

LEIDEN OM TE BOEIEN EN BINDEN MANUAL

Een community of practice waarin frontlinie leidinggevenden een co-operative inquiry doorlopen om zorgmedewerker retentie positief te beïnvloeden.

Auteurs: S. Cardiff & J. van Schijndel
November 2022

INHOUDSOPGAVE

1: Inleiding	3
Achtergrond.....	3
Doelstelling	4
2: Methode.....	5
Planning.....	5
Community of Practice structuur.....	6
Co-operative inquiry proces	7
Theoretische kader	9
Faciliteren.....	11
Evalueren.....	13
3: Inhoud pilotproject 2021-2.....	16
Opstart dagen.....	16
Vaardigheidstraining	17
Halfdaagse bijeenkomsten.....	18
Afsluiting.....	19
4: Besluit	21
Bibliografie.....	22
Bijlagen	25
Bijlage 1: Schema voor het intakegesprek	26
Bijlage 2: Incheck / ijbreker activiteiten	27
Bijlage 3 – Uitchecken / evaluatie activiteiten	28
Bijlage 4 - Kritische vrienden: een richtlijn voor peer schaduwen en team interviewen, want, “Ik zie wat jij misschien niet ziet, en hoor wat jij misschien niet hoort!”	29
Bijlage 5 – Leadership Practice Inventory (NL)	36
Bijlage 6 – Leiderschapsontwikkeling narratief.....	37

1: INLEIDING

ACHTERGROND

Het verloop onder zorgmedewerkers (verpleegkundigen in het bijzonder) is een van de grootste uitdagingen van hedendaagse gezondheidszorg. Onderzoek naar retentie in de zorg heeft allerlei beïnvloedende factoren geïdentificeerd maar geen enkele interventie. Dit maakt dat het een 'wicked problem' is: een probleem dat om meerdere gecombineerde interventies vraagt waarbij lokale actoren een belangrijke rol spelen (Tuckett et al., 2015). Er zijn veel factoren die van invloed zijn op retentie en verloop van zorgmedewerkers. Halter et al. (2017) hebben ze geclusterd in vier voorspellende categorieën: individuele factoren; job-gerelateerde factoren; interpersoonlijke factoren en organisatie factoren. Averens et al. (2022) vonden dat interventies die de psychosociale werkomgeving en het welzijn van medewerkers versterken, het meest kansrijk lijken te zijn als het om behoud gaat. De begrippen behoud ('retention' in het Engels) en uitstroom ('turnover' in het Engels) worden vaak gebruikt en gemeten in organisaties. Er is een argument voor het focussen op / monitoren van 'intentie' om te blijven/vertrekken, want eenmaal vertrokken, is het te laat om invloed op uit te oefenen. Medewerkers doorlopen een proces van 'denken over vertrekken' voordat ze 'beslissen om te vertrekken' om vervolgens 'daadwerkelijk te vertrekken' (zie figuur 1). Fishbein and Ajzen's (1975) theorie van berekend handelen stelt ook dat hoe sterker de intentie om te handelen, hoe groter de kans is dat er gehandeld wordt. Dit is tevens geïllustreerd in studies over verloop en retentie van zorgmedewerkers (Murrels et al., 2008; Hayes et al., 2006).



Figuur 1: Het proces van retentie en verloop

Leidinggevenden zoals afdelingshoofden en teamleiders die direct contact hebben met zorgmedewerkers zijn in een ideale positie om invloed uit te oefenen op het retentie- en verloopproces. Cowden et al. (2011) hebben laten zien dat relatie-/persoonsgerichte leiders een positieve invloed kunnen hebben op de intentie van verpleegkundigen om te blijven (IoB). Ilies et al. (2007) stellen dat verpleegkundig leiders zouden moeten focussen op het bouwen en onderhouden van positieve

leiderschapsrelaties. Relatiegerichte leiderschapsstijlen en -modellen gebruikt in verpleegkundig onderzoek zijn: Resonerend leiderschap (Boyatzis & McKee, 2006; Bawafaa et al, 2015); Transformationeel leiderschap zoals beschreven door Bass & Riggio (2006) en Kouzes & Posner (2007); en Persoonsgericht leiderschap zoals beschreven door Cardiff et al. (2018) en Lynch et al. (2017).

Naast relationele verbondenheid met hun leidinggevende, een gevoel van professionele autonomie en controle over hun werk werkt bevorderend voor verpleegkundig IoB. Naast leider erkenning, complimenten, raadpleging en kritische conversaties, heeft gedeelde besluitvorming en het formuleren van een gezamenlijke bedoeling positieve invloed op verpleegkundig empowerment en IoB (Cowden et al; 2011; Cummings et al, 2018; Gaudenz et al., 2019; Halter et al., 2017; Sveinsdottir et al; 2016). Leidinggevend die verzuimen om gebruik te maken van talenten en expertise of professionele groei en ontwikkeling tegenhouden dragen bij aan verpleegkundige intentie om te vertrekken (IoV) (Halter et al; 2017).

De werkomgeving heeft een sterke invloed op zowel patiënten/cliënten/bewoners ervaringen als medewerker ervaringen. Leidinggevend kunnen via hun leiderschap bijdragen aan het cultiveren van een heilzame cultuur en medewerker IoB (Al Zamel et al., 2020; Duffield et al., 2010; Lynch et al., 2017; Dickson et al., 2022). Heilzame werkplekculturen zijn gekenmerkt door persoonsgerichte relaties evenals structuren en processen die helpen mensen tot hun recht komen binnen de omgeving (Manley et al., 2011; McCormack et al., 2021; Cardiff et al., 2020). Mensen voelen zich erkend en gerespecteerd, ervaren ondersteuning en beleefdheid en de gezondheidszorg is niet ingekleed als een bedrijf dat zorg reduceert tot een koopwaar en medewerkers tot productiemachines (Tuckett et al., 2015; Halter et al., 2017). Werkplekculturen met collectief leiderschap en met een veilige kritische en creatieve leeromgeving waar gedeelde waarden bewust worden nageleefd alsook waar veranderingen gericht zijn op 'het goede', zijn tevens werkplekken waar zorgmedewerkers graag willen werken (Cardiff et al., 2020).

In een literatuurstudie heeft Cardiff et al. (ingediend) aangetoond dat directe leidinggevend van zorgmedewerkers, zoals afdelingshoofden en teamleiders, een positieve invloed kunnen hebben op medewerker IoB. in het team, organisatie of in de zorg wanneer ze focussen op relationele verbondenheid, het ondersteunen van professioneel autonomie, groei en ontwikkeling, en het cultiveren van een heilzame werkplekcultuur. Dit gebeurt niet spontaan, maar vraagt leiderschapsontwikkeling.

DOELSTELLING

Het doelstelling van het ontwikkeltraject zoals gepresenteerd in deze manual is het transformeren (authentiek en duurzaam veranderen) van het leiderschap van de deelnemer zoals beoefend binnen de eigen werkomgeving. De verwachting is dat de transformatie positief bijdraagt aan het welzijn en de werktevredenheid van zorgmedewerkers waardoor de IoB wordt versterkt. In deze manual wordt het doorlopen traject uiteengezet zoals vormgegeven in een pilootproject in Vlaanderen en Nederland.

2: METHODE

De Leiden om te Boeien en Binden (LBB) methodiek is gekaderd binnen het project 'Blijf aan Z' dat in april 2021 van start ging. Docent onderzoekers van Fontys Hogeschool Mens & Gezondheid ontwierpen de interventie en hebben deze geleid. Praktische ondersteuning werd geboden vanuit de Provincie Antwerpen op het vlak van coördinatie, communicatie, rekrutering en logistieke ondersteuning. Tussen april en oktober 2021 werd op basis van de literatuur deze pilot interventie inhoudelijk uitgewerkt, hierbij werd een ontwikkelingstraject voor leidinggevendenden ontwikkeld. Afdelingshoofden en teamleiders werden gerekruteerd via de website van 'Blijf aan Z', LinkedIn en door het aanspreken van zorgorganisaties. Inclusievoorwaarden voor deelname was het direct hiërarchische leiding geven aan een team zorgverleners binnen een zorgorganisatie.

PLANNING

Het ontwikkeltraject LBB voor leidinggevendenden van zorgteams omvat een periode van 11 maanden van intake tot afsluiting (zie tabel 1).

Geïnteresseerde deelnemers zouden een intake gesprek hebben met één van de interventie facilitators (Shaun Cardiff of Johann van Schijndel) vóór de opstart van de tweedaagse bijeenkomst van oktober 2022. Vanwege een moeizaam wervingsproces en late aanmeldingen konden de intakegesprekken pas plaatsvinden in november 2021. Doel van het intake gesprek was om naast het informeren van deelnemers over de geplande methodiek, ze ook te leren kennen als persoon en professioneel ingebed in werk en privé contexten alsook hun commitment voor het project polsen. Het gesprekschema is te vinden in bijlage 1.

Van de 20 beschikbare plaatsen hebben 14 leidinggevendenden van 5 Vlaamse en 2 Nederlandse zorgorganisaties zich ingeschreven voor deze methodiek. Dertien van de leidinggevendenden werkten in ziekenhuizen en op verschillende afdelingen, één deelnemer werkte in residentiele zorg voor mensen met een beperking. In oktober 2021 hebben de deelnemers kennis gemaakt met elkaar en de methodiek tijdens een opstart tweedaagse. Deze tweedaagse bijeenkomst vormde de start van een 'community of practice': de structuur voor de LBB methodiek. Hierna zou een ééndaagse bijeenkomst plaatsvinden waar een vaardigheidstraining zou gegeven worden voor intercollegiaal schaduwen en het co-operative inquiry proces opgestart worden. Vanwege een toename in COVID besmettingen en daaruit voortkomende maatregelen, was een fysieke bijeenkomst onmogelijk en is deze bijeenkomst verschoven naar een later tijdstip.

Na de initiële drie volle dagen, waren zeven half daagse bijeenkomsten gepland waarin fasen 4 en 1 van het co-operative inquiry (zie hieronder voor toelichting) centraal zouden staan. In lijn met onze uitgangsprincipes van persoonsgerichtheid, inclusie, samenwerking en participatie, werden de zeven bijeenkomsten gepland en vormgegeven in samenspraak met de deelnemers. Waar de oorspronkelijke planning was zeven bijeenkomsten van 4 uren en fysieke aanwezigheid, werd de volgende formule ontworpen: $2 \times (2 \text{ bijeenkomsten van } 3 \text{ uren} + 1 \text{ bijeenkomst van } 6 \text{ uren})$ waarbij de bijeenkomsten van 3 uren een hybride leeromgevingen optie hadden (men kon kiezen tussen online of op locatie deelnemen). De bijeenkomsten van 6 uren zouden fysiek plaatsvinden op locatie.

In september 2022 heeft de afsluitende bijeenkomst op locatie plaatsgevonden. Intussen was de groepsgrootte gekrompen van 14 naar 10 deelnemers, veroorzaakt door functieverandering en toegenomen werkdruk t.g.v. de COVID pandemie.

Tabel 1: Gantchartt planning van LBB (zonder rekening te houden met vakantieperioden)

Maand	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intakegesprek											
Opstart 2 daagse											
Vaardigheidstraining 1 daagse											
Half daagse (3uren)											
Half daagse (6uren)											
Afsluiting 1 daagse											

COMMUNITY OF PRACTICE STRUCTUUR

Een community of practice (vaak leergemeenschap genoemd in het Nederlands) bestaat uit een groep mensen met een gemeenschappelijke interesse en behoefte om kennis te genereren. Voor de LBB methodiek waren dit leidinggevendenden met interesse in het exploreren hoe zij, via het leiderschap dat ze op de werkplek beoefenen, de intentie van medewerkers om te blijven/vertrekken positief kunnen beïnvloeden. Een community of practice (CoP) komt fysiek of online regelmatig samen om vragen, kennis, ervaringen en best practices te exploreren. De focus van interesse heeft relatie met de eigen praktijk m.a.w. ze weten 'hoe' te leiden, maar willen het 'beter' doen (Wenger et al. 2002; Cambridge et al, 2005)

Elke CoP krijgt een eigen leven en identiteit als de individuen en de groep evolueren (Corso & Giacobbe, 2009). Het vrij delen en analyseren van routines, begrippen, tools, handelingen, verhalen, gebaren en symbolen bevordert de psychologische veiligheid t.g.v. wederzijdse erkenning, waardering en begrip - ook kenmerkend voor persoonsgerichte manieren van leiden en zorgen. Er wordt een klimaat gecreëerd voor actief en doelgericht leren doordat de focus van individueel en gezamenlijk leren helder is, en men engageert zich in actief leren door de dialoog met zichzelf en met anderen aan te gaan door te observeren (kijken/lezen) en door acties uit te proberen (doen).

CoP's zijn te vinden in allerlei vormen en gezondheidszorg settings, zoals monodisciplinaire journal clubs, regionale netwerkbijeenkomsten of studentenintervisiegroepen tijdens stage (Li et al, 2009). Het werven van deelnemers, plannen van bijeenkomsten, focus bepalen en de groep een 'CoP' noemen, is geen garantie voor succes (Ranmuthugala et al, 2011). Experts adviseren bij het opstarten van CoP's om voldoende ruimte te nemen voor het leggen van een heldere strategie en relationele verbondenheid (Bindels et al, 2014). Vandaar dat gekozen is voor twee opstartdagen bij LBB. Een latere verhuizing naar virtuele bijeenkomsten is mogelijk, maar moet IT ondersteund zijn en niet IT bepaald (Urquhart et al, 2009). Het co-creëren van een basisstructuur en werkwijze is eerst noodzakelijk, en er moet altijd voldoende ruimte zijn voor (creatieve) uitwisseling, exploratie en afstemming (conclusies trekken) (Urquhart et al, 2009), iets wat niet altijd evident is in een virtuele bijeenkomst.

Terwijl deelnemers altijd individuele redenen hebben om lid te worden van een CoP, is het belangrijk dat ze bewust instappen en dat de vraag- en doelstellingen van de CoP samen wordt bepaald. Tijdens de opstartdagen kan gebouwd worden aan het verhelderen waar men zich aan toe committeert, wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn van facilitators en deelnemers, en hoe er met elkaar wordt omgegaan: grond regels. Gelijke aanwezigheid en actieve betrokkenheid door alle leden te allen tijde is onrealistisch. Maar, door de waarde van persoonsgerichtheid te exploreren in de opstartdagen en dit

naleven gedurende de CoP-bijeenkomsten kunnen leden zich onverhinderd bewegen tussen de verschillende niveaus/lagen van CoP participatie:

- De kern is gevormd door de facilitators die een leidende en faciliterende rol nemen voor het organiseren en faciliteren van de CoP bijeenkomsten. Terwijl deze mensen meestal kennis en expertise hebben van de inhoudelijk/focus van de CoP, en het faciliteren van groepsbijeenkomsten, is hun taak niet 'doceren' maar 'faciliteren van leren'. Het is dan ook een mythe om te verwachten dat de kernleden iedere keer de inhoud bepalen en het programma begeleiden. De inhoud zou sowieso gezamenlijk moeten bepaald worden, en iedereen kan de begeleidende rollen vervullen.
- Actieve deelnemers zijn de deelnemende leidinggevendenden die regelmatig aanwezig zijn, geven input en zijn actief in de activiteiten. Idealiter groeien deze mensen uit tot leden van het kern waardoor de duurzaamheid van de CoP versterkt wordt.
- Periferie/'lurkers' zijn er vaker niet dan wel, zijn minder actief maar kunnen alsnog veel leren en dus moeten ze niet als 'een probleem' gezien worden. Ook zij kunnen het geleerde toepassen in hun eigen werkomgeving, en kunnen altijd (weer) actief deelnemer worden.
- Omgeving bestaat uit de mensen en omgevingen die beïnvloed worden door de CoP leden. Dus, (mensen binnen) de teams en organisaties waar de leidinggevendenden werken. (Wenger et al., 2002)

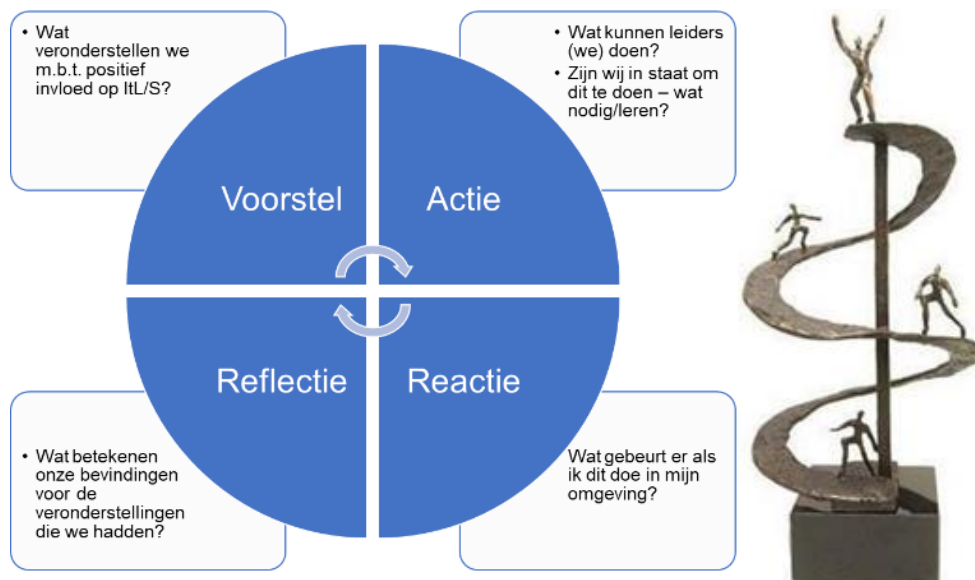
CO-OPERATIVE INQUIRY PROCES

Co-operative inquiry is een onderzoeksmethodologie en manier voor mensen met een gemeenschappelijke interessegebied om gezamenlijk te leren, te begrijpen, beter te handelen en dingen te veranderen. In LBB gaat het om begrijpen welke rol leiderschap speelt in medewerker intentie om te blijven/vertrekken, om te leren hoe beter te leiden en omgevingsfactoren veranderen zodat de intentie om te blijven wordt versterkt. Het participatief karakter van deze methodologie betekent dat deelnemers (in gezamenlijkheid, als gemeenschap) regie kunnen nemen over hun ontwikkeling. In plaats getraind of opgeleid worden via een voorbedacht programma wordt het ontwikkeltraject qua inhoud en structuur samen bepaald. Zodoende worden participanten 'actieve agenten' in hun ontwikkeling in plaats van 'passieve subjecten' (Heron & Reason, 2006). Dit past bij een constructivistische visie op leren: we bouwen eigen betekenissen en verklaringen voor wat er gebeurt, gebaseerd op de eigen bevindingen en samen met anderen.

Deze benadering vraagt een andere mindset en instelling bij zowel opleiders als deelnemers. De traditionele rollen veranderen van 'opleider bepaalt en student/cursist volgt' naar 'samen onderhandelen en bepalen 'wat', 'wanneer', 'waar' en 'hoe' er geleerd en ontwikkeld wordt. Hiermee ontstaat een samenwerkingsrelatie waarin men gelegenheid krijgt om te participeren in besluitvormingen en activiteiten voor het ontwerpen, uitvoeren en evalueren van het ontwikkeltraject. De overkoepelende focus is wel vooraf bepaald: deelnemer leiderschap ontwikkelen en positief beïnvloeden van zorgmedewerker intentie om te blijven werken binnen het team, de organisatie of de zorgsector. Een verdere afbakening is ontstaan na een realist review van de literatuur over leidinggevende invloed op medewerker intentie om te blijven (IoB)/vertrekken (IoV). De resulterende vier 'lantaarns' worden hieronder gepresenteerd bij de theoretische kader.

Een co-operative inquiry heeft een basisstructuur van vier fases welk steeds doorlopen worden als een actiespiraal (zie figuur 2).

1. Tijdens de CoP bijeenkomsten wordt verkend welke veronderstellingen en vragen deelnemers hebben rondom het beïnvloeden van medewerker IoB/V. Vervolgens worden voorstellen gedaan over wat men wilt gaan uitproberen en onderzoeken in de praktijk. Dit kan zowel op individueel als op groepsniveau gebeuren. Er wordt tevens aandacht besteed aan hoe de reacties op de acties vast te leggen, bijvoorbeeld, het opnemen/notuleren van gesprekken, foto's of creatieve uitbeeldingen, vragenlijsten enz. Idealiter worden de acties gekoppeld aan de leiderschapstijlen en vier lantaarns die het theoretische kaders vormen van deze thema.
2. In fase twee worden de voorgestelde acties ten uitvoer gebracht tijdens het dagelijkse werk / op de werkplek.
3. In deze fase worden de reacties bij zichzelf, bij anderen en in de omgeving vastgelegd.
4. Terugkerend naar de volgende CoP bijeenkomsten presenteren de deelnemers hun ervaringen en bevindingen aan elkaar, gevolgd door een kritische dialoog hierover aan te gaan zodat er betekenis kan gegeven worden aan de bevindingen. Naast individuele groei, is de focus op het ontwikkelen van gezamenlijke kennis rondom LBB en de mechanismen van het vier lantaarn model aanvullen of verfijnen.



Figuur 2: Het co-operative inquiry spiraal

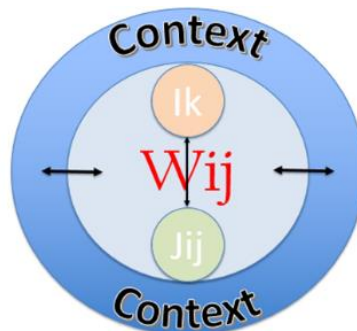
Het is ook niet ongebruikelijk dat deelnemers op ideeën komen (fase één) na de CoP bijeenkomsten. Dit hoeft geen belemmering te zijn voor het verder doorlopen van fases twee en drie. De resultaten kunnen alsnog gepresenteerd worden tijdens de volgende bijeenkomst. Bovendien kunnen de vragen en veronderstellingen, evenals de analyses van opgedane ervaringen onderwerpen oproepen waar deelnemers meer (theoretische) kennis over willen vergaren. Het is daarom belangrijk dat er ook voldoende ruimte wordt gereserveerd tijdens half daagse bijeenkomsten voor lezingen en workshops. Deze kunnen georganiseerd en/of gegeven worden door de deelnemers zelf, de facilitators of door gasten. Van belang is wel dat de focus op leiderschapontwikkeling m.b.t. medewerker IoB in de zorg het uitgangspunt blijft.

THEORETISCHE KADER

Zoals hierboven benoemd bij de achtergrond is zorgmedewerker retentie een ‘wicked problem’ en het leiderschap zoals beoefent door frontlinie leidinggevenden is maar één van de vele mogelijke oplossingen. Er zijn verschillende leiderschapstheorieën verschenen in de tijd, en terwijl ze allemaal een bepaalde waarde en relevantie hebben is er geen universele definitie verschenen. Toch is het van belang dat bij het aangaan van een ontwikkeltraject dat assumpties over leiderschap onder facilitators en deelnemers worden gedeeld zodat wederzijds begrip en respect kan plaatsvinden. Daarnaast is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met bestaande kennis over de invloed van leiderschap op medewerker IoB/V.

Het ontwikkelen van leiderschap

Voor deze interventie wordt leiderschap als een praktijkvoering gezien, iets dat (onder andere) leidinggevenden beoefenen en zich manifesteert in de relatie tussen leider en anderen binnen een werkomgeving. Het is een relationeel fenomeen met een kernproces van 'beïnvloeden' waarbij de leider tracht mensen te verenigen en samenwerken aan een gemeenschappelijke doel. Als de leider probeert anderen te beïnvloeden, en samen met hen de context te beïnvloeden, komt snel de realisatie dat beïnvloeden wederkerig is (zie figuur 3).



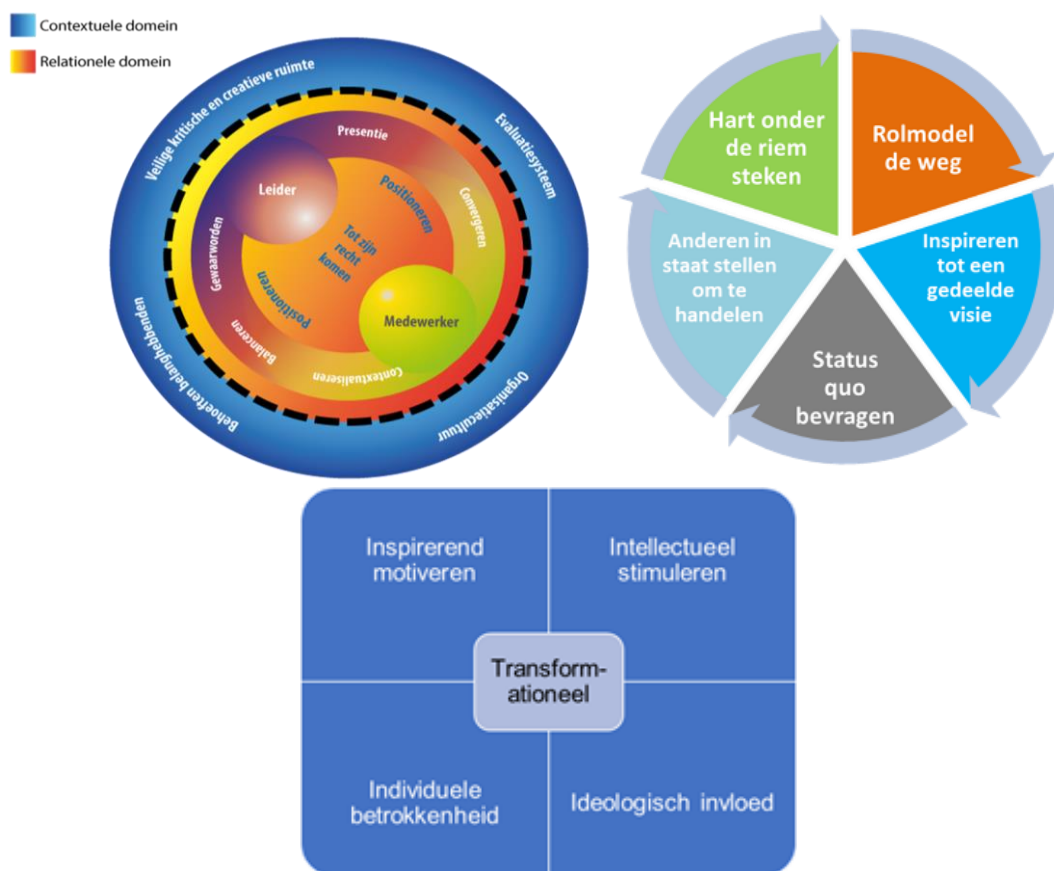
Figuur 3: Wederzijds beïnvloeding tussen leider, collega en omgeving.

Leiderschap beoefenen in dynamische relaties en contexten is complex en niet te reduceren tot een lijst van taken en handelingen. Mensen kunnen 'getraind' worden in specifieke taken en handelingen die een leider kan benutten in zijn/haar leiderschap, echter zijn er geen twee leiders identiek in hoe ze invulling geven aan hun praktijkvoering. Leiderschap moet ook gericht zijn op zowel korte en langeretermijn output, is zelden job-specifiek maar wordt wel vaak bepaald en aangeleerd door (experts in/in opdracht van) een organisatie. Gezien de hedendaagse uitdagingen in onze gezondheidszorg, en de vraag naar flexibele en veerkrachtige zorgprofessionals, zijn flexibele en veerkrachtige leidinggevenden nodig om richting te geven aan, en het ondersteunen van medewerkers in het gezond en gelukkig werken aan de bedoeling van de dienst en organisatie. Het is daarom wijzer om de groei van leidinggevenden te benaderen vanuit een 'ontwikkel' perspectief waardoor er ruimte is voor individualisering en contextualisering: passend bij wat zij als persoon nodig hebben in hun specifieke context. Zo'n ontwikkelingstraject is dan ook gestoeld op een volwassen, zelfsturende en transformatieve leertheorie.

Authentiek, persoonsgericht en transformatieel leiderschap

Wanneer een leidinggevende het behoud van medewerkers positief wilt beïnvloeden, is het noodzakelijk dat hij niet alleen kennis heeft van de beïnvloedende factoren, maar ook van welke rol hij/zij zelf kan spelen in het uitoefenen van positieve invloed. De leidinggevende zou van positieve invloed kunnen zijn wanneer hij/zij mensen leidt op een manier waar ze tot hun recht kunnen komen binnen een werkomgeving waarin individuele en collectieve doelen op elkaar afgestemd zijn. Twee stijlen en

bijbehorende raamwerken kunnen deze leiderschapsontwikkeling ondersteunen (zie figuur 4): persoonsgericht (Cardiff et al., 2018) en transformationeel leiderschap (Bass & Riggio, 2006; Kouzes & Posner, 2006). Het raamwerk voor persoonsgericht leiderschap is ontwikkeld met en voor verpleegkundig leiders en is gericht op het bevorderen van individuele medewerker zelfactualisatie, empowerment en welzijn waardoor zowel de medewerker als leider beiden tot hun recht komen. De transformationele leiderschap modellen zijn het meest populair en richten zich op het afstemming tussen medewerker groei en prestatie met organisatie doelen. Voor beide stijlen is authentiek leiderschap nodig waarbij de leider wordt geacht om te handelen vanuit zelfkennis. Authentieke leiders willen anderen inspireren, dienen en helpen een verschil te maken in hun werk (George, 2003). Ze doen dit vanuit zelfkennis over hun eigen krachten, doelen, kernwaarden, opvattingen en behoeften (Wong & Cummings, 2009) verworven middels reflectie en het vragen van feedback. Alle drie de stijlen verwerpen het gedachtengoed van een heroïsche leider, en promoten het bevorderen van eigen regie en moreel handelen.



Figuur 4: Drie raamwerken ter ondersteuning van leiderschap ontwikkeling: Cardiff e.a. (2018) / Kouzes & Posner (2006) / Bass & Riggio (2006).

Vier foci (lantaarns) voor het leiden om te boeien en binden van medewerkers

Alhoewel er voldoende bewijs is dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij retentie en verloop, blijft de 'hoe' vraag puzzelen. Na een realist review literatuurstudie concludeerde Cardiff et al (ingediend) dat frontlinie leiderschap (context) gericht op relationele verbondenheid, professionele autonomie, een

heilzame werkplekcultuur en groei en ontwikkeling (mechanismen) een positieve invloed heeft op medewerker IoB/V (resultaat). Er werden vier 'lantaarns' ('guiding lights') ontwikkeld, bedoeld om leidinggevenden te helpen focussen op het probleem en hun bijdragen aan de oplossing (zie figuur 5). De lantaarns zijn specifiek genoeg geformuleerd om leidinggevenden helpen te sturen maar niet zo prescriptief of gedetailleerd dat er geen ruimte is voor het accommoderen van individuele of contextuele eigenheden. In figuur 5 is het middelste kolom ('mechanismen') leeg. De bedoeling is dat deelnemers 'dat wat werkt' (gebaseerd op hun bevindingen gedurende het co-operative inquiry) toevoegen aan deze kolom en hiermee hun gezamenlijke kennis opbouwen.

Wanneer frontlinie leidinggevenden ...	door ...	resulteert dit in ...
1) ... relationeel verbondenheid opbouwen ...	[leider acties invullen]	Sterkere medewerker intenties om te blijven, en zwakker intenties om te vertrekken.
2) ... professioneel autonomie stimuleren ...	[leider acties invullen]	
3) ... een heilzame werkplekcultuur cultiveren ...	[leider acties invullen]	
4) ... professioneel groei en ontwikkeling ondersteunen ...	[leider acties invullen]	

Figuur 5: De vier lantaarns van leiden om te boeien en binden.

FACILITEREN

Richten, mede-inrichten en ondersteunen bij het verrichten van leeractiviteiten

De CoP structuur en co-operative inquiry methode zullen niet effectief zijn zonder enige vorm van richting geven aan waar naartoe er gewerkt wordt, het inrichten van het ontwikkeltraject en leeromgeving en het verrichten van (leer)activiteiten. Voor het LBB interventie wordt een ratio van 1 facilitator:10 deelnemers aangeraden.

Gebruikmaken van het begrip 'faciliteren' is een bewuste keuze geweest. Hiermee wordt de rol van 'facilitator' onderscheiden van die van docent, opleider en trainer. Faciliteren is het makkelijker maken voor anderen in het bewust worden hoe ze hun waarden naleven, om effectiever te leren en meer persoonsgericht te worden in de relaties ze met anderen aangaan (Manley et al., 2021). Reflexiviteit als zijnde het reflecteren op de impact die wij hebben op anderen en de omgeving waarin we ons begeven, wordt gestimuleerd en ondersteund door facilitators. De facilitator faciliteert leren, maakt het makkelijker, maar bepaalt niet wat en hoe er geleerd wordt. De facilitator moet dan ook zelf reflexief handelen bij het creëren van een leeromgeving waarin zelfsturend, veilig, creatief, transformatief en sociaal leren kan plaatsvinden. Dit vraagt een behoorlijke bagage aan kennis (over leiderschap en faciliteren), vaardigheden en tools waardoor ze responsief en effectief kunnen reageren op deelnemer vragen en behoeften. Zo kunnen ze bijvoorbeeld hun theoretische kennis over leiderschap en zorgmedewerker retentie inzetten om kritische vragen te stellen aan individuen en de groep waardoor bewustwording, vraagstellingen en acties worden geactiveerd. Ze kunnen allerlei didactische werkvormen aanbieden en/of leiden waarmee de groep actief kunnen leren van en met elkaar. Ze kennen multipale tools (maken), zoals een digitaal logboek, een fysiek dagboek of een plakboek, waarmee deelnemers hun (leer)ervaringen kunnen vastleggen.

Veel van wat de facilitator doet is deelnemers ondersteunen in het formuleren van leervragen, uitdagen om leeractiviteiten te vinden/maken, en geconstrueerde betekenissen vergelijken en kritisch bevragen/toetsen.

Cultiveren van een veilig, kritisch en creatief leeromgeving

Volwassenonderwijs is grotendeels gedomineerd door cognitief en rationeel denken en handelen, terwijl in de LBB methodiek facilitators gevraagd wordt een beroep te doen op meerdere vormen van intelligentie (zie Gardner, 1999) bij het activeren van kritisch en creatief denken en handelen onder deelnemers.

Waar 'het kritisch zijn' soms opgevat kan worden als 'kritiek uiten' of het negatieve zien, betekent het hier de status quo durven bevragen om bewust te worden van vormen van versterking en onderdrukking, om vervolgens het positieve te versterken en het negatieve veranderen. Dit is in lijn met de assumpties behorend bij een sociaal-kritische wetenschapsparadigma (Fay, 1987), dat stelt dat macht continu aanwezig is en dat bij bewustwording en bevraging mensen (in relatie) tot actie overgaan en de 'macht over' transformeren in 'macht met', waardoor zij zelf en anderen geëmancipeerd worden van zulke onderdrukkingen. Vertaald naar de focus van LBB betekent dit het exploreren van de eigen waarden, opvattingen, veronderstellingen, structuren en culturen die van invloed zijn op de eigen leiderschap. Vanuit die bewustwording kunnen strategieën en acties bedacht worden om eigen regie en gelijk/evenwaardigheid te cultiveren in werkplekken waar verschillen blijven bestaan maar doe ook worden benut voor 'het goede'. Hiermee krijgt zowel het faciliteren van leren als het leiden van zorgmedewerkers een morele lading. Flyvbjerg's (2004) vier vragen kunnen helpen focus te houden op 'het goede': 1) Waar gaan we heen? 2) Wie wint en wie verliest, en door welke machtsmechanismen? 3) Is deze ontwikkeling wenselijk? 4) Wat moeten we er eventueel aan doen?

In sociaal-kritische methoden van onderzoek en onderwijs word dialoog veel gebruikt als middel om de ontmoeting' tussen betrokkenen te bevorderen. Het is wel belangrijk dat de 'ruimte' waarin dit dialoog plaatsvindt, zij het fysiek of virtueel, ook veilig is. Zodoende kunnen individuele interpretaties gepresenteerd, beargumenteerd en bekritiseerd worden op een constructieve wijze. Het vraagt wederkerig vertrouwen, eerlijkheid, moraliteit en authenticiteit onder de deelnemers, iets dat makkelijker gezegd is dan gedaan, maar wat de facilitators bewaken en rolmodellen.

Het gesproken woord kan krachtig zijn. Het kan ook machtig zijn in de zin van de bijdragen van anderen overschaduwen of onderdrukken. Veel mensen zijn visueel ingesteld (denken in beelden) of soms niet bewust van de kennis die ze bezitten en is het dus niet makkelijk deze te articuleren. Creatieve expressie helpt de niet-gearticuleerde vormen van kennis aan de oppervlakte krijgen voor nadere analyse en interpretatie (Cardiff & van Lieshout, 2014). Bovendien kunnen cognitieve processen zoals rationaliseren een belemmering vormen voor het uiten van cognitieve kennis - dat stemmetje wat zegt "Dat kan je niet zeggen". Wederom kan creatieve expressie een poort openen naar het niet geverbaliseerde.

Metaforen, symbolische taal en verhalen, evenals toneelstukjes, muziek, beeldcollages, (lego)constructies, schilderijen, geboetseerde figuren of andere creaties helpen het ongearticuleerde tastbaar maken. Het proces aan zich stimuleert nieuwsgierigheid en anders denken, evenals het versterken van eigen effectiviteit en groepsverbondenheid (Frost, 2020). Het kan in eerst instantie oncomfortabel voelen voor deelnemers. Zorgzaam en zorgvuldig faciliteren door begeleiders die het meerwaarde van creatieve methoden hebben ervaren en omarmen, is heel belangrijk. Er moet ruimte zijn voor wel/niet/deels participeren, evenals de mogelijkheid om via verschillende methoden uiting te geven aan gedachten en gevoelens. Mensen hebben vaak een voorkeur, en soms een afkeur voor

bepaalde methoden. Bovendien is het zo dat als het werken met creativiteit niet expliciet of doelbewust gebeurt, het meer verwarring dan verheldering oproept.

EVALUEREN

Evalueren is een essentieel proces voor continu leren en verbeteren en hoort op verschillende niveaus en verschillende momenten plaats te vinden bij de LBB methodiek.

In- en uitchecken bij ontmoetingsmomenten

Iedere ontmoetingsmoment, zij het de opstartdagen of half daagse bijeenkomsten, zou moeten beginnen met een ‘in-check’ / ijsbreker activiteit. Hiermee worden deelnemers gefaciliteerd in de transitie te maken van hun (werkende) leven buiten de bijeenkomst naar de ‘community of practice’ waar ze lid van zijn. Er zijn heel veel methoden te gebruiken, en meestal kan de inhoud/focus gekoppeld worden aan leiderschap (in het breedste zin van het woord). Een aantal voorbeelden zijn te vinden in bijlage 2.

Op het einde van de ontmoetingsmoment is kan het ‘uitchecken’ gecombineerd worden met het bewust stilstaan bij wat er geleerd/veranderd is door de deelnemers, evenals hoe ze de bijeenkomst procesmatig hebben ervaren. Op basis van de evaluaties kunnen verbeteracties geformuleerd worden voor de volgende bijeenkomst(en), of thema’s geïdentificeerd worden voor nader (individueel of collectief) exploratie in de tussenperiode of volgende bijeenkomst. Wanneer de facilitators meedoen aan de evaluatieactiviteit bouwt dit mee aan relationele verbondenheid en een authentiek gevoel van een gemeenschap gebaseerd op gelijkwaardigheid. Wanneer twee of meer facilitators aanwezig zijn, kunnen ze tevens een onderlinge ‘debriefing’ doen, gericht op hun onderling samenwerking en impact op het groepsproces. Voor beide vormen van evalueren (groep v facilitators) zijn er allerlei methoden te gebruiken (zie bijlage 3 voor een aantal suggesties)

Schaduwen door kritische vrienden

Schaduwen (‘shadowing’ or ‘job-shadowing’) is een onderzoeksmethode en leermethode waarbij een onderzoeker of lerende (de schaduw) een ander persoon (de geschaduwde) van dichtbij volgt en zijn/haar gedrag, handelingen en uitspraken observeert voor een langere periode. Schaduwen als leermethode biedt kansen voor de ontwikkeling van leiderschap competenties, interprofessioneel leren en oriëntatie en socialisatie op een rol/functie en praktijkvoering (van den Langenberg, 2021). De schaduw is meestal een buitenstaander zonder insider-kennis (Czarniawska, 2007) en wilt meer leren over de rol/functie van de geschaduwde, zijn taken en gedragingen bestuderen en/of inzicht verkrijgen in de leefwereld van de geschaduwde (McDonald, 2005). Schaduwen kan daarom gebruikt worden als een evaluatie methodiek waardoor de schaduw zijn analyse van verzamelde data terugkoppelt aan de geschaduwde. Hierdoor krijgt schaduwen ook een ontwikkeldoelstelling omdat de geschaduwde kan reflecteren en leren van de terugkoppeling.

Bij schaduwen loopt de schaduw letterlijk in de schaduw van de geschaduwde en maakt notities die vervolgens bevraagd kunnen worden tijdens korte informele gesprekken, waardoor verdieping wordt gebracht aan de waarnemingen (van den Langenberg & Cardiff, 2021). In het LBB worden deelnemers uitgenodigd om duo’s te vormen en elkaar te schaduwen in de eigen werkomgeving voor 1 dag. Er wordt ook aangeraden om een focusgroepdiscussie te voeren bij het team van de geschaduwde leidinggevende. De topic van discussie in de focusgroep is het leiderschap van de geschaduwde leidinggevende zoals ervaren door het team. Door de resultaten van het schaduwen en interviews aan elkaar terug te koppelen op een ethisch verantwoorde manier (richting team en leidinggevende), worden de deelnemers kritische vrienden van elkaar.

Wanneer schaduwen (observeren + team interview) plaatsvinden na de één daagse vaardigheidstraining, biedt het input voor de persoonlijke ontwikkelplan van deelnemers en eventueel topics voor groep exploratie in de half daagse ontmoetingen. Herhaling van het schaduwen tegen het einde van het LBB ontwikkeltraject, biedt ook evaluatieve informatie over de leiderschap ontwikkeling van de deelnemers.

Tijdens het pilotproject van de LBB methodiek is een richtlijn ontwikkeld voor en met de deelnemende leidinggevend. Deze is te vinden in bijlage 4.

Kouzes & Posner's Leadership Practice Inventory

Transformationeel leiderschap is één van de leiderschapsstijlen passend bij het bevorderen van medewerker IoB. Er zijn twee instrumenten om transformationeel leiderschap te 'meten'. De Multifactor Leadership Questionnaire meet transformationeel leiderschap zoals gepresenteerd door Bass & Riggio (2006) en het Leadership Practice Inventory (LPI) 'meet' transformationeel leiderschap zoals beschreven door Kouzes & Posner (2007). De LPI is vertaald in Nederlands (Plas & Crijs, 2010) en kan gebruikt worden als een zelf-beoordelingsinstrument en als een 360graden instrument. Deze is terug te vinden in bijlage 5.

Tijdens het pilotproject van de LBB methodiek werd de zelfbeoordeling versie van de LPI gebruikt. Deelnemers werden uitgenodigd om het instrument in te vullen tijdens de opstart dagen (T0), na 6 maanden (T1) en na de afsluitingsbijeenkomst (T2). Berekeningen op sub-schaal en totale scores werden teruggekoppeld aan individuele deelnemers op alle 3 de meetmomenten waardoor ze de persoonlijke (zelf-beoordeelde) groei in transformationeel leiderschap kon volgen.

Leiderschapsontwikkeling narratief

Sommigen zien de mens als een 'verhalend wezen'. Verhalen vertellen is de mens eigen, we vertellen verhalen aan elkaar de hele dag lang op het moment dat we een beeld schetsen van wat we denken of hebben meegemaakt. In contrast tot het spontaan gedeelde verhaal is een narratief is een reflectie op/reflectieve weergave van het verhaal of een collectie verhaaltjes (Holloway & Freshwater, 2007; Riessman, 2008). Er is over nagedacht, betekenisvolle patronen zijn gezocht en de boodschappen zorgvuldig achter elkaar geplaatst in een narratief. Bruner (1986) stelt dat het construeren van een narratief helpt betekenis te geven aan datgene wat wij meemaken, en Atkinson (2002) stelt dat een narratief van meerwaarde kan zijn voor zowel de auteur als de lezer. Voor de LBB methodiek stellen wij dat het construeren van een eigen leiderschapsontwikkeling narratief van (evaluatieve) meerwaarde is voor zowel de deelnemende leidinggevend als voor anderen die het impact van het methodiek willen zien en/of beoordelen.

In de twee weken voorafgaand aan de afsluitingsbijeenkomst worden deelnemers uitgenodigd om na te denken over hun ontwikkeltraject en attributen te verzamelen die (onderdelen van) de gemaakte 'reis' voorstellen. Ze worden gevraagd om de attributen en een foto van zichzelf mee naar de afsluitingsbijeenkomst te nemen. Tijdens de bijeenkomst staat er een grote tafel vol creatieve materialen. Elke deelnemer kan de meegebrachte attributen gebruiken, samen met de aanwezige creatieve materialen om het ontwikkeltraject uit te beelden op een flip-chart. Men is vrij om te kiezen tussen één groot beeld of een 'storyboard' structuur van 3-9 vakken.

De creatief uitgebeelde narratieven worden aan elkaar gepresenteerd om er vervolgens een dialoog over te voeren. De presentaties worden door de facilitators vastgelegd in een foto en audio-opname. Iedere deelnemer ontvangt de foto en audio-opname van zijn/haar narratief. De audio-opnames kunnen gebruikt worden om een overkoepelend (meta-) narratief te construeren - het narratief van een 'fictieve' deelnemer maar gebaseerd op de actuele deelnemers. Dit kan dienen als evaluatieonderdeel van de LBB methodiek. Voorbeelden gemaakt tijdens de pilotproject zijn terug te vinden in bijlage 6.

Dashboard

Tijdens het pilotproject Blijf aan Z werd de kwantitatief evaluatie uitgevoerd aan de hand van een elektronische bevraging, op twee manieren: 1) 5 korte vragen die regelmatig (per gewerkte dienst) ingevuld werden door individuele zorgmedewerkers (zie figuur 6); 2) een uitgebreide survey instrument die om de 3 maanden werd ingevuld door zorgmedewerkers.

De 5 korte vragen monitoren 5 voorspellers voor retentie: individuele factoren, sociaal kapitaal, beslissingsruimte, werkdruk en kwaliteit van zorg. Indien minimaal 5 medewerkers en 30% van hetzelfde team de vragenlijst invult, werd een dashboard met resultaten gegenereerd op teamniveau. Zodoende konden zowel de leidinggevende als de individuele zorgverlener (inclusief heel het team) op een snelle manier werkelijk feedback verkrijgen over de tevredenheid van het team.

Vraag 1: In welke mate heb je deze week de ruimte gehad je werk zelf in te richten?

Vraag 2: Hoe verliep de samenwerking met je directe collega's?

Vraag 3: Hoe druk was je shift?

Vraag 4: Heb je kwalitatief goede zorg verleend deze week?

Vraag 5: Hoeveel zin heb je in je volgende werkdag?

Figuur 6: Vijf korte vragen om voorspellers van retentie te monitoren

De survey vragenlijst bestond uit bestaande, gevalideerde, Nederlandstalige vragenlijsten gericht op job tevredenheid en intentie om de job te verlaten, namelijk; de Revised Nursing Work Index (NWI_R), de Utrecht Work Engagement Scale Index (UWES), de Manager Support Scale (MSS), de Burnout Assessment Tool (BAT).

3: INHOUD PILOTPROJECT 2021-2

In dit deel volgt een overzicht van de agenda/opbouw van de bijeenkomsten van het pilotproject Blijf aan Z en de methodiek LBB. In lijn met de uitgangspositie van zelfsturend, veilig, creatief, transformatief en sociaal leren, evenals het faciliteren van leren en niet doceren/opleiden/trainen, raden we ten zeer aan om de volgende als inspiratie en richtinggevend waar te nemen en niet als prescriptief of blindelings volgen.

OPSTART DAGEN

Programma opstart dag 1

Duur	Focus
09.00-10.00uur	Welkom en introductie project <ul style="list-style-type: none">• Hopen/vrezen/verwachtingen t.o.v. het project• Kennismakingsactiviteit• Voorspellers van uitstroom• CoP & Co-op inquiry
10.-11.15uur	Elkaar leren kennen en visies op goed (hiërarchisch) leiderschap <ul style="list-style-type: none">• Dialoog zelf: wat betekent LBB• Dialoog met de ander (duo's/viertal) visies op LBB uitwisselen• Samen één creatieve uitbeelding maken• Bezichtigen en bevragen van uitbeeldingen
11.15-11.30uur	Pauze
11.30-12.30uur	Terugkoppeling en verbinden subgroep werk m.b.v. concept analyse raamwerk (beïnvloedende factoren / leider attributen & leiderschap processen / gevolgen)
12.30-13.15uur	Lunch
13.15-14.00uur	Introductie 4 Lantaarns raamwerk (inclusief relationeel leiderschapstheorie; resonant/persoonsgericht/transformatief leiderschap)
14-15.30uur	Bespreken CMO raamwerk (wat resoneert, wat niet, wat ontbreekt?) <ul style="list-style-type: none">• Dialoog met zelf: ervaringen/opvattingen m.b.t. 4 lantaarns• Dialoog met anderen (subgroep van 3-4): wat werkt, wat niet (processen/mechanismen)• Welke vragen blijven over?
15.30-17uur	Terugkoppeling en verbinden subgroep werk – 1 ^e aanpassing/aanvulling CMO raamwerk Introductie Persoonlijk Ontwikkel Plan Evaluatie van de dag

Programma opstart dag 2

Duur	Focus
09.00-09.45uur	Welkom, <ul style="list-style-type: none">• Incheck oefening: Utrechtse Bevlogenheid Schaal laten invullen• Pas op de plaats
09.45-10.00uur	Introductie – oriënteren huidige situatie <ul style="list-style-type: none">• Visies op leiderschap (al begonnen)• Tuckman's teamvorming & CoP grondregels• Co-operative inquiry proces• Kritische vrienden worden (schaduwen)
10.00-10.30uur	Subgroepen: hopen/vrezen/verwachtingen m.b.t. voorstel
10.30-10.45uur	Pauze
10.45-11.30uur	Plenaire terugkoppelen – CCI's
11.30-12.00uur	LPI vragenlijst (T0)
12.00-13.00uur	Lunch
13.00-13.45uur	Inrichting half daagse bijeenkomsten? <ul style="list-style-type: none">• Casusbesprekingen?• Terugkoppelingen uitgeprobeerde acties/interventies?• Inhoudelijk workshops?• Frequentie, duur, (hybride)leeromgeving?
13.45-16.00uur	Subgroepen: <ul style="list-style-type: none">• Grondregels per subgroep van 10• Oefenen kritisch & creatief casusbespreking;
15.30-15.45	Pauze
16.00-17uur	Terugkoppeling en verbinden subgroep werk CMO raamwerk herzien Evaluatie van de dag

VAARDIGHEIDSTRAINING

Duur	Focus
09.30-10.00uur	Welkom, incheck oefening, pas op de plaats, programma check
10.00-11.00uur	Persoonsgericht leiderschap exploreren via puzzelen
11.00-11.15uur	Pauze
11.15-12.30uur	Schaduwen <ul style="list-style-type: none">• Richtlijn doornemen• Oefenen in gebouw (indien mogelijk)
12.30-13.15uur	Lunch
13.15-14.15uur	Groep interview <ul style="list-style-type: none">• Richtlijn doornemen• Oefenen

14.15-14.45uur	Gast spreker (Annemarie De Vos, 3 vragen methode emotionele ondersteuning tijdens COVID: te vinden hier)
14.45-15.00uur	Pauze
15.00-16.00uur	Transformationeel leiderschap: De 4 i's of de 5 p's <ul style="list-style-type: none"> • Youtube video's (video 1, video 2, video 3, video 4) • Verbinden aan 4 Lantaarns raamwerk
16.00-16.30uur	PoP - tijd om aan PoP te werken obv inzichten vandaag Welke interventie(s) zetten we individueel/gezamenlijk in komende maand? Fase 1 co-operative inquiry Evaluatie van de dag

HALFDAAGSE BIJENKOMSTEN

Basis structuur half daagse (3 uren)

Duur	Focus
14.00-14.45uur	Welkom, Pas op de plaats, Programma vandaag Incheck oefening gerelateerd aan thema's van belang/interesse (30mins)
14.45-15.40uur	Reflectie afgelopen maand (fase 4 co-operative inquiry) <ul style="list-style-type: none"> • Subgroepen 10 personen, kernvraag: "Afgelopen maand ... hoe heb jij een positieve invloed proberen uit te oefenen aan medewerker werkgeluk & welzijn om ze te boeien en binden?" • Plenaire terugkoppeling & betekenis geven aan 4 Lantaarns (mechanismen)
15.40-15.50uur	Pauze
15.50-16.50uur	Voorstellingen aankomende maand (fase 1 co-operative inquiry) <ul style="list-style-type: none"> • Subgroep 10 personen, kernvraag: "Hoe kunnen we komende maand/zomer een positieve invloed hebben op medewerker werkgeluk & welzijn, om ze te boeien en binden?" • Plenaire terugkoppeling & individueel/gezamenlijke actie/interventieplanning
16.45-17.00uur	Evaluatie vandaag; bepaal incheckoefening/workshop thema volgende bijeenkomst

Basis structuur volle daagse bijeenkomst (6 klokuren)

Duur	Focus
10.00-10.15uur	Welkom, Pas op de plaats, Programma vandaag
10.15-11.15uur (inclusief koffie)	Reflectie afgelopen maand (fase 4 co-operative inquiry) <ul style="list-style-type: none"> • Subgroepen 10 personen, kernvraag: "Afgelopen maand ... hoe heb jij een positieve invloed proberen uit te oefenen aan medewerker werkgeluk & welzijn om ze te boeien en binden?" • Plenaire terugkoppeling & betekenis geven aan 4 Lantaarns (mechanismen)
11.15-12.15uur	Workshop - gerelateerd aan thema's van belang/interesse Bijvoorbeeld:

	<ul style="list-style-type: none"> - medewerker profiling/werken met talenten/ontwikkelgesprekken - empowerment theorie en professioneel autonomie - werkplekcultuur en 'de bedoeling' (gedeelde visie en missie creëren) - richten en inrichten structureel, kort communicatieve ruimtes
12.15-13.15uur	Lunch pauze
13.15-14.15uur	<p>Workshop - gerelateerd aan thema's van belang/interesse</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - medewerker profiling/werken met talenten/ontwikkelgesprekken - empowerment theorie en professioneel autonomie - werkplekcultuur en 'de bedoeling' (gedeelde visie en missie creëren) - richten en inrichten structureel, kort communicatieve ruimtes
14.15-14.45uur (inclusief koffie)	Individueel reflectieruimte - werken aan logboek/plakboek/PoP enz.
14.45-15.45uur	<p>Voorstellingen aankomende maand (fase 1 co-operative inquiry)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subgroep 10 personen, kernvraag: "Hoe kunnen we komende maand/zomer een positieve invloed hebben op medewerker werkgeeluk & welzijn, om ze te boeien en binden?" • Plenaire terugkoppeling & individueel/gezamenlijke actie/interventieplanning
15.45-16.00uur	Evaluatie vandaag; bepaal incheckoefening/workshop thema volgende bijeenkomst

AFSLUITINGSBIJENKOMST

Duur	Focus
10.00-10.15uur	Welkom, Pas op de plaats, Programma vandaag Incheck oefening gerelateerd aan thema's van belang/interesse (30mins)
10.15-11.00uur	<p>Reflectie afgelopen maand (fase 4 co-operative inquiry)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subgroepen 10 personen, kernvraag: "Afgelopen maand hoe heb jij een positieve invloed proberen uit te oefenen aan medewerker werkgeeluk & welzijn om ze te boeien en binden?" • Plenaire terugkoppeling & betekenis geven aan 4 Lantaarns (mechanismen)
11.00-12.30uur	<p>Creatief cultuur workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatief uitbeelding huidige werkplekcultuur • Analyse m.b.v. lantaarns voor heilzaam werkplekcultuur + andere theoretische kaders • Creatief transformeren na heilzaam werkplekcultuur • Bepaal acties leidinggevend
12.30-13.15uur	Lunch
13.15-13.45uur	Individueel uitbeelden leiderschapontwikkeling
13.45-15.15uur (inclusief koffie)	Narratief interviewen over leiderschapontwikkeling (m.b.v. creatieve uitbeelding)

15.15-15.50uur	Do's & Don't (mechanismen) boodschappen/lijst voor andere leidinggevende die zorgmedewerker IoB willen positief beïnvloeden
15.50-16.00uur	Evaluatie (vandaag/gehele traject)

4: BESLUIT

Het behoud van zorgmedewerkers is een werelds en 'wicked problem' met multiple onderling verbonden oorzaken waarvoor geen eenduidige oplossing bestaat. Toch worden frontlinie leidinggevendend dagelijks geconfronteerd met de gevolgen van het tekort aan zorgmedewerkers, wordt er naar hen gekeken om 'het probleem' op te lossen en terwijl ze zich daarover hopeloos voelen is er hoop te vinden 'met elkaar'.

In de 'interventie' aangeboden in deze manual worden frontlinie leidinggevendend uitgenodigd om actief deel te nemen aan het vormen van een community of practice (CoP) waarin ze individueel en gezamenlijk door multiple co-operative inquiry cycli doorlopen. Op basis van hun voorstellingen over wat (mogelijk) werkt, formuleren ze acties, voeren deze uit in de eigen praktijkvoering en koppelen de geobserveerde effecten er van terug aan elkaar zodat hun (gezamenlijke) beeld (en hoop) over wat ze kunnen doen groeit. Het 'ontwikkeltraject' wordt begeleidt door 'facilitators' die 'met' de groep werken (in tegenstelling tot doceren, opleiden of trainen). Door elkaar te schaduwen, mee te denken en het doen van (creatieve) workshops, evenals het kritische dialoog met elkaar aan te gaan, kunnen ze aan hun competenties bouwen in het boeien van zorgmedewerkers waardoor de kans hoger is dat de medewerker zich wil (blijven) binden aan het team, de organisatie of de zorg.

Terwijl deelnemers het 'ontwikkel pad' zelf moeten doorlopen, wordt het 'belicht' door 4 lantaarns die helpen focussen op het bouwen aan relationeel verbondenheid, bevorderen van professioneel autonomie, cultiveren van een heilzame werkplekcultuur en ondersteunen van professionele groei en ontwikkeling. Het is aanbevolen om de voortgang te monitoren en evalueren met verschillende (zelf-assessment) instrumenten.

BIBLIOGRAFIE

Al Zamel, L., Lim Abdullah, K., Chan, C., & Piaw, C. (2020). Factors Influencing Nurses' Intention to Leave and Intention to Stay: An Integrative Review. *Home Health Care Management and Practice*, 32(4), 218-228.

Atkinson R (2002) The Life Story Interview. In: Gubrium JF, Holstein JA (eds). *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Sage Publishers.

Averens, T.; Van den Broeck, K.; Franck, E. (2022). *A Scoping review of interventions that increase job satisfaction of healthcare workers*. Beschikbaar op:
<https://www.provincieantwerpen.be/content/dam/provant/dese/economie/arbeidszorg/Scoping%20review%20retention%20interventions-gecomprimeerd.pdf>.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610–622.

Bindels, J., Cox, K., Widdershoven, G., van Schayck, C. P., & Abma, T. A. (2014). Stimulating program implementation via a Community of Practice: a responsive evaluation of care programs for frail older people in the Netherlands. *Evaluation and Program Planning*, 46, 115-121.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *Inspiring others through resonant leadership*. *Business Strategy Review*, 17(2), 15-19.

Bruner, J. (1986) *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press.

Cambridge, D. and Suter, V. (2005). *Community of Practice design guide: A step-by-step guide for designing & cultivating communities of practice in Higher Education*. EDUCAUSE Learning Initiative (ELI).

Cardiff, S., Gershuni, O., Giesbergen-Brekelmans, A. (2022). Beschikbaar op:

Cardiff, S., & Lieshout van, F. (2014). Het kritisch-creatief hermeneutisch data-analyseraamwerk: Analyseren met in plaats van voor participanten. *KWALON Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 19(2), 30-36.

Cardiff, S., McCormack, B., & McCance, T. (2018). Person-centred leadership: A relational approach to leadership derived through action research. *Journal of Clinical Nursing*, 27(15–16), 3056–3069.

Cardiff, S., Sanders, K., Webster, J., & Manley, K. (2020). Guiding lights for effective workplace cultures that are also good places to work. *International Practice Development Journal*, 10(2), 1-20.

Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen Business School Press

Corso, M., Giacobbe, A., & Martini, A. (2009). Designing and managing business communities of practice. *Journal of knowledge management*, 13(3), 73-89.

Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-Mcgrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 461–477.

Cummings, G., Hewko, S., Wang, M., Wong, C., Laschinger, H., & Estabrooks, C. (2018). Impact of Managers' Coaching Conversations on Staff Knowledge Use and Performance in Long-Term Care Settings. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 15(1), 62–71.

Dickson, C., Davies, C., McCormack, B., Westcott, L., Merrell, J., Mcilpatrick, S., & Dewing, J. (2022). UK nurses' and midwives' experiences of healthful leadership practices during the COVID-19 pandemic: A rapid realist review. *Journal of Nursing Management*, 1–16. doi: <https://doi.org/10.1111/jonm.13790>

Duffield, C. M., Roche, M. A., Blay, N., & Stasa, H. (2011). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*, 20(1–2), 23–33.

Fay, B. (1987). *Critical Social Science: Liberation and its Limits*. New York: Cornell University Press.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.

Flyvbjerg, B. (2004) Phronetic planning research: theoretical and methodological reflections. *Planning Theory & Practice*, 5:3, 283-306.

Frost, D. (2020). *Understanding and developing professional artistry in nursing practice*. (PhD). Queen Margaret University, Edinburgh, Beschikbaar van <https://www.publicatie-online.nl/publicaties/donna-frost>.

Gaudenz, C., De Geest, S., Schwendimann, R., & Zúñiga, F. (2019). Factors Associated With Care Workers' Intention to Leave Employment in Nursing Homes: A Secondary Data Analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *Journal of Applied Gerontology*, 38(11), 1537–1563.

Gardner, Howard (1999) *Intelligence Reframed. Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books.

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.

Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., ... Drennan, V. (2017, December 15). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: A systematic review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 17, 824.

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., et al. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43(2), 237-263.

Heron, J. & Reason, P. (2006) The Practice of Co-Operative Inquiry: Research "with" rather than "on" people. In: Reason, P. and Bradbury, H., Eds., *Handbook of Action Research*, Sage Publications, 144-154.

Holloway, I., & Freshwater, D. (2007). *Narrative Research in Nursing*. Blackwell Publishing.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.

Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Implementation Science*, 4(1), 1-8.

- Lynch, B., McCormack, B., McCance, T., & Brown, D. (2017). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 27(1-2), 427-440.
- Manley, K., Sanders, K., Cardiff, S., & Webster, J. (2011). Effective workplace culture: the attributes, enabling factors and consequences of a new concept. *International Practice Development Journal*, 1(2).
- Manley, K., Wilson, V., & Øye, C. (Eds.). (2021). *International practice development in health and social care* (Second). Wiley-Blackwell.
- McCormack, B., McCance, T., Bulley, C., Brown, D., McMillan, A., & Martin, S. (Eds.). (2021). *Fundamentals of person-centred healthcare practice*. John Wiley & Sons.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 455-473
- Murrells, T., Robinson, S., & Griffiths, P. (2008). Is satisfaction a direct predictor of nursing turnover? Modelling the relationship between satisfaction, expressed intention and behaviour in a longitudinal cohort study. *Human Resources for Health*, 6, 1-12.
- Plas, M., Crijns, M. (2010) Vakinhoudelijk leiderschap en de LPI. *Nederlands Tijdschrift voor Evidence Based Practice*. 8(3), 20-22
- Ranmuthugala, G., Plumb, J. J., Cunningham, F. C., Georgiou, A., Westbrook, J. I., & Braithwaite, J. (2011). How and why are communities of practice established in the healthcare sector? A systematic review of the literature. *BMC health services research*, 11(1), 1-16.
- Riessman, C. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage Publications.
- Sveinsdóttir, H., Ragnarsdóttir, E. D., & Blöndal, K. (2016). Praise matters: The influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: A questionnaire study. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 558-568.
- Tuckett, A., Winters-Chang, P., Bogossian, F., & Wood, M. (2015). "Why nurses are leaving the profession ... lack of support from managers": What nurses from an e-cohort study said. *International Journal of Nursing Practice*, 21(4), 359-366.
- Urquhart, C., Brice, A., Cooper, J., Spink, S., & Thomas, R. (2010). Evaluating the development of virtual communities of practice that support evidence based practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, 5(1), 48-63.
- Van de Langenberg, N. (2021) Schaduwen van een zorgvrager als leer methode. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 45(7), 16-19.
- Van den Langenberg, N., & Cardiff, S. (2021) Schaduwen van een zorgvrager als leer methode in de gehandicaptenzorg: Het narratief van een student Bachelor verpleegkunde. *Verpleegkunde*, 36(4), 7-14.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: SCHEMA VOOR HET INTAKEGESPREK

Doel: Deelnemers leren kennen als persoon en professional ingebed in werk en privé contexten (denk aan geschiedenis, huidige werksituatie, aspiraties, eigenschappen enz), evenals commitment voor het project polsen en deelnemer vragen beantwoorden.

Topic - Persoon-zijn en mogelijkheden tot praktijkleren

- Vertel iets over jezelf?
- Hoe ben je tot deelname aan dit project gekomen?
- Welke facilitering (ruimte/ondersteuning) heb je vanuit je werk om hier aan deel te nemen?
- Vertel eens kort over je loopbaan?
- Wat moet ik over jou weten om je goed te kunnen faciliteren/begeleiden/ondersteunen?
- Hoe ervaar je je werk op dit moment? Wat boeit je? Wat vind je minder leuk/interessant?
- Kan je in 1 zin je visie op goed leiderschap vertellen?
- Wat kan je daarvan in je huidige werk mee doen, wat niet?
- Wat zijn je sterke kanten (kwaliteiten)? Wat, volgens jou, behoeft aandacht en waarom?
- Wanneer is voor jou persoonlijk dit ontwikkeltraject geslaagd?
- In hoeverre kan je in je huidige werk/praktijksituatie ruimte vinden om hiermee bezig te zijn?
- Wat zijn je ambities, waar hoop je over 5 jaar te staan?
- Zijn er nog dingen die je met mij wil delen?

Topic - Organisatie

- Wat is de turnover bij jou team en organisatie?
- Wat zijn de medewerker tevredenheid scores bij jouw team en organisatie?
- Wat zijn de patiënt/cliënt/bewoner tevredenheid scores bij jou eenheid en organisatie?
- Wat is het FTE en aantal medewerkers (teamgrootte) aan wie jij leiding geef?

BIJLAGE 2: INCHECK / IJBREKER ACTIVITEITEN

1. Hoe voel jij je op dit moment? Met behulp van kaarten worden deelnemers gestimuleerd om hoe zij er bij zitten te delen. De kaarten kunnen beelden of waarden bevatten en kunnen blindelings of bewust gekozen worden.
 - a. Blindelings een kaartje trekken – de beelden/waarden zijn niet zichtbaar. Deelnemers worden uitgenodigd om een willekeurige kaartje te trekken en delen wat het kaartje voor ze op dit moment ‘betekent’ . “Wat doet het je aan denken?”
 - b. Een kaartje van betekenis trekken en delen waarom het betekenisvol is.



2. Wat heb je te vieren? Iedere deelnemer wordt uitgenodigd om iets positiefs te delen van de afgelopen periode. Dit kan gerelateerd zijn aan leiderschap, het werk of iets totaal anders (iets privé).



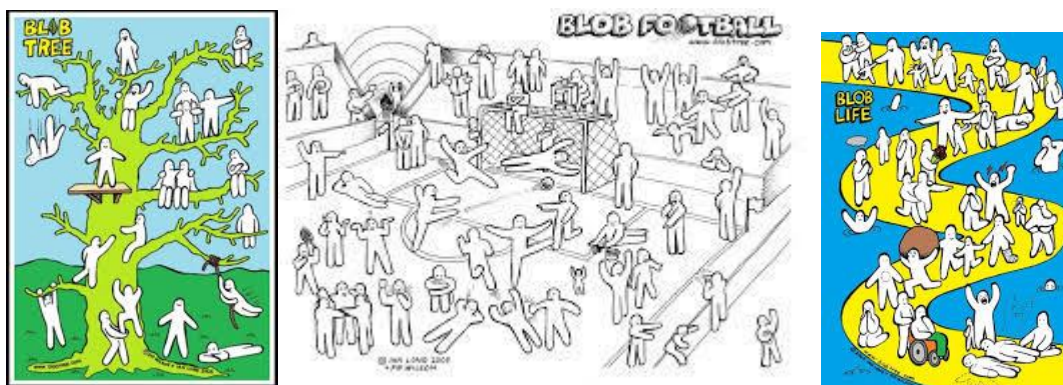
3. Als je dit begrip ziet, waar denk je aan? De begrippen kunnen inhoudelijk zijn en gerelateerd aan de 4 lantaarn model of aan leiderschap modellen.



4. En er zijn veel meer te vinden op Google!

BIJLAGE 3 – UITCHECKEN / EVALUATIE ACTIVITEITEN

1. Wat zijn de claims, concerns & issues van vandaag? Deze methode wordt gebruikt bij 4^{de} generatie onderzoek/responsief evalueren. Er wordt eerst een inventarisatie gemaakt van ‘claims’ en ‘concerns’ over de bijeenkomst. Vervolgens wordt het gemeenschappelijke claims en concerns geïdentificeerd. Op basis hiervan kunnen ‘issue’ vragen geformuleerd, en antwoorden op de vragen zijn vervolg-/verbeteracties.
 - a. Claims = positieve uitspraken over de bijeenkomst – wat goed ging
 - b. Concerns = minder positieve uitspraken of zorgen over hoe de bijeenkomst is verlopen – wat minder goed ging.
 - c. Issues = logische vragen (in het licht van de claims en concerns): “Hoe kunnen we ervoor zorgen dat”
 - d.
2. Mr. Blob – er zijn verschillende afbeeldingen/scenario's beschikbaar van het Mr.Blob figuur. Bij iedere scenario kunnen deelnemers 1 figuur uitkiezen die hun beleving vertegenwoordigt. Dit kan ook in combinatie met een incheck activiteit: kiezen/inkleuren bij aanvang van de bijeenkomst en weer bij afsluiting. Zoals bij alle activiteiten is de oefening een middel om mensen helpen te articuleren hoe zij er in/bij staan.



3. Evalueren o.b.v. eigen criteria. Bij aanvang van het CoP is het sowieso raadzaam om ‘grondregels’ in gezamenlijkheid op te stellen. De kernvraag hierbij is: “Wat moet er wel/niet aanwezig zijn wil er sprake zijn van een succesvolle bijeenkomst?” De geïnventariseerde punten/eisen kunnen vervolgens geclusterd en gereduceerd worden tot een aantal kernwaarden/criteria. Bijvoorbeeld, ‘De bijeenkomsten zijn succesvol wanneer er sprake is van: Respectvol met elkaar omgaan; Aandachtig hebben voor elkaar; Actieve bijdrage door iedereen; Gezelligheid en Veiligheid ervaren. Deze criteria kunnen vervolgens gebruikt worden om iedere bijeenkomst te evalueren met een 5 punts Likertschaal.

Mate waarin we:

1. Gezellig? 1/2/3/4/5
2. Respectvol? 1/2/3/4/5
3. Aandachtig? 1/2/3/4/5
4. Actief? 1/2/3/4/5
5. Veilig? 1/2/3/4/5

5. En zo zijn er veel meer te bedenken en vinden op google!

BIJLAGE 4 - KRITISCHE VRIENDEN: EEN RICHTLIJN VOOR PEER SCHADUWEN EN TEAM INTERVIEWEN, WANT, “IK ZIE WAT JIJ MISSCHIEN NIET ZIET, EN HOOR WAT JIJ MISSCHIEN NIET HOORT!”

AUTEURS: S. CARDIFF & J. VAN SCHIJNDEL (FONTYS HOGESCHOLEN; EINDHOVEN, NOVEMBER 2021)

Introductie

In het project Blijf aan Z wordt er van uitgegaan dat leiderschap een relationeel fenomeen is dat ontstaat in relaties en door iedereen beoefend kan worden. In dit project zijn we geïnteresseerd in het leiderschap beoefend door directe leidinggevendenden van zorgmedewerkers. De kernvraag luidt 'Welke positieve invloed kunnen leidinggevendenden hebben op de zorgmedewerker m.b.t. intentie om te blijven/vertrekken?' Bij de opstartdagen werd stilgestaan bij de huidige, individuele kijk op (eigen) leiderschap. Een vervolgstap in de leiderschapsontwikkeling zal het verder verkennen van het huidige leiderschap zijn, maar dan vanuit meerdere perspectieven dan het eigen perspectief. Gebaseerd op Sandford's 'challenge/support theory' (1967) is de veronderstelling dat optimale leiderschapsontwikkeling plaatsvindt wanneer de leider een balans ervaart tussen uitdaging en ondersteuning. Deelnemers aan het Blijf aan Z project vormen een Community of Practice (leergemeenschap) en kunnen de rol van kritische vriend naar elkaar toe vervullen. Een kritische vriend is iemand die je vertrouwt, heeft vaak kennis/expertise/ervaring in dat wat jij zelf wil ontwikkelen, durft uitdagende vragen te stellen en informatie voorleggen te leggen en terug te koppelen, alsook (h)erkenning en compassie tonen om te ondersteunen bij moeilijke momenten (uitdagingen).

Als een relationeel fenomeen wordt leiderschap 'ervaren' door diegene die geleid worden (zorgmedewerkers), en als een praktijkvoering kan het geobserveerd worden door derden (kritische vrienden). Het verzamelen en terugkoppelen van leiderschap ervaringen en observaties kan constructief bijdragen aan het verkleinen van de blinde vlek van deelnemende leiders, maar vaagt zowel een uitdagende als ondersteunende benadering. Hiervoor gaan kritische vrienden in duo's twee leermethoden inzetten: peer schaduwen en team interviewen. Tijdens een ééndaags bezoek bij een collega leidinggevende, gaat iedere deelnemer als kritische vriend leiderschap observeren en teamervaringen aanhoren en inventariseren. De verzamelde observaties en informatie worden gebundeld en op een respectvolle (uitdagend en ondersteunend) manier teruggekoppeld aan de desbetreffende leidinggevende. Iedere leidinggevende kan deze bevindingen/feedback vervolgens naast de eigen evaluaties leggen en het persoonlijke ontwikkelplan verder verfijnen/aanvullen. Een vervolfbezoek aan het einde van het project, en herhaling van schaduwen en team interviewen, biedt de mogelijkheid om leiderschapsgroei en -ontwikkeling te meten en te evalueren.

Deze richtlijn is primaire bedoeld als ondersteuning voor kritische vrienden die een collega leidinggevende bezoeken, observeren en een teaminterview afnemen. De opbouw bestaat uit vijf onderdelen: voorbereiding, schaduwen, team interviewen, bevindingen terugkoppelen en eventueel persoonlijk ontwikkelplan bijwerken.

Vorbereiding: Bezint eer ge begint

Je neemt tijd weg van je eigen werk, en/of je levert vrije tijd in. Het zou jammer zijn als die tijd en wat je daar in doet niet optimaal gebruikt wordt. Daarom is het van belang dat je goed voorbereidt als je op bezoek gaat bij je collega leidinggevende. Hieronder is een lijst van tips die behulpzaam kunnen zijn:

- Weten wanneer en waar: Uiteraard zal het bezoek onderlinge afstemming vragen met betrekking tot wanneer, maar vergeet niet af te stemmen hoe laat en waar jij je je precies moet melden. Een korte (herinnerings)email een paar dagen voor vertrek is aan te raden, er kunnen in de tussentijd allerlei dingen gebeurd zijn die van invloed zijn op je bezoek.
- Weten hoe: Om data/informatie te verzamelen heb je een methode en materiaal nodig. Zorg ervoor dat je die bij je hebt en dat het werkt. Wat je minimaal nodig heb is: een observatie formulier en/of notitie boekje en pen alsook audio-opname apparatuur (bv je telefoon).
- Weten onder welke omstandigheden: Je bezoekt een collega leidinggevende in zijn/haar natuurlijke werkomgeving, hetgeen betekent dat je zijn/haar interactie met andere mensen gaat observeren. Ethisch gezien is het belangrijk dat anderen weten van jou komst, wat je gaat doen en wat het voor hen betekent. Idealiter heeft je collega de omgeving al voorbereid op jouw komst, maar check dit voordat je begint en spreek af wie mensen informeert die daar nog niet bekend mee zijn. Op het einde van de dag ga je ook een groepsinterview afnemen bij de teamleden. Zorg ervoor dat je collega teamleden heeft uitgenodigd en een geschikte ruimte heeft geregeld. Ongeacht of het gaat om observaties omschrijven of een interview afnemen, zorg ervoor dat mensen op de hoogte zijn, vragen mogen stellen en (mondeling) toestemming geven.
- Weten waar je naar op zoek bent: Je gaat op bezoek bij een collega leidinggevende voor een reden. Wat is de bedoeling? Heb je het goed voor ogen? Wat is de kernvraag waar je een antwoord op zoekt middels schaduwen en groepsinterview?

De leider Schaduwen

Schaduwen is een onderzoek- en leermethode waarbij je letterlijk in de schaduw van iemand loopt en observeert. Door te observeren kan je meer te weten komen over dagelijkse gebeurtenissen waarover te veel of juist te weinig wordt gezegd omdat je activiteiten in een omgeving waarneemt gedurende een periode van tijd (in het geval van dit project: 1 dag). Door handelingen waar te nemen, beschrijven, terugkoppelen en vragen over stellen, kun je abstracte zaken concreet maken, verduidelijken en de praktische relevantie bloot leggen. Het is een waardevolle gelegenheid voor peer feedback waarna leer- en actiepunten kunnen worden geformuleerd. In het bijzonder helpt het:

- niet beperkt te blijven tot gemeenplaatsen en 'kretes', of veel woorden horen zonder veel inhoud. Daartegenover vinden mensen het soms moeilijk om (de juiste) woorden te koppelen aan wat je 'gewoon/vanzelfsprekend doet'.
- bewust te worden van hoe leiderschap beoefent wordt en wat iemand als vanzelfsprekend beschouwt.
- bewust te worden van hoe de context/het systeem van invloed is op hoe leiderschap beoefent wordt.
- tegenstellingen te identificeren tussen wat iemand gelooft dat hij/zij doet in het alledaagse praktijk en wat hij/zij daadwerkelijk doet.
- leiderschap te ontwikkelen waarbij gereflecteerd wordt met als uitgangspunt de vier centraal staande foci : relationele verbondenheid, controle over de eigen praktijkvoering, werkplekcultuur en groei/ontwikkeling.

Hieronder enkele tips voor het schaduwen:

- *Bekijken en beschrijven van situaties is de kern van schaduwen.* Je kijkt naar wat de leider doet in zijn natuurlijke werkomgeving. Je beschrijft, in detail en op een neutrale wijze, wat je ziet en hoort. Je kunt het sjabloon hiervoor gebruiken (zie bijlage 1) of een notitieboekje. De focus is leiderschap en wat je observeert en beschrijft kan dus beïnvloed zijn door de

persoonsgerichte en/of transformationele leiderschapsmodellen, evenals de vier foci van relationeel verbondenheid, controle over eigen praktijkvoering, werkplekcultuur en groei/ontwikkeling. Naast het opschrijven wat je ziet en hoort, kun je ook opschrijven wat je 'voelt' en ook verhelderingsvragen die in je opkomen. Het is niet de bedoeling om je interpretaties op te schrijven. Jou mening telt in deze activiteit NIET.

- *Het dagelijkse/natuurlijke zo min mogelijk verstoren/verhinderen.* Het feit dat je fysiek aanwezig bent en (mensen weten dat je) observeert heeft altijd invloed op mensen en de omgeving. Het enige wat je kan doen is vragen dat je collega leidinggevende 'zo natuurlijk mogelijk' zijn functie vervult. Voor jezelf is het belangrijk dat je probeert zo onopvallend mogelijk aanwezig te zijn. Denk na over hoe je loopt, waar je zit, wanneer je dingen opschrijft, en wanneer je vragen stelt. De invloed van "het weten" op het gedrag zal in de loop van de dag (waarschijnlijk) verminderen.
- *Verhelderen is soms nodig.* Soms observeer je iets maar weet je niet wie de betrokken personen zijn. Soms mis je iets of ben je nieuwsgierig als je de redenering achter een handeling niet weet. Schrijft die momenten en vragen op. Wacht tot een rustige moment en stel dan je (open) vragen aan de leider. Bijvoorbeeld: Wie was de persoon waarmee.....? Ik zag je dit en dat doen, kun je me iets vertellen over je denken op dat moment of wat je beweegreden was het zo aan te pakken?

Op het einde van de dag heb je veel aantekeningen gemaakt op het observatieformulier / in je notitieboekje. Het is dan tijd om patronen en opvallende aspecten van je collega's leiderschap te vinden en beschrijven (data analyseren). De bedoeling is om uitspraken te formuleren die het leiderschap beschrijven van de geschaduwde leidinggevende. De beschrijvingen kunnen eventueel geïllustreerd worden met concrete details en voorbeelden. Je kunt op de volgende manier te werk gaan:

1. Lees je notities door van begin tot einde.
2. Maak een korte lijst van terugkerende patronen en/of opvallende aspecten van leiderschap. Dit kunnen patronen/opvallende aspecten (thema's) zijn die jezelf formuleert of elementen uit de modellen van transformationeel of persoonsgericht leiderschap (of andere leiderschapsstijlen). Probeer heel bewust 'werkwoorden' (mechanismen) te kiezen en te gebruiken.
3. Lees je notities nogmaals door, en koppel stukjes tekst aan de lijst van stap 2.
4. Formuleer beschrijvingen voor alle thema's, zinnen die de lading dekken van de clustering observaties. Check dat de thema's 'neutraal' zijn beschreven, vrij van oordeel.
5. Verdeel de thema's over de 4 foci van leiden om te boeien en binden. Een thema kan bij meerdere foci terugkomen, probeer de beschrijving zodanig te formuleren dat het duidelijk is waarom het gekoppeld is aan de betreffende focus. Je kunt de tabel in bijlage 2 hiervoor gebruiken.

Het Team interviewen

Interviewen is een onderzoek- en leermethode waarbij je de ervaringen en meningen van mensen over een onderwerp van studie exploreert. Het kan op individueel of groepsniveau plaatsvinden. Middels het interviewen van mensen ontdek je hoe mensen een bepaald onderwerp zien, in dit geval leiderschap zoals beoefend door hun leidinggevende. Het voordeel van een team interviewen is dat mensen met verschillende perspectieven, gebaseerd op persoonlijke ervaringen en meningen, elkaar kunnen bevestigen, bevragen, tegenspreken en/of aanvullen. Idealiter heb je tussen 4-12 teamleden voor het interview. Van belang is dat het groepsproces gefaciliteerd/gemodereerd wordt zodat iedere stem gehoord wordt. Persoonlijkheden en machtsverhoudingen binnen een groep kunnen sommige deelnemers belemmeren in het vrij delen van hun persoonlijke perspectief. Structuur en creativiteit, naast faciliteren/modereren, kan ervoor zorgen dat alle stemmen gehoord worden, vandaar het voorstel

om een 60 minuten, gestructureerd team interview uit te voeren met dierenkaarten (zie bijlage 3 voor het interview schema).

Soms vinden mensen het moeilijk om de eigenschappen van een leidinggevende onder woorden te brengen en is er een gevaar dat je eindigt met oppervlakkige kreten zoals: "Ja, hij is een goede leider want hij zorgt goed voor ons." Het vergelijken van de leidinggevende met dieren inspireert, vergemakkelijkt het vinden van woorden en maakt het interview ook 'fun'.

Als facilitator van het interview is je focus op: voldoende positieve als minder positieve details boven water krijgen zodat je iets terug te koppelen hebt; ervoor zorgen dat iedereen ruimte krijgt om zijn/haar perspectief te delen; het zoeken naar leider eigenschappen en leiderschapsprocessen waar het merendeel het mee eens zijn; zoeken naar de aspecten waar de meningen over verdeeld zijn.

Na het interview kun je een analyse maken van het interview met behulp van het tabel in bijlage 4. Je kunt dit meteen na het interview doen of op een latere tijdstip. Vergeet niet naar de audio-opname te luisteren zodat je analyse accuraat is.

Bevindingen Terugkoppelen

Zoals eerder vermeld, is je rol dat van een kritische vriend, iemand die zowel de welkom als onwelkom 'waarheden' voor je wil vastleggen en ondersteunen in het verwerken hiervan en het zoeken naar constructieve en realistische vervolgstappen. Bevindingen uit de observaties en team interview terugkoppelen is onderdeel van het 'high challenge/high support' mechanisme waarmee iemand met één voet in zijn/haar kracht komt te staan en de met de andere voet buiten de comfortzone. De resulterende gevoelens van voldoening en onrust triggeren (de wens om) groei en ontwikkeling. Het proces van terugkoppeling wordt met aandacht en zorgzaamheid aangepakt zodat er balans is tussen uitdaging/onwelkom waarheden/het minder positieve en steun/welkom waarheden/het positieve. Hieronder een aantal tips voor het terugkoppelen:

1. Plan vooraf hoe en wanneer je de terugkoppeling gaat geven. Plan 30-60 minuten aan het einde van de bezoekdag voor de eerste indrukken. Een zorgvuldige/meer overwogen terugkoppeling kan plaatsvinden face-2-face / via beeldbellen op een ander moment. Als je weinig ervaring hebt of onzeker voel, beperk de terugkoppeling op het einde van de dag en houd het meer evaluerend van aard. Dit biedt je ruimte om de terugkoppeling zorgvuldig voor te bereiden en eventueel oefenen.
2. Zorg ervoor dat je voldoende tijd en een rustige/privé omgeving hebt: een afgesloten kantoor of MSTeams vergadering zodat je ook de non-verbale reacties van de leidinggevende kan zien.
3. Zorg ervoor dat de voorbeelden die je wil gebruiken kloppen en zodanig geformuleerd zijn dat ze weergeven wat je daadwerkelijk hebt gezien en/of gehoord. Dus geen interpretaties of eigen meningen .
4. Als het goed is zijn de thema's niet-oordelend geformuleerd maar kunnen ze alsnog als oncomfortabel ervaren worden. Geef bij heftige reacties de leidinggevende de ruimte om te ventileren, wees present (laat zien/merken dat je de leidinggevende ziet, hoort en begrijpt), bagatelliseer niet en voorkom dat er meteen acties/oplossingen bedacht worden. Als de emotie weer gezakt is, check dan of het OK is om verder te gaan, met de mededeling dat de ruimte voor vervolgacties er op het einde is.
5. Bied de leidinggevende regelmatig ruimte om te reageren, bijvoorbeeld naar een aantal stukjes feedback. Als de non-verbale communicatie dat indiceert, geef eerder ruimte om te reageren. Als er geen reactie is, vraag naar de betekenis van de feedback voor de leidinggevende, bijvoorbeeld: "Wat zegt dit jouw?"
6. Geef gelegenheid voor feedback op hoe jij de terugkoppeling hebt gedaan en hoe je het anders had kunnen doen.

7. Vraag naar en denk eventueel mee in het formuleren van vervolg/leeracties op basis van deze terugkoppeling, en vooral ook hoe het terug te koppelen aan het team.

Het observatie tool

Naam:		Datum:	
Bijzonderheden			
Tijd	Observaties: "Ik zie; ik hoor; ik ruik"	Verhelderingsvragen naar aanleiding van observaties	

Thematisering van observaties

"Met betrekking tot..."	"ik observeerde"
Relationeel verbonden zijn met medewerkers	
Het bevorderen van medewerker controle over hun werk.....	
Creëren van een positieve en heilzame werkplekcultuur ...	
Medewerker groei en ontwikkeling ondersteunen	

Team interview schema

Tijd	Focus	Werkwijze
5mins	Introductie	Verwelkom iedereen, introduceer jezelf (kort) en wat je met hen komt doen. Vraag toestemming om de sessie op te nemen. <u>Zet de audio-opname apparatuur aan.</u>

5mins	Creatieve uitbeelden	<ul style="list-style-type: none"> - De dierenkaarten zouden al verspreid moeten liggen op een aparte tafel / in het midden van de grote tafel. - Nodig deelnemers uit om dierenkaarten te kiezen die ze direct aanspreken als ze denken aan hun leidinggevende. Gewoon nemen en niet twijfelen. - Dit loopt het beste wanneer mensen <u>individueel</u> en <u>in stilte</u> dierenkaarten kiezen. - Als iemand het moeilijk lijkt te vinden, kan je faciliteren door te zeggen: "Als je kijkt naar hoe je leidinggevende te werk gaat, op welke dier lijkt hij? Is hij zo snel als een cheeta, of sluw als een vos?"
5mins	Labelen	<ul style="list-style-type: none"> - Nodig deelnemers uit om woorden/zinnen te koppelen aan de gekozen dierenkaarten m.b.v. post-it's (1 eigenschap/proces/gedragskenmerk per post-it). Hulpzinnen hierbij kunnen zijn: "Hij is zo als een" of "Zij lijkt op een, want ze is" of "Ze net als een"
40mins	Delen	<ul style="list-style-type: none"> - Nodig deelnemers één voor één uit om een dierenkaart te delen. - Luister aandachtig, moedig aan met non-verbale communicatie en onderbreek de persoon niet tot hij/zij klaar is of begint zich te herhalen. - Nodig anderen uit om te reageren op dat wat gedeeld is: bevestigen, bevragen, tegenspreken of aanvullen. - Daag de groep zo nodig uit om zowel positieve als negatieve uitspraken te delen. - Corrigeer deelnemers / spreek ze aan wanneer er niet op een respectvolle manier met elkaar wordt omgegaan, of over de leidinggevende gesproken. Negatieve uitspraken kunnen ook op een respectvolle manier gedeeld worden. - Zorg ervoor dat iedereen aan bod komt, zowel in het delen van de eigen dierenkaarten als het reageren op wat er gezegd is. - Vraag naar wat het team meer van de leider zouden willen zien, vraag ook wat behouden moet blijven en wat er zou moten veranderen.
5mins	Afronden	<p>Evalueer wat mensen positief/minder positief aan de sessie ervaren hebben. Vraag of er behoefte is aan member-check voordat je de samenvatting van het interview deel met de leidinggevende.</p>

Categorisering resultaten team interview

"Je lijkt op een"	"want ze ervaren (en ze zouden meer willen zien)"
<i>Dier 1</i>	<i>Beschrijvingen door het team (positief + minder positief)</i>
<i>Dier 2</i>	

<i>Dier 3</i>	
<i>Dier 4</i>	

BIJLAGE 5 – LEADERSHIP PRACTICE INVENTORY (NL)

Invul instructie

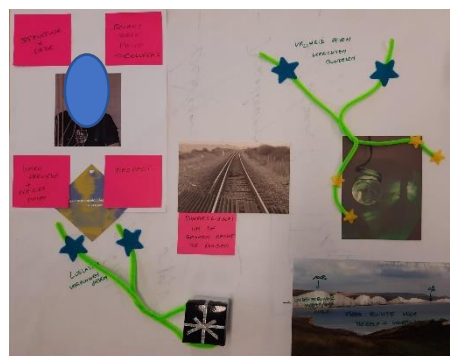
De vragenlijst meet de frequentie van 30 specifieke leiderschapskarakteristieken op een 10-punts schaal. Leidinggevendens beoordelen hoe frequent zij zichzelf associëren met deze gedragingen. De antwoordmogelijkheden zijn: 1= Nooit, 2= Bijna nooit, 3= Zelden, 4= Incidenteel, 5= Soms, 6= Regelmatig, 7= Frequent, 8= Zeer frequent, 9= Bijna altijd, 10 = Altijd.

- Lees elke vraag aandachtig en geef meteen een cijfer (1-10).
- Beoordeel jezelf op je huidige leidinggevende rol.

Vragen

- 1 Ik neem mezelf als voorbeeld bij wat ik van anderen verwacht.
2. Ik praat over toekomstige ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de wijze waarop we ons werk uitvoeren.
3. Ik ga op zoek naar uitdagingen om mijn eigen vaardigheden en bekwaamheden te testen.
4. Ik bevorder samenwerkingsverbanden tussen de mensen met wie ik werk.
5. Ik geef mensen een compliment als ze hun werk goed gedaan hebben.
6. Ik besteed er tijd en energie aan me ervan te verzekeren dat de mensen waarmee ik werk zich houden aan de principes en normen, die we samen hebben afgesproken.
7. Ik beschrijf een aantrekkelijk beeld over hoe de toekomst (van de zorgverlening) er zou kunnen uitzien.
8. Ik daag mensen uit nieuwe en innovatieve werkwijzen uit te proberen.
9. Ik sta open voor uiteenlopende standpunten, meningen en perspectieven.
10. Ik vind het belangrijk mensen te laten weten dat ik vertrouwen heb in hun mogelijkheden.
11. Ik kom mijn beloften en afspraken die ik maak na.
12. Ik nodig anderen uit om een fascinerende toekomstdroom (over de zorgverlening) met mij te delen.
13. Ik zoek buiten de grenzen van mijn organisatie naar innovatieve manieren om te verbeteren wat we doen.
14. Ik behandel anderen met waardigheid en respect.
15. Ik let erop dat mensen op creatieve wijze worden beloond voor hun bijdrage aan het succes van onze projecten/ons team.
16. Ik vraag feedback over hoe mijn handelen de prestaties van anderen beïnvloedt.
17. Ik laat anderen zien dat zij hun doelen voor de lange termijn kunnen realiseren door een gezamenlijke visie te onderschrijven.
18. Ik stel de vraag ‘wat kunnen we leren?’ als het niet loopt als verwacht.
19. Ik steun de beslissingen die mensen zelf nemen.
20. Ik geef in het openbaar erkenning aan mensen die zich loyaal tonen aan wat wij belangrijk vinden.
21. Ik werk aan consensus met betrekking tot de gezamenlijke waarden op basis waarvan onze organisatie wordt geleid.
22. Ik schets de grote lijnen van wat we hopen te bereiken.
23. Ik overtuig me ervan dat we haalbare doelstellingen formuleren, concrete plannen maken en meetbare resultaten vaststellen voor de projecten en programma’s waar we aan werken.
24. Ik geef mensen veel vrijheid en keuzemogelijkheden om zelf te beslissen hoe ze hun werk uitvoeren.
25. Als we iets hebben bereikt vind ik manieren om het te vieren.
26. Ik ben duidelijk over mijn opvatting over (vakinhoudelijk) leiderschap.
27. Ik spreek met oprechte overtuiging over de (hogere) betekenis en het doel van ons werk.
28. Ik experimenteer en neem risico’s, zelfs als er kans is dat het misgaat.
29. Ik zie erop toe dat mensen groeien in hun werk door zich nieuwe vaardigheden eigen te maken en zich te ontwikkelen.
30. Ik geef de leden van het team veel waardering en steun voor hun bijdragen.

BIJLAGE 6 – LEIDERSCHAPSONTWIKKELING NARRATIEF



WOORD VAN DE AUTEURS

Dit narratief is fictief en weerspiegelt niet de ervaring van slechts één deelnemer. Het is geconstrueerd vanuit de inhoud van zes narratieven die gedeeld werden door alle deelnemers tijdens een verhalen workshop. Dit gebeurde met hun toestemming.

INTRODUCTIE

Ik zit al jaren in de verpleging en na een periode er tussen uit ben ik een aantal jaren geleden leidinggevende geworden. Ik heb al heel wat gezien en meegemaakt qua leiding ontvangen en leiding geven. Mijn huidige team is een leuk team. Het verloop is niet hoog, maar er is wel wat onrust en het ziekteverzuim is behoorlijk, zeker sinds de COVID pandemie. Dat was geen fijne tijd. Mensen zijn nog moe terwijl de organisatie allerlei veranderingen weer op gang gaat brengen.

Ik kreeg een e-mail van mijn leidinggevende met een uitnodiging voor een opleiding 'Leiden om te boeien en binden'. Wat het precies inhield wist niemand, maar het zou iets te maken hebben met het tekort aan verpleegkundigen. Zij had het van HR ontvangen en ik weet eigenlijk niet waarom ik uitgenodigd werd, maar ik was direct getriggerd. Ik had al enige tijd zoiets van: "Wat gebeurt er toch met de verpleging? Waar gaat iedereen naar toe? Waarom kiezen mensen voor iets anders?"

KERN

Het eerste moment dat we samen zaten, dacht ik: "Oei, ik hoop dat ik hier wel op mijn plaats zit." Ik hou enorm van structuur, orde en efficiëntie. Ik ben ook een kleurrijk iemand en levendig aanwezig, volgens de DISC persoonlijkheidstest. Maar, hoe aanwezig ik ook kan zijn in eigen vertrouwde omgeving, ben ik toch wel onzeker over mezelf. Terwijl ik een paar collega's herkende, heb ik de eerste twee dagen toch meer de kat uit de boom gekeken. Ik weet nog dat een van de eerste vragen was: "Wat verwacht je van de bijeenkomsten en het traject?" Ik schreef op een post-it: "Ik hoop dat dit niet zo'n standaard opleiding is, zoals er 12 in een dozijn zijn".

Ik was na die eerste dagen helemaal verkocht. Als ik mijn notities terugkijk, schreef ik veel op, net zoals eerder op school. Maar na verloop van tijd werden ze beknopter en minder terwijl ik juist steeds meer oppikte. Je krijgt heel veel stof maar je maakt het op een ander manier eigen gedurende het traject. Wat je niet direct kan toepassen, komt vaak later van pas. Die handvaten zijn misschien geen concrete notities, maar je stopt ze in je doosje en ze zweven meer in je daden rond en worden onderdeel van wat je doet. Al kun je niet direct zeggen: "Ah, voor dit probleem moet ik die sleutel, tool of dat recept pakken en dan breng ik deze opdracht tot een goede einde". Wat ik tot heden heb geprobeerd, heeft me ook wel succesjes

opgebracht. Uiteraard kom je ook in situaties waar je zo uitgedaagd wordt dat het moeilijker is om er effectief mee aan de slag te gaan. Recentelijk, na zo'n situatie, ben ik ook heel hard aan mezelf gaan twijfelen als leidinggevende en ook als persoon. Maar ik ben vervolgens in mijn doosje en mijn notities gaan kijken waarna mijn ogen weer open zijn gegaan en ik de situatie meer van een afstand heb kunnen bekijken. Goed leiderschap is ook zelfleiderschap en ik ben er van overtuigd dat als je niet goed voor jezelf zorgt, het heel moeilijk is om voor anderen te zorgen. Waar ik meestal meer gesloten was, laat ik nu ook gewoon zien wie ik ben en hoe ik er in sta. Ik kan nu beter dan vroeger kijken tot waar mijn invloed rijkt. Daarnaast ben ik ook een mens en dingen raken mij ook, zowel de positieve, leuke dingen als de minder fijne dingen.

Tijdens onze eerste sessie heb ik als een kuiken met grote ogen naar alles zitten kijken en luisteren. Ik kon niet goed begrijpen wat er nu eigenlijk gezegd werd. Ik had toegezegd om mee te doen aan iets dat een 'Community of Practice' heet, maar ik kon er geen invulling aan geven. Ik had het misschien op kunnen zoeken, maar eerlijk gezegd, ik heb het tot de dag van vandaag nog niet opgezocht. Ik voelde mij dom, maar ik liet me gaan in het verhaal en intussen ben ik gaan begrijpen dat we van en met elkaar leren in een 'community of practice', en dat de facilitators geen les geven. Waar ik in het begin vreesde dat ik niet zou kunnen aanhaken, bleek dat niet het geval te zijn. We zijn vanuit 4 lantaarns, of foci, gaan kijken naar de invloed die wij kunnen hebben op retentie. Het ging snel over 'boeien en binden' van medewerkers en dat is eigenlijk een beetje mijn motto geworden. Ik denk dat ik het wekelijks één keer benoem en probeer er continu iets aan te doen. Zowel privé als op mijn werk. Ik kan zelf boeiend zijn en daardoor mensen aan me binden, en ik kan proberen de verbinding aan te gaan met anderen. Ik sta nu bewuster in relaties met mensen en waar ik vroeger meer kortaf was, ben ik niet meer zo "bot" in mijn uitspraken. Hierdoor heb ik veel meer vat op mensen en ben ik toegankelijker voor anderen. Ik ga geen confrontatie uit de weg, maar ik doe dat wel meer met ook oog voor de ander.



Wat mij snel geruststelde, was dat deze opleiding anders was, de creatieve werkvormen zorgden ervoor dat ik makkelijker kon aanhaken, . Bijvoorbeeld, een tableau vivant, oftewel een levend schilderij maken. Eerst dacht ik: "Oh nee!", maar uit onze comfortzone stappen voelde tamelijk snel goed en iedereen deed heel actief mee, en er is heel veel uitgekomen. Ik heb er zelf nog niets mee gedaan binnen mijn team, maar ik weet dat anderen die technieken toegepast hebben bij hun team en hoe goed dat uitpakte. Wat ik zeker meeneem, is om creativiteit te gebruiken als er iets op tafel moet komen om te bespreken.

Corona heeft natuurlijk roet in het eten gegooid na de eerste twee dagen. De techniek van MS-Teams was voor mij problematisch in het begin, maar er gebeurden ook leuke dingen. Het was rond de feestdagen en een deelnemer vertelde hoe zij een slinger ophangt zodat mensen wensenkaartjes kunnen ophangen voor het nieuwe jaar. Zij haalde daar veel uit en ook bij twee andere leidinggevenden heeft het ook goed gewerkt. Maar ja, je moet er vervolgens wel iets mee gaan doen, een actieplan opstellen en uitvoeren.

Je moet het dus aangaan, in beweging komen!

Ik heb toen de klik gemaakt rondom actie ondernemen: "Ik ga mij ook op wat kleinere projectjes storten, passend binnen werving en retentie, in de hoop er vruchtbare resultaten uit te halen". Ik heb me over een vacaturetekst van onze afdeling gebogen, citaten van medewerkers erin verwerkt en dus 'buiten de lijnen gaan kleuren' maar blijkbaar niet zo ver dat HR er opmerkingen over maakte, want ik heb het zonder overleg of toestemming bij hen ingediend en het is online verschenen.

De andere grotere actie was schaduwen, want waar Corona de schaduwopdracht voor de meeste mensen heeft overschaduwd, heb ik het wel kunnen doen. We vonden het allemaal een goed idee en duo's werden gevormd. Uiteindelijk heb mijn maatje en ik elkaar kunnen schaduwen en heb ik dat als een hele waardevolle opdracht ervaren. Het zette mij aan tot zelfreflectie en heeft me het inzicht gegeven dat ik meer moet inzetten op het relationele stuk en me meer tussen mijn team moet begeven. Recentelijk keek ik naar de verpleegpost en dacht: "Hier staan twee computers, als ik daar ga zitten, dan begeef ik me tussen het team". Hier kan ik ook een vinger aan de pols houden: "Hoe zit het hier? Zijn mensen hier gelukkig?".

Op een gegeven moment hadden wij het ook over 'de rots in de branding' zijn als leidinggevende. Voor mij was 'de rots in de branding' een imago en meer het gevoel mijn talenten niet te kunnen benutten. Dat ik talenten had, was bevestigd door mijn warme team en de succeservaringen die we samen en met ondersteuning van mijn eigen leidinggevende hebben gecreëerd. Maar ik had ook het gevoel dat er nog heel veel dingen waren die ik anders zou kunnen aanpakken, alleen wist ik eigenlijk niet hoe. Mijn talentjes zaten een beetje onder die rots in de branding en ik bleef er staan en de beuken opvangen. Mijn collega's kwamen tegen mij aanleunen, maar tijdens mijn deelname aan de community of practice zag ik dat er nog heel veel tools en sleutels zijn waarbij die talenten van mij, en anderen, tot hun recht

zouden kunnen komen. Intussen is die rots wat afgebrokkeld, zijn mijn talenten meer naar voren gekomen. Alhoewel er nog altijd mensen zijn die soms tegen me aan komen leunen, is het minder en het water beukt niet meer tegen 1 rots, maar is meer verspreid en stroomt rustiger door.



Ik vind respect voor elkaar hebben heel belangrijk in leiderschap, want iedereen is even belangrijk. Ik probeer kleine conflicten onmiddellijk aan te pakken en de ene keer lukt dat beter dan de andere. Je hebt dwarsliggers nodig om de sporen recht te houden, en ik moet soms afstappen van de structuur en orde die ik altijd wil. Ik ben beginnen inzien dat je vrijheid moet geven. Niet in theorie, maar daadwerkelijk in de praktijk. Ik gaf het voorbeeld van een teambuilding die een beetje uit de hand was gelopen toen ik dat uit handen gaf. Intussen is het opgelost, maar gisteren kwam ik op bureau en zaten er een paar bij die zeiden: “Ah, we hebben goed nieuws. We hebben de teambuilding voor volgend jaar al georganiseerd.” Zonder reden of overleggen! Ik dacht: “Oh?” Ze vertelden door: “Het is helemaal in orde. Vind je het goed?” Op het moment dat ik hoorde wat we gingen doen, voelde ik terughoudendheid bij mezelf. Als er iets is wat ik verschrikkelijk vind, dan is het opgesloten zitten, dus toen ze enthousiast zeiden dat het een escape room was, heb ik me moeten voornemen om er niets over te zeggen en gewoon mee te gaan. Want eigenlijk is het nu makkelijk. Ik hoef er geen tijd in te steken en alleen vooraf iets in te nemen als ik denk dat het me te veel wordt. Op deze manier zijn de mensen positief getriggerd om dingen te doen, en soms moet ik de bluts met de buil nemen.

De verhalen die we met elkaar deelden, brachten ons terug naar het belang van ons eigen welzijn. Er is een gezegde “de meester komt als de leerling er aan toe is”, en ik kwam ook tot het besef dat de community of practice was wat ik nodig had. Alhoewel het vooral ging over medewerkers boeien en binden, hebben we ook gekeken naar zelfzorg - ons zelf boeien en binden. Ik was begonnen als leidinggevende bij een groep waar veel ruzie en roddel was en waar ik dacht: “Allez, we hebben een goed team, bekwame krachten, een mooi nieuwe locatie en nieuwe toestellen om mee te werken. Wat is er mis?”. Mijn hoofddoel was een goed evenwicht tussen werk/privé te geven aan mensen omdat het één van de weinige dingen is wat je te bieden hebt als hoofd. We hebben geen grote cadeaus om uit te delen. Maar ik

verdronk me al er snel in. Op een gegeven moment kreeg ik 's nachts om 3 uur een app met de melding dat iemand hoofdpijn had en de dag erna niet zou komen werken. Op een gegeven moment was het voor iedereen goed behalve voor mezelf, want ik nam steeds meer werk mee naar huis en was 's avonds allerlei dingen aan het afwerken op de laptop. Ik moest ook aan mijn eigen werk/privé balans werken en leren loslaten, grenzen stellen en niet van alle problemen mijn probleem te maken. Ik hoef niet altijd voor de anderen klaar te staan, en mag af en toe tijd voor mezelf nemen, zowel op werk- als op privévlak.

Dit traject heeft mij ook wel geleerd dat je niet alleen staat in dat boeien om te binden verhaal. Je kunt heel veel van jezelf geven, en je kunt mensen uitdagen om veel van zichzelf te geven, maar nu zie ik: "Oké, tot daar kan ik gaan, en mijn energie insteken, maar ergens stopt het ook. En dat is ook oké." Normaal vind ik het heel moeilijk om te zeggen van mezelf dat ik het goed doe. Ik kan heel moeilijk complimenten ontvangen, maar ik heb weer wat pluimen in mijn hoed kunnen steken, pluimen die verdwenen waren toen ik aan mezelf begon te twijfelen. In de situatie waar ik momenteel mee zit, ga ik harder op mijn grenzen en mijn strepen staan, naar de collega's toe, zowel onder, boven als naast mij. Ik maak nu bewustere keuzes.

Ik ben ook meer aandacht gaan besteden aan de jaargesprekken. Ik wilde ze aanpakken vanuit de waarderende benadering en heb medewerkers niet alleen uitgenodigd om zich op een creatieve wijze voor te bereiden op het gesprekken, waarmee ze hun talenten en behoeften aantonen, maar ook hoe het gesprek zelf wordt gevoerd. Ik heb gezien hoe de medewerkers er echt vol voor zijn gegaan en er zijn heel mooie zaken uit gekomen. Het werkgroepje dat is gaan nadenken over een andere manier van het gesprek voeren, had daar heel veel goesting (zin) in en het was heel energie gevend. Binnenkort finaliseren we wat we willen doen en gaan we aan de slag gaan met naaste collega's te betrekken in het gesprek.

De talenten leren kennen en benutten, is ook iets wat uit de jaargesprekken is gegroeid. Elkaar tegen komen, worstelen en samen tot een idee komen is onderdeel van de talenten benutten. De weg om tot iets (nieuws) te komen vond ik zelf een van de moeilijkste dingen in het begin bij leidinggeven. Sommigen mensen moet je dan 100% ondersteunen, maar naar gelang wat je ze geeft of hoe je het geeft, kan je ze tot 100% loslaten. Dat geeft weer tijd voor jezelf, en de rust om echt te luisteren. Voor hen is het ook dat stuk serieuzer worden en leren om zich aan bepaalde regels te houden evenals het goede voorbeeld te geven. Dat is anders dan: "Het komt allemaal niet zo nauw". Maar, met al die kleine sterretjes kan je een doos vol verrassingen krijgen met mooie lichtjes en ideeën. Het betekent ook openstaan voor mensen die iets moeten leren, want het is niet altijd vanzelfsprekend dat iedereen alles weet en je moet daar tijd en ruimte voor maken. Ook ontwikkelruimte creëren om dingen uit te pluizen, want niet alles wat je hoort, klopt, en je moet zelf iets bedenken én het nagaan. De wind kan je niet naar je hand zetten, wel je zeilen. Ik ben ook bewuster geworden dat er veel zaken zijn waar ik geen impact op heb. Ik begrijp nu ook beter hoe ik het met, of via anderen

wel kan oplossen. Nadenken over waar je invloed op hebt, en loslaten wat je niet in je handen hebt, ook uit het verleden, maar er wel van leren. Dat is belangrijk.

Op een gegeven moment hadden we het ook over het inrichten van formele en informele communicatieve ruimtes en ik zei: "Ik drink wel eens koffie met mijn collega's, maar dan wordt vooral gekletst en ik vind het moeilijk om werk gerelateerde zaken te bespreken tijdens die informele momenten". Je gaat mensen er toch niet mee lastig vallen tijdens hun pauze. Maar, ik ben anders gaan kijken naar die informele contactmomenten. Ik kan nu zowel werk als niet werk gerelateerde zaken aan bod laten komen door open en vrijblijvende vragen te stellen. Ik laat even mijn gezicht zien en zeg zoiets als: "Ah, ik heb de aanvraag voorbij zien komen voor die opleiding. Wat is dat voor een opleiding?". Mensen vertellen heel veel op die manier en het hoeft niet lang te duren, alleen met veel mensen voelt het soms moeilijk om je tijd evenredig te verdelen. Je hebt altijd diegenen die elke dag komen, of waar je denkt: "Oh nee! Daar is ze weer." Velen lopen ook aan je deur voorbij en het zijn juist die mensen die je een keer extra aandacht moet geven. Ik heb hier ook veel geleerd over dingen uitleggen, empathie tonen en vragenstellen. Ik ben pas laat in deze job gestapt en ik merkte dat we daar weinig tot geen aandacht aan hebben besteed in mijn vorige opleidingen, de juiste vraag stellen of gepaste empathie tonen.

Ik was een van de weinigen die zich en zijn team had ingetekend op het dashboard maar dat is wat fout gelopen. Het duurde lang eer het lukte om het te organiseren, en toen had ik verlof. Het marcheerde dan ook niet, dat is jammer en ik denk dat we ondertussen de motivatie zijn kwijtgespeeld om elke week die korte vragen te beantwoorden en elke 3 maanden de uitgebreide vragenlijst door te ploegen. Al had ik geen informatie, via het dashboard ben ik wel anders naar mijn leiderschap gaan kijken. Ik stel 'het persoon zijn' nu centraler en probeer veel verschillende mensen te ondersteunen, allemaal met hun specifieke karakter en eigenschappen, en merk dat je dan best wel een heel eind komt. Wat ik bij de een doe, heeft helemaal geen effect bij de ander. Ik zie leiderschap nu meer als gaan wandelen met een roedel honden. Dat is ook mijn hobby, je kan samen gaan wandelen en vaak loopt het niet zoals je gedacht had. Als de lijnen zich in elkaar verstrengelen, lukt het wel om er iets moois van te maken als je de honden maar kent.



Waar ik vroeger de opvatting had dat ik moest zorgen voor mijn team, is dit nu anders. Ik kan alles in goede banen lijden, maar hoef niet alles onder controle te hebben. Ik kan bewuster zaken op een meer persoonsgerichte manier delegeren, en kan dat beter onder woorden brengen. Het was nooit zo duidelijk waarom ik dingen deed of waarom het werkte, en ik voelde dat ik er iets mee moest doen. Doordat ik er bewuster in sta en dit kan verwoorden, zijn de scherpe kantjes er af en kan ik meer zaken loslaten en gericht delegeren terwijl ik toch blijf staan als leidinggevende. Het was misschien heel gemakkelijk voor mijn team dat ik het allemaal zelf deed, maar ik denk dat het voor de mensen een meerwaarde is dat er nu een leidinggevende is die niet alles voor ze doet en meer ruimte creëert voor hen om te groeien en in hun kracht te staan.

CONCLUSIE

Dit ontwikkeltraject was een rollercoaster. We kwamen van alles tegen onderweg, met zo veel verschillende mensen, achtergronden en uitdagingen. Toch was er altijd iets gemeenschappelijk te vinden. Er was ruimte voor iedereen, en van iedereen en over alles viel er veel te leren. Het pad dat we hebben afgelegd, is niet perfect. Er waren golfjes. Soms was het moeilijk, maar het bleef een kleurrijk, fleurig, zacht, luchtig en leuk pad. We zijn op een aangename manier tot inzichten gekomen, soms een harde bewustwording maar niet belerend. Mijn kleine oogjes zijn nu grote ogen geworden. Dit was een sleutel. Niet om een slot op een ketting te doen, eerder om te openen en te bevrijden, want we moeten eerst boeien en dan vormt zich vanzelf een binding zonder ketting.

Misschien is de belangrijkste les dat ik geen slechte leidinggevende ben, of slecht persoon. Ik mag mezelf meer schouderkloppen geven, maar me er ook bewust van zijn dat het behouden van mensen niet alleen aan mij ligt, we moeten dat samen doen.