



we doen het samen

Leiderschap in ontwikkeling

De ontwikkeling van leiderschap van zorgmedewerkers
door middel van het post-mbo programma
Vakmanschap en Leiderschap.

Dr. Petra Cremers

Dr. Wilma van der Scheer



“Persoonlijk leiderschap 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 je krijgt, die je 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.”

Anke Huizenga, voorzitter Raad van Bestuur ZuidOostZorg,
en Carlo Segers, voorzitter College van Bestuur Friesland College



Inleiding

ZuidOostZorg wil graag dat zorgmedewerkers en cliënten samen aan het roer staan. Cliënten vinden het belangrijk om zelf keuzes te kunnen maken. Ze willen bijvoorbeeld zelf beslissen om wel of niet in het eigen huis te blijven wonen of een behandeling te ondergaan bij ziekte. Dit vraagt van zorgmedewerkers dat zij de draagkracht en draaglast van de cliënt 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.

Een post-mbo programma over persoonlijk leiderschap

Binnen het bestaande aanbod van post-mbo scholing is er geen opleiding op het gebied van persoonlijk leiderschap. Zorginstelling ZuidOostZorg en Friesland College willen hier verandering in brengen en hebben daarom het post-mbo-programma Vakmanschap en Leiderschap ontwikkeld.

Voor ZuidOostZorg past de ontwikkeling van het ‘post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap’ 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, waarbij het handelen in de praktijk centraal staat in het leerproces.

Onderzoek

Het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap is enig in zijn soort. Voor ZuidOostZorg en Friesland College is het belangrijk om inzicht te krijgen in de effecten ervan: hoe de werk- en denkwijze van de deelnemers verandert door deelname aan het programma, en wat deze verandering kan betekenen voor de organisatie en de zorgverlening enerzijds en voor de opleiding van zorgmedewerkers anderzijds.

Daarom is er onderzoek uitgevoerd waarvan de hoofdvraag 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”.*

Leiderschap in de ouderenzorg

Er is veel te doen rondom leiderschap in de ouderenzorg. De meeste aandacht is er voor het leiderschap van leidinggevendens zoals managers en bestuurders en de inbreng van professionals op formele leiderschapsposities. Maar het inzicht groeit dat meer handelingsruimte voor zorgprofessionals nodig is en dat het vooral hun leiderschap is dat gekoesterd en gestimuleerd moet worden.

Volgens KPMG is een van de succesfactoren voor goede zorg 'leidinggeven met lef om te denken vanuit de cliënten'. Vilans (kennisinstituut voor de ouderenzorg) verwoordt het als volgt: 'Waar voorheen de verpleeghuiszorg voornamelijk hiërarchisch en systeem gedreven werd aangestuurd wordt tegenwoordig om leiderschap gevraagd vanuit betrokkenheid, persoonsgerichte zorg en adaptatie aan specifieke situaties'. In het recente onderzoek van het Van Kleef instituut worden vijf belangrijke verzorgende en verpleegkundige leiderschapsvaardigheden beschreven:

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 opinieleiders die zo hun opvattingen hebben over leiderschap 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'. Anderen benadrukken dat de kracht van zorgmedewerkers ligt in de relatie tussen zorgmedewerkers en hun cliënten. Zij geven echter ook aan dat de zorg om de zorgmedewerkers zelf vaak ontbreekt, wat maakt dat zij zich kwetsbaar voelen. Het beeld dat opdoemt uit de discussies in de media is er een van zorgmedewerkers 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 staan de ervaringen van zorgmedewerkers zelf centraal. Vragen daarbij waren: Wat houdt leiderschap voor hen in? Wat hebben zij nodig om leiding te nemen? Wat herkennen wij hierin van wat er al geschreven is over persoonlijk leiderschap in de zorg? Zien we dat de praktijk van de zorgverlening verandert?

Het programma en de deelnemers

In december 2018 beginnen achttien medewerkers van ZuidOostZorg en drie studenten van het Frieslandcollege aan het post-mbo-programma Vakmanschap en Leiderschap. De zorgmedewerkers hebben verschillende functies, zoals verzorgende IG¹, helpende, welzijnscoach, eerstverantwoordelijke verzorgende of verpleegkundige (EVV), verpleegkundige, facilitair medewerker. De studenten volgen de opleiding mbo-Verpleegkunde of VIG/MZ².

De deelnemers voeren allemaal voor de start van het programma een vraaggesprek met de programmaleider over persoonlijke drijfveren, keuzes en verwachtingen van het programma. Hun motivatie om mee te doen is verschillend; de ene deelnemer loopt tegen grenzen aan in het werk en wil daarin verandering brengen, een ander wil meer repertoire voor haar eigen handelen.

¹ Verzorgende individuele gezondheidszorg

² Verzorgende individuele gezondheidszorg en maatschappelijke zorg

Het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap wil het persoonlijk leiderschap van deelnemers versterken door:



Inzicht in eigen drijfveren en kenmerken:

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, haar professionele identiteit?

Vaardigheden om succesvol samen te werken in teams:

Werken aan inzichten en vaardigheden die het eigen functioneren versterken. Bijvoorbeeld: 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.

Werken vanuit het gezichtspunt van de cliënt:

Integraal kijken naar de cliënten als individu. Wat vinden zij belangrijk en wat betekent dat voor zorgmedewerkers? Welke betekenis heeft de sociale omgeving van de cliënt voor hem- of haarzelf 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 geven aan het werk:

Een 'grote ambitie' van de organisatie 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?

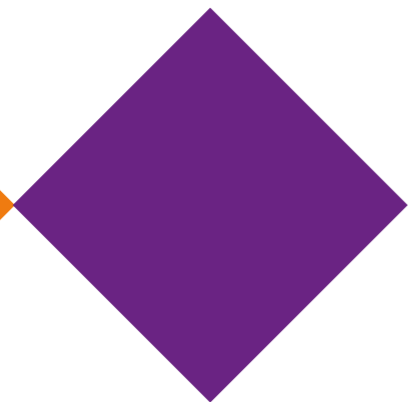
Het programma bestaat uit plenaire bijeenkomsten, verzorgd door verschillende trainers en docenten. Aansluitend daaraan werken de deelnemers in groepen van zeven met een procesbegeleider (de zogenaamde kerngroepen). Ook leggen de deelnemers werkbezoeken af. Het totale programma bestaat uit vijf modules van zes dagdelen per module, in totaal vijftien dagen. 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. Ook de voorzitter van de Raad van Bestuur van ZuidOostZorg en de voorzitter van het College van Bestuur van Friesland College leveren een bijdrage aan het programma.

Het onderzoek – onze werkwijze

In dit onderzoek staan de verhalen centraal van 18 zorgmedewerkers van ZuidOostZorg en drie studenten die er de praktijkroute volgen. De deelnemers aan het programma zijn op verschillende manieren gevolgd in het onderzoek: door middel van persoonlijke schriftelijke reflecties, observaties tijdens vier bijeenkomsten van kerngroepen en een dialoog met de deelnemers tijdens de slotbijeenkomst, waarbij ze reflecteerden op inzichten die de onderzoekers hadden opgedaan.

“Ik ben enorm onder de indruk geraakt van de deelnemers: zonder hun openheid en bereidheid om ons een inkijkje te geven in hun leerproces hadden we dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.”

Wilma van der Scheer, onderzoeker



“Ik moet leren nee te zeggen, anders loop ik mijzelf voorbij.”

“Ik moet steviger in mijn schoenen gaan staan.”

“Ik moet meer los laten.”

“Ik moet minder hard zijn voor mijzelf.”

Leerdoelen van deelnemers

Resultaten: wat hebben we geleerd?

De aantekeningen, verhalen en observaties van de deelnemers hebben geresulteerd in zogenaamde ‘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 van het programma 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).

Veranderende doelen, drijfveren, ambities

De leerdoelen die de deelnemers formuleerden zijn heel persoonlijk. Ze gaan over hoe deelnemers 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.

Bij de start van het programma begonnen de doelen vaak met “ik moet ...”. In de loop van het programma kwamen er nieuwe leervragen bij. Deze nieuwe leervragen waren meer op reflectie en begrijpen gericht (“waardoor komt het dat ...”) en op handelen (“hoe kan ik ...”).

Een belangrijk thema werd het vinden van het juiste midden, een balans, bijvoorbeeld tussen wat goed is voor jezelf en wat goed is voor het team, de cliënt of tussen hard werken en rust inbouwen, tussen werk en privé.

“Wanneer vind ik iets goed genoeg?”

“Wat en wie is bepalend bij de regie van de cliënt?”

“Waarom reageer ik zo en bij een ander persoon weer op een andere manier?”

“Hoe kan ik mijn teamleden uitdagen het beste uit zichzelf te halen?”

“Hoe kan ik loslaten en vertrouwen geven als er veel van mij wordt gevraagd?”

Vragen van deelnemers

Persoonlijke ontwikkeling en zelfinzicht

Uit de reflecties van de deelnemers blijkt dat zij veel over zichzelf zijn gaan nadenken. Het programma geeft hen een referentiekader en een taal om zichzelf 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. Het zelfbewustzijn van de deelnemers is gegroeid, bijvoorbeeld doordat ze meer vertrouwen op eigen kunnen of ervaren hebben dat hun mening ertoe doet.

In het programma gaat het niet alleen om inzicht opdoen, maar ook en vooral om het daadwerkelijk anders gaan handelen in de werkpraktijk. De meeste deelnemers aan het programma geven aan het geleerde toe te passen in de praktijk. Onder andere door meer voor zichzelf en voor cliënten op te komen, zaken bespreekbaar te maken, beter na te denken alvorens te handelen, te oefenen met andere manieren van communiceren.

Wanneer nieuwe kennis verbonden wordt aan persoonlijke ervaringen is er sprake van internalisering van het geleerde in je eigen doen en laten. Het is nu nog vroeg om te kunnen beoordelen of er sprake is van een dergelijke duurzame

“Ik heb geleerd dat ik tijd nodig heb om beslissingen te nemen.”

“Ik kom er voor mijzelf achter dat ik graag dingen onderzoek. Leuk!”

“Ik ben me bewust geworden dat het belangrijk is dat ik zelf bepaal wanneer iets goed genoeg is.”

“Ik heb iets wat me bezig bleef houden geagendeerd. Een cliënt had veel pijn bij het overlijden, het 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.”

Reflecties van deelnemers

“Het is me duidelijker geworden wat je eigen rol kan zijn en wat dat teweegbrengt bij je gesprekspartner.”

“Doordat ik bewuster communiceer, gaan collega’s dit ook doen.”

“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.”

Reflecties van deelnemers

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 lef te tonen. Dit is een mindset en is ook meteen gaan werken.” 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. Nu denk ik als ik het niet doe kom ik er niet”. 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”.

Nadenken over je werk – hoe het anders kan of óók kan - en oefenen vraagt tijd. Tijd nemen voor jezelf en je collega’s om even mee te sparren is een uitdaging. Het werk loslaten en ontspannen is een andere grote uitdaging voor veel deelnemers.

Samenwerking met anderen

Goed communiceren is niet gemakkelijk. Deelnemers lopen er in hun werk tegenaan dat zij het lastig vinden hun mening goed te verwoorden en om op een effectieve manier in dialoog te gaan met collega’s. Doordat ze zich bewust worden van hoe zij zelf en anderen communiceren en wat voor leerstijl daaronder ligt, krijgen ze meer begrip en respect voor elkaar. Je kunt er bovendien op inspelen, zo geven deelnemers aan.

Het is mooi als een goed voorbeeld gevolgd wordt. Maar soms werkt het niet zo. 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.

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. 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). Ook kregen de deelnemers een scherper beeld van andere functies en van verschillende contexten van hun cliënten, zoals de thuissituatie. De deelnemers hebben hun eigen positie in het team en hun toegevoegde waarde daaraan scherper gekregen.

“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.”

“Ik durf in overleggen mijn mond meer open te trekken. Ga ‘lastige’ gesprekken aan met zowel cliënt als familie en collega.”

“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 vertrouwen waar ik het misschien niet zou geven.”

“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.”

Reflecties van deelnemers

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”. Voor sommige deelnemers was dit ook de hoofdreden om mee te doen aan het programma: om nog betere zorg te verlenen.

De werkbezoeken gaven 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 wat voor hen belangrijk is.

Deelnemers geven aan het belangrijk te vinden om te weten wat cliënten bezighoudt. Door de aangeboden trainingen zijn zij nieuwsgieriger geworden naar waar het gedrag van cliënten vandaan komt en vaardiger in hoe hiermee om te gaan. Datzelfde geldt voor de omgang met familie. Goede communicatievaardigheden helpen in de relatie met cliënten en familie.

Deelnemers zijn aan het denken gezet over wat cliënten zelf willen en kunnen. Hoeveel zelfregie is er mogelijk?

Tot slot heeft het programma deelnemers gestimuleerd meer op te komen voor cliënten en samen met collega’s te bespreken hoe cliënten te benaderen.

Werken in de veranderende context van de zorg(instelling)

Gedurende het programma reflecteren deelnemers op ontwikkelingen in de zorg, op hun huidige rol en functie. Hierbij ervaren de deelnemers veel steun aan elkaar. Niemand formuleerde dit vooraf als een leerdoel, maar terugkijkend is dit misschien wel één van de belangrijkste én mooiste ontdekkingen van deelnemers.

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 rol van de bestuurder is belangrijk voor deelnemers. Zij voerde gesprekken met hen, onder andere bij het diner na afloop van de werkbezoeken. Ze deelde daarin haar eigen ervaringen,

bijvoorbeeld naar aanleiding van frustraties over het uitblijven van renovatie van een locatie.

Sommige deelnemers zijn tijdens het programma actiever geworden in de organisatie. Ze durven meer en zoeken bijvoorbeeld actief het contact met de manager of bestuurder. Een deelnemer gaf aan: “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”.

Een vraag die veel deelnemers bezig hield was of de huidige rol en functie (nog) wel goed passen. De deelnemers trekken verschillende conclusies. Een deel heeft bevestiging gekregen dat ze goed zitten waar ze nu werken. Anderen willen niet direct weg, maar weten nu beter wat ze willen of in welke richting ze het moeten zoeken. Een aantal deelnemers wil zich verder ontwikkelen of zich specialiseren.

Het programma heeft niet alleen effect op het functioneren in het werk, maar werkt ook op een positieve manier door in de thuissituatie van de deelnemers.

“Ik had van mezelf niet verwacht dat ik zoveel zou delen.”

“Herkenning. Onzekerheid kan ik normaal wel verbloemen. In zo’n groep hoor je dat anderen dat ook hebben. Het mag er zijn.”

“Ik heb maatjes nu.”

Deelnemers over hun collega's

“Één van de opvallend goed werkende factoren van het programma is de samenstelling van de groep... verschillen in leeftijd, werkervaring en opleidingsniveau (van MBO student tot alle MBO functies in de Zorg) gaven inspiratie, openheid en versterkten het leereffect!”

Liesbeth Vos, Programmaleider

“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



Conclusies

De hoofdvraag van het onderzoek gaat over de manier waarop deelnemers aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap hun eigen leiderschap vormgeven en van betekenis voorzien. Deze vraag beantwoorden we in drie stappen.

- Als eerste beschrijven we welke elementen van persoonlijk leiderschap voor de deelnemers belangrijk zijn en bespreken we het belang van het hebben van een sterke professionele identiteit.
- Hierna gaan we in op de voorwaarden die deelnemers noemen voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.
- Vervolgens vatten we samen welke ondersteuning dat vraagt. We sluiten af met aanbevelingen van de deelnemers en de onderzoekers voor de initiatiefnemers van het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap: ZuidOostZorg en Friesland College.

Leiderschap volgens de deelnemers

Uit de observaties, interviews en reflecties komen vier elementen van persoonlijk leiderschap naar het sterkst naar voren: zelfbewustzijn, samenwerken, collegialiteit en in balans zijn.

Zelfbewustzijn

Veel deelnemers geven bij aanvang van het programma 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. De deelnemers aan het laten echter zien gesterkt te worden door wat zij meemaken in het programma. Ze tonen zich veerkrachtig en reflectief. Ze 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.

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 dialoog 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.

Collegialiteit

Hoogleraar Manon Ruijters noemt een veilige, stimulerende omgeving een voorwaarde voor gezamenlijk leren. Vertrouwen ontstaat echter niet zomaar, dat creëer je voor een groot deel 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. 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. Ook de studenten 'hoorden er gewoon bij'. De deelnemers geven aan dat de vertrouwelijkheid en collegialiteit in de kerngroep hen veel steun gaf.

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. Balanceren kan ook gaan

over keuzes maken, over bepalen wat op dat moment het meest nodig is om te doen, prioriteren dus. Ook dat is een taak die leiderschap vraagt.

Professionele identiteit

De vier elementen van persoonlijk leiderschap die naar voren komen uit het onderzoek raken aan een belangrijk onderdeel van het programma: identity work, het onderzoeken van de eigen professionele identiteit om die te versterken, ontwikkelen of hervormen. Professionele identiteit was het onderwerp van een van de cursusdagen, maar er is ook doorlopend aan gewerkt, bewust of onbewust. Doordat de deelnemers vanuit verschillende perspectieven naar zichzelf kijken ontdekken ze wat vakmanschap voor hen betekent in relatie tot hun collega's en de organisatie en hoe dat past bij hen als persoon, als mens. Hierdoor ontdekken de deelnemers waarin ze uniek zijn en leren ze het uniek zijn van anderen herkennen. Ze weten beter waar ze voor staan, wat ze bijdragen en wat voor hen belangrijk is. Een sterke professionele identiteit zorgt daardoor voor meer veerkracht, volgens hoogleraar Manon Ruijters, en maakt dat "je kunt omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken".

Wat zorgmedewerkers nodig hebben

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 en de collegiale gesprekken zoals die in de kerngroepen plaatsvonden. Veel deelnemers realiseren zich ook dat ze er nog niet zijn en willen doorgaan met oefenen, zelf of weer binnen een opleidingsprogramma. Veel van de deelnemers geven aan dat het de samenwerking in het team zou bevorderen als meer collega's dit programma zouden volgen. Een enkeling geeft aan zelf haar collega's te willen coachen en meer intervisie te willen doen.

Ondersteuning bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap van zorgmedewerkers – zo 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.

De deelnemers hebben ervaren dat leiderschap niet iets is dat ver weg plaats vindt in bestuurskamers, dat het niet alleen is weggelegd 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 hun vrije tijd en op het werk.

Aanbevelingen

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 dit programma 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.

De onderzoekers voegen hier aan toe:

3. Schaal op binnen én buiten ZuidOostZorg. Dit onderzoek laat zien hoe gewenst een programma als dit 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, teneinde gezonde en vitale zorgmedewerkers te worden en te blijven. 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 rapport is een verkorte versie van het onderzoek "Leiderschap in ontwikkeling. Onderzoek naar de ontwikkeling van deelnemers aan het post-mbo programma Vakmanschap en Leiderschap". Het volledige onderzoeksrapport is te downloaden op www.zuidoostzorg.nl/persoonlijkleiderschap www.frieslandcollege.nl/persoonlijkleiderschap of www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl

Bronnen

- Blom, D. & S. Blom (2019) Met de tien geboden van Borst en Gaemers komen we er niet. <https://www.skipr.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.
- Friesland College & ZuidOostZorg (2018) Brochure Post-mbo programma Vakmanschap & leiderschap.
- 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)
- Ruijters, M. (2018). *Mijn binnenste buiten. Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Vakmedianet.
- 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.

Dit onderzoek is uitgevoerd door het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur in opdracht van ZuidOostZorg en Friesland College.



zuidoostzorg.nl