



# ONTWIKKELNARATIEF VAN EEN DEELNEMER INTERVENTIE LEIDEN OM TE BOEIEN EN TE BINDEN

PROJECT BLIJF AAN Z  
S. CARDIFF & J. VAN SCHIJNDEL  
FONTYS HOGESCHOLEN  
DECEMBER 2022

## WOORD VAN DE AUTEURS

Dit narratief / verhaal is deel van de Interventie 'Leiden om te boeien en te binden' in het kader van het project Blijf aan Z.

De deelnemers waren leidinggevenden die deelnamen aan 'Leiden om te boeien en te binden' en hiervoor een ontwikkeltraject volgden. Het doel van dit traject was om hun leiderschap op een authentieke en duurzame manier te transformeren. De verwachting was dat deze transformatie positief zou bijdragen aan het welzijn en de werktevredenheid van zorgmedewerkers waardoor de intentie om te blijven (loB) versterkt wordt.

Meer informatie over de interventie 'Leiden om te boeien en te binden' en het doel van een ontwikkelnarratief kan je lezen in de [handleiding](#).

Tot slot, 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?"

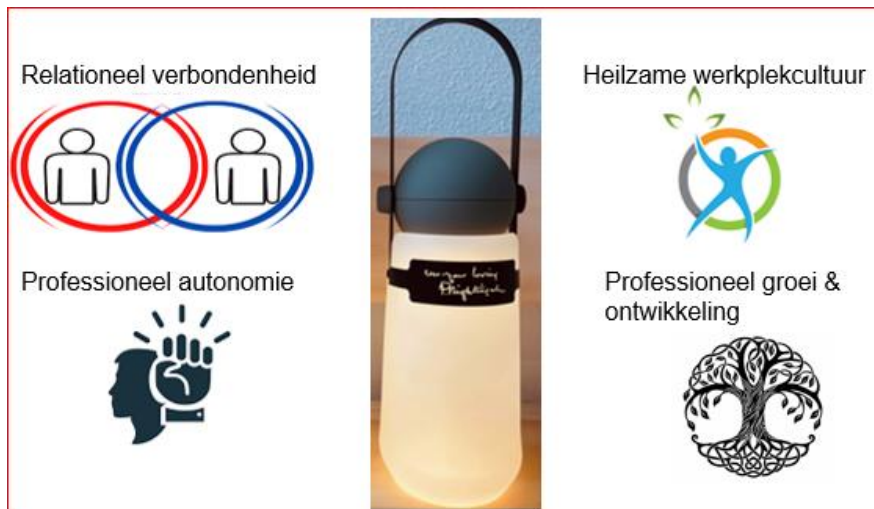
## KERN

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 leidinggevendenden 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 verdrong 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 leiden, maar hoeft 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.