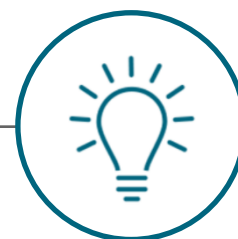


Oktober 2018



## Persoonlijk leiderschap in vitale teams

*Dit is de beschrijving van een pilot die is uitgevoerd door Careyn in het kader van het project 'Samenwerken aan Duurzame Inzetbaarheid', dat liep van april 2017 tot en met september 2018. Deze beschrijving bestaat uit 2 delen. Het eerste deel is opgesteld bij de start van de pilot, en het tweede deel dat is opgesteld aan het eind van de pilot.*

### Deel 1: startbeschrijving

#### Achtergrond en ambitie

Het ziekteverzuim binnen Careyn is dalend, maar nog steeds te hoog. De focus heeft afgelopen jaren met name gelegen op de verzuimbegeleiding in plaats van preventie. In de zorg ervaren veel medewerkers mede door het ziekteverzuim en de openstaande vacatures werkdruk. Dit blijkt ook uit onderzoek van TNO en CBS uit 2016. Deze werkdruk geeft weer risico's op een burn-out en andere werk gerelateerde psychische ziektes.

Waar mogelijk wil Careyn dit voorkomen en de medewerker ondersteunen in zijn vitaliteit door ook te investeren in preventieve verzuimmaatregelen, inzetbaarheid en vitaliteit. Want, hoe vroeger je signaleert, hoe vroeger en sneller medewerkers aan het werk blijven.

De grootste uitdaging binnen Careyn is om oudere medewerkers te ondersteunen, zodat ze tot aan hun AOW-gerechtigde leeftijd op een gezonde manier kunnen blijven werken.

#### Doel pilot

Deze pilot van Careyn is gericht op het verder ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van verpleegkundigen tussen 20-55 jaar gericht op het versterken van de vitaliteit van hen zelf en de andere teamleden. Deze groep medewerkers hebben veelal coördinerende taken als het gaat om de

teamdynamiek binnen het team waardoor hun persoonlijk leiderschap een cruciale rol speelt in het functioneren van het team.

Het is noodzakelijk om vitale teams te creëren zodat medewerkers niet uit balans raken op het werk, door het werk en vervolgens ziek worden. uiteindelijke doel is verlaging van ziekteverzuim en verhoging van werkplezier.

#### Activiteiten en planning

In deze pilot worden verschillende bijeenkomsten georganiseerd. Iedere bijeenkomst heeft een eigen thema. In deze sessies zijn we continue gericht op het creëren van persoonlijk inzicht in de communicatie (door middel van zelfreflectie, bewustzijn van verantwoordelijkheid en mate van betrokkenheid) en daarin gaan de deelnemers aan de slag met de vitaliteitsvraagstukken.

Om de medewerkers beter in staat te stellen te voldoen aan de gewenste mate van taakvolwassenheid (wát de medewerkers doen en hóe ze het doen in o.a. houding en gedrag) richten de sessies zich op bewustwording op het vlak van communicatie en vitaliteit.

#### Deelnemers

Dit programma is gericht op verpleegkundigen in de doelgroep 20-55 jaar, met een nadruk op 20-40 jaar.

## Deel 2: terugblik op resultaten en verloop pilot

### Realisatie doel

Er zijn twee groepen met deelnemers gestart, een groep van 12 in de regio DWO ( gem. 78% aanwezigheid) en een groep 12 in de regio NWN (gem. 78% aanwezigheid). Het oorspronkelijke plan was 10 deelnemers. Er zijn 6 bijeenkomsten geweest van 2 uur per bijeenkomst in de avond, 50% eigen tijd. Opkomst van de deelnemers van beide groepen was hoog, ze melden zich keurig af als zij niet aanwezig konden zijn en vonden dit dan ook jammer. 1 medewerker is gestopt omdat zij onvoldoende energie had om dit te doen, ze was ook onder behandeling.

### Effecten pilot

Beide groepen kwamen graag iedere twee weken bij elkaar, gemiddelde opkomst bleef rond 10 personen iedere avond. Deelnemers willen graag door ontwikkelen op eigen leiderschap, ze hebben ervaren dat het hen bewuster maakt van eigen ineffectief gedrag. Individuele doelstellingen zijn voor een groot deel behaald. Ook zijn deze deelnemers zich bewust van het feit dat zij zullen moeten blijven werken aan bewustwording op alle vlakken van vitaliteit om te blijven groeien. Het E-book dat gebruikt wordt, wordt gezien als een concreet en praktisch naslagwerk dat zij steeds kunnen nalezen en toepassen en zo kunnen blijven oefenen. De verpleegkundigen geven expliciet aan behoefte te hebben aan intervisie op het vlak van casusbespreking, hoe creëer ik een team, hoe ga ik om met weerstand en het geen verantwoordelijkheid nemen in een team etc.

### Succesfactoren en geleerde lessen

Het programma is uitgevoerd zoals opgezet. Hierbij hebben bepaalde onderwerpen meer aandacht gekregen dan anderen, afgestemd op de behoefte van de groep. Alle deelnemers zijn erg enthousiast over het programma omdat ze het concreet en praktisch toepasbaar vinden voor henzelf. Er is veel aandacht besteed aan ontdekken van onderliggende gevoelens en behoeftes, rode en groene knop (negatieve / positieve lading), luisteren en praktische tools in communicatie met teamleden. Deelnemers hebben veel vragen over hoe zijn het team mee krijgen en hoe zijn bepaalde teamleden die in de weerstand zitten en geen verantwoordelijkheid nemen in beweging kunnen krijgen. Door de vijf tussenperiodes konden huiswerkopdrachten worden uitgewerkt en werd er ook veel geoefend op het gebied van communicatie. De deelnemers hebben geoefend met luisteren, effectieve vragen leren stellen die diepgang creëren bij de ander ( vragen; Wat maakt, want? Dus?) en bij zichzelf. Verder waren er individuele observatieopdrachten over bijvoorbeeld, welke oordelen heb je en wat maakt in jou dat je een oordeel hebt over ene ander of over jezelf? Welke verwachtingen heb je? En wat maakt dat je dat nodig hebt? De fysieke vitaliteitsonderwerpen zoals slapen, voeding en beweging en bodybudget zijn behandeld maar hebben minder aandacht gehad dan in de groep van 55+ (zie de pilot 'Energie in Balans').