

Onderzoeksverslag

*Het ondersteunen van intrinsieke motivatie voor
ontwikkeling naar meesterschap in de wijkzorg*

Stefan van Langevelde
Universiteit Twente
Opleiding Psychologie
Oktober 2011

**Sensire**

UNIVERSITEIT TWENTE.

Titel: Het ondersteunen van intrinsieke motivatie voor ontwikkeling naar meesterschap in de wijkzorg.

Auteur: W.S. van Langevelde
Instelling: Universiteit Twente
Opleiding: Bachelor Psychologie
Datum: 7 oktober 2011
Plaats: Enschede

Begeleiders: Prof. Dr. J.W.M. Kessels
Dr. Ir. P.W. de Vries

Mede-onderzoekers: F.A. Hulsbos, MSc
T. Hirschler

Voorwoord

De plek waar je als auteur mag schrijven wat je wilt, het voorwoord. Het voelt een klein beetje als een bevrijding, omdat tijdens het schrijven van dit verslag de normen voor een wetenschappelijke tekst constant in mijn gedachten binnen drongen. Dat wil niet zeggen dat het niet leuk was, het was juist een uitdaging om te zorgen dat de redeneringen logisch zijn en de tekst goed leesbaar is. Ik ben blij en trots op het stuk dat nu voor je ligt. Het is één van de tastbare resultaten van een knallend einde van mijn bachelor Psychologie aan de Universiteit Twente. Ik zeg “één van de tastbare resultaten”, omdat dit niet het enige is wat voorkomt uit mijn bacheloropdracht. Ik heb de kans gekregen om zorginstelling Sensire te helpen met hun vraagstuk rondom het ontwikkelen van wijkzorgprofessionals. Uit dat traject zijn meerdere tastbare resultaten voortgekomen, allemaal relevant voor Sensire.

Naast het redelijk overzichtelijk aantal tastbare resultaten, is het aantal niet-tastbare resultaten niet te tellen. Ik voel mij zeer bevoordeeld dat ik de kans heb gekregen deze bacheloropdracht uit te voeren. Mijn wens was om een praktijkonderzoek te doen binnen het terrein van de Human Resource Development, met in het bijzonder intrinsieke motivatie, waar een organisatie baat bij heeft. Deze opdracht kon niet meer voorzien in mijn wens. Zoals ze dat in de creditcard reclame zeggen: onbetaalbaar.

Ik wil daarom heel graag mijn onderzoeksteam bedanken. Joseph Kessels, Frank Hulsbos en Tim Hirschler zonder jullie was mijn wens niet in vervulling gegaan. Joseph, voor het betrekken van mij als collega in dit onderzoek en je razend snelle, ondersteunende feedback. Frank, voor de soepele samenwerking, je betrokkenheid en ondersteuning. Tim, het is bijzonder wat wij in het afgelopen jaar allemaal meegemaakt hebben in onze studie, ik ben blij dat ik deze ervaringen met jou mocht delen.

Ik wil graag ook Sensire bedanken voor het vertrouwen in een simpele bachelorstudent als ik, voor het uitvoeren van dit onderzoek en de wijkzorgprofessionals van team Reinbouw voor de open en enthousiaste ontvangst van ons als onderzoeksteam.

Rest mij nog Laura van der Bij te bedanken voor haar continue steun in alles wat ik doe. Pieter Smits voor het zijn van een goede vriend en een leermeester als het gaat om grafisch ontwerp, wat een belangrijke factor is in ons onderzoek bij Sensire. Als laatste maar niet de minste Peter de Vries voor zijn flexibiliteit en toegankelijkheid in zijn rol als tweede begeleider.

Aangezien dit onderzoek gaat over de rol van de omgeving in het ondersteunen van intrinsieke motivatie voor het ontwikkelen naar meesterschap, wil ik graag iedereen in mijn direct omgeving bedanken voor de ondersteuning. Ik heb nog nooit met zoveel plezier en passie aan een project kunnen werken.

Heel veel plezier bij het lezen van dit verslag en hopelijk levert het een leermoment op.

Stefan van Langevelde
Enschede, oktober 2011

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Abstract (in English)	5
1 Inleiding.....	6
2 Theoretisch kader	8
3 Methode	12
4 Resultaten	17
5 Conclusie.....	21
6 Discussie.....	24
7 Referenties.....	25
8 Bijlagen.....	27
Bijlage 1: Posters met ervaringen van het meelopen.....	27
Bijlage 2: Durftevragen-wand brief.....	29
Bijlage 3: Interviewopzet	30
Bijlage 4: Teamposter	33

Samenvatting

In de huidige kenniseconomie is leren en ontwikkelen van medewerkers essentieel. Het creëren van een leerklimaat waarin medewerkers hun eigen ontwikkelproces vormgeven is een belangrijk organisatievraagstuk. Dit onderzoek beschrijft een deel van een single case study bij een wijkteam binnen de thuiszorgafdeling van de Nederlandse zorginstelling Sensire. De vraag van Sensire richt zich op het creëren van een leerklimaat waarin professionals zich ontwikkelen in hun werk. Dit onderzoek richt zich op het ondersteunen van de intrinsieke motivatie van de professionals en hoe dit gebruikt kan worden voor de vormgeving van het leerklimaat. Voor de ondersteuning van intrinsieke motivatie wordt de self-determination theory (SDT) gebruikt, waarin de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid centraal staan. Na een interventie in het contact tussen de professionals zijn er semi-gestructureerde interviews gehouden over hoe deze interventie ze ondersteund in hun werk en wat zij nog meer als ondersteunend ervaren. De conclusies zijn dat op het individuele niveau, het verzorgen van klanten, de behoeften binnen de SDT in hoge mate bevredigd worden. De uitdagingen voor het leerklimaat liggen met name op teamniveau, de samenwerking tussen de professionals, waarbij de autonomie en verbondenheid nog meer ondersteund kunnen worden. Het betrekken van de professional in de vormgeving van het werk op teamniveau verdient nog meer aandacht.

Abstract (in English)

In the modern knowledge economy learning and development of employees is essential. Creating a learning climate in which employees shape their own develop process is an important organizational challenge. This research describes a part of a single case study within a homecare team. This homecare team is part of the Dutch healthcare organization Sensire. Sensire directs her question towards creating a learning climate in which professionals develop themselves in their work. This research focuses on supporting the intrinsic motivation of the professionals and how this can be used to design the learning climate. For the support of intrinsic motivation the self-determination theory (SDT) is used. This theory focuses on the need for autonomy, competence and relatedness. After an intervention in the communication between the professionals, semi structured interviews were held to see how this intervention supports them and what else they perceive as supportive in their work. Findings suggest that the needs within the SDT are supported highly at the individual level, the taking care of the client. The challenges for the learning climate are mostly on the team level, the collaboration between the professionals, in which autonomy and relatedness could be supported better. How to involve the professionals in designing the work at team level deserves closer attention.

1 Inleiding

“Meesterschap is de karaktertoestand die ervoor zorgt dat iemand de juiste keuzes kan maken, keuzes die het midden houden tussen wat voor die persoon een teveel en een te weinig zou zijn.”
- Aristoteles in *Ethica Nicomachea*

Bolhuis en Simons (1990) beschrijven dat een lerende organisatie zich bewust focust op het leren en het leervermogen van individuen, groepen, teams en de organisatie als geheel. Lerende organisaties doen dit op zo'n manier dat er continu verandering optreedt op alle niveaus in de richting van de door klanten gewenste en te wensen output van de organisatie. Senge (1990) ontwikkelde een model van de lerende organisatie waarbij de volgende vijf componenten een belangrijke rol spelen:

- Individueel meesterschap
- Mentale modellen
- Gedeelde visie
- Teamleren
- Systeem denken – onderlinge verbanden

Senge (1990) stelt dat alles begint met individueel meesterschap. Dit betekent het voortdurend verduidelijken, verdiepen en aanpassen van je individuele denkmodel. Professionals leren iedere dag en zo ontstaan individuele mentale modellen. De combinatie van deze individuele mentale modellen en collectieve denkmodellen zorgt voor teamleren. Dit kan weer leiden tot het leren van de organisatie.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de thuiszorgafdeling van zorginstelling Sensire. Van Rixtel (2009) beschrijft dat Sensire alleen met medewerkers die persoonlijk meesterschap vertonen het verschil kan maken voor de klanten en zich kan onderscheiden van andere organisaties. Hierom heeft Sensire als doel een leerklimaat te creëren waarin de professionals ontwikkelen naar meesterschap.

In het leren en werken van de professional maakt Sensire onderscheid tussen *vakmanschap* en *meesterschap*. Vakmanschap gaat over *wat* de professional doet. Het is de basis die ervoor zorgt dat het vak adequaat uitgeoefend kan worden. Hieronder vallen bijvoorbeeld technische zorgvaardigheden als wonden verzorgen en het toedienen van medicijnen. Meesterschap gaat over *hoe* de professional het doet. Het ontwikkelen van meesterschap zorgt ervoor dat de professional zich kan onderscheiden. Het zijn de bekwaamheden die de professional uniek maken, zoals hoe deze contact maakt met de klant en hoe deze samenwerkt met collega's.

Naast het 'wat' en het 'hoe' speelt ook het 'waarom' een cruciale rol in het handelen van professionals. Sinek (2009) beschrijft dat het belangrijk is voor organisaties en mensen om te communiceren en handelen vanuit het 'waarom'. Dit houdt in dat eerst duidelijk moet zijn waarom organisaties of mensen een bepaalde richting op willen, voordat ze gaan kijken naar hoe ze dit gaan doen en wat er moet gebeuren. Deci en Ryan (2000) schrijven dat motivatie zich afspeelt op het niveau van het 'waarom' van gedrag. Een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelproces naar meesterschap is de persoonlijke motivatie, ook wel intrinsieke motivatie genoemd, van de professional (Mankin, 2009; Naquin & Holton, 2003).

In het kader van het creëren van een leerklimaat voor het ontwikkelen van meesterschap is in juni 2011 een extern onderzoeksteam aan de slag gegaan bij een wijkzorgteam van Sensire. Via verschillende onderzoeksactiviteiten samen met het wijkzorgteam zoekt het onderzoeksteam naar een antwoord op de volgende vraag:

Hoe kan Sensire een leerklimaat creëren waarin de wijkzorgprofessionals eigenaar zijn van hun eigen ontwikkelproces dat leidt naar meesterschap?

Aan de wetenschappelijke basis van het onderzoek liggen de theorieën rondom social capital (De Jong, 2010), distributed leadership (Spillane, 2006) en self-determination (Deci & Ryan, 2000).

Dit verslag beschrijft een single case study in het kader van de self-determination theory (SDT). De SDT beschrijft dat intrinsieke motivatie ondersteund kan worden door te voldoen aan drie behoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Intrinsieke motivatie is het 'waarom' op het niveau van de professional. Met de bevindingen van dit onderzoek kan Sensire een leerklimaat vormgeven waarin de professionals zelf eigenaar zijn van hun leerproces, dat hun intrinsieke motivatie aanspreekt en zo hun ontwikkelproces naar meesterschap ondersteunt. De volgende onderzoeksvraag is hierbij leidend:

Hoe kan de omgeving van de wijkzorgprofessional de ontwikkeling naar meesterschap ondersteunen middels de behoeften binnen de self-determination theory?

In dit verslag zal eerst het theoretisch kader van dit onderzoek aan bod komen. Dit mondt uit in het onderzoeksmodel en de daarbij horende onderzoeksvragen. Vervolgens worden de gebruikte onderzoeksmethoden en de situatie van de Sensire (de case) toegelicht. Hieruit volgt een overzicht van de resultaten per onderzoeksvraag en de conclusies die hieruit voortkomen. Dit verslag sluit af met een discussie rondom de implicaties en beperkingen van deze single case study. Het hele verslag beschrijft de professional in de vrouwelijke vorm. In plaats hiervan kan ook de mannelijke vorm gelezen worden.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft de wetenschappelijk basis voor dit onderzoek. De vraag van Sensire bestaat uit een aantal concepten die verdere verkenning en verdieping nodig hebben. In combinatie met de casebeschrijving in het volgende hoofdstuk mondt dit uit in het onderzoeksontwerp.

2.1 Vakmanschap en meesterschap: leren en ontwikkelen

Het onderscheid dat Sensire maakt tussen vakmanschap en meesterschap is te vergelijken met het onderscheid dat Goedhart, Sprenger, Van der Steen en Verheijen (2009) maken tussen “leren” en “ontwikkelen”.

Leren scharen zij onder een instrumentele benadering, waarbij vooraf wordt bepaald waarin iemand (nog) niet competent is. Vervolgens wordt een traject opgezet, met vastgestelde doelen. De begeleider van dit traject is in de regel iemand die al wel competent is op het thema dat geleerd wordt. Het instrumentele leren kent de dynamiek van doelen stellen, ordenen, afspraken maken, doorlopen en evalueren. De benadering van leren van Goedhart et al. (2009) richt zich voornamelijk op instructie als middel waardoor geleerd kan worden, via bijvoorbeeld een cursus, workshop, training of rollenspel. Omdat leren een brede definitie kent en op verschillende manier geïnterpreteerd kan worden, zal in de rest van dit verslag gesproken worden over vakmanschap of instructie.

Ontwikkelen gaat over het ontwikkelen van “het vermogen om de situaties en interacties waar (mensen) deel van uitmaken, zelf te kunnen beoordelen en daarnaar te kunnen handelen. Die situaties zijn vaak complex en iedere keer uniek en vragen ook om unieke interacties en handelingen” (Goedhart & van der Steen, 2009). Het begeleiden van dit soort ontwikkeling kent een andere dynamiek, die Goedhart en Van der Steen (2009) *proceskunde* noemen. Belangrijke principes van proceskunde zijn dat iemand de eigen producent is van zijn leerproces en dat je als ondersteuner van iemands ontwikkelproces belangeloos bent en zelf geen eisen oplegt. In de context van Sensire betekent dit dat de professionals een hoge mate van zelforganisatie hebben voor hun werk- en leerproces en dat zij dit tegelijkertijd vormgeven binnen de kaders en de waarden van het vak en de organisatie.

Schutte (2008) beschrijft de volgende kenmerken van een professional bij Sensire die meesterschap vertoont.

1. Is bewust van **persoonlijke overtuigingen, normen en waarden** en kan hiermee op haar eigen handelen **reflecteren**;
2. Is in staat **feedback te geven én te ontvangen**;
3. Is en wil op een **persoonlijk manier 'het gezicht'** van de organisatie zijn voor de klant
4. Neemt (pro) **actief verantwoordelijkheid** voor haar eigen resultaten en die van haar team;
5. Kan **mogelijkheden creëren** en **durft beslissingen** te nemen;
6. Is bereid en in staat **zich te verplaatsen in de ander** en (zich) af te stemmen op de (belevings)wereld van de ander;
7. Is **bereid te leren** en waar nodig reeds bedachte kennis, inzichten en werkwijzen van een ander over te nemen;
8. Heeft **moed en discipline** om er steeds opnieuw 'het beste uit te halen'.

Uit de studie van Schutte (2009) wordt duidelijk dat vakmanschap de basis is voor meesterschap. Vakmanschap zorgt voor de basis die de professional in staat stelt haar werk te doen (wat ze doet). Meesterschap gaat een stap verder en bepaalt 'hoe' de professional haar werk doet. Uit de kenmerken van meesterschap wordt duidelijk dat deze zich niet lenen voor de instrumentele leer benadering van Goedhart et al. (2009), het is niet te leren door instructie. Meesterschap vraagt om een ontwikkelbenadering, waarvoor de intrinsieke motivatie van de professional een belangrijke motor is.

2.2 Intrinsieke motivatie: self-determination theory

Een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelproces naar meesterschap is de persoonlijke motivatie van de professional (Mankin, 2009; Naquin & Holton, 2003). Het ontwikkelen naar meesterschap gaat over handelen tijdens onverwachte situaties, waarin de professional zichzelf kan onderscheiden. Een zekere mate van intrinsieke motivatie is nodig voordat deze ontwikkeling kan plaatsvinden. Intrinsieke motivatie is de natuurlijke neiging tot het zoeken en accepteren van uitdagingen wanneer we persoonlijke interesses en mogelijkheden nastreven (Deci & Ryan, 1985). Simpel gezegd moet de professional zelf de wil hebben om meesterschap te ontwikkelen en daar plezier aan beleven. De uitdaging voor Sensire is om de wijkzorgprofessionals zo te stimuleren en te faciliteren dat zij zelf aan de slag willen met hun ontwikkeling naar meesterschap.

Intrinsieke motivatie wordt beschreven in de self-determination theory (SDT) van Deci & Ryan (2000). Deze theorie gaat uit van een positief mensbeeld. Mensen zijn niet reactief, maar geven proactief hun omgeving vorm (Deci & Vansteenkiste, 2004). De SDT neemt hierbij aan dat dit gericht is op groei en integratie. Mensen evolueren tijdens hun leven naar een meer geïntegreerd en authentiek functioneren, zowel op individueel als sociaal niveau. Binnen de SDT wordt motivatie verbonden met het bevredigen van behoeften (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, & Andriessen, 2009). Deci & Ryan (2000) beschrijven dat intrinsieke motivatie gefaciliteerd kan worden door het bevredigen van drie behoeften: *autonomie*, *competentie* en *verbondenheid*. Deze definiëren ze als volgt:

- ▶ **Autonomie** is de behoefte om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Het 'zelf kunnen beslissen' staat hierbij centraal.
- ▶ **Competentie** is de behoefte om doeltreffend met de omgeving om te gaan. Mensen willen hun omgeving ontdekken, begrijpen en beheersen en daartoe de benodigde bekwaamheid ontwikkelen. Het gevoel van competentie helpt werknemers zich te ontwikkelen en verhoogt hun capaciteit om zich flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen.
- ▶ **Verbondenheid** is de behoefte om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Werknemers kunnen zich verbonden voelen wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's.

De nadruk bij het ondersteunen van intrinsieke motivatie ligt op faciliteren; bevrediging van de behoeften zorgt op zich niet voor intrinsieke motivatie, maar kan deze wel vergroten. Er is dus altijd een fundament van motivatie nodig, bijvoorbeeld initiële interesse. De omgeving van de wijkzorgprofessional kan hier een belangrijke rol in spelen. Volgens Deci en Ryan (2000) zal intrinsieke motivatie eerder opbloeien wanneer iemand zich veilig en verbonden voelt in en met haar omgeving. Hier ligt de uitdaging voor Sensire, zorgen voor een ondersteunende omgeving voor het ontwikkeltraject naar meesterschap.

2.3 Ondersteunende omgeving: het leerklimaat

Van den Broeck et al. (2009) geven aan dat de omgeving een belangrijke rol speelt in het bevredigen van de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid. De invloed die de omgeving uitoefent op het vakmanschap en meesterschap van de wijkzorgprofessionals is te beschrijven als het leerklimaat. Het leerklimaat, zoals beschreven door Baars-van Moorsel (2007), bestaat uit de mogelijkheden die een professional heeft om zich te ontwikkelen. Hieronder vallen de middelen (bijv. cursussen en contactmomenten) en de *sfeer* ten aanzien van leren en ontwikkelen (bijv. door collega's gestimuleerd worden een cursus te volgen of het krijgen van feedback). Het sfeer karakter komt voort uit een culturele benadering, het leerklimaat zijn de in een organisatie heersende waarden ten aanzien van leren (van der Krogt, 1995).

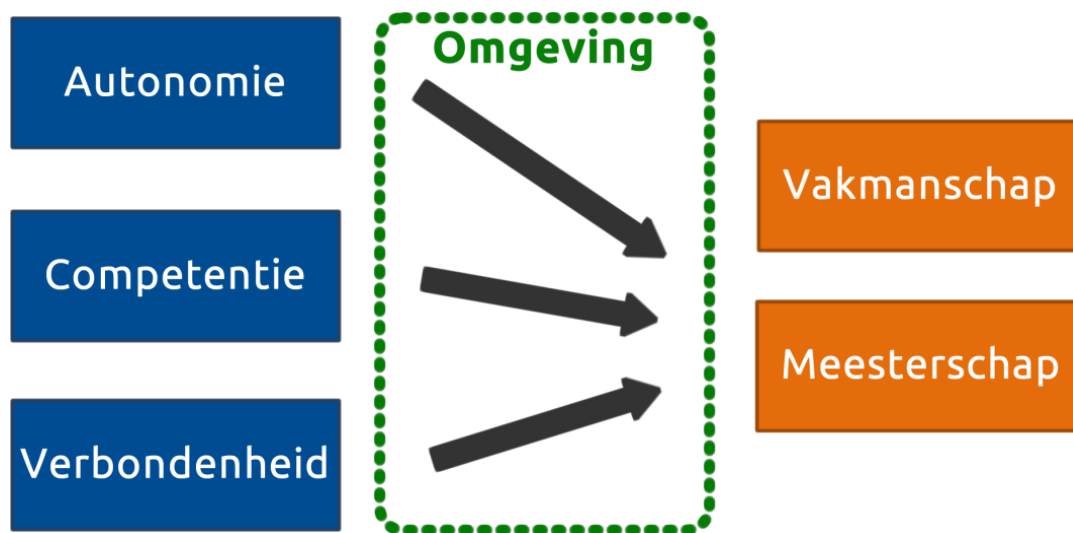
De vormgeving van het leerklimaat is te omschrijven met het corporate curriculum (Kessels, 1996; van Lakerveld, 2005). Het corporate curriculum gaat uit van de centrale gedachte dat leren en ontwikkelen noodzakelijk zijn voor het werken binnen de zorg. Het corporate curriculum beschrijft een omgeving waarin medewerkers en teams hun weg leren vinden en kennis kunnen construeren. Hierbij is het faciliteren en stimuleren van ontwikkeling vanuit de organisatie het begin. Door zelfregulatie en zelfsturing kunnen medewerkers leren en ontwikkelen.

Het corporate curriculum is meer dan een cursus of een training (Kommers & Dresen, 2010). Het gaat om het bepalen van datgene wat nodig is om te ontwikkelen en waar dit kan gebeuren. Hiervoor zijn verschillende werkvormen geschikt, waarmee de omgeving ondersteunend kan zijn aan het ontwikkelproces. Voorbeelden zijn: intervisie, mentoring en coaching, het werken in projectgroepen, het zoeken van interne en externe ontwikkelpartners, het werkoverleg, het functionerings- en het beoordelingsgesprek.

2.4 Onderzoeksmodel en onderzoeksvragen

De vraag van Sensire richt zich op het stimuleren van de professionals om zich verder te ontwikkelen. Zoals beschreven speelt de intrinsieke motivatie van de wijkzorgprofessional om zich te ontwikkelen een belangrijke rol. De self-determination theory (SDT) geeft inzicht in hoe de intrinsieke motivatie ondersteund kan worden, namelijk door het bevredigen van de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Hoe dit in de praktijk tot uiting komt en waar mogelijkheden liggen is onderwerp van dit onderzoek.

Figuur 1 geeft het gebruikte onderzoeksmodel weer. Links (in het **blauw**) staan de behoeften binnen de SDT beschreven. Rechts (in het **oranje**) staan de twee aspecten van professionaliteit die Sensire onderscheidt. Dit onderzoek richt zich op hoe de omgeving (in het **groen**) ervoor kan zorgen dat de intrinsieke motivatie voor ontwikkelen naar meesterschap (de **grijze pijlen**) ondersteund wordt.



Figuur 1. Onderzoeksmodel voor hoe de omgeving de ontwikkeling naar meesterschap kan ondersteunen vanuit de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe kan de omgeving van de wijkzorgprofessional de ontwikkeling naar meesterschap ondersteunen middels de behoeften binnen de self-determination theory?

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe komt de SDT terug op het niveau van het individu?
2. Hoe komt de SDT terug op het niveau van het team?
3. Hoe worden de professionals ondersteund in hun werk?
4. Hoe worden de professionals ondersteund in hun ontwikkeling naar meesterschap?
5. Waar liggen de mogelijkheden om de ondersteuning in de ontwikkeling naar meesterschap verder te verbeteren?

3 Methode

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de antwoorden op de onderzoeksvragen zijn gevonden. Zoals al eerder beschreven is dit onderzoek een single case study (Yin, 2003). De *unit of analysis* is hierbij één wijkteam binnen de wijkzorg van zorginstelling Sensire. Eerst staan de door het onderzoeksteam gebruikte onderzoeksmethoden beschreven. Hieruit volgt een beschrijving van de case op basis van de ervaringen van het onderzoeksteam.

3.1 Methode 1: Actieonderzoek

Het onderzoeksteam is begonnen met een actieonderzoek. Hiervoor hebben ze twee dagen meegelopen met de wijkzorgprofessionals van het team. Het meelopen ging tot in de thuissituatie van de klant, wanneer deze toestemming had gegeven. Bij specifieke zorghandelingen zoals douchen, werd gepaste afstand gehouden. Door te observeren en tussendoor korte gesprekken te houden met de wijkzorgprofessionals, konden de onderzoekers een beeld vormen van de praktijk van het werken in de wijkzorg. Hierbij werd vooral gelet op situaties in het werk van de wijkzorg waarin meesterschap nodig is. Dit soort situaties wordt door Grotendorst, Rondeel en van Wijngaarden (2005) *kritische beroepssituaties* genoemd. Zij noemen de volgende kenmerken van kritische beroepssituaties:

- De beroepsbeoefenaar ziet zich gesteld voor een professioneel probleem of dilemma;
- De beroepsbeoefenaar kan niet alleen op routine handelen in een kritische beroepssituatie;
- De beroepsbeoefenaar moet bewuste afwegingen maken voor de aanpak van de situatie, gelet op de effecten van die aanpak.

Kritische beroepssituaties zijn situaties waarin de wijkzorgprofessional meesterschap nodig heeft, omdat zij de situatie met enkel vakmanschap niet oplost. Bij de observatie en korte gesprekken stonden de volgende vragen centraal:

- Wat zijn complexe en unieke situaties die je als wijkzorgprofessional tegenkomt?
- Wat zijn mooie voorbeelden van wijkzorgprofessionals die hun meesterschap in dit soort situaties laten zien?
- Wat is er nodig om dit soort meesterschap te kunnen uitoefenen?

De onderzoekers schreven hun ervaringen met het meelopen op in een kort verhaal per wijkzorgprofessional. Deze verhalen werden in de vorm van kleine posters aan het team teruggekoppeld, waardoor iedereen de ervaringen kon lezen. In totaal zijn er zes posters gemaakt, twee voorbeelden hiervan zijn te vinden in bijlage 1.

3.2 Methode 2: Durftevragen-wand

In juni 2011 hebben de onderzoekers een teambijeenkomst gefaciliteerd. Tijdens deze bijeenkomst zijn de teamleden uitgenodigd om waarderende gesprekken (Tjepkema & Verheijen, 2009) met elkaar te voeren over hun talenten, dromen en ontwikkelwensen. Hierin kwam naar voren dat meer contact met andere teamleden over ontwikkelvraagstukken een wens is van verschillende teamleden.

De onderzoekers zijn hierdoor een interventie gestart met de naam *durftevragen-wand*. De durftevragen-wand is een whiteboard aan de muur van de teamkamer, de plek in het pand van Sensire waar teamleden elkaar ontmoeten. In dit pand zitten meerdere teams van Sensire die ook toegang hebben tot de teamkamer. De durftevragen-wand is een interventie om het contact tussen

wijkzorgprofessionals rondom ontwikkelvraagstukken te faciliteren. Op deze wand kunnen teamleden een vraag kwijt. Collega's kunnen vervolgens antwoorden bij de vraag schrijven. Op deze manier kan de wijkzorgprofessional een grote groep mensen mobiliseren om haar vraag te beantwoorden, terwijl deze niet noodzakelijkerwijs fysiek bij elkaar hoeven te zijn. De naar de wijkzorgprofessionals gestuurde brief met de toelichting van de durftevragen-wand is te vinden in bijlage 2.

De durftevragen-wand is een interventie in de middelen die de wijkzorgprofessional kan inzetten voor haar ontwikkeling. Naar aanleiding van de durftevragen-wand is het onderzoek naar de ondersteuning van de intrinsieke motivatie van de wijkzorgprofessionals voor hun ontwikkeling naar meesterschap verder vormgegeven.

3.3 Methode 3: Interviews

Twee weken na het ophangen van de durftevragen-wand is de onderzoeker gestart met het afnemen van telefonische interviews. De keuze voor telefonisch contact is uit praktisch oogpunt genomen. Vanwege het autonome en diverse karakter van het werk zijn de wijkzorgprofessionals maar kort op dezelfde plek werkzaam. Vanwege de afstand tussen de onderzoeker en de locatie van het wijkteam was het moeilijk om een fysieke afspraak met de wijkzorgprofessionals te maken. Het voordeel van de telefonische interviews was dat het makkelijker was een geschikt moment voor het interview te vinden.

Het interview had twee doelen, namelijk het evalueren van de durftevragen-wand en het zoeken naar hoe de intrinsieke motivatie ondersteund kan worden. Alle wijkzorgprofessionals binnen het wijkteam zijn benaderd. Bij acht van de twaalf wijkzorgprofessionals is een interview afgenomen. De interviews waren semi-gestructureerd. Dit houdt in dat de precieze vragen vooraf niet vaststonden, maar dat er een aantal kernthema's is vastgesteld waarop op open wijze werd ingegaan. In het gesprek is er voor de geïnterviewde ruimte en vrijheid om datgene in te brengen wat zij belangrijk vindt binnen de vooraf vastgestelde thema's (zie bijlage 3 voor de interviewopzet). Tijdens het interview maakt de onderzoeker aantekeningen rondom de kernthema's en werkte deze na het interview uit in een gespreksverslag. De gespreksverslagen zijn gebruikt als kwalitatieve data voor de analyse.

Analyse

Voor de analyse van de gespreksverslagen is gebruik gemaakt van een codeerschema (zie tabel 1). Het schema bestaat uit vier delen. Eerst zijn er relevante fragmenten voor het beantwoorden van één of meerdere onderzoeksvra(a)g(en) geïdentificeerd. Voor elk fragment werd per deel van het codeerschema gekeken welke code hier bij hoorde. Wanneer er binnen een deel geen relevante code te geven was werd de code 'X' gebruikt. Op deze manier is wel zeker dat het fragment op dat deel van het codeerschema beoordeeld is. Wanneer meerdere codes binnen een deel relevant waren, werden deze allemaal aan het fragment toegekend. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen werden de fragmenten met dezelfde code bij elkaar gezet. Door de fragmenten met elkaar te vergelijken kunnen algemene conclusies rondom de onderzoeksvragen getrokken worden.

Tabel 1
Overzicht van codes voor analyse gespreksverslagen.

Omschrijving	Code
Deel 1 – Omgeving	
Beschrijving van de huidige omgeving	OMG
Beschrijving van een voorwaarde voor de omgeving	VOMG
Deel 2 – Niveau	
Individueel niveau	IN
Team niveau	TE
Deel 3 – SDT behoefte	
Autonomie	A
Competentie	CO
Verbondenheid	VE
Deel 4 – Leren en ontwikkelen	
Vakmanschap	VA
Meesterschap	ME

Betrouwbaarheid

Voor het analyseren van kwalitatieve data is het belangrijk dat de betrouwbaarheid van de analyse gewaarborgd wordt (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2009; Miles & Huberman, 1994). Er is gekozen om de gespreksverslagen tegelijkertijd te laten coderen door twee onderzoekers. De van tevoren opgestelde codes dienden hierbij als basis. Tijdens het coderen van de fragmenten in de gespreksverslagen ontstonden er discussies rondom het gebruik van de codes. Dit zorgde uiteindelijk voor een overeenstemming tussen de onderzoekers rondom de analyse.

3.4 Casebeschrijving

Zoals beschreven in de inleiding is in juni 2011 een extern onderzoeksteam gestart bij een wijkteam binnen Sensire met een onderzoek naar het creëren van een leerklimaat voor een ontwikkelproces naar meesterschap. Dit verslag richt zich op de rol van intrinsieke motivatie van de wijkzorgprofessional en hoe de directe omgeving dit kan ondersteunen. Bij het vormgeven van het leerklimaat onderscheidt Sensire vier niveau's: de organisatie, de wijkzorg, het wijkteam en de wijkzorgprofessional. De focus van deze studie is op het niveau van het wijkteam en de wijkzorgprofessional. Hieronder volgt een beschrijving van de case op basis van de vier niveau's van Sensire.

De organisatie

Sensire is een zorginstelling met ongeveer 6700 medewerkers, die een grote diversiteit aan diensten levert op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Verschillende interne en externe ontwikkelingen zetten Sensire aan tot meer klantgerichtheid in het leveren van de zorg. Er ligt meer nadruk op het behalen van resultaten en het bevorderen van een gunstig leerklimaat waarin medewerkers “best practices” van elkaar kunnen overnemen (Van Rixtel, 2009).

Sensire heeft in 2008 een organisatieverandering in de richting van een netwerkorganisatie gestart. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn ‘maximale zelforganisatie’ en ‘teamgericht werken door de professionals’ (Schutte, 2009). Dit betekent dat de medewerkers van Sensire binnen de kaders die de organisatie stelt zelf verantwoordelijk zijn voor het werk dat zij doen, de beslissingen die zij nemen en het verwerven van de bekwaamheden die hen daartoe in staat stellen.

De wijkzorg

Wijkzorg is wat bij veel mensen bekend staat als thuiszorg. Sensire spreekt over wijkzorg om de centrale positie die een team inneemt binnen zijn wijk te benadrukken. Wijkzorg is georganiseerd in teams van twaalf tot vijftien professionals en is een grote dienst die Sensire levert. Het werk bestaat uit het verlenen van verzorging en verpleging in de thuissituatie aan kwetsbare en/of oudere klanten die gedurende een langere of korte periode zorg ontvangen. Deze zorg wordt een aantal keer per week of per dag geleverd door een team van wijkzorgprofessionals (Schutte, 2009).

Het wijkteam

Een wijkteam is een zelforganiserend team dat bestaat uit wijkzorgprofessionals. Het team is verantwoordelijk voor het verlenen van de zorg aan klanten binnen een vastgesteld gebied, de wijk. Het team bestaat uit verschillende wijkzorgprofessionals waarbij het onderscheid vooral zit in de mate waarin ze bevoegd zijn voor het uitvoeren van verschillende zorghandelingen. Elk wijkteam heeft één wijkverpleegkundige die een meer overkoepelende taak heeft, zoals het bepalen van welke zorg de klant nodig heeft, of deze tevreden is met de zorg en het voorzien van het team in zorginhoudelijke kennis. De wijkverpleegkundige heeft een vast kantoor in een pand van Sensire. Van dit pand maakt het team voornamelijk gebruik om één keer per maand te overleggen, om informatie met elkaar uit te wisselen en elkaar tussen het werk door te ontmoeten.

De huidige manier van werken binnen het wijkteam is het resultaat van de organisatievernieuwing *Bewogen Bewegen* (Van Rixtel, 2009). Hierbij heeft Sensire duidelijk gekozen om de autonomie van de wijkzorgprofessional te stimuleren. Op basis van de uitgangspunten *maximale zelforganisatie* en *teamgericht werken door de wijkzorgprofessionals*, is in februari 2009 een pilot gestart binnen een aantal wijkteams om te kijken hoe deze uitgangspunten werken in de praktijk. In deze pilot zijn de volgende structuurwijzigingen binnen de wijkteams aangebracht:

- ▶ Het laten vervallen van het operationeel management;
- ▶ Het herpositioneren van de wijkverpleegkundige als (zorginhoudelijke) aanvoerder van het team;
- ▶ Het toevoegen van een teamcoach voor de teamleden;
- ▶ De lokale positionering van het team als spin in het web binnen de wijk.

Deze structuurwijzigingen hebben ertoe geleid dat de verantwoordelijkheid van de organisatie van het team bij de wijkzorgprofessionals zelf ligt. Taken als de planning en het bijhouden van de financiën worden verdeeld onder de teamleden. Ter ondersteuning heeft elk team een teamcoach die geen onderdeel uit maakt van het team, maar ingezet kan worden bij vraagstukken rondom de organisatie van het team.

De wijkzorgprofessional

De wijkzorgprofessionals zijn het best te omschrijven als frontliniemedewerkers:

“Beroepsbeoefenaren in de maatschappelijke dienstverlening, die direct contact hebben met cliënten en die over een substantiële discretie beschikken. Dat wil zeggen een ruime bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen” (Bruining, 2005, p. 309) .

De wijkzorg ondersteunt mensen die thuis hulp nodig hebben. De zorghandelingen lopen uiteen van het helpen bij eten tot het toedienen van medicijnen. Belangrijk hierbij is dat de wijkzorgprofessionals bevoegd en bekwaam zijn om deze handelingen te verrichten. Dit is wat Sensire omschrijft als vakmanschap, datgene waar de wijkzorgprofessional toe in staat is. Specifieke zorghandelingen als het inspuiten van insuline mogen alleen door de hiervoor bevoegde wijkzorgprofessionals gedaan worden.

Naast het verrichten van zorghandelingen hebben de wijkzorgprofessionals ook een sociale functie. Zoals ze zelf omschrijven zijn zij *“soms de enige persoon die mensen zien op een dag”*. Dat is ook één van de belangrijkste redenen waarom de wijkzorgprofessionals dit werk zo graag doen. Ze omschrijven het sociale contact als het leukste en belangrijkste van hun werk. Hier is het eerder beschreven meesterschap terug te vinden. Het gaat hier niet om wat de wijkzorgprofessional doet, maar om hoe zij dit doet. De manier waarop zij contact legt met de klant en de manier waar zij zich in diens situatie kan inleven.

Zoals de definitie van frontliniemedewerkers (Bruining, 2005) ook beschrijft heeft de wijkzorgprofessional een ruime bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen. De wijkzorgprofessional is alleen bij de klant en diens situatie verschilt per keer. De te verrichten zorghandelingen staan grotendeels van te voren vast, maar zijn onderhevig aan wat de klant op het moment dat de wijkzorgprofessional aanwezig is nodig heeft. De klant kan bijvoorbeeld in gewicht aangekomen zijn, wat een indicatie is voor het vasthouden van vocht. Of de klant kan een moeilijke dag hebben vanwege familieomstandigheden. Het is aan de wijkzorgprofessionals om met dit soort situaties om te gaan. Het zijn deze kritische beroepssituaties waarin de wijkzorgprofessional meesterschap kan vertonen.

Het werk van de wijkzorgprofessional kent twee niveau's, het primaire proces (de zorg aan de klant) en het samenwerken als team. Meesterschap is ook te onderscheiden in deze twee niveau's. De focus van het werk ligt op het primaire proces, het is de reden dat de wijkzorgprofessionals dit werk doen. Het werken in het team gaat om het proces dat de wijkzorgprofessionals in staat stelt de zorg te verlenen aan de klant. In het proces rondom de zorg vallen de teamoverleggen, het maken van de planning en het volgen van cursussen.

4 Resultaten

De interviews en de analyse hebben als doelen het gebruik van de durftevragen-wand te evalueren en om antwoord te geven op de onderzoeksvragen. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de analyse weergegeven per onderzoeksvraag. In het volgende hoofdstuk worden de conclusies aan deze resultaten verbonden.

4.1 Evaluatie durftevragen-wand

De durftevragen-wand is niet gebruikt door de wijkzorgprofessionals. Dit heeft verschillende redenen. Allereerst zagen ze weinig mogelijkheid om iets te schrijven op de durftevragen-wand, omdat ze niet vaak in het pand, het kantoor, aanwezig zijn. Het kantoor heeft een aparte status bij de wijkzorgprofessionals, het heeft namelijk niet direct te maken met het primaire proces. De uren die ze daar doorbrengen zijn vanuit financieel oogpunt niet rendabel. De uren rondom het primaire proces proberen ze daarom tot het minimum te beperken. Daarnaast speelt de privacy van de klant een rol. De wijkzorgprofessionals geven aan voornamelijk vragen te hebben rondom de situatie van een klant en deze niet kwijt te kunnen op de durftevragen-wand, omdat deze geplaatst is in een ruimte waar meerdere wijkteams toegang tot hebben. Hierdoor kunnen ze de privacy van de klant niet waarborgen. De durftevragen-wand werd niet negatief ontvangen. Hoewel ze er geen gebruik van maken staan de wijkzorgprofessionals wel open voor het idee.

4.2 Deelvraag 1: Hoe komt de SDT terug op het niveau van het individu?

Om antwoord te geven op deze vraag wordt per behoefte binnen de SDT een beschrijving gegeven van hoe deze terugkomt bij de wijkzorgprofessionals in het kader van vakmanschap en meesterschap.

Autonomie

De wijkzorgprofessionals geven aan dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun bevoegdheden en bekwaamheden. Dit zorgt ervoor dat ze regelmatig het cursusaanbod van Sensire bekijken en bij een nieuwe klant zich zo goed mogelijk willen voorbereiden op diens situatie. Hierin gaan ze autonoom te werk door vragen te stellen aan collega's of informatie op te zoeken op internet.

Competentie

De behoefte aan competentie is terug te vinden in de drang om bekwaam te zijn voor de klant, zodat ze deze zo goed mogelijk kunnen ondersteunen. Dit hangt samen met de bij autonomie beschreven verantwoordelijkheid of ze nog bekwaam zijn. De wijkzorgprofessionals geven aan ook cursussen te volgen wanneer ze officieel nog bevoegd zijn. Ze doen dit voor hun eigen zekerheid en daarmee ook voor de klant. De wijkzorgprofessionals vinden het interessant om te horen hoe anderen het werk doen en ze vinden het ook fijn om met iemand mee te lopen. Op die manier zien ze hoe een ander het doet. Dit lijkt vooral een band te hebben met vakmanschap, maar het is een uiting van meesterschap om zo bedacht en proactief bezig te zijn met het leveren van goede zorg.

Verbondenheid

De band met de klant wordt als één van de belangrijkste onderdelen van het werk gezien. De klant moet zich op zijn gemak voelen. De wijkzorgprofessionals proberen zich in zijn of haar situatie in te leven en maken een praatje tijdens het verrichten van de zorghandelingen. De verbondenheid van de wijkzorgprofessional speelt dus vooral rond de klant. Deze verbondenheid zorgt ervoor dat de wijkzorgprofessional het beste uit haar werk wil halen. Een tweede belangrijk aspect van verbondenheid is het contact met collega's. Ze ervaren het huidige team als erg prettig en vinden het fijn dat ze ergens met hun vragen terecht kunnen.

4.3 Deelvraag 2: Hoe komt de SDT terug op het niveau van het team?

Om antwoord te geven op deze vraag wordt ook hier per behoefte binnen de SDT een beschrijving gegeven van hoe deze terugkomt bij de wijkzorgprofessionals in het kader van vakmanschap en meesterschap.

Autonomie

Het wijkteam is een zelforganiserend team, wat inhoudt dat de wijkzorgprofessionals zelf verantwoordelijk zijn voor de organisatie van het team. In deze zin is de autonomie op teamniveau hoog. Toch bestaat er een terughoudendheid onder de wijkzorgprofessionals ten opzichte van het ontwikkelen van meesterschap op teamniveau. De wijkverpleegkundige wordt gezien als degene die het grootste deel van de organisatie op zich neemt. De teamleden hebben allemaal wel een eigen taak, zoals de planning of het bijhouden van de digitale omgeving, maar dit wordt vooral gezien als iets wat er bij hoort en niet als een uitdaging op zich.

Competentie

De behoefte aan competentie uit zich ook op teamniveau in het competent zijn voor de klant. Als team zijn de wijkzorgprofessionals er alert op of er voldoende teamleden zijn die bepaalde zorghandelingen mogen verrichten. De wijkzorgprofessionals hebben het in de interviews bijna niet over het competent zijn voor het team, bijvoorbeeld de manier van samenwerken met collega's. Als het gaat over samenwerken, dan is dat in het kader van een klantsituatie, maar niet over bijvoorbeeld het opvangen van een collega die ziek is of hoe ze als team hun uren zo goed mogelijk kunnen besteden.

Verbondenheid

De wijkzorgprofessionals hebben weinig fysiek contact met hun teamleden. Ze hebben vooral contact over de telefoon en dit is vaak rondom organisatorische zaken, bijvoorbeeld een klant die een extra zorghandeling nodig heeft. Er lijkt een behoefte te bestaan aan meer persoonlijk contact met elkaar rondom het werk. Ze voelen zich wel één team, maar geven ook aan elkaar niet goed te kennen. De verbinding vindt dus vooral plaats rond de situatie van de klant, dat zorgt voor het onderling contact.

4.4 Hoe worden de professionals ondersteund in hun werk?

In de interviews kwam de rol van de omgeving in de ondersteuning van het werk van de wijkzorgprofessional op twee manieren terug.

1. Invloed van middelen

De professionals gaven een beschrijving van hoe de omgeving een directe invloed uitoefent. Dit gebeurde via middelen als de telefoon en het teamoverleg. In de linkerkolom van tabel 2 staan alle genoemde middelen weergegeven.

2. Voorwaarden van de omgeving

De wijkzorgprofessionals geven aan hoe ze op een meer indirecte manier ondersteund worden. Dit zijn voor hun voorwaarden van de omgeving om het werk goed uit te voeren. In tabel 2 zijn deze voorwaarden weergegeven.

Deze opdeling in middelen en voorwaarden is te vergelijken met de twee aspecten van een leerklimaat die Baars-van Moorsel (2007) beschrijft, namelijk de middelen en sfeer.

Tabel 2

Middelen en voorwaarden in de omgeving die de wijkzorgprofessionals ondersteunen in hun werk.

Middelen	Voorwaarden
<p>Tijdens het werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zorgmap bij de klant. ▶ Telefoon voor sms en bellen met collega's. <p>Naast het werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kantoor met postvakjes. ▶ Maandelijks teamoverleg. ▶ Face to face (in het teamoverleg of op kantoor). ▶ Cursussen (en daarmee contact met collega's). ▶ Internet (bijv. voor informatie over ziektes). ▶ Digitale omgeving van het team. ▶ Online cursusaanbod van Sensire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zelf initiatief nemen en achter dingen aangaan (bijv. cursussen en informatie zoeken). ▶ Mogelijkheid om ervaringen te delen met collega's. ▶ Niet te krappe begrotingen voor de tijd bij klanten. ▶ Waarborgen van de privacy van de klant. ▶ Openheid in het team, je veilig voelen om vragen te stellen. ▶ Weinig tijd moeten besteden rondom het primaire proces.

4.5 Hoe worden de professionals ondersteund in hun ontwikkeling naar meesterschap?

Het antwoord op deze vraag heeft een overlap met het antwoord op de vorige onderzoeksvraag. De middelen en voorwaarden in tabel 2 gelden voor een groot deel ook als ondersteuning voor een ontwikkeling naar meesterschap. Hier staat beschreven hoe deze middelen en voorwaarden de ontwikkeling naar meesterschap ondersteunen.

De verschillende middelen zorgen ervoor dat de wijkzorgprofessional snel en adequaat kan reageren in haar werk. Ze hebben een behoefte om goed voorbereid naar de klant te gaan en wanneer er iets onverwachts gebeurt hier zo snel mogelijk een oplossing voor te vinden. De middelen bieden een basis waar de wijkzorgprofessionals mee kunnen werken.

De voorwaarden, of de sfeer, van de omgeving uit zich in de manier waarop de wijkzorgprofessionals zich ondersteund voelen. Zo biedt de telefoon de mogelijkheid om een collega te bellen, maar wanneer er niemand beschikbaar is of niet bereid is te helpen biedt dit geen oplossing. De wijkzorgprofessionals beschrijven de manier van communiceren in dit wijkteam als zeer goed. Ze staan open voor elkaar en voelen zich veilig om een vraag te stellen. Het team biedt een belangrijke ondersteuning in de manier waarop de wijkzorgprofessionals meesterschap kunnen ontwikkelen. In het werk geven de wijkzorgprofessionals aan dat het belangrijk is om goed contact te hebben met de klant, zodat ze zich ook kunnen inleven in diens situatie. Krappe tijdsbegrotingen worden hierbij gezien als een belemmering, omdat de zorgtijd dan alleen aan de zorghandelingen besteed kan worden. Het contact valt dan weg.

4.6 Waar liggen de mogelijkheden om de ondersteuning in de ontwikkeling naar meesterschap verder te verbeteren?

Wanneer direct gevraagd werd wat de wijkzorgprofessionals willen veranderen of nieuw willen doen, kwam er weinig respons. De wijkzorgprofessionals zijn erg tevreden met de manier waarop het nu gaat. Toch komen er in de interviews drie punten naar voren waar de wijkzorgprofessionals van aangeven dat deze nog beter zouden kunnen. Hieronder volgt een overzicht:

1. Uren om het primaire proces heen

Het aantal uren voor zaken rondom het primaire proces, willen de wijkzorgprofessionals beperken tot het minimum. Dit komt vooral doordat ze hun eigen financiën bijhouden en maar een bepaald percentage aan uren besteed mogen worden aan het werk dat niet op het primaire proces gericht is. Dit lijkt de wijkzorgprofessionals te belemmeren om bijvoorbeeld naar het kantoor te gaan, waar ze collega's kunnen ontmoeten.

2. Persoonlijke contact met collega's over het werk

Hoewel de wijkzorgprofessionals aangeven dat ze het contact via de telefoon en in het teamoverleg als prettig ervaren, geven ze daarbij ook aan dat deze vooral organisatorisch zijn. Ze bespreken vooral wat er is gedaan en wat er moet gebeuren. Er lijkt een behoefte te zijn naar meer contact over het werk. Zo geeft een wijkzorgprofessional een voorbeeld van een toevallige discussie tussen vier collega's op kantoor. Ze vond het erg interessant om te horen hoe anderen dachten en te werk gingen. Dit punt gaat samen met het eerste punt. Doordat de focus op het primaire proces ligt en het werk individueel is, is er weinig mogelijkheid tot persoonlijk contact. De uitdaging is te zoeken naar hoe dit wel kan.

3. Rust en stabiliteit

De behoefte aan rust en stabiliteit komt overeen met wat Kessels (1996) beschrijft als leerfunctie van het corporate curriculum. Door verschillende wisselingen in de organisatie en de teamsamenstelling geven de wijkzorgprofessionals aan het fijn te vinden als er een tijd niets verandert. Op deze manier kunnen ze een band met elkaar opbouwen en als team continue in ontwikkeling te zijn.

5 Conclusie

Door mee te lopen, een teambijeenkomst te faciliteren, de durfgevraagd-wand te plaatsen en interviews te houden is in dit onderzoek geprobeerd inzicht te krijgen in waar de intrinsieke motivatie van de wijkzorgprofessionals zich in uit, hoe zij ondersteund worden in hun werk en ontwikkeling naar meesterschap en waar de uitdagingen voor de wijkzorgprofessional, het wijkteam en Sensire liggen. Met de antwoorden op de deelvragen kan er een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag:

Hoe kan de omgeving van de wijkzorgprofessional de ontwikkeling naar meesterschap ondersteunen middels de behoeften binnen de self-determination theory?

Hieronder staat per behoefte binnen de SDT beschreven hoe de omgeving hieraan ondersteunend is en waar de uitdaging voor de wijkzorgprofessional, het wijkteam en/of Sensire liggen.

5.1 Autonomie

De autonomie van de wijkzorgprofessional in het primaire proces, het werk bij de klant, is hoog. Het werk kenmerkt zich als individueel en biedt ruim de bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen. De autonomie komt in dit geval voort uit het karakter van het werk. Het is aan het wijkteam en Sensire om dit gevoel van vrijheid te waarborgen. Dit betekent onder andere dat er voor de wijkzorgprofessional genoeg tijd moet zijn om de zorghandelingen uit te voeren en contact te maken met de klant. De middelen die de wijkzorgprofessionals tot hun beschikking hebben ondersteunen de behoefte aan autonomie ook. Dit doordat ze makkelijk contact kunnen krijgen met collega's en hun bekwaamheid via cursussen of meelopen bij kunnen houden.

De invoer van zelforganiserende teams zorgt voor een hoge mate van autonomie in het werk op teamniveau. Uit de interviews blijkt een meer terughoudende en afwachtende houding ten opzichte van het ontwikkelen naar meesterschap. De wijkzorgprofessionals houden zich vooral bezig met het primaire proces. De taken daaromheen horen er bij, maar zijn geen uitdaging. In de teambijeenkomst in juni 2011 kwam naar voren dat het wijkteam moet voldoen aan diverse eisen op het gebied van zelforganisatie. Deze zijn door het management opgesteld. Dit geeft minder ruimte om als team te bepalen welke stappen er ondernomen moeten worden in de ontwikkeling, waardoor zij in mindere mate eigenaar zijn van dit proces. Het lijkt erop dat de vrijheid die de professionals genieten in het primaire proces leidt tot een sterke autonomie, terwijl de sturing op teamniveau juist leidt tot minder autonomie. De uitdaging voor Sensire is om te zoeken naar hoe de autonomie op teamniveau meer gefaciliteerd kan worden.

5.2 Competentie

De behoefte aan competentie komt vooral terug op het individuele niveau. De wijkzorgprofessionals vinden het belangrijk bekwaam te zijn voor de klant. Ook al zijn ze nog bevoegd kan dit ertoe leiden dat ze een cursus gaan volgen, informatie opzoeken of met een collega meelopen. Door de verschillende middelen als de telefoon, het teamoverleg, het online cursusaanbod en de zorgmap bij de klant kunnen worden ze ondersteunt in de behoefte aan competentie. Ook de sfeer speelt hierbij een belangrijke rol. De openheid in het team naar elkaar toe en de veiligheid om vragen te stellen, ervaren de wijkzorgprofessionals als ondersteunend.

De durftvragen-wand is als interventie ingezet om de wijkzorgprofessionals te voorzien in hun behoefte aan competentie en om meer contact met elkaar te hebben rondom het werk. Uit de evaluatie blijkt dat de wand niet gebruikt is, omdat de vragen die ze hebben vooral gaan over klantsituaties. Vanwege de privacy kunnen deze niet op de wand geschreven worden, omdat andere teams ook in de teamkamer komen. De digitale omgeving, het praathuis, biedt deze privacy wel. Het praathuis wordt nu vooral gebruikt voor organisatorische zaken. Het is interessant om te kijken naar hoe het team dit hulpmiddel kan inzetten voor hun ontwikkeling naar meesterschap. De wijkzorgprofessionals geven namelijk aan het leerzaam te vinden om met elkaar te praten over bepaalde situaties. Fysiek contact heeft hierbij de voorkeur, maar is moeilijk vanwege het individuele karakter van het werk en vanwege de perceptie dat je alleen op kantoor komt wanneer dit echt nodig is. Het praathuis biedt een kans om het contact als team te vergroten en om persoonlijke vraagstukken te bespreken.

5.3 Verbondenheid

De verbondenheid van de wijkzorgprofessional zit in de zorg voor de klant. De wijkzorgprofessionals geven aan het sociale contact met de klant minstens zo belangrijk of zelfs belangrijker te vinden dan de zorghandelingen. Doordat de wijkzorgprofessionals zich nauw verbonden voelen met de klant verhogen ze ook hun competentie. Dit uit zich ook in het volgen van cursussen wanneer ze een bepaalde handeling een tijd niet verricht hebben of in het geheel niet kennen. De wijkzorgprofessionals hebben duidelijk de behoefte zich te blijven ontwikkelen in hun bekwaamheden (vakmanschap), dit komt voort uit de wil om de klant zo goed mogelijk te helpen. De klanten maken hen bewust van hun bevoegdheid en bekwaamheid, wat er bijvoorbeeld toe leidt dat ze regelmatig het cursusaanbod bekijken.

De verbondenheid op teamniveau focust zich rondom de klant. De verbondenheid als teamgenoten is in mindere mate aanwezig. De wijkzorgprofessionals maken in zekere zin deel uit van een verzameling individuen met hetzelfde doel, namelijk het verzorgen van de klant. Dit leidt ertoe dat de communicatie met elkaar hoofdzakelijk organisatorisch is. Er lijkt een behoefte te bestaan om elkaar beter te leren kennen. Dit hoeft niet in de vorm van informeel contact, maar juist rondom het werk. Zo geven ze aan het leerzaam te vinden om met elkaar in gesprek te gaan rondom bepaalde situaties en zo te horen hoe anderen het aanpakken. Het is de uitdaging voor het wijkteam om de verbondenheid met elkaar te versterken en zo ook meesterschap op teamniveau te ontwikkelen.

5.4 Het ondersteunen van intrinsieke motivatie

In zijn geheel kan geconcludeerd worden dat de omgeving van de wijkzorgprofessionals goede ondersteuning biedt in hun ontwikkeling naar meesterschap. Dit is het meest terug te vinden op het individuele niveau, het werk bij de klant. De omgeving voorziet hier duidelijk in de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid. De omgeving komt tot uiting in de middelen en sfeer.

Op teamniveau zijn er nog uitdagingen voor de wijkzorgprofessional, het wijkteam en Sensire. Het gaat hierbij dan vooral om de behoeften aan autonomie en verbondenheid. Het wijkteam heeft vrijheid in het organiseren van hun eigen ontwikkelproces, maar ze ervaren dit niet zo. Het is de uitdaging van de teamcoach en Sensire als organisatie om hier in te voorzien. Dit kan onder andere door de richtlijnen voor zelforganiserende teams meer los te laten en door het team zelf vorm te laten geven. Op deze manier zijn ze eigenaar van het proces. Dit uit zich ook in de behoefte aan rust en stabiliteit in het team. Door de wijkzorgprofessionals de ruimte te geven om de huidige manier van werken zich eigen te maken, kunnen ze zich focussen op de zorg voor de klant en hoe zij dit als team aanpakken.

De uitdaging voor het wijkteam ligt rondom de behoefte aan verbondenheid. De wijkzorgprofessionals hebben behoefte aan meer persoonlijk contact met elkaar rondom het werk. Hierbij ligt ook een kans om de behoefte aan competentie nog verder te ondersteunen door bijvoorbeeld een extra teamoverleg in te lassen. Hierbij worden dan geen organisatorische zaken besproken, maar bijvoorbeeld klantencasussen om zo van elkaar te ontdekken hoe zij hier tegenaan kijken. Een ander idee is om de digitale omgeving niet alleen voor organisatorische zaken te gebruiken, maar ook om met elkaar van gedachten te wisselen rondom persoonlijke vraagstukken.

6 Discussie

Dit onderzoek is een tussenstop in de zoektocht van Sensire naar hoe zij een leerklimaat voor het ontwikkelen naar meesterschap kan creëren. De halte bij intrinsieke motivatie geeft de mogelijkheid om te kijken naar hoe de wijkzorgprofessional ondersteund kan worden in haar eigen wil om zich te blijven ontwikkelen. Tenslotte is intrinsieke motivatie een belangrijke voorwaarde voor het eigenaarschap van iemands eigen persoonlijke ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, et al., 2009) en voor de vormgeving hiervan (Goedhart, et al., 2009).

Dit onderzoek wordt meegenomen in de bevindingen uit de andere deelonderzoeken rondom de vraag hoe Sensire een leerklimaat kan creëren dat bevordelijk is voor meesterschap. Het onderzoeksteam en Sensire gaan hierin samen verder om dit vorm te geven. Het wijkteam waar het onderzoeksteam aan de slag is gegaan heeft ook een terugkoppeling gekregen in de vorm van een poster (zie bijlage 4). Op de poster presenteren de onderzoekers de bevindingen tot nu toe en stellen zij een aantal vragen die de moeite waard zijn om met het team verder te onderzoeken.

De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is beperkt. Dit onderzoek heeft als insteek de praktijk van de wijkzorg binnen Sensire te beschrijven. Het gaat hier om een single case study. Het testen van hypothesen en conceptuele modellen is hierbij niet mogelijk (Yin, 2003). Daarbij gaat het hier specifiek over wijkzorg, wat zich kenmerkt als individueel werk. Voor het generaliseren naar andere teams binnen de wijkzorg moet in acht genomen worden dat het onderzoek bij één team heeft plaatsgevonden. In hoeverre dit team representatief is voor de hele wijkzorg is niet vastgesteld. De opbrengst van een single case study als deze is een eerste inzicht in hoe het ondersteunen van intrinsieke motivatie in de praktijk vorm krijgt.

Wat betreft de gebruikte methode is gebleken dat een interventie een goed startpunt is voor het afnemen van interviews. Het geeft de interviewer en geïnterviewde iets tastbaars om over te praten. Zoals Deci & Ryan (2000) opmerken, speelt intrinsieke motivatie zich af op het niveau van het 'waarom'. Het kan vaag zijn voor een wijkzorgprofessional om direct te vragen naar hoe zij zich ondersteund voelen in hun werk en wat zij hier belangrijk bij vinden. De interventie zorgde ervoor dat voorwaarden als het waarborgen van de privacy van de klant naar voren kwamen. Het telefonisch afnemen van de interviews heeft beperkingen. De interviews vonden regelmatig plaats tussen de werkafspraken door. Hierdoor was er niet altijd de tijd om dieper op zaken in te gaan. Het is aan te bevelen een vervolgspraak te maken met de wijkzorgprofessional om een interview van een half uur (of langer) te doen, zodat ze zich hier op in kunnen stellen.

Voor het vervolgonderzoek is het interessant de relatie tussen het teamniveau en het individuele niveau verder uit te diepen. De behoeften binnen de SDT zijn in dit onderzoek los van elkaar beschreven, maar hierin lijkt een interactie met elkaar te bestaan. Bevrediging van de behoeften op teamniveau zouden een relatie kunnen hebben met het bevredigen van de behoeften op individueel niveau. Verder is het ook interessant om te zoeken naar hoe de wijkzorgprofessional verder betrokken kan worden in de vormgeving van het werk. Van den Broeck et al. (2009) beschrijven in hun studie dat er twee omgevingsvariabelen een rol spelen bij het stimuleren van kwalitatief goede motivatie: jobdesign en leiderschap. Jobdesign betreft het aanpassen van de taakspecificaties van een baan, bijvoorbeeld door het toevoegen van meer taken, het 'verrijken' van taken of het versmallen van het takenpakket met tot doel de motivatie van de werknemer te bevorderen (Hackman & Oldham, 1976). Het onderdeel leiderschap is onderwerp van een onderzoek door één van de leden van het onderzoeksteam (Hirschler, 2011) dat tegelijkertijd met dit onderzoek is uitgevoerd.

7 Referenties

- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baars-van Moorsel, M. (2007). *Leerklimaat. De culturele dimensie van leren in organisaties.*: Eburon Uitgeverij.
- Bolhuis, S., & Simons, P. (1990). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bruining, A. W. M. (2005). *Learning Behind the frontline of public service*. Dissertatie, Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.
- De Jong, T. (2010). *Linking Social Capital to Knowledge Productivity*. Universiteit Twente, Enschede.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Richerche di Psicologia*, 27, 23-40.
- Goedhart, A., Sprenger, C., Van Der Steen, B., & Verheijen, L. (2009). Ontwikkelen versus leren. *Develop kwartaaltijdschrift voor Human Resource Development*, 5(3), 4-7.
- Goedhart, A., & van der Steen, B. (2009). Proceskundige ondersteuning bij ontwikkeling. *Develop kwartaaltijdschrift voor Human Resource Development*, 5(6), 8-19.
- Grotendorst, A., Rondeel, M., & van Wijngaarden, P. J. (2005). *Wat doe je? Kritische beroepssituaties in de praktijk van sociaal-pedagogisch werkers*. Hengelo: Uitgeverij RBA4.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance.*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hirschler, T. (2011). *De rol van leiderschap in de ontwikkeling naar meesterschap van een zelfsturend wijkzorgteam*. Universiteit Twente. Enschede.
- Kessels, J. W. M. (1996). *Het corporate curriculum*. Inaugurele rede, Rijksuniversiteit Leiden.
- Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Naquin, S. S., & Holton, E. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. *Human Resource Development International*, 6(3), 355-370.
- Schutte, W. (2008). *Het verschil maken is en blijft mensenwerk. De strategische visie op mens en organisatie van Sensire*. Sensire. Doetinchem.
- Schutte, W. (2009). *Binden en boeien van medewerkers in een dynamische omgeving*. Bestuur- en organisatiewetenschap. Universiteit Utrecht. Ter Borg.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline; the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin Books Ltd.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer Uitgeverij BV.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-334.
- van der Krogt, F. J. (1995). *Leren in netwerken: Veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma.
- van Lakerveld, J. A. (2005). *Het corporate curriculum. Onderzoek naar werk-leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn*. Universiteit Twente, Enschede.
- Van Rixtel, M. (2009). *Bewogen bewegen. Organisatievernieuwing Sensire 2009-2010*. Sensire. Terborg.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (3 ed. Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

8 Bijlagen

Bijlage 1: Posters met ervaringen van het actieonderzoek



Op pad met Marianne

Om vier uur ontmoet ik Marianne voor de late middagdienst. Ze is al direct opgewekt en enthousiast en gaat met Frank het gesprek aan over ons onderzoek. We gaan daarna met de fiets op pad, naar de eerste klant.

Marianne vertelt me over het werken in de wijkzorg en het contact maken met klanten, wat dit werk echt de moeite waard maakt. Zo zegt ze: "ik wil de klanten net zo behandelen als ik later zelf behandeld zou willen worden". Dat blijkt ook uit haar vrolijke en rustige werkwijze. Ze vindt het leuk als er veel blijdschap en waardering uit het werk komt, maar tegelijk geeft ze ruimte voor andere momenten waarin verdriet en moeites naar boven komen. Want leuke emoties zijn leuk, maar iemand moet wel het gevoel hebben dat hij/zij altijd hun verhaal kwijt kan. Je moet niet alleen over de positieve dingen willen praten.

Alle klanten waar we komen zijn blij om Marianne te zien en vinden het bovendien geen probleem dat er iemand anders mee naar binnen komt. Na een flexibele aanpassing van het rijtje, brengen we tegen het einde nog een visje mee voor een opgewekte mevrouw F. Op aanmoediging van Marianne halen we er ook eentje voor mij, wat voor een gezellige boel zorgt. Ondertussen is Marianne bezig met alle taken en bijhouden van de administratie en staan we daarna ook nog op tijd weer buiten. Na de laatste klant bezocht te hebben brengt Marianne me weer terug naar ons beginpunt.





Op pad met Anneke

In het teamgebouw van Sint Elisabethgaarde maak ik in de ochtend kennis met Anneke. We vertrekken samen op de fiets, terwijl ze me vertelt over de wijkzorg en dat zij het contact met de mensen het allerbelangrijkst vindt. Voor mij is het allemaal nieuw en ik heb geen idee wat ik ervan moet verwachten.

Gelukkig is Anneke ontzettend behulpzaam, ze legt gedurende de ochtend telkens van alles uit: van de administratiemappen en apparatuur bij klanten thuis tot aan de klappers in de kast van de teamkamer. Ze is bijzonder nauwkeurig in haar uitleg en neemt de tijd voor mij, waardoor ik steeds goed begrijp wat ze aan het doen is. Ze vertelt tijdens het fietsen dat ze tot vorig jaar heeft gewerkt in een verpleeghuis. In de wijkzorg heb je veel meer tijd dan in het verpleeghuis en daardoor heb je nog echt de tijd om even met mensen te praten. Dat maakt het werken in de wijkzorg veel fijner.

Wat bijzonder is om te zien, is dat Anneke heel doelgericht te werk gaat, en tegelijk de rust bewaart door helemaal niet gehaast te zijn. Tijdens de ochtend heb ik bijvoorbeeld niet het gevoel dat we volgens een tijdschema werken, maar wanneer Anneke me haar telefoon laat zien, staan er precies het aantal minuten op die ze van tevoren had verteld. Het was maar een kort rijtje, dus we staan al snel weer bij het teamgebouw, waar we nog een tijdje in gesprek blijven en nog een foto maken. Anneke, hartstikke bedankt voor de eerste kennismaking met jullie werk!

Bijlage 2: Durftevragen-wand brief

Durftevragen-wand

Beste collega's van team Reinbouw,

In de teamkamer hangt sinds kort een "durftevragen-wand", een whiteboard met blauwe en groene stiften. De durftevragen-wand is bedoeld om op een makkelijke manier vragen te kunnen stellen aan iedereen die in de teamkamer komt. Zo kun je makkelijk gebruik maken van de kennis en ervaring van alle collega's, ook die van de andere teams. Op die manier kan de durftevragen-wand in de teamkamer je misschien helpen om een vraag waar je mee rondloopt beantwoord te krijgen. We nodigen jullie daarom uit om de durftevragen-wand te gebruiken.

Zo werkt het:

- ▶ Schrijf je naam en je vraag op de wand. Bijvoorbeeld: "Hoe blijf ik contact maken met een klant als de tijd kort is?" of "Hoe kan ik Mevrouw X. het beste aanspreken?"
- ▶ Kom later terug om te kijken of anderen een antwoord op je vraag hebben gegeven.
- ▶ Kijk of anderen al vragen op de wand hebben geschreven en of je daar een antwoord of idee bij kunt schrijven.
- ▶ Gebruik een blauwe stift voor een vraag en een groene voor een antwoord.
- ▶ Gebruik afkortingen voor klanten.

Het idee is om samen zo snel mogelijk tips en antwoorden te genereren, zodat je verder kunt met je vraag. Het hoeven geen sluitende antwoorden te zijn, misschien weet je een goede website of wil je een afspraak maken om het er eens met elkaar over te hebben. Het kan allemaal. De andere teams zijn ook van harte welkom om gebruik te maken van de wand!

Het is een experiment en we zijn erg benieuwd naar jullie ervaringen met de durftevragen-wand en willen jullie gaag hierover spreken. In de aankomende weken zoeken we hierover telefonisch contact met jullie. Met vragen of opmerkingen kun je terecht bij Stefan (via s.vanlangevelde@gmail.com of 06-41813830).

Groeten,

Stefan, Frank en Tim

Bijlage 3: Interviewopzet

Nadat het instrument twee weken beschikbaar is geweest wordt er telefonisch contact gezocht met de wijkzorgprofessionals. Via de telefoon wordt een interview afgenomen welke hieronder verder uitgewerkt wordt.

Ter introductie komt het volgende aan bod:

- Kort interview van hooguit 30 minuten
- Benieuwd naar hoe je de durfgevragen-wand ervaart
- Benieuwd naar of er meer ideeën zijn voor ontwikkelen

Interviewstructuur

Het interview begint met een gesloten vraag rondom het gebruik van de durfgevragen-wand. Het eerste doel van het interview is het evalueren van het instrument. Het is daarom belangrijk vast te stellen op wat voor manier de professional bekend is met het instrument. Wanneer deze vraag met ja wordt beantwoord gaat de interviewer verder met scenario 1. Wanneer het antwoord nee is dan gaat de interviewer verder met scenario 2. Het verschil tussen deze scenarios zit in de manier waarop de durfgevragen-wand geëvalueerd wordt. Scenario 1 richt zich op het verder uitdiepen van de motieven voor het gebruik van het instrument en de ervaring hiermee. Scenario 2 richt zich op de motieven voor het niet gebruiken van het instrument. In de beschrijving van de traject worden voorbeeldvragen geven bij elk onderdeel. De kleur van deze vragen geeft aan op welk deel van het onderzoeksmodel deze betrekking hebben. **Oranje** staat voor het verduidelijken van het traject naar vakmanschap of meesterschap. **Blauw** staat voor het achterhalen van de intrinsieke motivatie volgens de drie behoeften van de SDT. **Groen** staat voor het verkennen van welke rol de omgeving kan spelen in het traject vanuit de motivatie en doelen naar vakmanschap of meesterschap.

Vraag 1: Heb je gebruik gemaakt van de durfgevragen-wand door er een vraag of antwoord op te schrijven?

Scenario 1

Wanneer de professional gebruikt heeft gemaakt van de durfgevragen-wand wordt bepaald wat voor soort vraag zij heeft opgeschreven. Door hiernaar door te vragen kan bepaald worden of het ging om een vraag die zou leiden tot vakmanschap of tot meesterschap (zie figuur 1, het onderzoeksmodel), gebruik makend van de hierboven gegeven definities. Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ **Wat heb je opgeschreven?**
Had de vraag betrekking op:
 - **Het technisch uitoefenen van je vak?**
 - **Dilemma's in het werk?**
 - **Het nemen van moeilijke beslissingen?**
 - **Het contact en de wijze van communiceren met collega's?**
- ▶ **Heb je antwoord gekregen?**
- ▶ **Hoe heeft dit antwoord geholpen?**

Wanneer duidelijk is wat voor soort vraag de professional gesteld heeft kan verder uitgediept worden waar deze vraag vandaan komt. Op deze manier kan het doel van de professional verduidelijkt worden. Dit doel beschrijft wat de professional wil bereiken. Door hier verder op in te gaan kan gezocht worden naar waar dit doel vandaan komt, dus waarom de professional dit wil bereiken. Hierdoor wordt de motivatie van de professional duidelijk. Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ **Waarom heb je deze vraag opgeschreven?**
- ▶ **Wat wilde je met deze vraag bereiken?**
- ▶ **Waar komt deze vraag vandaan?**
- ▶ **Waarom vind je deze vraag belangrijk?**

Wanneer duidelijk wat het doel is:

- ▶ **Waarom vind je dit belangrijk in je werk?**
- ▶ **Waar heb je behoefte aan in je werk?**
- ▶ **Wat vind je belangrijk in je werk?**

Nu de motivatie en doelen duidelijk zijn van de professional kan gekeken worden naar hoe zij hier in ondersteunt en gestimuleerd kan worden. Hierin wordt de durfgevragen-wand geëvalueerd om te achterhalen op wat voor manier deze de professional kan ondersteunen. Vervolgens wordt er ook breder gekeken naar hoe de omgeving de professional kan ondersteunen in haar ontwikkeling. Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ **Wat vind je van de durfgevragen-wand?**
- ▶ **Hoe heeft de durfgevragen-wand geholpen je vraag te beantwoorden?**
- ▶ **Zou je de wand vaker gebruiken?**
- ▶ **Wat vind je er van dat we de durfgevragen-wand hebben opgehangen?**
- ▶ **Wat zou jou nog meer kunnen helpen?**

Scenario 2

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom de professional geen gebruik heeft gemaakt van de durfgevragen-wand. De professional had bijvoorbeeld geen vraag waarvan ze het waard vond om die op te schrijven of ze is niet op kantoor geweest. In het kader van de evaluatie van de durfgevragen-wand is het daarom belangrijk is na te gaan wat de redenen zijn voor het niet gebruiken.

- ▶ **Waarom heb je geen gebruik gemaakt van de durfgevragen-wand?**
- ▶ **Als dat niet speelde had je er dan wel gebruik van gemaakt?**
- ▶ **Wat vind je er van dat we de durfgevragen-wand hebben opgehangen?**

Om te achterhalen welke rol de durfgevragen-wand en de omgeving in het algemeen kan spelen in de ontwikkeling van de professional word eerst gevraagd naar haar motivatie. Door eerst in te gaan op waarom ze dit werk doen kan daarna ingegaan worden op hoe dit concreet tot uiting komt in leer- of ontwikkelvragen. Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ **Waar heb je behoefte aan in je werk?**
- ▶ **Wat vind je belangrijk in je werk?**
- ▶ **Wat is jouw toekomstperspectief in je werk?**

- ▶ **Waar wil je beter in worden?**
- ▶ **Wat wil je doen om dat te bereiken?**
- ▶ **Hoe wil je daar komen?**

Bovenstaande geeft aanleiding om in te gaan op hoe de professional ondersteunt kan worden in het leer- of ontwikkeltraject. Ook de mogelijke rol van de durfgevragen-wand wordt hier bij besproken. Voorbeeldvragen zijn:

- ▶ **Wat heb je nodig om dit te bereiken?**
- ▶ **Hoe kan je hier in ondersteunt worden?**
- ▶ **Kan de durfgevragen-wand hierin helpen?**
- ▶ **Wat is de eerste stap die je zou kunnen zetten om je doel te bereiken?**

Bijlage 4: Teamposter

Team Reinbouw: bijzondere zorg als vanzelfsprekendheid

Werken in de zorg is...

"Het sociale aspect is vaak veel belangrijker dan de zorg zelf"

"Ik vraag me altijd af wat ik zelf zou willen als ik ouder ben en zorg nodig heb"

"Ik ben altijd heel enthousiast en vind het leuk om te werken. We zijn zo veel zijn gebouwen en dit moet elkaar hebben bereikt"

"Ik vind het fijn om contact te hebben met collega's. Als ik problemen of dingen heb probeer ik daarom altijd even te bellen met de mensen die aan het werk zijn."

"Eindouwtje en humor zijn heel belangrijke onderwerpen in de wijkzorg"

Team Reinbouw blinkt uit in...

Rust en geduld
Wanneer je rust uitstrijk, dan geeft je dit door aan de klant. Geduld en inlevingsvermogen zijn ergens helpen die helpen om de rust te bereiken.

Sociaal contact
Het maken van een praatje en het breken van een ijsberg door de klant worden door de klant enorm gewaardeerd.

Inlevingsvermogen
Het is belangrijk van te worden met de stemmen van de klant is en daarnaar te handelen. Het helpt om je af te vragen wat je zelf zou willen als je in zijn situatie terecht komt.

Maak staan voor de ander
De klant staat centraal. Je doet er alles aan om de klant zo goed mogelijk te helpen. (Vanzelfsprekend toch!)

Ontwikkelwolk

Schooling
Bekwaamheid
Zelfvertrouwen

Keuzes
Overleggen

Rust
Overleggen

Contact

Sociale vaardigheden
Assertiviteit

Grenzen
Assertiviteit

Samenwerking
Assertiviteit

Voor h... ontwikkeling...
 team leden... rust en...
 Contact...
 praktijk...
 righeid, goede...
 Het...
 scholing...

Hoe kunnen we onze bekwaamheden op het gebied van zelforganisatie toepassen op teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling?

De professionals van team Reinbouw laten prachtige voorbeelden zien van zelforganisatie en meesterschap in de zorg die zij vertonen aan de klant. Daarin zijn zij echt zelfstandige professionals. Met talloos aanpak, zij het bieden van zorg en sociaal contact. Daarbovenop zijn zij ook nog in staat om dat binnen de beschikbare tijd te doen. Kortom, zij zijn "eigen baas" in het werk.

De uitdaging voor de teamleden van team Reinbouw is om deze bekwaamheden van zelforganisatie en meesterschap ook toe te passen op hun teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Voor persoonlijke ontwikkeling is eigen initiatief en nieuwsgierigheid erg belangrijk. Op dat gebied lijken de teamleden nog een wat meer afwachting houding te hebben. Laten we daarom samen onderzoeken:

Deze vragen kunnen ons helpen om dit te onderzoeken:

Welke kenmerken van het werk maken dat jij zo zelfstandig te werk gaat?

Hoe zou je deze kenmerken terug kunnen laten komen binnen het team en in je persoonlijke ontwikkeling?

Wat heb je nodig aan de werkvloer om dit te bereiken?

Wat kun jij doen om je teamleden te helpen bij hun ontwikkeling?

Wat heb jij nodig van je teamleden om je te ontwikkelen?

Wat kun jij uitproberen om het contact (binnen het team te verbeteren)?

Maak staan voor de ander
De klant staat centraal. Je doet er alles aan om de klant zo goed mogelijk te helpen. (Vanzelfsprekend toch!)

Zelforganisatie
Het team heeft grote stappen gezet in de richting van zelforganisatie. Veel taken worden zelf opgepakt, iedereen heeft daarin zijn eigen rol.