



BEVLOGEN
LEIDERSCHAP.NL

Leidinggeven aan bevlogenheid

Boeien, binden èn beter presteren met bevlogen medewerkers

We verwachten heel veel van onze medewerkers. Zij spelen een sleutelrol in de immense uitdaging om aan andere kwaliteitsverwachtingen te voldoen die zowel door de politiek, burgers als andere stakeholders worden gesteld. Daarvoor moeten we onze huidige medewerkers verder laten ontwikkelen en hen behouden. Het personeelsverloop is bij veel organisaties groot en het ziekteverzuim vaak zorgwekkend. Het gaat om 'boeien en binden'. Aantrekkelijk werkgeverschap, personeel-opleidingsbeleid en leiderschap zijn daarom belangrijke sleutels en dominante thema's de komende jaren.

We hebben niet alleen genoeg medewerkers nodig, maar deze medewerkers moeten ook mee willen met de gevraagde veranderingen. Sterker nog, we willen 'eigenaarschap' zien. We willen verzorgenden, huiskamermedewerkers, verpleegkundigen en behandelaren die proactief zijn en uit zichzelf gedreven



zijn om verbeteringen te realiseren en die blijven kiezen voor de zorg. Bevlogen professionals. Het goede nieuws is: zorgorganisaties hebben zelf invloed op de bevlogenheid van hun medewerkers.

Veranderende eisen

De langdurende ouderenzorg heeft te maken met een verschuiving in doelgroepen. Er zijn nu verschillende groepen hulpvragers: in de zorg thuis gaat het vooral om kwetsbare ouderen bij wie de nadruk ligt op wonen en kwaliteit van leven. Ook in de 24-uurs verblijfszorg is dit nog de grootste maar sterk afnemende groep. Groeiend is de groep ouderen met complexe problematiek en een naderend levenseinde, een groep die geriatrische herstellzorg nodig heeft na ziekenhuisopname en een nieuwe groep die tijdelijk in eerstelijns verblijf wordt opgenomen omdat ze het even thuis niet redden. Deze cliënten hebben allemaal verschillende ondersteuning nodig en dat stelt hoge eisen aan het personeel.

Tegelijk verandert de visie op zorg mee. De grote beweging in de ouderenzorg is gericht op een meer persoonsgerichte benadering van ouderen en hun verwanten. De relatie tussen zorgprofessional en de oudere en hun verwanten wordt centraal gesteld in o.a. Waardigheid en Trots en het nieuwe Kwaliteitskader verpleeghuiszorg.



Erkend wordt dat er meer regelruimte voor -en dus vertrouwen in- zorgprofessionals nodig is om de zorg goed af te kunnen stemmen op de individuele bewoner of cliënt. Het wordt steeds duidelijker dat niet de organisatie en de systemen, maar de kwaliteit en inzet van de zorgmedewerkers bepalend zijn voor het leveren van goede zorg en dienstverlening. Bij die 'goede zorg' gaat het niet alleen om het aansluiten bij de behoefte van de cliënt, maar ook om het werken volgens professionele standaarden en het continu willen verbeteren.

De (professionele) ambitie en bevologenheid van de medewerkers speelt hierbij een belangrijke rol. Gelukkig hebben we ontdekt dat bevologenheid niet een eigenschap ('trait') is van iemand, maar een houding ('state of mind'). Dat betekent dus ook dat het veranderbaar is. Dit alles vraagt iets anders van organisaties én van leidinggevend. De ontwikkeling richting meer zelforganisatie draagt bij, maar is niet afdoende. In het programma 'Leidinggeven aan bevologenheid' worden leidinggevend, teamcoaches en (teams van) medewerkers vanuit de verschillende invalshoeken ondersteund in hun ontwikkeling met behulp van een game, trainingen, coaching, meten en monitoring van de ontwikkeling.

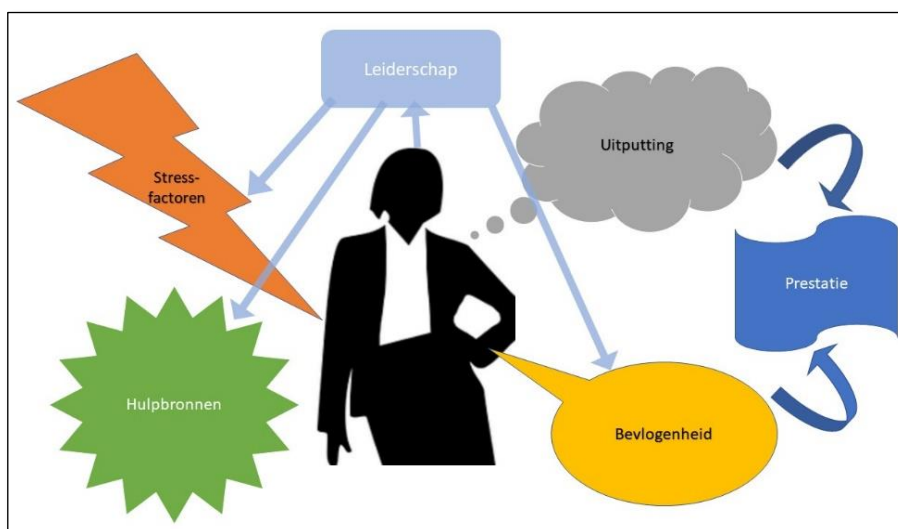
Persoonlijke ontwikkeling, organisatie en leiderschap

De afgelopen jaren is er veel geïnvesteerd in het komen tot goede zorg voor bewoners in een goede fysieke omgeving. Ook is er geïnvesteerd in de organisatiestructuur en systemen, maar veel minder in de persoonlijke ontwikkeling en de bevologenheid van medewerkers. De scholing die aangeboden wordt door



zorgorganisaties is veelal gericht op de BIG verplichtingen, de invoering van systemen en andere organisatie-brede ontwikkelingen. Voor aanvullende scholing hebben medewerkers, door de ervaren grote werkdruk, het extra werken om diensten op te lossen, de grote hoeveelheid werkgroepen, bijeenkomsten en trainingen, vaak niet veel animo.

Zo kan een situatie ontstaan waarin medewerkers zich maar weinig betrokken voelen bij een organisatie en minder bevlogen zijn in het werk dat zij doen. Dit heeft alles te maken met hoe wij organiseren en leidinggeven. Hoopvol is dat medewerkers die meer bevlogen zijn, ook meer de persoonsgerichte benadering van bewoners of cliënten laten zien die we nastreven. Daarnaast kunnen bevlogen medewerkers beter omgaan met eigen verantwoordelijkheden en daarnaar handelen. Het is dus ook een belangrijk element in het kader van zelforganisatie- of zelfsturing. En uiteindelijk zijn meer bevlogen medewerkers minder ziek en hebben zij minder burnoutklachten.



Schematische weergave van het JDR-model van Bakker & Demerouti (2007)



Op basis van het JDR-model (Job Demands and Resources) van Bakker & Demerouti (2007)¹ hebben wij het programma **‘Leidinggeven aan bevlogenheid’** ontwikkeld. Daarin wordt met leidinggevenden en medewerkers via verschillende modules in zes maanden gewerkt aan het vergroten van de bevlogenheid en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de zorg en de beweeglijkheid van de organisatie. Aandacht is er o.a. voor werkbelasting, job-crafting (functiecreatie), leiderschap, sociaal klimaat, psychologisch kapitaal. Daarmee worden zowel de individuele als organisatorische aspecten van stressfactoren en energiebronnen aangepakt.

Aanpak programma ‘Leidinggeven aan bevlogenheid’

In een startbijeenkomst (module 1) met leidinggevenden bespreken we de theorie van bevlogenheid en de wijze waarop dit kan worden beïnvloed. Door het spelen van een managementgame worden de deelnemers zich bewust van de wijze waarop zij zelf leiding geven en wat de effecten daarvan zijn.

Met de methodiek van ‘Leidinggeven aan bevlogenheid’, leggen daarna organisaties zelf bloot waar verbeterpotentieel zit als het gaat om verhogen van individuele bevlogenheid. Indien gewenst kan aanvullend ook de kwaliteit van het functioneren van teams in kaart worden gebracht.

¹ Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.



Module 2: Meten en zelfanalyse

We beginnen met een analyse van data die door medewerkers (en leidinggevenden) zelf wordt verzameld (module 2). In een online vragenlijst (15 min) worden aan de leidinggevenden en de medewerkers vragen gesteld die betrekking hebben op bevoegdheid, de stijl van leidinggeven van de eigen manager, hun zgn. psychologisch kapitaal en de verhouding tussen baanbronnen en baaneisen. Daarnaast worden in een (ev. ook digitaal) 'logboek' gedurende 6 weken (6 x 5 minuten) korte wekelijkse aantekeningen gemaakt over het energieniveau van die week.



Module 3: workshop leidinggevende en team

De kwaliteit van deze zgn. zelfrapportages wordt versterkt door de informatie die we vervolgens uit interviews hierover halen en uit de discussie in een workshop per team over de uitkomsten van de verzamelde data (module 3). De workshop leidt tot een actieplan met diverse interventies, zowel op individueel niveau (coaching, leren en ontwikkelen voor zowel medewerker als leidinggevende) als op taakniveau (coaching) en organisatieniveau (herinrichting van structuur en processen). Met de leidinggevenden kunnen desgewenst in een aparte workshops individuele actieplannen worden afgesproken.



Bij de start van deze interventies kijken wij ook altijd eerst met de opdrachtgever naar de actualiteit, kwaliteit en acceptatie/gedragenheid van de ambitie en doelstellingen van het betreffende organisatieonderdeel: 'zonder richting, geen verrichting'.

Module 4: coachen en workshops leidinggevenden

Tijdens de uitvoering van het actieplan worden de leidinggevenden gecoached (module 4) met een frequentie van 1,5 uur per 3 weken. Daarnaast vinden verschillende thematische workshops plaats waarin dieper wordt ingegaan op onderdelen van de theorie (bijv. psychologisch kapitaal, job crafting, leiderschap) en geoefend wordt met praktisch leidinggeven aan bevologenheid. De opbouw van de thema's is volgens het T (theorie), P (praktijk) en O (opdracht) principe. Hiermee wordt de verbinding met de dagelijkse praktijk nadrukkelijk gelegd.

Module 5: afstemmen organisatieontwikkeling

In module 5 worden gedurende de looptijd van het programma afstemmingsgesprekken gevoerd met het hoger management/bestuurder(s), over de wijze waarop o.a. cultuur, structuur en systemen van de organisatie blijken te stimuleren of te belemmeren. Desgewenst kan ondersteuning geboden worden bij diverse organisatieveranderingen, voor zover die samenhangen met de gewenste ontwikkeling.



Het is natuurlijk helemaal mooi om na enige tijd (minimaal na ± 12 weken, liever later) opnieuw de vragenlijst uit te zetten (module 6), om de effectiviteit van de interventies in kaart te brengen.

Voor wie?

Bestuurders, managers en teamleiders/-coaches in de langdurende zorg, die medewerkers willen binden en boeien, hun organisatie beter willen laten presteren en meerwaarde zien in een vorm van 'meten'. Bij de prestaties denken we aan het verhogen van de klantgerichtheid van medewerkers, het verbeteren van de waardering door klanten en de reputatie bij andere stakeholders maar ook het sneller en beter laten slagen van projecten, het aanpakken van ziekteverzuim en het als aantrekkelijk werkgever te boek willen staan. We richten ons op teams en hun leidinggevende. Dat kunnen ook teams zijn van ondersteunende diensten.

Voordelen van 'Leidinggeven aan bevlogenheid'

- Combinatie van bewezen wetenschappelijke modellen en methodieken en jarenlange 'hands-on' ervaring (geen hype)
- Meten objectiviteit en legt patronen bloot en is tegelijk een krachtige bewustwordingsinterventie
- Geïntegreerd ontwikkelprogramma voor leidinggevende en hun team



- Leergang voor leidinggevendenden verstrekt impact en duurzaamheid interventies
- Leidinggevende en teams gaan direct aan de slag en geven daarmee invulling aan eigen verantwoordelijkheid en ambitie
- Het traject kent een doorlooptijd die lang genoeg is om verandering te laten beklijven en kort genoeg om de organisatie niet te langdurig te belasten
- Het werken aan bevlogenheid is integraal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden (geen losgekoppelde activiteiten die verdwijnen als we 'weer over gaan tot de orde van de dag')
- Middels de vragenlijst worden kansen en belemmeringen blootgelegd op zowel organisatie, team- als individueel niveau en daarmee ook op de 'harde' als 'zachte' kanten van de organisatie
- Extra modules zijn makkelijk te koppelen gedurende en/of na afloop van traject. Denk hierbij aan de teammodule, aandacht voor herijken van ambities en jaarplannen, coaching op inhoudelijke aspecten van klantgerichtheid en scan op cultuur en management drives
- Resultaten aan de medewerkerkant zijn relatief snel waarneembaar. Denk hierbij aan ziekteverzuim, verzuimfrequentie en ongewenst verloop
- Klanten (intern en extern) spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van 'bevlogen werken'





‘Leidinggeven aan bevlogenheid’ is een programma waarin Symbiosis Management Consultancy en Schoep Management & Organisatie samenwerken.

Samen ontwikkelen we programma's voor het beter functioneren van individuele medewerkers, teams en hun leidinggevenden en daarmee organisaties. Onze missie is om het beste uit mensen en organisaties te halen door een combinatie van meten en analyseren en gerichte interventies die bewezen effectief zijn. We zijn altijd op zoek naar nieuwe inzichten en opvattingen en zijn tegelijk nuchter en resultaatgericht.

Om onze missie te blijven realiseren, werken we in een netwerk samen met verschillende universiteiten, onderzoeksinstituten en dienstverlenende partners.

paul.uittenbogaard@symbiosismc.nl

06-14184985

www.symbiosismc.nl

henkf@schoep.net

06-53830259

www.schoep.net



**BEVLOGEN
LEIDERSCHAP.NL**