: zij ervaren veel steun aan elkaar, leren door ervaringen te delen en zich kwetsbaar op te stellen, waardoor anderen hen beter begrijpen en beter kunnen helpen. Niemand formuleerde dit vooraf als een leerdoel, maar terugkijkend was dit misschien wel één van de belangrijkste én mooiste ontdekkingen (leerpunten) van deelnemers. Deelnemers gaven bij de afsluitende bijeenkomst van hun kerngroep aan: "Je deelt zoveel met elkaar. Er zijn veel verschillen in functies, maar vanaf het begin hebben we veel gedeeld." (D15); "Ik had van mezelf niet verwacht dat ik zoveel zou delen." (D17); "Herkenning. Onzekerheid kan ik normaal wel verbloemen. In zo'n groep hoor je dat anderen dat ook hebben. Het mag er zijn" (D17); "Veiligheid. Heb ik niet gauw. Kwetsbaarheid van anderen raakte me." (D5); "Ik heb maatjes nu" (slotreflecties). Om elkaar te helpen en goede collega's te zijn hoeft je niet dezelfde functie uit te oefenen. Iemand geeft bij de afsluiting in de kerngroep aan: "Het is een leuke kerngroep. Heel verschillende functies en personen. Als je ergens mee zit vult iemand je aan. Dat geeft andere perspectieven. Of je dan helpende of zorgende bent maakt niet uit". De groep bevestigt dit.

Samenvatting

De leerdoelen van deelnemers zijn veranderd gedurende het programma. Bij de start ervoeren veel deelnemers 'te-problemen'. Ze vonden dat ze iets te veel deden of te weinig, wilden liever anders zijn of doen. Iemand vond zichzelf bijvoorbeeld te onzeker en had als doel: ik moet steviger in mijn schoenen gaan staan.

Het programma heeft deelnemers geholpen onderscheid te maken tussen persoon en gedrag. Gedrag kun je ontwikkelen. Je kunt iets niet goed hebben gedaan en de volgende keer beter doen. Dat biedt perspectief. Hierdoor kan het doel 'ik moet steviger in mijn schoenen gaan staan' veranderen in een streven om te 'onderzoeken waar ik goed in ben en waar ik me nog verder in kan bekwalen'.

Leervragen zijn te typeren naar handelingsvragen en reflectieve vragen.

- Handelingsvragen zijn hoe-vragen, bijvoorbeeld hoe kan ik meer loslaten? Of hoe kan ik mijn teamleden uitdagen?
- Reflectieve vragen zijn onderzoekende vragen (stereotypisch beginnen ze met: waarom). Je wilt begrijpen hoe iets werkt, waarom iets gebeurt. Bijvoorbeeld 'wat en wie is bepalend bij de regie van de cliënt?' of 'waarom doen we het zoals we het doen?'

Voor deelnemers is het belangrijk dat zij in balans zijn. Dit vraagt dat zij goed in contact zijn met zichzelf én met hun omgeving. Alleen zo vind je het juiste midden, bijvoorbeeld tussen jezelf wegcijferen en je mening doordrijven of tussen werk- en privé-zaken. Een onverwachte les voor veel deelnemers is dat je hier niet alleen in hoeft te staan. Door eigen ervaringen te delen, ontstaat er onderling begrip en steun.

5.2 Persoonlijke ontwikkeling en zelfinzicht

Persoonlijk leiderschap vraagt om zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling. In deze paragraaf gaan we in op de persoon van de deelnemer. Is zij anders over zichzelf gaan nadenken, over de organisatie waarin zij werken, over hun team en de omgang met cliënten? We hebben ook gekeken of deelnemers dit nieuwe denken of deze nieuwe vaardigheden geïnternaliseerd hebben en er daardoor iets is veranderd in de manier waarop zij zichzelf inbrengen in het werk.

Zelfinzicht

Uit de reflecties van de deelnemers blijkt dat zij veel over zichzelf zijn gaan nadenken. Het programma bood hen een referentiekader en een taal om zichzelf in te beschrijven. Vergeleken met de leerdoelen aan de start van het programma, valt op dat deelnemers gedurende het programma op een meer neutrale, zo niet positieve, manier zijn gaan schrijven over zichzelf. Minder in termen van "te" (ik ben te voorzichtig, te onzeker) en met meer waardering, mildheid en acceptatie. De voorbeelden zijn talrijk: "Ik heb geleerd dat ik tijd nodig heb om beslissingen te nemen" (D14). "Ik kom er voor mijzelf achter dat ik graag dingen onderzoek. Leuk!" (D22); "Mijn mening doet ertoe." (mk-dialoog); "Ik ben zo blauw als wat. Nu staat op papier dat zo'n persoon bestaat!" (mk-dialoog); "Het is niet erg om je grenzen aan te geven, maar wel dapper." (D7); "Ik communiceer nu meer volwassen omdat ik merk dat ik daarmee verder kom. Ik ben blij met dit inzicht." (D11); "Ik begrijp beter waar mijn reacties op bepaalde situaties vandaan komen." (D11); "Als het deze week niet lukt, kijk ik over deze week heen en kan ik weer verder." (slotreflectie); "Ik ben minder hard voor mezelf, doe soms dingen niet meer als het niet goed is voor mezelf. Ook thuis." (slotreflectie); "Ik kreeg het compliment dat ik het heel erg goed had gedaan en dat ik rustig en goed met mensen kan praten." (D11); "Dat ik gek ben op participeren, ontdekken en kennis verwerven!" (D22); "Ik ben toch wel waardevol. Ik heb altijd zo veel gegeven, nu zie ik wat het kan betekenen voor anderen." (slotreflectie).

De beschrijvingen zijn ook preciezer en reflectiever, bijvoorbeeld "Ik maak soms een grapje op het moment dat het beter niet kan. Ik wil dat niet meer doen. Ik heb geleerd mezelf serieuzer te nemen" (D18); "Ik heb geleerd dat ik heel snel een antwoord of oplossing aandraag. Ik mag eerst wel wat meer tijd nemen om na te denken of een ander een kans geven om eerst iets te zeggen." (D24); "Ik ben me bewust geworden dat het belangrijk is dat ik zelf bepaal wanneer iets goed genoeg is. Ik denk daar nu meer over na, wanneer vind ik het goed genoeg?" (mk-dialoog); "Er zijn verschillende wegen die naar hetzelfde doel leiden. Ik ga niet te snel oordelen of mijn mening zeggen maar ook luisteren naar een ander." (D7); "Ik ben meer bewust bezig hoe ik iets doe en waarom." (D9); "Ik leg de lat hoog. Wat betekent dat voor mij en mijn team?" (D12); "Ik herken dat ik heel vaak onduidelijk ben in mijn communicatie om niet onfatsoenlijk te zijn of niet aardig gevonden te worden." (D14); "Bij mijzelf de vraag: vind ik het erg dat ik vaak wat extra doe of voel ik mij hier gewoon goed bij?" (D9); "Bewust zijn dat je grens ligt bij een bepaalde hoeveelheid werk, ook kunnen zeggen 'ik doe het niet' bijvoorbeeld voor de zoveelste keer op een vrije dag terugkomen voor werk." (D10); "Ik heb geleerd bewuster te communiceren en op een manier die goed bij mij past." (D7).

Ook uit de meerkeuzedialoog tijdens de slotbijeenkomst blijkt dat het zelfbewustzijn van deelnemers is gegroeid. 17 van de 18 deelnemers geven bij afsluiting van het programma aan zich te herkennen in de uitspraak "Ik vertrouw op eigen kunnen". 14 van de 18 deelnemers kunnen zich vinden in de uitspraak "Mijn mening doet ertoe".

Naast meer zelfkennis, zelfwaardering en -acceptatie wakkert het programma ook het verlangen aan om zich nog verder te ontwikkelen. Iemand merkt op: "Er is meer mogelijk dan je denkt." (D12). Een ander zegt: "Ik vraag me af welke verpleegkundige taken er allemaal zijn." (D22).

Internaliseren van inzichten en vaardigheden en ernaar handelen

Wanneer nieuwe kennis verbonden wordt aan persoonlijke ervaringen is er sprake van internalisering in je eigen doen en laten. Uiteindelijk is het leerprogramma daar om te doen: realisatie van een blijvend andere kijk op de eigen inbreng en een blijvend andere benadering van het werk. Het is nu nog vroeg om te kunnen beoordelen of er sprake is van een dergelijke duurzame verandering. Maar er zijn wel degelijk de nodige aanwijzingen voor.

Soms ging de knop meteen om. Iemand zei na afloop van het leerprogramma: "Vanaf de start heb ik besloten lefte tonen. Dit is een mindset en is ook meteen gaan werken." (D18). Voor anderen was het een meer geleidelijk proces. Een deelnemer gaf bij de afsluiting van het leerprogramma aan: "Jezelf kwetsbaar opstellen. Dat doe je niet zo snel in de grotere groep. Vanmorgen lukte het wél in de grotere groep. Nu denk ik als ik het niet doe kom ik er niet." (slotreflecties). Iemand anders zei: "Ik vond het spannend om op nieuwe dingen af te stappen, maar ik ben tevreden over dat ik dit heb gedaan en dat het goed ging. Ik kan het wel." (D13). Een deelnemer gaf aan: "Ik vond het idee van de werkbezoeken eerst niks. Ik dacht echt: ze zitten niet op me te wachten, maar ze vonden het juist erg leuk. Ik ben weer een grens over gegaan. Nooit te oud om te leren." (slotreflecties).

Lef hebben is iets wat meerdere deelnemers bezig houdt. Wat eronder wordt verstaan kan verschillen. In de mk-dialog is daarnaar gevraagd. Uit de resultaten blijkt dat het niet bij een verlangen naar meer lef blijft. Veel deelnemers hebben het ook gevonden er ervaren. In de mk-dialog werd deelnemers gevraagd op welke wijze zij meer lef zijn gaan tonen. 16 van de 18 deelnemers gaven bij afronding van het programma aan zich te herkennen in de uitspraken “Ik kom meer voor mijzelf op”, “Ik ga lastige gesprekken aan met collega’s en/of cliënten” en “Ik geef beter mijn grenzen aan”.

15 van de 18 deelnemers konden zich vinden in “Ik vraag feedback”. 14 van de 18 deelnemers herkenden zich in “Ik durf dilemma’s aan de orde te stellen”, “Ik beng ideeën in op mijn werkplek” en “Ik durf mezelf meer te laten gelden”.

Lef kan ook betekenen “Ik kom meer voor cliënten op” (genoemd door 12 deelnemers), “Ik kan (nare) gevoelens beter uiten” (genoemd door 12 deelnemers) of “Ik durf niet aardig gevonden te worden” (genoemd door 11 deelnemers).

Tijdens het programma werd de deelnemers op vier verschillende momenten gevraagd wat zij hebben gedaan met de opgedane inzichten. Hen is ook gevraagd hier voorbeelden van te geven. De oogst is overweldigend. Een veelheid aan activiteiten passeerden de revue. Deelnemers geven onder andere aan:

- beter te communiceren;
- zaken (eerder) bespreekbaar te maken;
- rustiger te zijn geworden;
- beter na te denken alvorens te handelen;
- eerder te vertellen waar zij mee zitten of er later op terug te komen;
- zich beter voor te bereiden op gesprekken;
- regelmatig te oefenen met alternatieve aanpakken/gedragingen;
- meer los te laten/minder snel in te grijpen;
- meer te overleggen en sparren;
- zich meer te laten gelden/profileren;
- beter grenzen aan te geven;
- bewuster invloed uit te oefenen.

Tot ander gedrag komen is niet gemakkelijk en soms levert het ook teleurstellingen op: “Ik weet waar m’n grenzen liggen, maar kan ze nog niet bewaken. Ik ben happy thuis en op m’n werk, maar ben nog onrustig. Ik weet wat ik te doen heb. Als het deze week niet lukt, kijk ik over deze week heen en dan kan ik weer verder.” (slotreflectie); “Soms is het moeilijk de eerste stap te zetten. Soms zegt iemand iets, soms is het moeilijk om gehoord te worden, dan heb ik de neiging ‘laat maar’.” (mk-dialog); “Ik stel mij soms kwetsbaarder op. Maar ook hierin is het lastig. Ik vertel wat meer over mijn beleving, echter vraagt niemand hoe is ‘t nu. Terwijl ik altijd belangstelling heb voor iedereen. En later er op terug kom...” (D12).

Persoonlijke ontwikkeling, vergroting van zelfinzicht en ernaar handelen vormen kernelementen van het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap. Tijdens het programma is veel ruimte gemaakt voor reflectie op het eigen handelen: vooraf, tijdens en na het handelen. Dat is om allerlei redenen niet gemakkelijk. Werken in de zorg betekent voortdurend bezig zijn. Veel mensen vragen je aandacht. Deelnemers zijn gewend om te werken onder druk. Tijd en ruimte nemen om zelf of met een collega te overleggen doen zij niet gemakkelijk. Toch kan het wel, zo ervaren de deelnemers tijdens het programma. Reflectie vraagt niet altijd veel tijd. En soms zijn er eenvoudige oplossingen, maar je moet het wel durven aangaan (lef hebben). Een van de deelnemers geeft bijvoorbeeld aan dat het niet gebruikelijk is om even een afgesloten ruimte te zoeken voor collegiaal overleg. Op advies van haar kerngroep is ze het toch zo gaan doen. “Ik doe het nu gewoon, een plekje zoeken voor overleg. Anderen vinden maar wat. Zij hebben ook aannames.” (slotreflectie). Een andere deelnemer gaf aan: “Ik heb iets wat me bezig bleef houden geagendeerd. Een cliënt had veel pijn bij het overlijden, dat liet me niet los hoe dat was gegaan. Het was voor mij niet af. Ik ben hier het gesprek over aan gegaan. Dat had ik hiervoor waarschijnlijk niet gedaan.” (mk-dialog).

De tijd nemen voor jezelf, ontspanning zoeken, het werk kunnen loslaten is belangrijk om de rust te bewaren en de ruimte te voelen voor reflectie. In de mk-dialog herkennen 12 van de 18 deelnemers de uitspraak “Ik neem tijd voor mijzelf als ik dat nodig heb”. 10 van de 18 deelnemers noemen “Ik kan mijn werk loslaten”. 9 van 18 deelnemers kunnen zich vinden in “Ik kan ontspanning zoeken”.

Samenvatting

Tijdens het programma is het zelfbeeld van deelnemers veranderd. Zij ervaren minder negatieve gevoelens ten aanzien van zichzelf. Dat het lukt opgedane inzichten toe te passen geeft zelfvertrouwen en trots en doen ambities groeien. Er ontstaat zin om zichzelf verder te ontwikkelen.

Eigen of andere keuzes maken, of iets nieuws uitproberen, vraagt de nodige lef. Dat kan ongemakkelijk voelen, en ook voor collega’s onwettig zijn. Door het toch te doen ontstaan nieuwe ervaringen; opgedane kennis wordt geïnternaliseerd. Het beklijft.

Nadenken over je werk – hoe het anders kan of ook kan – en oefenen vraagt tijd. Tijd nemen voor jezelf en je collega’s om even mee te sparren. Daarin investeren is een grote uitdaging. Het gevoel is vaak dat daar geen tijd voor is. Het werk loslaten en ontspannen is een andere grote uitdaging voor veel deelnemers.

5.3 Samenwerking met anderen, al dan niet in teams

Als zorgverlener werk je veel samen met anderen. Je werkt samen binnen je team, maar ook met professionals buiten je team. Je overlegt met de huisarts bijvoorbeeld of werkt samen met studenten. Goed met elkaar communiceren is een belangrijk aspect van samenwerken.

Communiceren en leren van en met elkaar

Goed communiceren is echter nog niet zo gemakkelijk. Deelnemers lopen er in hun werk tegen aan dat zij het lastig vinden hun mening goed te verwoorden en om op een effectieve manier in dialoog te gaan met collega's. Bewustwording van hoe zij zelf en anderen communiceren en wat voor leerstijl daaronder ligt, vergroot het begrip en respect voor elkaar. Je kunt er bovendien op inspelen, zo geven deelnemers aan. Alle deelnemers geven aan hierin veel geleerd te hebben. Exemplarisch zijn de volgende quotes: "Ik heb geleerd hoe verschillend iedereen is en hoe je iemand op verschillende manieren kunt benaderen." (D16); "Het is me duidelijker geworden wat je eigen rol kan zijn en wat dat teweegbrengt bij je gesprekspartner." (D24); "Kwaliteiten in je team kun je benutten. Ik hoef niet alles zelf te doen. Je kijkt nu ook met een andere bril naar collega's. Het roept vragen op waar je over na moet denken. Zoals: Waarom voel ik irritatie bij een collega? Wat zegt dat over mij?" (D24).



Op de vraag hoe zij deze inzichten inzetten volgen vele voorbeelden: "Ik ben bezig collega's en bewoners complimenten te geven." (D5); "Ik probeer niet direct een antwoord/mening klaar te hebben maar koppel de vraag terug: 'wat maakt het dat je zo hebt gehandeld?, weet de ander dat je dit zo over haar denkt?'" (D9); "Ik luister beter naar collega's en zoek evt. onderliggende zaken. Ik ben er in de praktijk later op teruggekomen." (D14); "Een collega vroeg of ik even naar haar wilde luisteren en was verdrietig over hoe bepaalde beslissingen waren genomen. Dit heb ik gedaan, rustig geluisterd en haar gerustgesteld en bepaalde tips gegeven. Dit had een goed effect bij haar." (D22); "We hebben een half jaar door ziekte met zijn drieën gewerkt, dit gaf probleempjes en spanningen. Dat heb ik opgepakt,... het automatisch bepaalde mensen inschakelen heb ik besproken." (mk-dialoog); "Soms verandert je mening door eerst te luisteren. Ik deed altijd van 'ik

klapte het erin', nu tel ik even tot 10 en dat is beter." (mk-dialoog); "Ik heb nu geleerd om met mijn vragen en dingen niet via-via maar meteen naar de juiste personen te gaan en om bij onrust niet erin mee te gaan maar mij dan stil te houden." (D5); "Ik ben er < positieve feedback > direct mee begonnen in mijn nieuwe team." (slotreflectie).

Uit de meerkeuzedialoog blijkt dat alle deelnemers zich meer bewust zijn geworden van hoe zij communiceren. Ze onderschrijven allemaal de stelling "ik ben mij meer bewust van hoe ik communiceer en welk effect dat heeft op anderen". 15 van de 18 deelnemers herkennen zich in de stelling "ik snap mijn collega's beter". 14 van de 18 deelnemers onderschrijven de uitspraak "ik heb meer inzicht gekregen in waarom mensen reageren zoals ze reageren". Anderen geven aan: "Ik kan nu beter dingen bespreekbaar maken", "Ik stel nu meer vragen", "Ik ben duidelijker geworden over wat ik vind" of "Ik kan mijn stijl aan de ander aanpassen".

Het is mooi als een goed voorbeeld gevolgd wordt: "Doordat ik bewuster communiceer, gaan collega's dit ook doen. Leuk om te zien en mee te maken." (D9); "Collega's zeggen: we leren ook veel van jou, bijvoorbeeld rond communicatie." (mk-dialoog). Sommigen deelnemers delen bewust wat zij geleerd hebben met collega's en zouden graag zien dat anderen dezelfde opleiding zouden kunnen doen zodat ze elkaar nog beter begrijpen. "Het liefst zou ik iedereen deze kleuren willen uitleggen, zodat we van elkaar weten waarom we op een bepaalde manieren reageren. Misschien ga ik dit wel oppakken in een teamoverleg." (D9) en: "Ik vertel collega's over mijn ervaringen." (D13).

Tijdens de mk-dialoog herkennen 17 van 18 deelnemers zich in de uitspraak "Ik heb mijn ervaringen gedeeld met mijn team" en 12 van 18 in "Ik heb collega's kunnen helpen in hun werk".

Soms verandert daardoor de samenwerking of de sfeer in het team. Soms ook niet, zo merkt een deelnemer die in twee verschillende teams zit op: "Ik werk in twee verschillende teams en laat in beide teams verschillend gedrag zien. Het verschil heeft me inzicht geboden. Op de ene locatie zeg ik wel wat ik vind, wordt ook goed ontvangen, op de andere plek niet." (mk-dialoog). Als een team er niet voor open staat is het moeilijk om tot een andere omgang te komen met elkaar. Werkwijzen of omgangsvormen veranderen kun je niet alleen. Er is een zekere *span-of-support* voor nodig; anderen moeten zich ook willen ontwikkelen.

Samenwerken over organisatiegrenzen

Tijdens de mk-dialoog herkennen 15 van 18 deelnemers zich in de stelling "Belangrijk voor mijn vakuitoefening is dat ik een goede werkrelatie heb met andere zorgprofessionals waar de cliënt mee te maken heeft". Toch zijn er ook collega's die je weinig spreekt terwijl zij wel een deel van de zorg voor dezelfde cliënten op zich nemen. Zij werken voor een andere afdeling of voor een andere organisatie. Een aantal deelnemers zocht hen op tijdens de werkbezoeken. "Ik ben mee geweest met verpleeghuiszorg bij mensen die bij mij in de groep zitten. Ik krijg zo meer begrip voor bewoners. ... Zag hoe collega's op bewoners reageren, hoe ze hun dag indelen. ... Ze lieten een vrouw zelf de regie nemen, gaven ver-

trouwen waar ik het misschien niet zou geven.” (D21); “Ik heb meegelopen met Revalidatie Friesland want soms komen mensen die gerevalideerd zijn daarna bij ons. Ik wilde weten waar ze vandaan komen/wat ze daarvoor hebben meegemaakt bij Revalidatie Friesland.” (D5). Een andere deelnemer geeft aan: “Ik wil ook nog op de afdeling orthopedie meekijken. Ik wil weten wat de cliënten meemaken voordat ze bij ons komen. Worden wij beter van. Ze maken een trauma mee. Eerst van het vallen, dan van de operatie.” (bespreking werkbezoeken met bestuurder). “Cliënten komen normaal bij mij, nu zie ik hun huis, mijn beeld klopte niet!” (D7).

Via de werkbezoeken maken deelnemers kennis met andere vormen van zorg, andere werkwijzen, gewoontes en routines. Door ergens anders mee te lopen ontstaat ook meer bewustwording van hoe het eigen team werkt: wat goed gaat en wat misschien beter kan. De werkbezoeken leidden ook tot concrete acties. Een overzicht van wat deelnemers opmerken en meenemen van de bezoeken aan collega's in andere functies, bij andere afdelingen of andere instellingen:

- Vaststellen van verschillen met het eigen werk, de eigen werkomgeving, de verdeling van taken, leidt soms tot reflectie op eigen handelen. “Ze gaven vertrouwen waar ik het misschien niet zou geven.” (D21); “Wij hebben geen woon-assistent, die missen we wel.” (D15).
- Inspiratie, waarderend, onder de indruk zijn, verrast. “Zij organiseren zelf door bijvoorbeeld diensten te veranderen in de zomertijd. Wij zijn statischer. Dit geeft inspiratie.” (bespreking werkbezoeken met bestuurder); “Er was een warme sfeer. Mooi gebouw, gezellig.” (D6); “Mooi om te zien, de interactie met de cliënten.” (D6); “Hele mooie band had iedereen samen: verpleegkundigen, vrijwilligers.” (D15); “Zij denken niet in tijden en te grote plannen. Deze manier van werken spreekt mij aan.” (D17).
- Waardering krijgen/geven. “Petje af hoe jullie werken met deze zware doelgroep.” (D15 naar D5 in kerngroep na werkbezoeken).
- Kennismaken van andere functies, wat het inhoudt en daardoor jezelf beter kunnen profileren. “Ik ben met een wondverpleegkundige mee geweest. Daar komt wel meer bij kijken dan ik dacht.” (D18); “Ik heb veel geleerd van de werkbezoeken. Ik heb handvatten gekregen om mezelf beter te profileren op de afdeling als verpleegkundige.” (D23).
- Opmerken wat goed en minder goed functioneert. Dit leidt bijvoorbeeld tot het voorstellen om verandering aan te kaarten. “Wij doen alles. Prullenbakje legen, bedden verschonen etcetera. Zij hebben de taken verdeeld. Zij kunnen meer focus op zorg houden. Zij denken niet in tijden en te grote plannen. Elke week is er een multidisciplinair overleg en dan wordt weer bekeken hoe het traject is en hoe ver iemand is. Deze manier van werken sprak me aan.” (D17 in kerngroep na werkbezoeken); “Ik ben gespecialiseerd verzorgende, mensen kunnen mij vragen, ligt nog in de steigers. Ga ik mijn best voor doen dat dit meer gebeurt. Veel verpleegkundigen denken dat ze alles al weten en dan wordt mijn expertise niet benut. Iedereen heeft een oplossing. Luister meer naar elkaar én naar de cliënt. Sta meer open voor elkaar.” (D7); “Zou mooi zijn als er een verpleegkundige functie zou zijn met minder verschillende taken. Nu is het: ren je rot. Waar blijft de cliënt dan? Soms is de kennis er niet, bijvoorbeeld over

een geschikt matras. De algemene scholing van medewerkers is vaak niet toegespitst genoeg.” (D18).

- Leerzaam. Tips meenemen naar de eigen afdeling, bijv. “Ik vertel hierover aan mijn team, bijvoorbeeld als ik wonden zie die lijken op wat ik heb gezien.” (D22); “Ik heb ideeën opgedaan voor activiteiten.” (D16); “Familie wordt op hun website genoemd. Doet ZOZ niet. Dat zou mooi zijn om wel te doen.” (D24); “Nu weet ik meer over wanneer een stervensfase intreedt. Wij blijven pushen. Mogen mensen ook nog een keer sterven? Dit is heel goed om mee te nemen.” (D15); “De ideeën die ik uit de werkbezoeken heb meegenomen ga ik bundelen en presenteren bij het werkoverleg.” (D21)
- Tips geven aan collega's bij werkbezoek (gevraagd en ongevraagd). “Wat me opviel is dat alles verpakt is, jam, plakje ham in folie. Ik heb aangegeven dat hier een bezuiniging mogelijk is.” (D5); “Ze vroegen of ik ook tips had.” (D24).
- Cliënten in een andere context zien en daardoor meer begrip voor hen krijgen. “Cliënten komen normaal bij mij, nu zie ik hun huis, mijn beeld klopte niet!” (D7).

Door meer kennis over communicatievormen, de oefening erin en het meekijken op andere werkplekken, hebben deelnemers ook hun eigen positie in het team scherper gekregen. 10 van de 18 deelnemers zijn het tijdens de meerkeuzedialoog eens met de stelling “Ik weet nu beter wat ik toevoeg aan mijn team”. 12 van de 18 deelnemers herkennen zich in de stelling “persoonlijk leiderschap betekent voor mij dat ik beter weet wat mijn toegevoegde waarde is in het team”. Als voorbeeld noemt een deelnemer: “Ik voelde mij eerst erg onzeker. Er werd van mij veel verwacht en ik voelde mij niet capabel om aan de verwachtingen van anderen te voldoen. Ik heb deze dingen uitgesproken met betrokken collega's. Nu ik door werkbezoeken nieuwe inzichten heb gekregen kan ik mij beter profileren, voel ik mij ook veiliger om stappen te zetten.” (D23).

Samenvatting

In de samenwerking met anderen is goed met elkaar communiceren essentieel, maar dit blijkt niet altijd gemakkelijk. Deelnemers worden zich ervan bewust hoe zij zelf en hoe anderen communiceren en wat voor leerstijl daaronder ligt. Dit vergroot het begrip van en respect voor elkaar. Deelnemers leren zich beter te uiten en sommigen leren zich aan te passen aan de stijl van de ander. Ze merken soms dat anderen positief reageren op hun veranderde communicatiestijl en soms ook niet. Werkbezoeken bij collega's met andere functies of op andere locaties geven aanleiding tot reflectie op het eigen handelen, inspiratie, waarderend en advies (voor de ander, maar ook voor het eigen werk), een scherper beeld van andere functies en van verschillende contexten van hun cliënten, zoals de thuissituatie. Ook hebben deelnemers hun eigen positie in en toegevoegde waarde voor hun team scherper gekregen.

5.4 Relatie met cliënten

De belangrijkste samenwerkingsrelatie in de zorg is die met de cliënt. Zoals een deelnemer het verwoordde: “We zijn hier allemaal met één doel: er zijn voor de bewoners.” (D3). Voor sommige deelnemers was dit ook de hoofdreden om mee te doen aan het pro-

gramma: om nog betere zorg te verlenen. De volgende thema's kwamen vaak terug in de uitspraken van de deelnemers: weten wat de cliënten bezighoudt, zelfregie en opkomen voor cliënten.

Weten wat cliënten bezig houdt

Tijdens de mk-dialogo herkennen 15 van de 18 deelnemers zich in de uitspraak "Belangrijk voor mijn vakuitoefening is dat ik weet wat cliënten bezig houdt." De helft van de deelnemers vindt dat 'weten wat cliënten bezig houdt' een aspect is van persoonlijk leiderschap. Zij onderschrijven de stelling "Persoonlijk leiderschap betekent voor mij dat ik weet wat de cliënt belangrijk vindt en dat mijn zorg daarop aansluit". 5 van de 18 deelnemers herkennen zich in de uitspraak "Ik snap mijn cliënten beter".

De werkbezoeken boden interessant vergelijkingsmateriaal. Het gaf inzicht in hoe op andere plekken de cliëntrelatie anders wordt ingericht en wat dat doet met cliënten. Door cliënten in een andere setting te zien (thuis of juist bij dagbesteding) kregen sommige deelnemers een andere kant van hun cliënten te zien en van wat voor hen belangrijk is in het leven.

Goede communicatievaardigheden komt ook de relatie met cliënten en familie ten goede. Deelnemers zijn door de aangeboden trainingen nieuwsgieriger geworden naar het gedrag van cliënten vandaan komt en vaardiger in hoe hiermee om te gaan. Datzelfde geldt voor de omgang met familie. Deelnemers geven bijvoorbeeld aan: "Goede communicatie is een groot onderdeel van ons werk. Dit komt de bewoners ten goede." (D16); "Je herkent duidelijk de stijlen van collega's en cliënten. Hierdoor krijg je begrip voor iemands gedrag en handvatten om met iemand om te gaan." (D14); "Meer doorvragen wat er nu eigenlijk speelt – wat de cliënt wil en wat hij/zij zelf daarin kan of wil betekenen." (D7); "Ik durf in overleggen mijn mond meer open te trekken. Ga 'lastige' gesprekken aan met zowel cliënt als familie en collega." (D13).

Zelfregie

Deelname aan het programma heeft deelnemers ook aan het denken gezet over wat cliënten zelf willen en kunnen: "Goed luisteren naar bewoners/collega's. Een bewoner mocht naar huis en ik zei dat dat mooi was en fijn om thuis te zijn. Zij vond het spannend en durfde bijna niet. Ik had dit al ingevuld voor haar. Hoe zou ik of een collega/bewoner dit willen? Ik wil ook naar hun ideeën kijken." (D5); "Neem dingen mee, probeer bewoners nog meer eigen regie te geven." (D13); "We kunnen nog veel meer vanuit de cliënt denken. Dit wil ik meenemen in de zelforganisatie." (D24). De werkbezoeken hebben ook tot de nodige ideeën geleid. Een deelnemer gaf bijvoorbeeld aan: "Ik ben momenteel bezig met het inbrengen van positieve gezondheid. Ik heb door mijn werkbezoeken de focus meer kunnen leggen op 'wat kan diegene allemaal wel zelf'. Hierdoor ben ik weer een stapje in de richting van positieve gezondheid." (D11).

Opkomen voor cliënten

Tot slot heeft het programma deelnemers gestimuleerd meer op te komen voor cliënten en samen met collega's te bespreken hoe cliënten te benaderen: "...dan kunnen we samen in het team kijken welke manieren het beste werken in de benadering en opvattingen

bij de cliënt. Dus een win win situatie." (D7); "Ik ga dus meer nadenken over de situatie en ook collega's betrekken bij wat ik doe en wat voor reacties we kunnen geven aan de desbetreffende cliënt." (D7). 10 van de 18 deelnemers onderschrijven in de mk-dialogo de uitspraak "Ik ben mij meer bewust van mijn waarde voor cliënten".

Samenvatting

De belangrijkste samenwerkingsrelatie voor zorgverleners is die met hun cliënten. Je cliënt goed begrijpen, weten wat hem of haar bezig houdt en wat hij/zij belangrijk vindt is een belangrijk element van goede zorg. Kunnen omgaan met het gedrag van cliënten en met familie ook. Communicatietraining en kijken hoe anderen het doen, in andere contexten, helpen deze vaardigheden te scherpen en lenig te zijn in de omgang met anderen. Af en toe ergens anders op bezoek gaan helpt ook bij reflectie op actuele vraagstukken als zelfregie en positieve gezondheid. Het stimuleert bovendien om op te komen voor cliënten en samen met collega's te bespreken hoe cliënten te benaderen.

5.5 Werken in de veranderende context van de zorg(instelling)

Tijdens het programma krijgen de deelnemers meer zicht op ontwikkelingen in de zorg en de manier waarop ze in hun werk staan, ook in relatie tot de balans werk- en privéleven. Ze reflecteren ook op de rol van het programma hierin en hoe ze dit vast kunnen houden na afloop.

Zicht op ontwikkelingen in de zorg(instelling)

Door deelname aan het programma hebben de deelnemers meer zicht op ontwikkelingen in de zorg gekregen. Ook de ontwikkeling van ZuidOostZorg tot nu toe is duidelijker geworden. Een deelnemer geeft aan: "Het verhaal van de bestuurder sprak me erg aan, vooral hoe ZuidOostZorg gekomen is tot hoe het nu is." (D4). Deelnemers geven aan dat ze zich realiseren dat de zorg steeds blijft veranderen: "Veranderingen in de zorg gaan altijd door... maar elke verandering hoeft geen verbetering te zijn." (D6); "Alles is voortdurend in ontwikkeling, je vak, je omgeving verandert. Het is nooit klaar." (mk-dialogo); "Ik heb inzicht gekregen in de veranderingen in de zorg, van vroeger tot nu. Dat zelfregie voorop staat." (D19). Inzicht in het verleden leidt ook tot meer zicht op de toekomst: "Ik heb inzicht gekregen in de structuur van het zorgstelsel en daardoor meer zicht gekregen op de toekomst van de zorg." (D14). Een andere deelnemer zegt: "Ik zie de toekomst van de zorg helderder." (mk-dialogo).

Belangrijk hierbij was de rol van de bestuurder. Ze ging een gelijkwaardig gesprek aan met de deelnemers, onder andere bij het diner na afloop van de werkbezoeken, en deelde eigen ervaringen, bijvoorbeeld naar aanleiding van frustraties over het uitblijven van renovatie van een locatie: "Ik heb geleerd geduldiger te zijn. Alles loopt zoals het loopt als er maar beweging is. Volhouden. Het komt goed, maar anders dan je denkt" (bestuurder ZuidOostZorg). Bestuurder en programmaleidervroegen actief dóór tijdens gesprekken met de deelnemers.

Actiever in de organisatie

Naast meer inzicht in ontwikkelingen in de zorg en de organisatie, zijn sommige deelnemers ook actiever geworden in de organisatie. Ze durven meer en zoeken bijvoorbeeld actief het contact met de manager of bestuurder. Bijvoorbeeld: *“Ik heb met mijn manager sollicitatiegesprekken gedaan. Ze vroegen wie ik zou kiezen want ik moet met haar werken. Dat gaf me het gevoel dat ik er ook toe deed. Ook qua zenuwen ging het heel goed, ik zat rustig vragen te stellen”* (D21). Een andere deelnemer zegt: *“Door direct in gesprek te gaan met de bestuurder heb ik geleerd om direct met de juiste mensen te communiceren en niet via-via. Dit schept veel duidelijkheid voor mijzelf en haalt ruis en onduidelijkheid weg”* (D5). Andere deelnemers zeggen: *“Ik mail zo nog met de bestuurder. Ik zou hiervoor zelfs nooit gemaïld hebben met mijn manager. Ik toets nu mijn aannames.”* (mk-dialoog); *“Ik durf meer in te brengen, we gaan een visie voor onze locatie maken, dit heb ik samen met de HBO-vgger6 gedaan.”* (mk-dialoog); *“Ik durf dingen te doen die ik hiervóór niet zou hebben gedaan. Heb lef getoond door aan het keurmerk Prezo deel te nemen”* (mk-dialoog).

Herbezinning op eigen functie of context

Gedurende het programma reflecteren deelnemers op ontwikkelingen in de zorg, op hun huidige rol en functie. Een vraag die daarbij opkomt is of de huidige rol en functie (nog) wel goed passen. Het leidt bij veel deelnemers tot een (her)bezinning op de functie die ze nu uitvoeren of de context waarin ze dat doen. De deelnemers trekken verschillende conclusies. Een deel heeft bevestiging gekregen dat ze goed zitten waar ze nu werken: *“Ik heb veel verschillende functies gehad, waar ik nu zit is het goed, ik doe ook OR-werk.”* (D7); *“Ik wil niet switchen. Hier heb je een band met mensen.”* (D17).

Anderen willen niet direct weg, maar weten nu beter wat ze willen of in welke richting ze het moeten zoeken. Uitspraken door de deelnemers zijn bijvoorbeeld: *“Ik hoef niet persé morgen weg, maar weet nu wel waar ik het moet zoeken. Wist wat ik niet wilde, nu wat ik wél wil.”* (D9); *“Ik ben nu begeleider van mensen die bijna niks kunnen. Ik wil meer activiteiten doen met mensen. Waar ik nu zit is de spanning en uitdaging een beetje weg.”* (D21); *“Ik zit nu wel op de verkeerde afdeling (dementerenden), ik wil meer contact met cliënten, met mensen die weer beter kunnen worden.”* (D6); *“Ik heb naar aanleiding van het werkbezoek gesolliciteerd op een andere functie.”* (D22).

Een aantal deelnemers wil zich verder ontwikkelen of zich specialiseren. Voorbeelden van uitspraken van deelnemers: *“Wondverpleegkunde was een openbaring. Wil ik dieper op in. Ik merk dat ik op mijn 58e nog heel leergierig ben. Wil ik me specialiseren? Moet ik uitzoeken.”* (D22); *“Ik zou wel verpleegkundige willen zijn, prachtig werk. Maar dan moet ik aan de studie.”* (D15); *“De dip waar ik in zat, in de zin van wat wil ik en wil ik hier nog wel graag zijn, daar ben ik wel wat uit. Ik zit nog op een mooie locatie maar probeer wel steeds de uitdaging te zoeken. Ik zou wel de verpleegkundige opleiding willen doen.”* (D9).

Doorwerking van het programma thuis

Het programma heeft niet alleen effect op het functioneren in het werk, maar werkt ook door in de thuissituatie van de deelnemers. Enkele quotes uit het slotgesprek in de kerngroepen: *“Ik denk dat ik me meer durf te uiten. Ook op andere plekken. Door wat los te laten wat een ander vindt, dat je niet steeds aardig gevonden hoeft te worden. Mijn man ziet het ook en collega's. Mijn man zegt: je hebt meer rust in je nu. Je onthoudt meer”*. Na feedback van de procesbegeleider dat ze nu veel sterker staat voor wat ze vindt antwoordt een deelnemer: *“Ik moet het wel bewust doen, vooraf de keuze maken. Ik voer het overal in, ook thuis”*. Het programma maakt sommige deelnemers ook milder naar zichzelf: *“Deze opleiding was een warm bad. Ik weet nu dat het goed is wat ik doe, dat ik goed ben”* (D19); *“Ik ben minder hard voor mezelf, doe soms dingen niet meer als het niet goed is voor mezelf. Ook thuis.”* (D10). Over de balans werk-gezin zegt een deelnemer: *“Ik heb meer rust in het hoofd, kan er ook zijn voor mijn gezin.”* (D13).

Voortzetting van het programma in de organisatie

Het werken in een snel veranderende context vraagt veel van de medewerkers. Het programma heeft hen sterk ondersteund en handvatten gegeven om hun werk op een goede manier vorm te geven. Een deelnemer vat het mooi samen in de eindreflectie: *“De cursus heeft me handvatten gegeven, de groep heeft me steun gegeven”*. Verder benoemen deelnemers dat het fijn is om tijd te hebben om afstand te nemen, dat komt er niet van op het werk. Meerdere deelnemers waarderen in het programma de combinatie van licht en luchtig (humor) en serieus zijn en de ervaren veiligheid.

De deelnemers willen dit graag vasthouden. Ze realiseren zich dat een aantal activiteiten die in het programma zijn gedaan ook voortgezet kunnen worden in het reguliere werk. Bijvoorbeeld de werkbezoeken aan elkaar: *“Meelopen zouden we vaker moeten doen, hoeft niet in het kader van deze opleiding!”*(D6). Tijdens het diner na de werkbezoeken moedigt de bestuurder een deelnemer aan om nog een werkbezoek te doen. Deelnemer: *“Ik wil ook nog op de afdeling orthopedie meekijken. Zal ik wel in mijn eigen tijd doen”*. Bestuurder: *“Waarom? Ga in gesprek met je leidinggevende, het komt onze zorg ten goede. Loop eens met een verpleegkundige in de 24-uurs dienst mee”*. Een deelnemer zegt na afloop van de werkbezoeken tegen de collega bij wie ze op werkbezoek is geweest: *“Ik had nog wel meer willen zien”*. Haar collega antwoordt: *“De uitnodiging staat”*. Andere deelnemers zeggen: *“Het sparren was leuk, gaf energie. Zij mogen ook bij mij langskomen”*; *“Op mijn locatie zitten mensen al 25 jaar. Hup, ga eens ergens kijken. Heb ik nu ook gedaan. We mogen ook trots zijn. We doen het goed”*.

Ook de collegiale gesprekken zoals die in de kerngroepen plaatsvonden zouden de deelnemers graag vasthouden: *“Ik hoop dat we dit kunnen blijven doen. Bijvoorbeeld twee keer per jaar met de groep of drie keer met de eigen kerngroep intervisie. Anders verwacht het misschien. Je wilt dit ook doorzetten, zien hoe het de anderen vergaat.”* (eindreflectie). Een ander zegt: *“Je kunt je emoties niet uiten, ook doordat er op onze locatie geen ruimtes zijn. Nu zoek ik dat wel, dan drukt het niet op je schouders.”* (mk-dialoog).

Veel deelnemers realiseren zich ook dat ze er nog niet zijn en willen doorgaan met oefenen, zelf of weer binnen een opleidingsprogramma: *“Ik wil graag volwassen worden in mijn vak en ook privé, wat veel oefenen inhoudt.”* (D14). In de mk-dialoog zeggen deelnemers: *“Het zou goed zijn om later een vervolgopleiding of iets vergelijkbaars te bieden”*. En: *“Een collega van mij zei dat ze wilde dat iedereen in ZuidOostZorg deze cursus volgt”*.

Veel van de deelnemers geven aan dat wat ze in het programma hebben geleerd voor veel van hun collega's van belang is. Een enkeling geeft aan zelf haar collega's te willen coachen en meer intervisie te willen doen. Sommigen geven in algemene zin aan welke onderdelen nuttig zouden zijn voor collega's. Bijvoorbeeld: *“Ik denk dat eco-coaching heel erg geschikt is voor alle teams op de werkvloer omdat je niet alleen met je persoonlijke doel aan de slag gaat, maar ook met gezamenlijke doelen in teamverband.”* (D11). Anderen geven aan dat het hele programma nuttig zou zijn: *“Ik denk dat ieder teamlid dit heel goed zou kunnen gebruiken in zijn werk zodat je niet irritaties krijgt maar meer begrip voor de ander.”* (D7); *“Ik vind dat alle teamleden dit zouden moeten leren. De communicatie kan hierdoor veel beter worden.”* (D24). Een deelnemer vraagt zich af: *“Zouden de teams op mijn locatie een vervolgtraining moeten krijgen? Het is nu nog wat oppervlakkig terwijl er veel verdieping mogelijk is.”* (D18). Een ander geeft aan: *“Ik wens dat andere collega's zich ook ontwikkelen in hun eigen bewustzijn. Ik raad iedereen deze opleiding aan.”* (mk-dialoog).

Samenvatting

Tijdens het programma worden deelnemers zich meer bewust van ontwikkelingen in de zorg en binnen ZuidOostZorg. Een aantal deelnemers wordt actiever in de organisatie tijdens het programma. Ook leidt het deelnemen aan het programma tot een herbezinning op de eigen functie en context en de balans tussen werk- en privéleven. De deelnemers zoeken naar manieren om wat ze geleerd en gedaan hebben in het programma voort te zetten na afloop, door bijvoorbeeld intervisie of een vervolgtraject. Ze vinden het belangrijk dat méér van hun collega's deze opleiding ook kunnen volgen, enerzijds gunnen ze het die collega's zelf, anderzijds denken ze dat het de samenwerking in hun teams kan bevorderen.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen we terug op de hoofdvraag van het onderzoek:

“Onderzoek op welke manier de deelnemers hun eigen leiderschap vormgeven en van betekenis voorzien door middel van deelname aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap, en onderzoek wat dit betekent voor de praktijk van de zorgverlening.”

De doelstelling van het onderzoek is drieledig:

1. Zicht krijgen op hoe de werk- en denkwijze van de deelnemers verandert* door deelname aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap, gericht op versterking van hun persoonlijk leiderschap en de vorming van de eigen professionele identiteit.
2. Zicht krijgen op de betekenis van de veranderende* werk- en denkwijze van deelnemers voor de organisatie en de zorgverlening.
3. Zicht krijgen op consequenties van deze veranderende* werk- en denkwijze voor de opleiding van (post-)mbo-verzorgenden en -verpleegkundigen.

* veranderen kan ook verdiepen of aanscherpen zijn.

Voordat we vanuit de empirie antwoord geven op deze vraag staan we eerst stil bij de context van ZuidOostZorg: het bredere landschap van de zorg, het denken over leiderschap in de (ouderen)zorg en door zorgmedewerkers. In 6.2 plaatsen we de resultaten van het onderzoek in dit perspectief op de zorg. In 6.3 gaan we dieper in op het belang van een sterke professionele identiteit van zorgmedewerkers. We sluiten dit hoofdstuk af met conclusies en aanbevelingen (6.4).

6.1 Beelden van leiderschap in de ouderenzorg

Er is tegenwoordig veel te doen rondom leiderschap in de ouderenzorg. Eerst en vooral gaat veel aandacht uit naar het leiderschap van leidinggevendenden (managers en bestuurders) en de inbreng van professionals op formele leiderschapsposities. Zo wordt in het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg gesteld dat elke organisatie een professional (specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundige of psychosociaal zorgverlener) in de Raad van Bestuur heeft (Zorginstituut Nederland, 2017). In 2017 kwam het KPMG rapport uit 'Van goed naar geweldig leiderschap in de verpleeghuiszorg'. Een van de genoemde succesfactoren voor goede zorg, zo stelt dit rapport is 'leidinggeven met lef om te denken vanuit de cliënten' (KPMG 2017:30). KPMG formuleert ook de nodige adviezen voor de sector. De eerste twee adviezen luiden:

1. Creëer een cultuur van leren en verbeteren. Uit het onderzoek blijkt dat aandacht voor leren en verbeteren organisaties helpt om kwaliteit te kunnen leveren. Stimuleer medewerkers tot dialoog en tot het bespreken van dilemma's. Fouten maken mag, en deel die ervaringen. Laat leren en verbeteren niet eenmalig zijn, maar een continu proces.
2. Geef ruimte om te handelen en daarover verantwoordelijkheid te nemen. Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijk leiderschap, in alle lagen van de organisatie, helpt om kwaliteit te kunnen leveren.

De twee adviezen vragen aandacht voor het leiderschap van medewerkers. Het inzicht groeit dat meer handlingsruimte voor zorgprofessionals nodig is en dat het vooral hun leiderschap is dat gekoesterd en gestimuleerd moet worden. Het rapport 'Leiderschap in alle lagen van de organisaties'⁷ van Vilans, verwoordt het als volgt: 'Waar voorheen de verpleeghuiszorg voornamelijk hiërarchisch en systeemgedreven werd aangestuurd wordt tegenwoordig om leiderschap gevraagd vanuit betrokkenheid, persoonsgerichte zorg en adaptatie aan specifieke situaties (Campbell, 2008; Cummings et al., 2010; Forbes-Thompson et al., 2007 in Vilans, 2018)'. Zorgen is bij uitstek een relationele bezigheid. Iets wat plaatsvindt tussen mensen (Tronto, 1994). Dit wordt ook wel aangeduid als relationeel leiderschap (o.a. Avolio et al., 1999, Cummings et al., 2008).

Al geruime tijd is er in de ouderenzorg aandacht voor het leiderschap van verpleegkundigen. Op de web-site voor Verpleegkundig Leiderschap⁸ (onder redactie van hoogleraren en lectoren op het gebied van verplegingswetenschappen) wordt verpleegkundig leiderschap als volgt omschreven: 'het samen met collega's van eigen en andere disciplines én met patiënten en familie werken aan waardevolle zorg, passend bij de situatie' en 'Verpleegkundig leiderschap hoort bij je dagelijks werk, waarbij je invloed uitoefent op zowel de zorg dichtbij de patiënt als de strategische richting van de zorgorganisatie waarin je werkt en daarbuiten'.

Verpleegkundig leiderschap wordt volgens deze site gevormd door:

- een grote mate van bewustzijn van (het effect van) de eigen professionele rol te midden van andere rollen (en andere rollen kennen en herkennen);
- het stellen van reflectieve en onderzoekende vragen;
- het gebruiken van evidence based practice;
- als rolmodel verschil te maken voor uitkomsten van patiënten, collega-medewerkers, zorgorganisatie en maatschappij.

Over het leiderschap van verzorgenden en andere beroepsbeoefenaren is minder geschreven.

⁷ Het onderzoek is onderdeel van het kennisprogramma Waardigheid en Trots en is uitgevoerd door Vilans (Vilans, 2018).

⁸ www.verpleegkundigleiderschap.nu

Het Van Kleefinstituut (2019) heeft met het 'Praktijkonderzoek verzorgend leiderschap' geprobeerd die leemte te vullen voor verzorgenden. In het onderzoek wordt het leiderschap van verzorgenden als volgt omschreven. Een verzorgend leider is:

- vakbekwaam;
- neemt actief een coördinerende positie in, in de dagelijkse zorg rondom de cliënt en zijn kwaliteit van leven;
- weet welke interventies nodig zijn, vanuit vakkennis, de relatie met de cliënt, de context en eigen intuïtie;
- durft af te wijken van geldende normen als dat de kwaliteit van zorg verbetert;
- toont moed om zaken bespreekbaar te maken en te kunnen incasseren als het tegenzit;
- is zelfbewust van de eigen kwaliteit, waarde, rol en positie in de keten van zorgverlening;
- maakt haar vak(bekwaamheid) kenbaar en zichtbaar;
- werkt samen vanuit respect, vertrouwen en gelijkwaardigheid met andere beroepsgroepen;
- heeft goede reflectieve en communicatieve vaardigheden;
- is verantwoordelijk voor de eigen vakbekwaamheid en werkt actief aan persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- neemt een stimulerende, verbindende en lerende houding aan, met oog voor kwaliteiten van collega's;
- bewaakt de eigen grenzen en de grenzen van het vak;
- toont voorbeeldgedrag en stimuleert collega's het beste uit zichzelf te halen;
- denkt mee over de strategische richting van de organisatie in een veranderende zorgwereld.

Overigens zijn in er veel overeenkomsten tussen verzorgende en verpleegkundige leiderschapsvaardigheden. In het onderzoek worden er vijf genoemd:

1. eigen stem laten horen en proactief zijn;
2. communicatief vaardig;
3. zelfstandig en autonoom;
4. netwerken en verbinden;
5. liefde voor het vak.

Naast beleidsmakers en onderzoekers zijn er ook de nodige opinion-leaders die zo hun opvattingen hebben over wat voor leiderschap nodig is in de ouderenzorg. Denk aan Hugo Borst, Carin Gaemers en Wanda de Kanter. In september 2019 kwamen zij met 'De Tien Geboden voor de zorg van kwetsbare ouderen'. Op nummer vier staat 'Er zijn altijd zorgmedewerkers in de buurt die de bewoner goed kennen en weten wat diens levensgeschiedenis is. Zij weten wat de bewoner fijn of vervelend vindt en houden daar rekening mee' (NRC, 6 september 2019). Sarah Blom (ouderenspsycholoog) en David Blom (gezondheidszorgpsycholoog) gaan in hun reactie op het manifest van Borst, Gaemers en De Kanter verder in op de rol van verzorgenden 'Met hun sterke intuïtie en gevoel bewegen

de verzorgenden mee met de kwetsbare medemens en diens oer-menselijke behoefte om zich begrepen te voelen en er nog bij te horen'. Anders dan in het beroepsprofiel, waar de nadruk ligt op taken als ondersteuning van zelfmanagement en preventie, vragen deze opinion-leaders aandacht voor de relatie tussen verzorgenden en hun cliënten. Dáár ligt de kracht van verzorgenden, vinden zij.

Deze relationele invulling van de zorg staat echter onder grote druk. 'Al te lang bevinden zij <verzorgenden> zich in een benarde situatie, die het hen onmogelijk maakt om goede zorg te realiseren.' (Skipr 10-9-2019) Aandacht voor de werkomstandigheden vragen ook Duijs en Verdonk⁹ (Trouw, 30-10-2019) in hun reactie op de brief van Ministers De Jonge en Bruins aan 3000 ex-zorgmedewerkers om toch alsjeblieft weer terug te komen naar de zorg. In de vele reacties benadrukken ex-zorgmedewerkers wel terug te verlangen naar het zorgen en de contacten met cliënten, maar niet naar de werkomstandigheden. De omstandigheden waaronder veel zorgmedewerkers moeten werken zijn om meerdere redenen zwaar. Blom & Blom zeggen over verzorgenden: 'Hun status is laag, terwijl er hoge eisen aan hen worden gesteld. Naast de zware praktische zorgtaken, moeten zij zich een weg banen door vele moeilijke contacten: met ontredderde cliënten, rouwende en kritische familieleden, arrogante managers'. De zorg om de verzorgenden zelf ontbreekt, en dat terwijl volgens Blom & Blom veel verzorgenden zich kwetsbaar voelen: 'dit uit zich in onzekerheid, moeite om hun gevoelens en ervaringen onder woorden te brengen en angst om op te vallen en buiten de groep te vallen'. Dit roept de vraag op in hoeverre dit door de werkcontext in de hand gewerkt wordt.

Het beeld dat opdoemt uit de discussies in de media is er een van een worstelende beroepsgroep, verzorgenden die overvraagd worden en slecht toegerust en ondersteund worden. Dit staat in schril contrast tot de gepresenteerde ideaalbeelden over het leiderschap van zorgmedewerkers. Daarin gaat het over zelfbewuste en vakbekwame mensen die de zorg rondom de patiënt coördineren en meedenken over de strategische positie van organisaties. In dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar de verhalen van zorgmedewerkers (zoals verzorgenden, verpleegkundigen en studenten) zelf. Wat houdt leiderschap voor hen in? Wat herkennen wij hierin van de hiervoor gepresenteerde verhalen?

6.2 Wat leiderschap betekent volgens zorgmedewerkers

De hoofdvraag van het onderzoek gaat over de manier waarop deelnemers aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap hun eigen leiderschap vorm geven en van betekenis voorzien. De observaties, interviews en reflecties door deelnemers hebben een rijke beschrijving opgeleverd van wat persoonlijk leiderschap volgens hen inhoudt (zie hoofdstuk 5). Belangrijke thema's hierin zijn: zelfbewustzijn en lef, samenwerken, collegialiteit, in balans zijn. Als voorwaarden noemen zij dat zij daarin ondersteund worden.

⁹ namens de projectgroep Gezond Zorgen Amsterdam UMC

Zelfbewustzijn en lef

Veel deelnemers geven bij aanvang van de opleiding aan zich onzeker te voelen in hun werk. Ze zijn onzeker over hun eigen beoordelingsvermogen, of ze het wel goed doen of een ander het niet beter weet. Ze zijn voorzichtig omdat ze anderen niet willen kwetsen en zijn daarom bijvoorbeeld niet duidelijk in de communicatie. Er kan ook sprake zijn van groepsdruk. Er wordt bijvoorbeeld veel geroddeld. Het wordt als moeilijk ervaren om je daaraan te onttrekken. Er is de vrees om niet aardig gevonden te worden door (familieleden van) cliënten of collega's en buiten de groep te vallen. Onzekerheid en voorzichtigheid zijn elementen die ook door opinion-leaders genoemd werden.

De deelnemers aan het post-mbo programma laten echter zien gesterkt te worden door wat zij meemaken in het programma en dat zij veerkrachtig zijn. Zij zien hun onzekerheid toenemend onder ogen. Zij besluiten niet (zo maar) toe te geven aan groepsdruk. Ze durven steeds meer hun mening in te brengen en weten die beter te verwoorden, vanuit meer begrip voor hun gesprekspartners en met ruimte voor de ander. Ze zijn kritisch op hun eigen handelen. Ze stellen meer vragen, luisteren beter en oordelen minder. Het woord 'volwassen' valt vaak in de reflecties van de deelnemers. Een ander volwassen tegemoet treden en op een volwassen manier discussiëren voelt voor veel deelnemers goed. Het geeft zelfvertrouwen als dit lukt, zeker als dit ook nog bevestigd wordt door collega's.

Het is niet gemakkelijk om toe te geven dat je onzeker bent en bijvoorbeeld gevoelig voor groepsdruk. Het vraagt de nodige lef om dit aan te gaan en je kwetsbaar op te stellen naar collega's. Door zichzelf kwetsbaar op te stellen en iets meer te laten zien van de eigen binnenwereld (eigen onzekerheden, het leed dat zij soms meedragen uit hun verleden) hebben de deelnemers elkaar een enorm cadeau gegeven. Ze gaven elkaar vertrouwen, waardoor er begrip ontstond voor elkaar en zij elkaar gingen helpen. Het persoonlijke en collectieve zelfbeeld verbeterde. Deelnemers voelden zich gedurende het programma gesterkt in hun bekwaamheid en beter toegerust voor hun taken.

In de literatuur werd onder andere gesproken over 'de durf om af te wijken van geldende normen als dat de kwaliteit van zorg verbetert', 'moed tonen om zaken bespreekbaar te maken en te kunnen incasseren als het tegenzit' en 'bewust zijn van de eigen kwaliteit, waarde, rol en positie in de keten van zorgverlening'; allemaal aspecten waar deelnemers aan hebben gewerkt tijdens het programma en waar zij in zijn gegroeid.

Samenwerken

Zorgverleners werken veel samen met anderen. Zij werken samen binnen een team, maar ook met professionals buiten het eigen team. Zij overleggen met de huisarts bijvoorbeeld of werken samen met studenten. Goede onderlinge communicatie is belangrijk om prettig samen te werken. Dat is echter nog niet zo gemakkelijk blijkt uit dit onderzoek. Het kan lastig zijn de eigen mening goed te verwoorden en om op een effectieve en respectvolle manier in discussie te gaan met collega's. Wanneer dat goed lukt kan dat de samenwerking en sfeer in een team ten goede komen, zo hebben de deelnemers gemerkt. In de literatuur kwamen deze elementen ook terug. Communicatief vaardig zijn komt terug op de lijstjes met leiderschapsvaardigheden voor verzorgenden en verpleegkundigen. Het

hebben van een stimulerende en verbindende houding met oog voor de kwaliteiten van collega's ook. Het kan echter ook moeilijk zijn in je eentje iets te veranderen. Een team moet er wel voor open staan. Er is een zekere *span-of-support* voor nodig: anderen moeten ook willen dat er iets verandert.

Collegialiteit

In de literatuur wordt een veilige, stimulerende omgeving genoemd als voorwaarde voor gezamenlijk leren (Ruijters, 2017). Vertrouwen ontstaat echter niet zomaar, dat creëer je zelf door je open op te stellen. Door te delen wat je meemaakt in je werk en wat het je doet. Zo ontstaat de noodzakelijke collegialiteit, die nodig is om het vol te houden en door te gaan als het tegenzit. Tijdens het programma had elke deelnemer een eigen kerngroep met wie ze veel deelden. Deelnemers gaven aan dat de vertrouwelijkheid en collegialiteit die ze in de kerngroep ervoeren voor hen heel ondersteunend was. Wat daarbij hielp is dat de groepen zeer divers waren samengesteld uit medewerkers met verschillende functies en studenten. Deelnemers ontdekten dat zij van iedereen konden leren ongeacht de leeftijd, ervaring en functie. Er was geen sprake van een eenduidige meester-gezel relatie, maar van wederkerigheid. Een student liet bijvoorbeeld haar stageverslag lezen aan de groep en kreeg daar feedback op. Zij ging knap met de feedback om, maar voor de groep was het ook belangrijk. Het zette hen ook aan het denken.

In balans zijn

Veel zorgmedewerkers zijn echte aanpakkers, ze zijn doeners. Ze zijn ook helpers. Ze vinden het fijn voor anderen van betekenis te kunnen zijn. Het gevaar is groot dat zij anderen vóór zichzelf stellen, zichzelf overvragen en uit balans raken, zo laat dit onderzoek zien. In balans zijn vraagt dat je goed in contact bent met jezelf én met je omgeving. Alleen zo vind je het juiste midden, bijvoorbeeld tussen jezelf wegcijferen en je mening doordrijven of tussen werk- en privé zaken, tussen (te) hard werken en (noodzakelijke) rust inbouwen. Ook hierbij is het helpend als je er met collega's over kunt praten en als er coaching is, zoals tijdens het programma door de procesbegeleiders gegeven werd. Balanceren kan ook gaan over keuzes maken tussen wat op dat moment het meest nodig is om te doen, prioriteren dus. Ook dat is een taak die leiderschap vraagt.

Balanceren is een aspect van zorgen dat minder in de literatuur genoemd wordt, maar in het programma gelukkig wel de nodige aandacht kreeg. De ondersteuning door de procesbegeleiders hielp daarbij.

Ondersteuning

Het werken in de kerngroepen hielp de deelnemers om even bewust afstand te kunnen nemen voor reflectie en overleg. Dit is iets wat niet vanzelf in de dagelijkse praktijk tot stand komt, noch in een collectief leerprogramma, maar bij uitstek er 'tussen in'. In een kleinere groep, die – mede door de begeleiding – veilig is, en waar lastige vraagstukken niet uit de weg worden gegaan. Leren moet naast veilig ook uitdagend zijn. De uitdaging zit voor de medewerkers en studenten er vooral in hun eigen bijdrage aan de zorg voor cliënten serieus te nemen. Hun eigen overtuigingen, vragen en zorgen in gesprek te brengen en op zoek te gaan naar antwoorden.

Persoonlijk leiderschap ontwikkelen

Persoonlijk leiderschap van zorgmedewerkers – toont dit onderzoek aan – ontstaat niet vanzelf. Het start misschien bij een individuele ambitie of wens, om bijvoorbeeld steviger in de schoenen te staan, maar er is ook een stimulerende en ondersteunende omgeving nodig. Collega's bij wie je je verhaal kwijt kunt, die met je meedenken. Een begeleider die je uitdaagt vraagstukken aan te gaan en nieuwe dingen uit te proberen. Mensen die je helpen het goede midden te vinden – de balans – tussen zorgen voor een ander en voor jezelf.

6.3 Vakmanschap, leiderschap en professionele identiteit

In de eerste doelstelling van het programma wordt aandacht gevraagd voor de vorming van de professionele identiteit van de deelnemers. Voor goed vakmanschap en leiderschap is een sterke professionele identiteit nodig. Immers, wanneer je als professional goed in je vel zit, bijvoorbeeld doordat je jezelf goed kent, je kunt en durft te uiten, begrijpt wat er in anderen omgaat en hoe je hen tegemoet kunt treden, zal het werk meer energie geven en minder energie kosten. We zien dit terug als deelnemers zich afvragen of ze het erg vinden om extra werk te doen of dat ze zich daar wel goed bij voelen. Ze leren zichzelf beter kennen ook in relatie tot anderen, bijvoorbeeld met betrekking tot hun manier van leren, hun stijl van communiceren, hun uitstraling of hun drive om uitdagingen aan te gaan en dingen op te pakken.

Manon Ruijters, hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en een van de gastdocenten van het programma, schrijft hierover in haar oratie het volgende: 'Geven we aandacht aan professionele identiteit, dan ontdekken professionals waarin ze uniek zijn en leren ze het uniek zijn van anderen herkennen; komen ze minder snel klem in de veranderingen omdat ze weten wanneer en hoe het hun identiteit raakt, kunnen ze gemakkelijker schakelen in rollen en met goed werk toegevoegde waarde leveren'. 'Goed werk' is, zoals Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon (2001) het verwoorden, werk dat deugdelijk is (excellentie), deugt doet (ethiek) en energie geeft (engagement).

Een sterke professionele identiteit draagt volgens Ruijters e.a. (2018) bij aan zelfsturing, veerkracht, wijsheid en excellentie. Ruijters (2015) zegt hierover: 'Het gevolg van een sterke professionele identiteit is dat je weet waar je voor staat, wat voor jou belangrijk is, en hoe je wilt bijdragen. Het geeft een anker in jezelf. Dat zorgt voor veerkracht. Je weet beter wat wel en niet van waarde is en 'het gedoe' raakt je niet meer zo. Een stevige professionele identiteit zorgt er daardoor voor dat je kunt omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken. Bovendien ben je beter in staat je werk en je ontwikkeling te sturen en het maximale uit jezelf te halen. Tenslotte ontwikkel je praktische wijsheid; je neemt helder waar en herleidt in situaties waar het nu eigenlijk om draait, om van daaruit te improviseren, om te gaan met conflicterende belangen of afwegingen te maken in de toepassing van regels'.

Sveningsson en Alvesson (2003) spreken van *'identity work'*: het onderzoeken van de eigen identiteit om die te versterken, ontwikkelen of hervormen. Leiderschapsprogramma's zoals het post mbo programma Vakmanschap en Leiderschap kunnen worden gezien als *identity workspaces*: plekken die individuen de gelegenheid bieden en stimuleren om hun professionele identiteit te onderzoeken en er aan te werken (o.a. Carroll en Levy 2010). Dit kan bijvoorbeeld door via verschillende perspectieven naar jezelf te kijken en zo te ontdekken wat vakmanschap voor je betekent en hoe dat past bij jou als persoon, als mens. Dit kan het beste samen met 'professionele vrienden', mensen die je kennen, het vak kennen en met je mee kunnen en willen denken. Professionele vrienden hoeven echter niet per se precies dezelfde functie te hebben. Ze hoeven ook niet per se in hetzelfde team, afdeling of zelfs organisatie te werken. Vaak helpt het zelfs als dat niet zo is, dan is er meer veiligheid en vertrouwen. In het post-mbo programma was professionele identiteit het onderwerp van een van de cursusdagen, maar is er ook doorlopend aan gewerkt, bewust of onbewust. De kerngroepen vormden daarbij de professionele vrienden die steeds konden meedenken en hun perspectieven inbrachten, zoals blijkt uit uitspraken van de deelnemers over samen sparren, elkaar verder helpen, her- en erkenning in een veilige omgeving.

De combinatie van het vergaren van meer kennis en vaardigheden op het gebied van persoonlijk leiderschap en communicatie en het *'identity work'* in het programma stelden de deelnemers in staat om 'goed werk' te verrichten. De deelnemers hebben veel nagedacht over waar het hen om te doen is in hun vakuitoefening (ethiek – werk dat deugd doet) en of ze op de goede plek zitten om dit te doen. Ze vragen zich ook af wat goed werk is voor wie. Bijvoorbeeld als ze meer vanuit de cliënt gaan denken of er meer willen zijn voor de bewoners. Collegialiteit is hierbij ook een terugkerend thema, waarbij een balans wordt gezocht tussen wat goed werk betekent voor jezelf en voor je team. Als je bijvoorbeeld de lat hoog legt als individu, wat betekent dat dan voor je team?

Deelnemers reflecteren ook op de manier waarop ze hun werk uitvoeren of hoe het werk zou moeten worden uitgevoerd (excellentie – wat is deugdelijk werk?). Het gaat bijvoorbeeld over het meer bewust omgaan met de taakverdeling – wat doe ik, wat kan een ander ook doen, om kwaliteiten in het team te benutten. De werkbezoeken gaven inzicht in eigen context, juist door verschillen op te merken. Dit geeft vaak aanleiding om na te denken over: wat zijn voor mij de normen voor goed werk, goede zorg. Een deelnemer geeft bijvoorbeeld aan dat ze zich door het werkbezoek beter kan profileren als verpleegkundige op de eigen afdeling.

Drie van de deelnemers aan het programma waren studenten die stage liepen bij Zuid-OostZorg. Ook zij hebben een ontwikkelingsproces doorgemaakt in hun professionele identiteit. Ze zijn naar eigen zeggen al vrij snel van student naar werkende gegaan, ze *"hoorden er gewoon bij"*. Ze waren met de andere deelnemers zowel zorgmedewerker als lerende.



Identity work, of het regelmatig aandacht besteden aan de professionele identiteit, kan medewerkers een belangrijke basis geven van waaruit ze hun vakmanschap en leiderschap kunnen vormgeven. Medewerkers met een sterke professionele identiteit, voor wie de drie elementen van 'goed werk' met elkaar in evenwicht zijn, zullen waardevolle, taakvolwassen medewerkers zijn, die meedenken met hun collega's, hen steunen en adviseren. Zij zullen voor cliënten en hun familie prettige en deskundige zorgverleners zijn die door hen gerespecteerd worden en bij wie ze graag te rade zullen gaan.

6.4 Slotconclusies en aanbevelingen

Zoals al eerder aangegeven, is zorgen bij uitstek een relationele bezigheid. Iets wat plaatsvindt tussen mensen. Nederlandse hoogleraren als Anne-Mei Thé, Annelies Mol en Andries Baart wijzen ons er meermaals op dat voor zorg nabijheid en vertrouwdheid nodig is. Dit mag vanzelfsprekend lijken, maar is dat in de veeleisende praktijk van de zorg niet altijd. Dat geldt ook voor de deelnemers aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap. Dat zijn echte doeners en ze hebben het druk. Ze combineren dagelijks het verplegen, verzorgen en activeren met opruimen, organiseren, administreren, schoon houden, telefoneren, etcetera. Veel van de deelnemers waren gewend in hun werk de uitvoering van taken voorop te stellen, ten koste van eigen en andermans behoeftes. Zij waren gewoon om over gevoelens heen te stappen, zich niet uit te spreken, zich te voegen naar anderen of juist de eigen zin door te drijven. Gedurende het programma gaat het echter steeds vaker over de emotionele en relationele kanten van het werk. Tijdens het programma zijn zij meer stil gaan staan bij wat zijzelf en anderen nodig hebben; wanneer de balans goed is en wat de juiste maat is (in termen van Anthonio). Ze hebben hard ge-

werkt aan emotionele vaardigheden als luisteren, het herkennen van zorgen, empathie tonen. Ze hebben opnieuw de verbinding gemaakt met hun eigen drijfveren en ambities, de intrinsieke motivatie om te werken in de zorg. Zij hebben hun eigen en anderzins werk onderzocht en daarvan geleerd. Hebben meer rust en balans gevonden.

Het leiderschapsverhaal van de deelnemers is een driedelig verhaal. Het gaat over:

1. de ontdekking dat om te excelleren als professional het belangrijk is dat je er van jezelf mag zijn. Je neemt jezelf mee naar je werk met al je vragen, deskundigheid, creativiteit, uniciteit;
2. de herdefiniëring van leiderschap naar: aandacht voor jezelf en de mensen met wie je samenwerkt. Dit vraagt zelfbewustzijn, zelfzorg, samenwerking, collegialiteit, het elkaar scherp houden, en elkaar steunen in de eigen persoonlijke ontwikkeling;
3. de erkenning dat er aandacht en ondersteuning nodig is om jezelf te blijven ontwikkelen en om persoonlijk leiderschap vorm te geven in je werk. Dat kan door: overleg met professionele vrienden, zo nodig buiten het eigen team; tijd en ruimte nemen voor reflectie; ondersteuning door het management, de organisatie.

Leiderschap, zo hebben deelnemers geleerd, is niet iets dat ver weg plaats vindt in bestuurskamers, is niet alleen voor zelfverzekerde mensen, voor ambitieuze mensen of voor mensen die goed uit hun woorden kunnen komen. Nee, leiderschap blijkt bij uitstek iets van mensen die willen leren en reflecteren op zichzelf, op hun vak en de omgeving waarin ze dat vak uitoefenen. Die zich willen verdiepen in met wie ze dat doen (collega's) en voor wie ze dat doen (cliënten) en die door dat te doen respect afdwingen en invloed uitoefenen op hun omgeving (thuis, in de vrije tijd en op het werk).

Dit alles betekent dat je je er als zorgmedewerker bewust van bent dat je een professionele identiteit hebt en waar die door gevormd wordt. Dat die professionele identiteit geen vaststaand gegeven is maar voortdurend in ontwikkeling is. Dat je hier ondersteuning voor mag vragen van 'professionele vrienden' én de organisatie/het management. De deelnemers van het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap kregen die ondersteuning en zijn daardoor gegroeid als mens en professional. Ze zijn steviger geworden in hun werk. Ze laten vaker hun eigen stem horen; zijn communicatief vaardiger geworden, zelfbewuster, reflectiever en meer gemotiveerd om te ontdekken wat een cliënt nodig heeft en hoe dingen anders of beter kunnen. Ze zijn bovendien een betere collega geworden voor elkaar, zij voelen zich gezien en gewaardeerd. Voor de deelnemers van het programma is ZuidOostZorg niet langer alleen een werkplek, maar ook een ontwikkelplek. Een plek waar je de ruimte krijgt om te werken aan jezelf. Te onderzoeken hoe iets óók of anders kan.

Drie studenten van ROC Friesland kregen de unieke kans om met de medewerkers van ZuidOostZorg mee te doen aan het programma. Dat was in het begin misschien even onwennig, maar al heel gauw vervaagden de verschillen. De kerngroepen waren zo samengesteld dat er mensen met allerlei verschillende functies inzaten. Dat maakte het interessant – je kon echt wat van elkaar leren – en het was snel vertrouwd. De studenten droegen net zo veel bij als de zorgmedewerkers en werden net zo gezien en gewaardeerd.

De studenten ervoeren door deelname aan dit programma hoe belangrijk collegialiteit is. De kennismaking met diverse functies, afdelingen en organisaties hielp hen keuzes te maken voor hun toekomst.

De deelnemers aan het programma – zorgmedewerkers en studenten – zijn unaniem in hun aanbevelingen naar ZuidOostZorg en Friesland College:

1. Ga door met het programma. Het is belangrijk dat zo veel mogelijk collega's deze opleiding kunnen volgen omdat één persoon alleen niet altijd een heel team tot meer leiderschap kan aanzetten.
2. Zorg dat de ondersteuning ook na het programma nog beschikbaar is voor de deelnemers, anders is het misschien toch lastig vol te houden. Onder druk is de neiging groot te gaan rennen in plaats van reflecteren. De gelegenheid bieden om onder begeleiding te reflecteren op het werk, kan veel uitmaken in hoe het werk ervaren en uitgevoerd wordt.

Wij voegen hier aan toe:

3. Schaal op binnen én buiten ZuidOostZorg. Dit onderzoek laat zien hoe gewenst een programma als deze is en wat dat met medewerkers en teams kan doen. Investeren in mbo-geschoolde zorgmedewerkers – de grootste groep in veel zorgorganisaties – is broodnodig. Zij maken dagelijks het verschil voor cliënten. Hen uitdagen, vertrouwen en vrijheid geven is nodig zodat zij plezier houden of hervinden in het werk, weerbaar zijn en lenig in het vinden van oplossingen voor dagelijkse en toekomstige vraagstukken van de zorg.
4. Voor ROC Friesland is belangrijk dat studenten goed voorbereid worden op de dagelijkse werkpraktijk. Dat zij leren balanceren en omgaan met dilemma's, ten einde gezonde en vitale zorgmedewerkers te worden. Dat zij een stevige professionele identiteit ontwikkelen en tijdens hun stages oefenen met het inbrengen van hun eigen ideeën en met het meedenken met en ondersteunen van collega's. Daarvoor hoeven zij niet te wachten tot ze gediplomeerd zijn, zo is gebleken.

Tot slot

Dit onderzoek vond op kleine schaal plaats. We volgden het eerste post-mbo programma voor zorgmedewerkers om inzicht te krijgen in wat leiderschap voor deze zorgmedewerkers betekent en hoe dit ondersteund kan worden. De indruk is dat deelnemers door dit programma sterkere professionals zijn geworden en betere, actievere en enthousiastere collega's en zorgverleners. Onderzoeken op welke manier opschaling en uitbreiding mogelijk is en hoe resultaten bekijken zou een mooie volgende stap zijn in het ontwikkelen van een passend curriculum van post-mbo onderwijs voor zorgprofessionals.

Literatuur

Andriessen, D. (2014) Praktisch relevant en methodisch grondig? Lectorale rede Hogeschool Utrecht. <http://www.onderzoekscoach.nl/wp-content/uploads/2014/04/Openbare-Les-Daan-Andriessen1.pdf> (geraadpleegd op 19-12-2019)

Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4): 441-462.

Berghout, A, Oldenhof, L., Scheer, van der, W.K. & C. Hilders (2019) From context to contexting: professional identity un/doing in a medical leadership development programme. *Sociology of Health & Illness* X (X): 1-16.

Blom, D. & S. Blom (2019) Met de tien geboden van Borst en Gaemers komen we er niet. <https://www.skiper.nl/blog/met-de-tien-geboden-van-borst-en-gaemers-komen-we-er-niet/> (Geraadpleegd op 19-12-2019)

Borst, H., Gaemers, C. en W. De Kanter (2019) De Tien Geboden voor de zorg van kwetsbare ouderen. *NRC*: 6 september 2019.

Campbell, R.J. (2008) Change management in health care. *The Health Care Manager* 27 (1): 23-39.

Cummings, G., Lee, H., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C., Paul, L., & Stafford, E. (2008) Factors contributing to nursing leadership: a systematic review. *Journal of health services research & policy*, 13(4), 240-248.

Cummings, G.G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., Muise, M., Stafford, E. (2010) Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*

Duijs, S. & P. Verdonk (2019) Zorgpersoneel dumpen en dan terugvragen? Niet zonder 'sorry'. *Trouw*: 29-10-2019

Forbes-Thompson, S., Leiker, T., Bleich, M.R. (2007) High-performing and low-performing nursing homes: A view from complexity science. *Health Care Manage Rev* 32(4): 341-351.

Friesland College & ZuidOostZorg (2018) Brochure Post-mbo programma Vakmanschap & leiderschap.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & William, D. (2001). *Good Work. When excellence and ethics meet*. USA: Basic Books.

KPMG (2017) *Van goed naar geweldig leiderschap*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2017/sector/gezondheidszorg/van-goed-naar-geweldig-door-leiderschap.pdf> (geraadpleegd op 19-12-2019)

Mazereeuw, M. (2017). *Praktijkroutes in beeld: Een praktijkgericht onderzoek naar de ervaren meerwaarde en uitdagingen in praktijkroutes van het Friesland College en partnerbedrijven*. Leeuwarden: Friesland College en NHL Hogeschool (Interne publicatie)

Ruijters, M. (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Ruijters, M. (2018). *Mijn binnenste buiten. Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Vakmedianet.

Schön, D. A. (1987) *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass

Sveningsson en Alvesson 2003 Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations* 56 (10): 1163-93

Tronto, J.C. (1994) *Moral Boundaries. A political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge.

Van Kleefinstituut (2019) *Praktijkonderzoek naar verzorgend leiderschap*. https://www.vankleefinstituut.nl/wp-content/uploads/2019/08/verz-leiderschap_DEF_spreads-1.pdf (geraadpleegd op 19-12-2019)

Vilans (2018) *Leiderschap in alle lagen van de organisaties*. Utrecht: Waardigheid en Trots.

Vygotsky, L. S. (1978) *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.

Zorginstituut Nederland (2017) *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Samen leren en verbeteren*. www.zorginstituutnederland.nl/publicaties/publicatie/2017/01/13/kwaliteitskader-verpleeghuiszorg

Bijlage 1 Overzicht van het programma

Het programma bestond uit vijf modules van ieder zes dagdelen, bestaande uit plenaire bijeenkomsten, trainingen, workshops, inleidingen. Daarnaast is er gewerkt in kerngroepen van zeven deelnemers waar onder leiding van een procesbegeleider gewerkt is aan eigen doelen/dilemma's/vragen en aan het 'verdiepen' en 'vertalen' van dat wat in de plenaire programmaonderdelen aan de orde was geweest naar de eigen praktijk. Maaïke van der Snoek, Tes Salverda en Emmy Klein waren verantwoordelijk voor de procesbegeleiding. Zij zijn alle drie werkzaam bij Friesland College.

De inhoud van het programma, in het kort:

Module 1. Kennismaking

- Kennismaking met elkaar, het programma, de kerngroepen en hun (proces)begeleiders.
- Manon Ruyters, hoogleraar leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU in Amsterdam, is in gegaan op leeroriëntaties.
- Tjalling van den Berg en collega's, werkzaam bij het CIOS in Heerenveen, hebben een programma "ECO-coachen" verzorgt. Eco-coachen is een actieve werkvorm waarbij deelnemers door fysieke oefeningen hun mentale kracht ontwikkelen en hun bewustzijn op het eigen functioneren vergroot wordt.
- Werken in kerngroepen op locatie.

Module 2. Communicatie, de cliënt

- Hergen Datema, leiderschapstrainer op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, heeft twee trainingen gegeven om te leren communiceren met aandacht. Doel was het vergroten van het eigen bewustzijn van deelnemers in contact met de ander. Op basis van de onderscheiden invalshoeken uit de transactionele analyse (ouder, kind, volwassene) is geoefend. De ander kan zowel de cliënt als de collega zijn. Hoe kom je achter de drijfveren, de invalshoek van een ander, wat beweegt de cliënt, hoe voel je dat je in verbinding met de ander bent.
- Werken in kerngroepen op locatie.

Module 3. De omgeving, de context van de Zorg

- Anke Huizenga, bestuurder van Zuidoostzorg, is ingegaan op de historie van de zorg, op de huidige situatie en ontwikkelingen en op de strategische en inhoudelijke keuzes die ZuidOostZorg gemaakt heeft.
- Evelyn Finnema, lector kwetsbare ouderen NHL/Stenden heeft een programma verzorgd gericht op laatste inzichten in de Zorg voor kwetsbare ouderen.
- Praktijkbezoek, stage. De deelnemers zijn òf bij een andere instelling in de gezondheidszorg òf bij een andere afdeling/locatie van ZuidOostZorg geweest om vanuit gerichte vragen te verkennen, mee te werken en zich te verdiepen.
- Werken in kerngroepen op locaties, tussenevaluatie.

Module 4. Samenwerken

- Karin Gritter, trainer/coach, heeft een training 'feedback-feed forward' gegeven. Een essentiële competentie voor het functioneren in een zelforganiserend team.
- Ron Arends, docent in dienst van het Friesland College heeft de deelnemers getraind in het kennen, herkennen en werken vanuit vijf verschillende (gedrags)stijlen. Belangrijk voor het succesvol werken in een zelforganiserend team is het goed kennen van jezelf, het (h)erkennen van verschillen en het goed om kunnen gaan met een steeds veranderende samenstelling van een team, veranderende vragen van cliënten en een omgeving in verandering.
- Werken in kerngroepen op locatie.

Module 5 Afsluiting, integratie

- Tijdens een tweedaagse bijeenkomst is het programma afgesloten door met ieder persoonlijk en in de kerngroepen de balans op te maken.
- Wilma van der Scheer en Petra Cremers, onderzoekers, hebben belangrijke bevindingen uit hun onderzoek gepresenteerd en gecheckt en met de deelnemers gewerkt aan het stellen van open, onderzoekende vragen.
- Gabriel Antonio, bijzonder hoogleraar leiderschap, organisatieontwikkeling en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen, heeft een masterclass persoonlijk leiderschap en vakmanschap verzorgd.

Erasmus University Rotterdam
For ambitious thinkers and doers.

