

**Bruikbaarheid van een collectieve professionele identiteitsinterventie voor
ontwikkeling naar wederzijdse afhankelijkheid in een multidisciplinair
zorgteam**

**Usefulness of a collective professional identity intervention for development
towards mutual dependence in a multidisciplinary care team**

Petra Varenkamp

Inleverdatum: 23 juni 2019

Master-examen: 4 juli 2019

Beoordelaar: J. (Joan) van den Ende

Externe wetenschapper: F. (Famke) van Lieshout

Vertegenwoordiger werkveld: N. (Niels) Wattel

Master Leren en Innoveren
Aeres Hogeschool Wageningen



Master Leren en Innoveren
Aeres Hogeschool Wageningen
Mansholtlaan 18
6708 PA Wageningen
Studiecoach: A. (Ard) Sonneveld



Emergis
Postbus 523
4460 AR Goes
Opdrachtgever: N. (Niels) Wattel
(ter vervanging van A. (Andre Merks))

Samenvatting

Om kwalitatieve zorg te kunnen bieden, is het van belang dat zorgprofessionals interdisciplinair gaan samenwerken, waarin besef van wederzijdse afhankelijkheid is; waar kwaliteiten en perspectieven van anderen als aanvullend en waardevol worden gezien. Op basis van gevonden literatuur kan een interventie gericht op gezamenlijk verkennen en expliciteren van onderdelen van professionele identiteit, leiden tot wederzijdse afhankelijkheid. Dit evaluatieonderzoek geeft antwoord op de vraag of deze interventie bruikbaar is voor de ontwikkeling naar wederzijdse afhankelijkheid in een multidisciplinaire ggz-team. Zes professionals hebben deelgenomen aan de interventie. Middels interviews, waarbij een voor- en nameting is gedaan, is achterhaald of deze interventie het gevoel van wederzijdse afhankelijkheid heeft veranderd. De interventie is geëvalueerd met deelnemer, middels vragenlijsten. Uit de resultaten is gebleken dat de interventie het mechanisme van herkenning en waardering van zichzelf en anderen in gang heeft gezet en er een verandering heeft plaatsgevonden op wederzijdse afhankelijkheid of bewustwording hiervan. Opvallend hierin was dat de psychosociale afhankelijkheid toenam naarmate het traject vorderde. De werkvormen waarbij een beeld van elkaar gecreëerd werd, leidde tot bewustwording en inzicht. Deze interventie blijkt bruikbaar te zijn voor het ontwikkelen van wederzijdse afhankelijk. Echter door het beperkt aantal deelnemers en aanwezige disciplines, wordt vervolgonderzoek geadviseerd.

Abstract

To be able to offer quality care, it is important that professionals work together in an interdisciplinary manner with a sense of mutual dependence. One in which each other's qualities and perspectives are seen as complementary and valuable. Based on the researched literature, an intervention aimed at jointly exploring and making parts of the professional identity explicit, can lead to mutual dependence. This evaluation study provides an answer to the question as to what extent interventions can be useful for developing mutual dependence in the multidisciplinary mental health team. Six professionals participated in the intervention. Through interviews, during which a pre- and post-test was done, to find out whether the intervention had an impact on mutual dependence. The intervention was evaluated with the participant through questionnaires. The results show that the interventions have triggered a mechanism of recognition and appreciation of oneself and others and that there has been a change in mutual dependence or the awareness of it. It is striking to see that the psychosocial dependence increased as the process progressed. The work forms in which an image of each other was created led to a higher awareness and insight. This intervention proves to be useful for the development of mutual dependence. However, due to the limited number of participants and disciplines, further research is advised.

Inleiding

Aanleiding

Emergis is de grootste aanbieder van geestelijke gezondheidszorg (ggz) in Zeeland, waar ongeveer 1400 professionals werkzaam zijn. Emergis ambieert de kwaliteit van zorg continue meetbaar en merkbaar te verhogen. In de praktijk van de ggz is de laatste tien jaar veel veranderd. De populatie cliënten groeit, waardoor wachtlijsten ontstaan, de zorgvraag wordt ingewikkelder en de problemen zijn gecompliceerder. De mondige, kritische cliënt en zijn netwerk stelt hogere eisen aan het aanbod. Er wordt een zo hoog mogelijke kwaliteit gevraagd tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl instellingen steeds kritischer worden gevolgd door externen zoals zorgverzekeraars, inspectie en andere instanties. Ook is er een oplopend tekort aan personeel dat leidt tot een risico voor de continuïteit van de zorg aan patiënten. Het gevolg is dat professionals een steeds hogere werkdruk ervaren (Arbeidsmarktagenda ggz - GGZ Nederland, 2018). Deze problemen spelen zich ook af binnen Emergis.

Zorgteams van Emergis werken multidisciplinair; wat zich kenmerkt in teams met een diversiteit aan professies zoals psychiaters, psychologen, verpleegkundigen en agogen die samen moeten werken om te komen tot gezamenlijke doelen, namelijk met de cliënt werken aan herstel. De verschillende disciplines zijn hierbij betrokken, maar elke discipline werkt op zijn eigen manier. Ze hebben een eigen vaktaal, een eigen redenering, proberen de eigen doelstellingen te realiseren en werken min of meer naast elkaar. Dit is zichtbaar in de behandeling van cliënten waar, volgens leidinggevend en professionals, vaak onduidelijkheid bestaat over de waarde van het behandelplan in het bewerkstelligen van daadwerkelijke shared decision making¹. Hierin staat de vraag van de cliënt en de mogelijkheden van zorgprofessionals centraal (Deegan & Drake, 2006). Doelgericht samenwerken is vanaf de eerste ontmoeting met de cliënt belangrijk. Professionals zetten, met de beste intentie, maar op basis van persoonlijke overtuigingen, hun eigen expertise in, waarbij er onderling onvoldoende afstemming plaatsvindt. Het gevolg is dat de behandelduur langer is dan wenselijk en wachtlijsten toenemen. Ook

wordt het belang van onderlinge samenwerking voor toekomstige zorg beschreven in het rapport 'De Juiste Zorg Op De Juiste Plek' (2018). Om doelmatiger en efficiënter zorg te kunnen bieden, is het noodzakelijk om te zoeken naar optimale verdeling van taken binnen het eigen domein en naar de samenwerking met professionals uit andere disciplines; daar waar men van elkaar leert en zorg meer samenhangend georganiseerd wordt. Hiervoor is het van belang dat de verschillende disciplines een gezamenlijk doel opstellen, een gemeenschappelijke taal hanteren die voor alle betrokkenen begrijpelijk is, en dat professionals de kwaliteiten en perspectieven van de ander als aanvullend en waardevol zien. Vyt (2017) noemt dit interdisciplinair samenwerken en geeft aan dat het grote verschil met multidisciplinair samenwerken is, dat bij interdisciplinair samenwerken professionals meer aanvullend aan elkaar zijn, waarbij er meer sprake is een besef van wederzijdse afhankelijkheid en waardering voor elkaar. Emergis wenst dat professionals intensiever gaan samenwerken, niet multidisciplinair maar interdisciplinair, waarbij het besef van wederzijdse afhankelijkheid en waardering voor elkaars expertise en krachten van belang is om te komen tot efficiëntere en effectievere zorg.

Uit verschillende gesprekken die onderzoeker met leidinggevend en professionals van Emergis heeft gevoerd, blijkt dat er onvoldoende besef van wederzijdse afhankelijkheid en waardering voor elkaar is. Dit zou kunnen voortkomen uit verschuivingen in de samenstelling van beroepen en taken door krimp in werkgelegenheid en door veranderde zorgvisie en bezuinigingsdoelstelling in de ggz (GGZ Nederland, 2018). Het gevolg hiervan is dat de functie-inhoud van verschillende functies is veranderd ten opzichte van waar men in het verleden voor is opgeleid. Deze veranderingen leiden regelmatig tot de vraag: "Waar ben ik nu nog eigenlijk van en waar is de ander van". Er is een toenemende wens om stil te staan en bewust te worden van wat je doet, waarom je het doet en waarvoor je het doet. Door verschuivingen van functies en taken binnen teams, is erkenning in het werk en de hun specifieke bijdrage aan zorg en welbevinden van de cliënt, niet vanzelfsprekend. Inzicht krijgen in de expertise van de professionals zelf en die van de ander zou mogelijk een positieve invloed kunnen hebben op het besef dat teamleden elkaar nodig hebben en elkaars expertise en krachten gaan waarderen, om zo tot intensievere samenwerking te komen.

Om te achterhalen of er werkelijk sprake is van onvoldoende (gevoel van) wederzijdse afhankelijkheid, is indicatief vooronderzoek gedaan onder 22 van de 40 respondenten met een diversiteit aan expertise. Zij zijn werkzaam op de afdeling waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dit indicatief onderzoek heeft het beeld, dat eerder door leidinggevende en professionals werd geschetst, bevestigd.

Emergis wenst dat professionals intensiever gaan samenwerken, interdisciplinair, waarbij het besef van wederzijdse afhankelijkheid en waardering voor elkaars expertise en krachten van belang is om te komen tot efficiëntere en effectievere zorg. De vraag hierbij is op welke manier dit bereikt kan worden. Hieruit vloeit de praktijkvraag voort: Op welke wijze kan het besef van wederzijdse afhankelijkheid binnen multidisciplinaire teams worden vergroot? Door middel van dit onderzoek worden aanbevelingen gedaan hoe en op welke wijze de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid kan worden bevorderd.

Theoretisch kader

Wederzijdse afhankelijkheid is de mate waarin een professional informatie, materialen en ondersteuning nodig heeft en daarvoor afhankelijk is van andere teamleden om effectief te kunnen het werken (Bachrach, Powell, Collins, & Richey, 2006; Somech, Desivilya, & Lidogoster, 2009). De wederzijdse afhankelijkheid tussen de professionals is een belangrijk aspect in samenwerking (D'Amour, Ferrada-Videla, Rodriguez, & Beaulieu, 2005; Kessels & Poell, 2011). Een onderling afhankelijke teamomgeving, brengt volgens Johnson en Johnson (1999) het beste bij teamleden naar boven, waardoor het team hogere doelen kan bereiken. Professionals zijn afhankelijk van elkaar om een gezamenlijk doel te bereiken.

Wanneer men zich bewust is van wederzijdse afhankelijkheid, ontstaat respect voor elkaars perspectieven en ontstaan meer integratieve overeenkomsten (Johnson & Johnson, 2009). Wederzijdse afhankelijkheid is het paradigma van 'wij'; wij doen het, wij kunnen samenwerken; als wij onze krachten samenvoegen kunnen we iets beters realiseren (Covey, 2007). Wanneer we beseffen dat we wederzijds afhankelijk zijn, is het gezamenlijke belangrijker dan het individuele. Er ontstaat inspanning om samen te willen werken en leren (Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2010).

Volgens Barrick et al. (2007) bestaat onderlinge afhankelijkheid uit structurele taakafhankelijkheid en psychosociale aspecten. Psychosociale aspecten gaan over de wens om samen te werken en het krijgen van sociale steun om zo goed mogelijk te kunnen presteren. Uit onderzoek van Buljac-Samardžić (2012) blijkt dit met name van belang voor professionals die werken in de langdurige zorg. Zij zijn niet alleen afhankelijk bij het uitvoeren van taken, maar ook bij het emotioneel steunen van elkaar bij gecompliceerde cliëntcasussen en de zware belasting van dit werk. Hiervoor is sociale cohesie nodig. Dit is de motivatie om sociale relaties binnen de groep te bevorderen en te behouden (Carless & De Paola, 2000) en kwaliteit van een vriendschappelijke band tussen teamleden (Sargent & Sue-Chan, 2002). Dit is belangrijk voor het deelnemen aan teamprocessen (Neubert, 1999) en voor wederzijdse betrokkenheid tussen teamleden (Wech et al., 1998). In een meta-analyse van de Dreu, Weingar en Kwon (2000) wordt gesproken over pro-sociale motivatie, als het een teamlid het belangrijk vindt om een zo goed mogelijk resultaat voor de hele groep te behalen. Sociale motivatie bepaalt of de taakrelevante

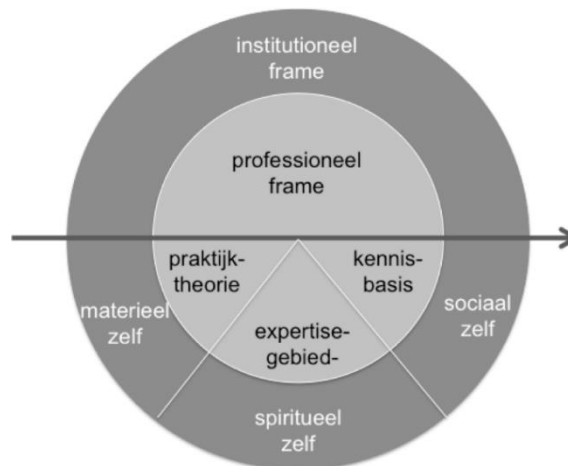
informatie wel of niet gedeeld wordt met de groep. Persoonlijkheidsfactoren zoals vriendelijkheid, openheid en behoefte aan erkenning (Remmerswaal, 2009) hebben hier invloed op, maar dit kan ook negatief beïnvloed worden door beloning, verantwoordelijkheid, tijdsdruk en culturele regels en gewoonten (De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008).

Bij wederzijdse afhankelijkheid, zoals in dit onderzoek gedefinieerd wordt, gaat het om het respecteren en waarderen van verschillen en aanvullend zijn aan elkaar en het besef van elkaar nodig hebben. Om tot wederzijdse afhankelijkheid te kunnen komen, vindt volgens Covey (2007) ontwikkeling plaats van afhankelijkheid (jij zorgt voor mij), via onafhankelijkheid (ik doe het), naar wederzijdse afhankelijkheid (wij doen het samen). In het denken van Covey gaat het over, persoonlijk leiderschap. Covey beschrijft zeven eigenschappen voor persoonlijke en interpersoonlijke effectiviteit aan de hand van een drietrapsraket en is gebaseerd op principes van een binnen naar buiten benadering. De eerste trap is gericht op binnen-benadering. Als professionals in staat zijn stil te staan bij wie ze zijn en welk gedrag ze laten zien, dan kan het denken en handelen worden gestuurd en veranderd. De drie eigenschappen binnen deze trap zijn: 'wees proactief'; door te richten op eigen gedrag en eigen gedachten op datgene waar invloed op verkregen kan worden, 'begin met het eind voor ogen'; waarbij de eigen toekomst wordt bepaald en 'belangrijke zaken eerst'; focus en energie richten op doelen die in lijn zijn met het eigen kompas.

Vanaf de tweede trap treedt het ontwikkelen van besef van wederzijdse afhankelijkheid inwerking. Om op een zinnige manier met anderen samen te werken is, zoals Covey dit noemt, een overwinning nodig op je omgeving; het besef dat je met anderen meer kunt bereiken dan in je eentje. Deze overwinning is volgens Covey, de uitkomst van drie eigenschappen. De eerste eigenschap is denken in termen van 'win-win': denken in het wederzijds voordeel. Hiervoor moet een beroep gedaan worden op de unieke menselijke kwaliteiten zelfbewustzijn, voorstellingsvermogen, geweten en onafhankelijke wil. De tweede eigenschap is 'eerst begrijpen en dan begrepen worden'; wederzijds begrip. Om tot wederzijds begrip te komen moeten gesprekken tussen professionals gericht zijn op het achterhalen van achterliggende denkwijzen. Voor deze gesprekken is veiligheid vertrouwen nodig om zich kwetsbaar op te durven stellen (Kuipers & Tiggelaar, 2016). Psychologische veiligheid is het gezamenlijk vertrouwen dat het binnen de groep veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen (Edmondson, 1999) en een mening te durven geven. Wanneer er geen psychologische veiligheid is, zullen teamleden zaken zich niet uitspreken, uit angst ondeskundig over te komen, uitgelachen, of afgewezen te worden (Edmondson, 1999; Rupert & Jehn, 2008). Het gevoel van veiligheid kan toenemen, wanneer er persoonlijke, niet te gevoelige, bijzonderheden gedeeld worden. Hiermee wordt empathie en wederzijds begrip bevorderd (Lencioni, 2005).

En als derde eigenschap *synergie*. Vanuit creatieve samenwerking niet kiezen voor mijn of jouw manier, maar een betere manier. Hierdoor kunnen samen dingen bereikt worden die op basis van individuele kwaliteiten niet behaald zouden kunnen worden. Er ontstaat synergie zodra men binnen de groep bewust wordt dat elke expertise van belang is voor samenwerking (D'Amour et al., 2005), waardoor individuele krachten gebundeld worden (Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Dit is een belangrijke voorwaarde voor teamflow (Van den Hout, Davis, & Weggeman, 2018). Flow is een gevoel van energieke focus, volledige betrokkenheid en plezier in de activiteit (Csikszentmihalyi, 2013). Om dit te bereiken is inzicht een vereiste in de andere disciplines en bereid zijn om eigen werkzaamheden ter discussie te stellen. (Vyt, 2017). Volgens Vyt (2017) verwijst discipline naar vakgebied of expertise. Wanneer er inzicht is in elkaars kwaliteiten en expertise, zorgt dit voor waardering en gebruik maken van elkaar (Curşeu, Jansen, & Chappin, 2013; Vyt, 2017). Expertise en identiteit zijn met elkaar verbonden. De ontwikkeling van expertise en identiteit zijn met elkaar verbonden (Ruijters, 2015).

De eerste trap van het model van Covey (2007) is gericht op stil te staan bij wie we als professional zijn en hoe we ons gedragen. Dit heeft te maken met professionele identiteit (Ruijters, 2015). Identiteit bevat namelijk dingen die te maken hebben met zelfherkenning en herkenning door anderen. Professionele identiteit is een theoretisch concept dat bestaat uit twee dimensies: een sociale en persoonlijke identiteit (Van Veen, 2003; Ruijters, 2015). De sociale dimensie verwijst naar ervaringen en verwachtingen van anderen met betrekking tot het presteren van de professional, terwijl de persoonlijke dimensie verwijst naar ervaringen en verwachtingen van professional zelf. Ruijters (2015) heeft een model ontwikkeld gericht op professionele identiteit (figuur 1). Dit model bestaat uit drie domeinen: 'wij', 'ik' en 'professioneel'. De bovenkant van het model richt zich op 'wij', waarbij het gaat om identificatie met anderen. Het collectieve deel bestaat uit een institutioneel frame en een professioneel frame. Het professionele frame heeft betrekking op de directe groep professionals waarmee samen het vak wordt uitgeoefend. De buitencirkel, het institutionele frame, doelt op de organisatie. Aan de onderkant bevindt zich de ik-kant. Dit wordt onderscheiden in een professioneel en een persoonlijk deel. Het professionele zelf, bestaat uit de eigen praktijktheorie, kennisbasis en het eigen expertisegebied. Dit gaat over de manier waarop iemand de eigen professie vormgeeft en wat iemands actieve kennisbasis vormt. Het persoonlijk domein, bestaat uit het materiële zelf; waar we ons toe verhouden in betrokkenheid, verantwoordelijkheid en eigenaarschap, het spirituele zelf; dat wat ons in beweging zet en het sociale zelf; alle groepen waarbinnen we actief zijn en waartoe we ons verhouden.



Figuur 1 Model Professionele Identiteit (Ruijters, 2015)

Werken aan professionele identiteit levert in het begin zelfkennis en de behoefte om persoonlijkheid en mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen en te waarderen, op. Het gaat erom dat je weet of ontdekt ‘waar je van bent’, wat je wel en niet weet, wat je in je vak wilt, waar je passie zit en hoe je daar verbinding mee blijft maken. Dit wordt geassocieerd met een sterke professionele identiteit (Ruijters, 2015). Ruijters benoemt vier kernbegrippen die de opbrengsten van een sterke professionele identiteit weergeven: zelfsturing, veerkracht, wijsheid en excellentie. Volgens Ruijters weten professionals met een sterke professionele identiteit waar ze voor staan en tonen daardoor meer consistent gedrag; voor henzelf is dit nuttig, maar het is ook duidelijker voor anderen. Volgens Swann en Buhrmester (2012) streven mensen naar herkenning zoals zij zichzelf kennen. Door elkaars professionele identiteit herkennen en begrijpen wordt samenwerken makkelijker.

Het versterken van de professionele identiteit, vraagt in eerste instantie gerichte aandacht voor het verkennen en expliciteren hiervan. Voor professionals die nooit of lang geleden voor zichzelf hebben geëxpliciteerd hoe ze zich ten opzichte van hun expertise verhouden en hoe ze gekend en herkend willen worden, zijn vragen als: “Waar ben ik van?”, “Waar ben ik verantwoordelijk voor?”, “Waar sta ik voor?” en “Welke kennis zet ik wel en niet in voor mijn werk?”, van belang (Ruijters, 2015). Dit zijn vragen die individueel beantwoord kunnen worden door naar jezelf te kijken. Maar identiteit is een sociaal concept (Van de Braak, 2015); wanneer mensen zichzelf omschrijven, doen ze dat in termen van wat belangrijk is in relatie tot de mensen om hen heen. Professionele identiteit ben je dus niet alleen, het wordt voor een belangrijk deel gevormd door de omgeving. Het onderzoeken van typering van het collectief levert ook informatie op over wie je bent.

Een andere manier om naar jezelf te kijken, is door de ogen van de ander of in vergelijking met de ander: ‘Wat hebben we gemeenschappelijk en waarin verschillen we’. Het vergelijken geeft informatie. “Juist het wisselen van perspectief maakt dat mensen zichzelf kunnen evalueren”, aldus Ruijters (2015). Om tot herkenbaarheid te komen, moeten gesprekken tussen professionals continu gericht zijn op het achterhalen van achterliggende opvattingen en het herkennen van patronen.

Wanneer een professional er bewust voor kiest om te werken aan professionele identiteit, heeft dit de meeste impact. Zoals Ruijters (2015) beschrijft: “Je kunt mensen nieuwsgierig maken uitdagen en kietelen, maar vervolgens is het van belang tijdens de eerste stappen een balans te vinden tussen geven en nemen, tussen georganiseerd en ongeorganiseerd”. Er wordt een beter beeld verkregen van de identiteit als je vanuit zoveel mogelijk perspectieven naar jezelf kijkt. Het is van fundamenteel belang om telkens terug te keren naar het totaalbeeld de rode draad te vinden en te zien hoe de onderzochte elementen zich verhouden tot elkaar (Ruijters, 2015).

Toespitsing in onderzoeksvraag

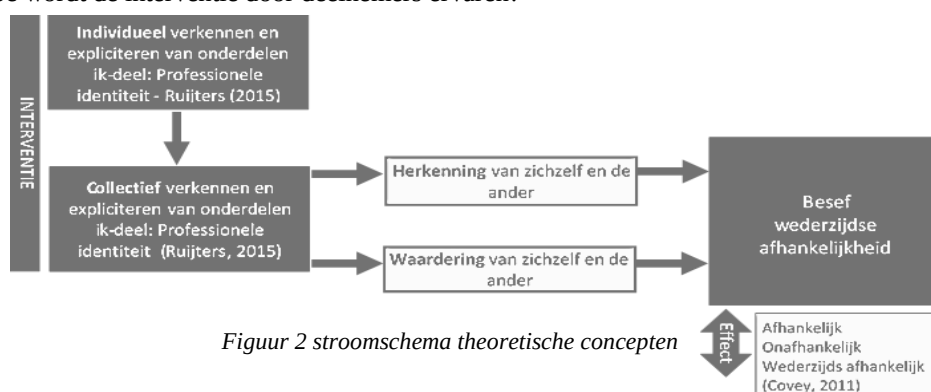
Wederzijdse afhankelijkheid kan gezien worden als een belangrijke voorwaarde om als team goed te functioneren en samen doelen te bereiken. Hiervoor is het noodzakelijk dat men inzicht heeft in de verschillende expertises en kwaliteiten binnen het team. Expertises en kwaliteiten zijn nauw verbonden met professionele identiteit. Professionele identiteit heb je niet alleen. Het wordt voor een belangrijk deel gevormd door de omgeving. De omgeving bepaalt hoe ieder herkend wordt. Indien je eigenschappen, persoonlijkheden en denkwijzen met elkaar deelt, leer je elkaar beter kennen en begrijpen. Er ontstaat empathie en waardering voor elkaar. Naarmate de professionele identiteit van mensen onderling herkenbaarder wordt en zich laat duiden, is de kans op een evenwichtige samenwerking aanzienlijk groter. Wanneer je werkelijk ontdekt wie je bent, weet wat jou kleur geeft en weet waarom je doet wat je doet, dan kun je daadkrachtiger keuzes maken. Je kunt ook duidelijker maken naar je omgeving wat je te bieden hebt en welke impact je kunt creëren. Indien professionals elkaars kwaliteiten kennen en wanneer er waardering en empathie voor elkaar is, ontstaat sociale cohesie. Er zal

eerder een beroep gedaan worden op elkaars expertises en kwaliteiten. Hierdoor worden mensen zich bewust van waarin ze elkaar nodig hebben; waarin ze wederzijds afhankelijk zijn. Op basis van de gevonden literatuur kan een interventie, gericht op gezamenlijk verkennen en expliciteren van onderdelen van professionele identiteit, leiden tot het mechanisme herkenning van zichzelf en herkenning van de ander (figuur 2). Naar verwachting zal waardering voor elkaar ontstaan en daarmee het besef van wederzijdse afhankelijkheid toenemen. Er is geen direct wetenschappelijk onderzoek gevonden, waarin een relatie is onderzocht tussen enerzijds het gezamenlijk verkennen en expliciteren van professionele identiteit binnen teams en anderzijds een gevoel van wederzijdse afhankelijkheid.

Om te onderzoeken in hoeverre deze interventie in de context van Emergis bijdraagt aan het bevorderen van een gevoel van wederzijdse afhankelijkheid, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Hoofdvraag: *In hoeverre is een interventie, gericht op het gezamenlijk verkennen en expliciteren van onderdelen van professionele identiteit, bruikbaar voor het (ontwikkel)proces naar bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid in een multidisciplinair ggz-team?*

1. Op welke manier verandert het gevoel van wederzijdse afhankelijkheid in het proces van gezamenlijk verkennen en expliciteren van onderdelen van professionele identiteit?
2. Leidt de interventie volgens deelnemers tot herkenning en waardering van zichzelf en de ander?
3. Hoe wordt de interventie door deelnemers ervaren?



Figuur 2 stroomschema theoretische concepten

Methode

Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is een kwalitatief evaluatieonderzoek uitgevoerd (zie figuur 3). Een evaluatieonderzoek draagt bij aan inzichten over een interventie die heeft plaatsgevonden (Vennix, 2006). Hier staat het veranderen van een situatie centraal. Uitgegaan wordt van verschillen tussen de situatie voorafgaande aan de inzet van de interventie en de situatie na inzet. Het verschil in ontwikkeling dat men ziet, is de feitelijke verandering en veelal het uitgangspunt voor een nadere analyse. Met een kwalitatief onderzoek kan wordt onderzocht waarom een bepaald effect wel of niet optreedt. Met kwalitatief evaluatieonderzoek kan inzicht verkregen worden in de validiteit van relaties: wat zijn de oorzakelijke relaties tussen de verschillende variabelen en hoe beïnvloeden ze elkaar?

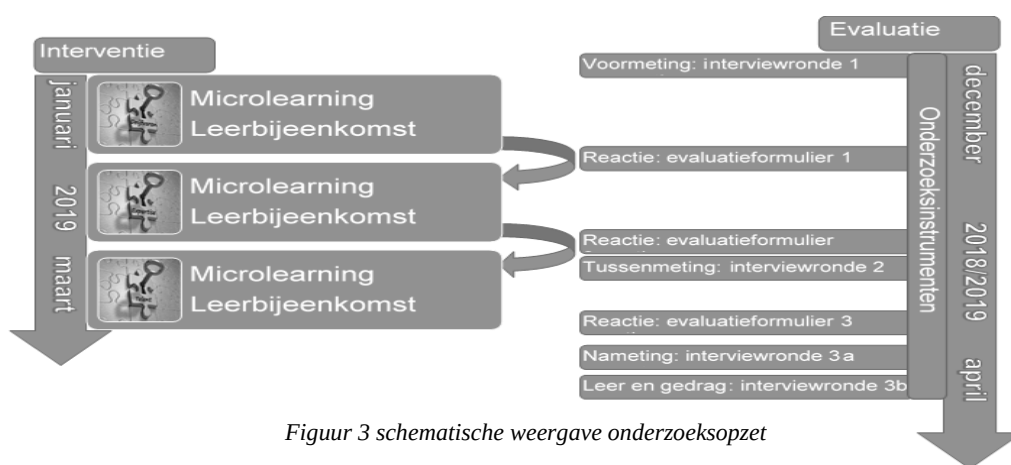
De percepties van deelnemers inzake de interventie in relatie tot de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid is middels dit onderzoek onderzocht. De analyse van deze percepties is gebaseerd op drie niveaus vanuit het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006), hiermee kan de effectiviteit van een interventie kan worden geëvalueerd, namelijk op het niveau van: reactie, leren, en gedrag.

Het onderzoek is uitgevoerd rondom een specifieke interventie. Deze is ontworpen vanuit het theoretisch kader en heeft geresulteerd in mogelijke ontwerpstellingen. Deze ontwerpstellingen voldoen aan de CIMO-logica. Deze luidt als volgt: Voor dit '*probleem in Context*' is het nuttig om deze Interventie toe te passen, die door deze Mechanismen de volgende Outcomes zal genereren (Denyer, Tranfield, & Aken, 2008).

Tabel 1 Meta CIMO

Context	Professionals die werkzaam zijn in multidisciplinaire zorgteams van Emergis, zijn zich onvoldoende bewust dat zij elkaar nodig hebben en dat zij wederzijds afhankelijk zijn van elkaar om te komen tot efficiëntere en effectievere zorg.
Interventie	Traject binnen vier maanden, gericht op het verkennen en expliciteren van drijfveren, expertise en talenten/krachten (drie onderdelen van professionele identiteit) op persoonlijk- en teamniveau, bestaande uit drie teambijeenkomsten met vooraf inzet van micro-learning.
Mechanisme	Teamleden herkennen en waarderen hun eigen drijfveren, expertise en talenten/krachten (professionele identiteit) en die van de ander.
Outcome	Teamleden hebben een besef van wederzijdse afhankelijkheid, wat zich uit in het respecteren en waarderen van verschillen en voelen zich aanvullend aan elkaar.

Om verandering in wederzijdse afhankelijkheid (outcome) te onderzoeken is de onderzoeksopzet gebaseerd op een voor- en nameting (zie figuur 3). Op drie momenten individuele semigestructureerde interviews afgenomen. Deze waren gericht op het achterhalen van (het besef van) wederzijdse afhankelijkheid op het niveau gedrag/resultaat. Het eerste interview, de voormeting, heeft plaatsgevonden voor de start van de eerste bijeenkomst, het tweede interview na de tweede bijeenkomst en het derde interview – de nameting – vond plaats na de laatste bijeenkomst. Het doen van drie rondes interviews heeft duidelijkheid geschetst of er een verandering heeft plaatsgevonden in het door deelnemers ervaren wederzijdse afhankelijkheid of bewustwording hiervan (deelvraag 1). Tijdens het laatste interview zijn aanvullende vragen gesteld die betrekking hebben op het gehele traject. Hiermee is op het niveau van leren achterhaald of de interventie heeft geleid tot herkenning en waardering van de respondent zelf en de ander (mechanisme). Hiermee is deelvraag 2 is beantwoord. In het laatste interview zijn respondenten bij de aanvullende vragen bevraagd over hoe, na afloop van het gehele traject, de interventie werd ervaren (interventie). Tevens is met de vragenlijsten de ervaring en beleving van de interventie van respondenten achterhaald. Na afloop van iedere collectieve bijeenkomst is digitaal geëvalueerd. Hiermee werd de eerste reactie, die de bijeenkomst oproept, gevraagd. Op dit laagste niveau van evalueren werd ook gevraagd naar relevantie en betrokkenheid, waarmee aan de tevredenheid context gegeven wordt (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Hiermee werd inzichtelijk gemaakt welke factoren van invloed waren in de gedragsverandering. Deze data heeft geleid tot beantwoording van deelvraag 3.



Figuur 3 schematische weergave onderzoeksopzet

Onderzoekseenheden

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen het zorgprogramma Eetstoornissen. Dit zorgprogramma bestaat uit 40 professionals, werkzaam in verschillende sub-teams. Het team bestaat uit een diversiteit aan professies (bijlage 1). Professionals zijn voornamelijk hbo en universitair geschoold. Een aantal professionals werkt in een vast sub-team, anderen werken in meerdere sub-teams. De teams worden aangestuurd door een teamleider. Door de diversiteit aan professionals, is zorgprogramma Eetstoornissen representatief voor andere afdelingen binnen Emergis. De uitkomsten van dit onderzoek leidde tot aanbevelingen op de toepasbaarheid voor andere afdelingen van Emergis.

Om impact te vergroten hebben professionals zelf de keuze gemaakt om deel te nemen aan het traject. Indien er geen keuzevrijheid is en deelname wordt verplicht, “raakt het werk de kern niet en leveren aandacht en geïnvesteerde tijd maar een beperkt rendement op” aldus Ruijters (2015). Professionals werden geprikkeld en gestimuleerd, door middel van een teaserfilmpje die aan alle teamleden is verstrekt. Hierna vond een gezamenlijke bijeenkomst plaats, waarvoor alle 40 professionals zijn uitgenodigd. Bij deze bijeenkomst zijn uiteindelijk zo’n 12 professionals aanwezig geweest. In deze bijeenkomst is dieper ingegaan op professionele identiteit en de relevantie voor de deelnemers. Er is ingezoomd op het waarom, wat levert het de deelnemer op en de tijdsinvestering. Onderzoeker heeft vooraf en tijdens het onderzoek, de keuze gemaakt om met deelnemers enkel te spreken over professionele identiteit en niet over op wederzijds afhankelijkheid. Dit had als doel om zo min mogelijk de onderzoeksresultaten te beïnvloeden. Professionals zijn uitgenodigd om deel te nemen aan een traject met als doel professionele identiteit te versterken (zie bijlage 9).

In totaal meldde zich zeven professionals aan: een verpleegkundige in opleiding, een agoog, een backofficemedewerker, twee verpleegkundigen, een psychomotorisch therapeut en een teamleider. Bij aanvang van de eerste bijeenkomst van het traject, meldde zich nog een deelnemer aan, namelijk de manager van de afdeling. Bij deze deelnemer was hierdoor geen mogelijkheid om vooraf een interview af te nemen. Bovendien is bij deze deelnemer, tijdens het traject, slechts één interview afgenomen. Door de beperkte data van deze deelnemer, heeft onderzoeker besloten om deze niet als respondent mee te nemen in dit onderzoek. Daarnaast was een andere deelnemer, een van de verpleegkundigen, door persoonlijke omstandigheden bij twee bijeenkomsten verhinderd en heeft hierdoor aan één bijeenkomst kunnen deelnemen. Bij deze deelnemer is alleen een eerste interview afgenomen en daarmee was eveneens onvoldoende betekenisvolle data beschikbaar. Hierdoor heeft

onderzoeker de keuze gemaakt om ook deze niet op te nemen in dit onderzoek als respondent. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in zes respondenten voor dit onderzoek (tabel 2).

Tabel 2 gegevens respondenten

Respondent	Functie respondent	Aantal jaar werkzaam
1	Verpleegkundige	>10 jaar
2	Leerling verpleegkundige	<1 jaar
3	Agoog/begeleider	<1 jaar
4	Psychomotorisch therapeut	>10 jaar
5	Backoffice-medewerker	>10 jaar
6	Teamleider	>10 jaar

Onderzoeksinstrumenten

Voor het beantwoorden van deelvraag 1 hebben semigestructureerd interviews in drie rondes plaatsgevonden. Hiermee is inzicht verkregen in de ervaringen en gedragingen van deelnemers, die middels een vragenlijst niet volledig zou kunnen worden bevraagd. Hiervoor is een vragenlijst ontwikkeld. Alle deelnemers zijn onderworpen aan dezelfde open vragen, die in vaste volgorde zijn gesteld (bijlage 2). Hiermee is bewerkstelligd dat alle respondenten op precies dezelfde wijze bevraagd werden. Hiermee is de validiteit van het interview verhoogd. Er is tijdens enkele interviews door onderzoeker verheldering gevraagd, waardoor meer gedetailleerde informatie vrijkwam over (bewustwording van) wederzijdse afhankelijkheid. De open vraagstelling en de mogelijkheid om verheldering te vragen, maakt dat hier sprake is van semigestructureerd interviewen. Om wederzijdse afhankelijkheid van teamleden inzichtelijk te krijgen is in wetenschappelijke literatuur gezocht naar een gevalideerde schaal. Deze schaal werd niet gevonden; mogelijk omdat nog niet eerder specifiek naar wederzijdse afhankelijkheid van teamleden in de zorg onderzoek is verricht. Johnson en Johnson (1995;1999 in Tarricone & Luca, 2005) hebben een lijst ontwikkeld met kenmerken van psychosociale afhankelijkheden die noodzakelijk zijn voor succesvol teamwerk (zie bijlage 2). Dit betreft een ongevalideerde schaal. Deze lijst met kenmerken bevat, naast psychosociale aspecten, tevens elementen gericht op structurele taakafhankelijkheid, waaruit volgens Barrick et al. (2007) onderlinge afhankelijkheid bestaat, waardoor deze lijst gebruikt kan worden voor dit onderzoek als onderzoeksinstrument. Vanuit vier perspectieven zijn vragen zijn geformeerd om kenmerken van wederzijdse afhankelijkheid, zoals Johnson en Johnson deze benoemd, te kunnen achterhalen. De geselecteerde perspectieven zijn: een succesmoment: *“One cannot succeed unless the other members of the group succeed.”*, een probleem (oplossing): *“Team members build on the capabilities of their fellows”*, een nieuwe situatie: *“Team members learn together so that they can subsequently perform better as individuals”*, een (regelmatig) overlegmoment: *“Individuals experience a wide range of new ideas and skills when interacting with team members.”*. Vervolgens zijn vanuit deze perspectieven de vragen op vier niveaus gesteld namelijk: 1. situatiebeschrijving, 2. jouw rol, 3. rol van andere teamleden, 4. gevoel/gedachten en overtuigingen. Hiermee werd in een relatief korte tijd veel informatie verkregen. De interviewvragen zijn middels twee proefinterviews getoetst bij een professional van een andere zorgafdeling. Vervolgens zijn de afgenomen interviews gecontroleerd op neutraliteit van interviewer en de toepasbaarheid voor dit onderzoek door een collega en medestudent.

De aanvullende vragen van interview 3 zijn gebruikt om zowel deelvraag 2 als 3 te kunnen beantwoorden. Voor het beantwoorden van deelvraag 2 is tijdens dit interview een aantal extra vragen gesteld met betrekking tot opbrengsten en belangrijke momenten gericht op het gehele traject (zie bijlage 3). Volgens de gevonden literatuur het verkennen en expliciteren van professionele identiteit, als opbrengst heeft: het beter herkennen en waardering van de deelnemers zelf als van anderen, is met deze vragen gezocht naar uitspraken gericht op herkenning en waardering. De data vergaard met behulp van dit instrument (het interview), gaf inzicht of de interventie, in de beleving van respondenten, leidde tot herkenning en waardering van zichzelf en de ander en gaven daarmee een antwoord op deelvraag 2.

Voor het beantwoorden van deelvraag 3 is eveneens gebruik gemaakt van de extra vragen in het derde interview. In de extra vragen van het derde interview zijn respondenten ook bevraagd op plus- en verbeterpunten van het traject. Daarnaast is een digitaal evaluatieformulier na elke bijeenkomst uitgezet onder de deelnemers, waarin met gesloten en open vragen respondenten inhoudelijk bevraagd zijn over belangrijke momenten (open), waardevolle werkvormen (gesloten), de beleving van veiligheid (open en gesloten), diversiteit van deelnemers (open en gesloten) en gesprekken met anderen tussen bijeenkomsten in (open en gesloten). Deze hadden betrekking op de bijeenkomst. Met de uitkomsten van deze twee instrumenten is achterhaald hoe deelnemers de interventie hebben ervaren en is deelvraag 3 beantwoord. Door de combinatie van deze twee instrumenten, is gebruik gemaakt van meerdere bronnen. Hierdoor is een vorm van onderzoekertriangulatie ontstaan. Dit kan leiden tot sterkere (meer bewijskrachtige) onderzoeksresultaten.

De geloofwaardigheid (credibility) is vergroot door peer debriefing (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009). Peer debriefing kan worden opgevat als een vorm van onderzoekertriangulatie (Boeije, 2005). Door geregeld met een collega en onderzoeker te spreken over aspecten van het onderzoek, waaronder de keuze voor vraagstelling voor het beantwoorden van de deelvragen, het controleren van proefinterviews, is de kwaliteit van

het onderzoek bewaakt. Er heeft een controle plaatsgevonden op interpretaties van de onderzoeker door collega-onderzoekers. Inhoudelijke, methodologische en ethische kwesties zijn in dit verband ook aan de orde gekomen. Er is gesproken met collega's en collega-onderzoekers over de beperkte anonimiteit van respondenten, door de kleinschaligheid van het onderzoek, en hoe hier op ethische wijze mee om te gaan. Aan deelnemers is vooraf zoveel mogelijk anonimiteit gegarandeerd. Echter door de kleine hoeveelheid respondenten, kon deze garantie niet gegeven worden. Hierna is gezamenlijk besloten om de citaten die opgenomen zouden worden in dit onderzoek, eerst voor te leggen aan betreffende respondent, waarna deze met toestemming definitief in de resultaten zijn verwerkt. Alle interviews zijn opgenomen. Een collega heeft beoordeeld op onafhankelijkheid bij de afname van interviews. Tevens werden de interpretaties van de onderzoeksresultaten voorgelegd om te toetsen of deze overeen kwam met de interpretaties en de opvattingen van een andere onderzoeker.

Interventie

Deelnemers van zorgonderdeel Eetstoornissen hebben middels een interventie, professionele identiteit verkend en geëxpliciteerd. Deze interventie was zowel naar binnen gericht (individueel), als naar buiten gericht (collectief). In dit traject gingen deelnemers op zoek naar hun professionele identiteit en die van de ander. Identiteit is een onderdeel van het zelf, het bevat de dingen die maken hebben met jezelf herkennen en dat anderen jou herkennen. De professionele identiteit werd in de breedte verkend. Vanuit het individu is vervolgens, in gezamenlijkheid, professionele identiteit verder verkend en geëxpliciteerd.

Vragen als: "Waar sta ik voor?", "Waar ben ik van?", "Waar ben ik goed in" zijn van belang voor professionals lang geleden voor zichzelf hebben geëxpliciteerd hoe ze zich ten opzichte van hun expertise verhouden en hoe ze gekend willen worden (Ruijters, 2015). "Waar sta ik voor?" gaat over drijfveren. Ze zeggen iets over motivatie, houding, voorkeur en waarden. Vanuit verlangen, idealen en toekomstbeelden die mensen raken, komt beweging op gang (Schuijt, 2001). "Waar ben ik van?" gaat over expertise. Dit is dat onderwerp of deel van het werk waarvan je meer weet of dat beter kunt dan vakgenoten en waarmee je kunt bijdragen aan hun ontwikkeling en dat van het vak (Ruijters, 2015). "Waar ben ik goed in?" Dit gaat over talenten/krachten. Talenten, zijn natuurlijke karaktereigenschappen die altijd aanwezig zijn, die tot uitdrukking komen in de taken die individuen goed en met plezier doen (Meyers, 2015).

De interventie is in drie delen uitgevoerd, wat gecommuniceerd is naar deelnemers als drieluik. Binnen elk deel is het thema verkend. Het eerste deel betrof drijfveren. Drijfveren uit zich in gedrag (Schuijt, 2009). Door inzicht te hebben in drijfveren kan daarmee ook gedrag worden verklaard, wat behulpzaam kan zijn voor het gehele traject. Door middel van doorvragen, spiegelen en stimuleren van verbeelding werd, zoals Van Ginkel, Van Noort en Schut (2002) beschrijven, inzicht verkregen in zichzelf en elkaars drijfveren. In het tweede deel werd expertise verkend en werd antwoord gezocht op de vragen: "Waar ben ik van en waar is eenieder van?". Deel drie was gericht op talenten/krachten. Talenten zijn sterk verbonden zijn met iemands drijfveren (Buckingham & Clifton, 2001), waardoor eerdere verkende drijfveren kunnen leiden naar inzicht in talenten. Kenmerken van talenten kunnen ingezet worden om talenten te herkennen (Dewulf, 2009). Er is aandacht besteed aan de vragen: "Waar ligt mijn talent en waar ligt ieders talent?" Deze bijeenkomst bestond voor een groot deel uit het spel Teamgeluk, gebaseerd op meest recente internationaal wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van geluk. In dit teamspel worden van de aanwezige positieve 'ik-eigenschappen' krachtige 'groeps-eigenschappen' gemaakt.

Alle delen komen voort uit het persoonlijke en professionele zelf (Ruijters, 2015). "Vele duwtjes doen al rollende een sneeuwbal groeien." (Caluwe & Vermaak, 2006). Daarom was de intentie om de verschillende aspecten van de interventie elkaar te laten versterken, waardoor het mechanisme (tabel 1) herkennen en waarderen van de deelnemers zelf en anderen inwerking ging treden en uiteindelijk zou leiden tot een gevoel van wederzijdse afhankelijkheid (zie bijlage 5).

Binnen elk deel ontvingen deelnemers, voorafgaand aan de bijeenkomst, een of twee korte digitale werkvormen middels micro-learning. Dit bestond uit opdrachten in de vorm van foto's, een filmpje, een blog, of een set van vragen die onderwerp gestuurd zijn. Deze micro-learning kostte de deelnemer maximaal 10 minuten. Door informatie op te delen in kleine delen, wordt content gemakkelijker te begrijpen (Hug, 2007). De uitkomsten is in de teambijeenkomst samengebracht.

Bij de teambijeenkomsten draaide het om, in gezamenlijkheid, professionele identiteit verder te verkennen en te expliciteren. Aan de hand van het betreffende deel (drijfveren, expertise of talenten/krachten), ging het over het zoeken naar de verbinding tussen de eigen professionele identiteit, het vak en het team waarin gewerkt wordt. Hierbij is ook verbinding gemaakt tussen de verschillende delen. Er is gebruik gemaakt van een diversiteit aan werkvormen binnen de verschillende delen. De teambijeenkomsten hadden een duur van twee uur per keer. Deelnemers kregen tijdens de bijeenkomst de opdracht om over het betreffende thema, tussen de bijeenkomsten door, in gesprek te gaan met andere collega's binnen het team Eetstoornissen. Dit had als doel om het denken voort te zetten en mogelijk ook andere, niet deelnemers, te beïnvloeden. Het proces van individueel naar collectief heeft driemaal plaatsgevonden.

De collectieve bijeenkomsten zijn uitgevoerd door een onafhankelijke externe trainer met expertise en ervaring op het gebied van ontwikkelen van zelfkennis. Deze trainer was inhoudelijk niet betrokken bij het onderzoek om te voorkomen dat door voorkennis de onderzoeksresultaten beïnvloed werden. De interventie is op hoofdlijnen door de onderzoeker uitgedacht en de trainer heeft in detail het programma voor de collectieve bijeenkomsten ontwikkeld, met het theoretisch kader als vertrekpunt (zie bijlage 4 en 10). Onderzoeker heeft in afstemming met de trainer de micro-learning onder de deelnemers uitgezet. Tijdens de bijeenkomsten had onderzoeker alleen een observerende rol. Het traject, inclusief interviews, heeft totaal zo'n 13 weken in beslag genomen.

Procedure

Na aanmelding zijn deelnemers uitgenodigd voor het eerste interview. Hierbij is rekening gehouden met de agenda van de deelnemer, om in alle rust het verhaal van de deelnemer te kunnen laten vertellen. De interviews hebben plaatsgevonden op de werkplek van de deelnemers. De deelnemers hebben een verklaring getekend voor deelname aan het onderzoek. Van de interviews zijn, met toestemming van de geïnterviewden, geluidsopnamen gemaakt. In de semigestructureerde interviews werden vaste vragen gesteld, waarbij het verhaal van de deelnemers centraal stond. De vragen zijn vanuit vier thema's gesteld, namelijk een succesmoment, een lastige situatie, een nieuw situatie en een overlegmoment. Hierbij is de geïnterviewde telkens gevraagd om een situatie te beschrijven van een de afgelopen periode, de rol van de deelnemer hierin, de rol van anderen in deze situatie en welk gevoel dit bij de geïnterviewde opriep. In het eerste interview is gevraagd naar situatie van de laatste paar maanden, bij interview 2 en 3 naar de weken tussen het vorige en huidige interview. De duur van het interviews varieerde van 12 tot 20 minuten. Bij één deelnemer is door onverwachte werkzaamheden een interview geannuleerd. Hier was geen mogelijkheid om dit interview voor de volgende bijeenkomst plaats te laten vinden. Deze deelnemer heeft wel het gehele traject gevolgd, waarbij zij vooraf en aan het einde van het traject geïnterviewd is. Respondent 5 is zowel de eerste als tweede ronde geïnterviewd en heeft deelgenomen aan de eerste twee bijeenkomsten. Daarna heeft ze een andere functie binnen de organisatie aanvaard en is gestopt met het traject, waardoor er geen derde interview heeft plaatsgevonden.

Aan het laatste interview zijn vragen toegevoegd over het traject zelf. Er zijn hiervoor vooraf vragen geformuleerd. Deze vragen gingen over motivatie, opbrengsten, interventie, plus en verbeterpunten en tips. Tijdens dit deel is doorgevraagd, om verheldering en diepgaande informatie te verkrijgen. De onderzoeker heeft tijdens de interviews bewust een geïnteresseerde, maar onafhankelijke houding aangenomen, waarbij ook hier niet gesproken is over wederzijdse afhankelijkheid. Alle geluidsopnames zijn door de onderzoeker getranscribeerd, gefragmenteerd en vervolgens geanalyseerd.

Na afloop van elke bijeenkomst is online een evaluatieformulier naar de deelnemers gestuurd waarin gesloten en open vragen werden gesteld, gericht op het betreffende thema (drijfveren, expertise en talenten/krachten). Om herinneringen aan de bijeenkomst op te halen zijn telkens foto's van de betreffende bijeenkomst in dit formulier verwerkt. De respons van de evaluatieformulieren was telkens 100%, op basis van het aantal werkelijke deelnemers aan betreffende bijeenkomst. De onderzoeker heeft, nadat alle deelnemers de evaluaties hadden ingevuld, de data geanalyseerd volgens plan. Tabel 3 geeft weer aan welke onderdelen respondenten hebben deelgenomen.

Het programma van de gezamenlijke bijeenkomsten was gebaseerd op een tijdsduur van 2 uur per bijeenkomst. Echter door een onverwacht ingelast afdelingsoverleg en ziekten op de afdeling, is de tweede bijeenkomst – expertise - noodgedwongen een half uur later gestart en was er geen mogelijkheid tot uitloop. Hierdoor is het programma voor deze bijeenkomst niet volledig uitgevoerd.

Onderzoeker was in de veronderstelling dat dit traject voor de deelnemers gefaciliteerd werd in tijd. Na afloop van het traject werd duidelijk dat deelnemers onder werktijd deelnamen aan de twee uur durende bijeenkomsten. Dit betekende dat er op deze momenten minder bezetting was op de afdeling. Een aantal deelnemers heeft mondeling aangegeven het lastig te vinden om collega's op drukke momenten alleen achter te laten. Mogelijk dat dit invloed heeft gehad op het resultaat.

Tabel 3 deelname respondenten

n=6	Functie respondent	Bijeenkomst	Interview	Evaluatie
Respondent 1	Leerling verpleegkundige	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
Respondent 2	Agoog/begeleider	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
Respondent 3	Verpleegkundige	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
Respondent 4	Psychomotorisch therapeut	1, 2, 3	1, 3	1, 2, 3
Respondent 5	Backoffice-medewerker	1, 2	1, 2	1, 2
Respondent 6	Teamleider	1, 3	1, 3	1,3

Data-analyse

Voor het beantwoorden van deelvraag 1 is gekozen voor een deductief data-analyse aanpak gebaseerd op 'framework approach' (Ritchie en Spencer, 1993). Hierbij wordt een thematisch raamwerk opgesteld op basis

van kennis vooraf en doelstellingen van het onderzoek gecombineerd met thema's die door de respondenten naar voren zijn gebracht. Deze codes worden in de volgende fase systematisch toegepast op alle data. De volgende stappen zijn in kaart brengen en interpretatie, waarin de data steeds verder worden geordend.

Op basis van een ontwikkelde schaal door Van de Kar (2013) in haar onderzoek naar de onderlinge relatie tussen psychosociale afhankelijkheid, sociale cohesie en effectiviteit van teams in de langdurige zorg (bijlage 6). Deze is gebaseerd op de lijst van Johnson & Johnson (1995;1999 in Tarricone & Luca 2005) met kenmerken van psychosociale afhankelijkheid die noodzakelijk zijn voor succesvol teamwerk. Deze schaal is niet gevalideerd, echter de interne consistentie bleek volgens van de Kar (2013) relatief hoog (Cronbach's Alpha = 0.822). Deze schaal bestond uit zeven items. Onderzoeker heeft op advies en in afstemming met peer reviewer, een collega-onderzoeker van Emergis, een aantal items gesplitst, wanneer een item zoals taak als persoonlijk gebied bevatte. Verwachting van zowel onderzoeker als peer reviewer was, dat er een verschil in uitkomsten zou kunnen zijn tussen taak-gerelateerd en persoonlijk gebied. Met name omdat het krijgen van sociale ondersteuning mogelijk een belangrijke factor zou kunnen zijn; juist in de geestelijke gezondheidszorg. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een lijst van 12 items, die verder in dit onderzoek benoemd worden als *aspecten*. Na het transcriberen en grondig doornemen, zijn fragmenten uit de interviews per deelnemers geselecteerd op basis van deze 12 aspecten. In de fragmenten zijn enkele minimale aanpassingen gedaan die uitsluitend zijn aangebracht om de leesbaarheid van de interviews te vergroten.

Aangezien bij evaluatieonderzoek het van belang is om een verandering inzichtelijk te krijgen, is onderscheid gemaakt in de ontwikkelfases aan de hand van het groei-continuüm van Covey (2007), van de paradigma's, jij (afhankelijk: "Jij doet het voor mij"), ik (onafhankelijk: "Ik doe het alleen") en wij (wederzijds afhankelijk: "Wij doen het samen"). Op basis van de verkregen data is hieraan toegevoegd de fases onafhankelijk neigend naar wederzijdse afhankelijkheid gericht op uitspraken die gaan over: "Ik kan het alleen *en* ik doe iets voor anderen." en bewust wederzijds afhankelijk, betrekking hebbend op uitspraken gericht op de wens over samen of met elkaar, waarbij gesproken wordt over: "Dat is nog niet zo, maar het zou het willen". De combinatie van het aspect met de fase bepaald de code, bijvoorbeeld ik (fase afhankelijkheid) heb hulp nodig (aspect) van anderen. Alle 12 aspecten komen in elk fase terug. Met het hieruit ontstane coderingsschema, heeft codering plaatsgevonden (tabel 4).

Tijdens het coderingsproces heeft, om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te vergroten, regelmatig overleg plaatsgevonden met andere onderzoekers om keuzes te toetsen en te verstevigen. Op basis van het definitieve coderingsschema zijn een 30-tal fragmenten voorgelegd aan een collega-onderzoeker ter controle. De codering kwam voor een groot gedeelte overeen (0.77). Bij verschillen, is overeenstemming gevonden.

Tijdens de analyse is uitgegaan van unieke aspecten per interview-ronde per respondent, waarmee een aspect slechts in één fase voor kon komen. Er heeft een samenvoeging plaatsgevonden wanneer binnen een interviewronde een aspect in meerdere fasen voorkwam. Hierbij is de keuze gemaakt voor de fase welke de dominantste lijkt te zijn. Wanneer er bijvoorbeeld in verschillende fragmenten binnen een interview gesproken werd over 'anderen helpen mij', maar ook over 'ik help anderen' (er wordt niet gesproken over samen), dan lijkt hier toch sprake te zijn van wederzijdse afhankelijkheid. Voor het selecteren van de meest dominante fase, is gebruikt gemaakt van het schema in bijlage 6. De uitkomsten zijn vervolgens in een tabel verwerkt (zie voorbeeld bijlage 7).

In de volgende stap is het aantal unieke aspecten per fase opgeteld, waardoor er een beeld verkregen werd over de hoeveelheid van verschillende aspecten per fase. Deze aantallen zijn in tabellen geplaatst en verwerkt tot grafieken, waarmee deelvraag 1 is beantwoord. Door het relatief kleine aantal respondenten ten opzichte van het totaal aantal professionals die werkzaam is bij zorgprogramma Eetstoornissen, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om deelvraag 1 te beantwoorden op basis van de individuele ontwikkelprocessen die hebben plaatsgevonden naar aanleiding van het traject. Daarnaast is een vergelijking gedaan tussen de zes respondenten op verschillende aspecten, waardoor overeenkomsten en verschillen en de ontwikkeling in verschillende fasen inzichtelijk gemaakt is.

Voor het beantwoorden van deelvraag 2 zijn fragmenten uit het extra interview, na transcriberen, opnieuw geordend op de onderwerpen motivatie, opbrengsten, belangrijke momenten, plus- en verbeterpunten. Ondanks de specifieke vraagstelling, kwamen de onderwerpen bij verschillende vragen ter sprake. Vervolgens zijn fragmenten uit motivatie, opbrengsten en belangrijk momenten geselecteerd op basis van uitspraken over herkenning en waardering. Vervolgens zijn de fragmenten gecodeerd op herkenning van zichzelf en herkenning van anderen, waardering van zichzelf en waarderingen van anderen. Daar waar men spreekt over zelfvertrouwen is gecodeerd op waardering voor zichzelf. Na codering werd inzichtelijk in hoeverre de interventie bij respondenten leidde tot herkenning en waardering van zichzelf en anderen en kon deelvraag 2 worden beantwoord.

Voor het beantwoorden van deelvraag 3 is zowel de data uit het tweede deel van interview 3, als de data verkregen uit het evaluatieformulier per bijeenkomst, gehanteerd. In het interview is gevraagd naar: "Wat vond je goed aan het traject en wat had naar jouw idee anders of beter gekund en wat is jouw advies voor een vervolg?". Eerst zijn fragmenten geselecteerd op plus-, verbeterpunten en tips. Vervolgens zijn deze fragmenten open,

inductief gecodeerd. Er is gezocht naar de betekenis van persoonlijke ervaringen. Dit leidde tot een lijst met vijf items, namelijk diversiteit disciplines, groepsgrootte, veiligheid, tijd en werkvormen, waarop vervolgens gecodeerd is. De onderzoeker heeft vervolgens de scores kwantitatief gemaakt en in tabellen uitgewerkt. Met de data uit de digitale evaluatieformulieren zijn specifiek resultaten in beeld gebracht. Er is na elke bijeenkomst gevraagd naar belangrijke momenten (open), waardevolle werkvormen (gesloten), de beleving van veiligheid (open en gesloten), diversiteit van deelnemers (open en gesloten) en gesprekken met anderen tussen bijeenkomsten in (open en gesloten) van deze bijeenkomst. Vanuit de open vragen zijn de fragmenten eerst geselecteerd op basis van benoemde pluspunten, verbeterpunten en tips. De open vraag ‘belangrijke momenten’ is vervolgens open gecodeerd en heeft geresulteerd in vijf codes, namelijk aanzetten tot nadenken, inzicht in positie, interactie, kennis verkrijgen en inzicht door beeld van anderen. Aangezien de overige vragen gericht waren op de gevonden codes bij het extra interview, zijn de overige fragmenten deductief gecodeerd op basis van de gebruikte codering bij de extravragen van interview 3. De uitkomsten zijn verwerkt in verschillende tabellen. Een combinatie van de resultaten van de data verkregen uit de extra vragen van het derde interview en de evaluatie, geeft antwoord op deelvraag 3.

Tabel 4 coderingsschema

Fasen (Dimensies)	Mogelijke aspecten van gedrag voor iedere fase
• Afhankelijkheid <i>Anderen doen voor mij, ik heb anderen nodig</i>	Hulp of ondersteuning op het gebied van taken Hulp of ondersteuning op persoonlijk gebied
• Onafhankelijkheid <i>Ik doe of kan het alleen of ik moet het alleen kunnen. Ik heb niemand nodig</i>	Inhoudelijke informatie delen Feedback taak gerelateerd
• Onafhankelijk neigend wederzijds afhankelijk <i>Ik doe het voor anderen</i>	Feedback gedrag Bediscussiëren en dagen elkaars denkwijzen uit Aanmoedigen om doelen te behalen
• Bewustwording wederzijdse afhankelijk <i>Samen, met elkaar. Iets is nog niet zo, maar wel wenselijk (Woorden als: ik zou willen, jammer, uitdaging, hoop, belangrijk, het is een kans, we zouden dat meer kunnen doen, het zou fijn zijn)</i>	Beïnvloeden denkwijzen Beïnvloeden gedrag Kennen rol/expertise
• Wederzijds afhankelijk <i>Samen, met elkaar doen</i>	Aantrekkingskracht tussen personen en het team Vriendschappelijke band tussen teamleden

Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van dit onderzoek beschreven en is als volgt opgebouwd: als eerste worden de resultaten weergegeven van de individuele ontwikkelprocessen die hebben plaatsgevonden naar aanleiding van het traject gericht op wederzijdse afhankelijkheid. Hierna is een vergelijking gedaan tussen de zes respondenten op verschillende items. Deze worden verder in resultaten benoemd als aspecten. De resultaten worden gebruikt om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden.

Respondent 1

Respondent 1 is leerling hbo-verpleegkundige en werkt bijna een jaar bij Emergis op de afdeling Eetstoornissen. Respondent 1 heeft het gehele traject volledig doorlopen.

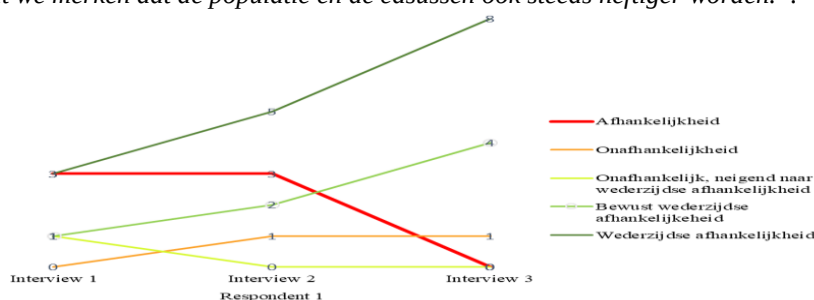
Tijdens het eerste interview werd al gesproken over drie aspecten van wederzijdse afhankelijkheid, namelijk beïnvloeden, bediscussiëren en beïnvloeden van elkaar denkwijzen. Een van de uitspraken is: “*En in die zin wordt er dan wel goed samengewerkt, dat ze gewoon even navragen bij elkaar.*”. Daarnaast sprak respondent over het nodig hebben van anderen op drie verschillende aspecten. Zij benoemde bijvoorbeeld: *Dan staan er eigenlijk altijd collega's wel klaar die je helpen of iets van je over willen nemen als je het echt niet ziet zitten.*”.

Na twee bijeenkomsten blijken aspecten van wederzijdse afhankelijkheid toe te nemen. Er werden vijf verschillende aspecten genoemd. Een uitspraak was: “*Je kan daardoor wel elkaars expertise gebruiken. Dat werkt eigenlijk heel goed. En dan merk je dat dat gewoon soepel gaat.*”. Nog steeds blijkt de ander nodig hebben op drie verschillende aspecten, te worden besproken.

Na afloop van het traject zijn veel uitspraken gericht op wederzijdse afhankelijkheid, op zeven verschillende aspecten. Ook het aantal items over bewustwording hiervan nemen toe naar vier: “*Dat is soms nog weleens lastig, jij wil de ene kant op en de behandelaar wil iets anders en daarin zit je soms zo ver uit elkaar dat je een beetje langs elkaar heen werkt en dat is voor de cliënt natuurlijk ook een beetje verwarrend.*”.” [...] *er is soms een beetje kloof [...] dat je niet bang bent om iets aan te geven, om iets te vragen. Toch blijkt dat, het klinkt misschien een beetje raar, er een soort hiërarchie inzit, waardoor je toch bang bent dat iemand raar of gek vindt wat je zeg.*”

Opvallend is dat bij respondent in de loop van het traject ook over onafhankelijkheid is gesproken, op het aspect hulp bij taken. Dit blijkt uit opmerkingen als: “[...] *meer zelfstandig dingen oppakken. [...] dat ik voor het eerst het helemaal zelf doe. Ik merk dat ik daarin stappen zet.*”. Wordt er gedetailleerd gekeken van de ontwikkeling van wederzijdse afhankelijkheid, dan valt op dat vanaf bijeenkomst 2 op aspecten vriendschappelijke band, de aantrekkingskracht tussen personen/team en hulp en ondersteuning op persoonlijk

werd gesproken: “[...] dat we soms gewoon even een momentje pakken om juist even niet over werk te hebben. Ja gewoon omdat we merken dat de populatie en de casussen ook steeds heftiger worden.”.



Grafiek 1 resultaten respondent 1

Respondent 2

Respondent 2 is begeleider/agoog, hbo social work geschoold en is enige begeleider binnen het team verpleegkundigen. Zij werkt ruim een jaar bij eetstoornissen. Het traject is door respondent 2 volledig doorlopen.

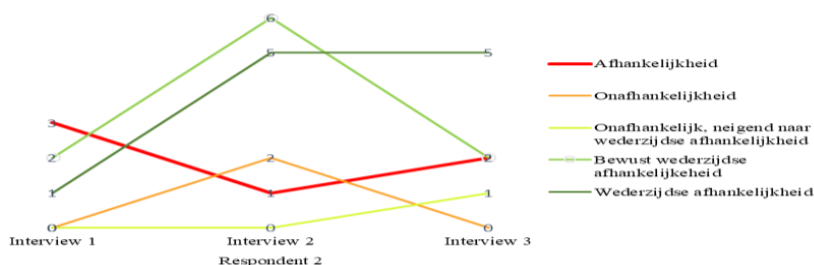
Tijdens het eerste interview sprak respondent voornamelijk op drie aspecten over dat zij anderen nodig heeft: “Gelukkig was er wel één collega die ik af en toe wel even wat kon vragen, wat je weet natuurlijk niet alle regeltje met eten.”.

De uitspraken met betrekking tot bewustwording op verschillende aspecten van wederzijdse afhankelijkheid nemen na twee bijeenkomsten aanzienlijk toe, namelijk naar vijf. Maar ook kwamen vier verschillende aspecten van wederzijdse afhankelijkheid aan de orde. Een toevallige samenwerking in die periode illustreert dit: “Toevallig moest ik eventjes aansluiten omdat de systeemtherapeut ziek was. Zij heeft vooral het gesprek gewoon geleid. Ze zei, omdat zij natuurlijk de structuur kent van de gesprekken, wat moet er minimaal aan bod komen. Maar vroeg daarin heel vaak van goh hoe doen we dat op de afdeling. Ja en dan gaf ze aan mij het woord zodat ik kon vertellen hoe we dat hadden aangepakt. Zij had dan wel de haar doelen in kaart, dus zij hield vooral het overzicht. Dat was haar rol.”.

Na afloop van het traject waren uitspraken vooral gericht op wederzijdse afhankelijkheid, namelijk op vijf aspecten. Respondent benoemde een situatie waarin zij de inzet van een verpleegkundig nodig heeft om in het weekend alleen te kunnen werken, aangezien ze niet bevoegd en bekwaam is om verpleegtechnische handelingen uit te voeren. “We hebben met Ouderenpsychiatrie gebeld, dat zij dan een verpleegkundige sturen die dat kan doen. Dus het was mogelijk.” En ook de verpleegkundige gaf aan: “Nou ik vond het zelfs leuk om te doen”, want ze zei “Ik heb daarvoor geleerd en wij moeten bijna nooit sondevoeding eh handelingen doen, dus ze vond het juist nog wel leuk.”.

Opvallend is dat na twee bijeenkomsten het aantal uitspraken over onafhankelijkheid ook toenam met twee aspecten.: “Ik ben voor het eerst persoonlijk begeleider van eigen cliënt geworden. Dat je dan individueel met de cliënt gaat kijken. En tot nu toe keek ik gewoon bij collega's mee [...] en dat geeft mij echt heel veel positieve energie.”. Na afloop van het traject werd hier niet meer over aspecten van onafhankelijkheid gesproken. Wordt er gedetailleerd gekeken dan werden vanaf interview 2 de aspecten vriendschappelijke band en aantrekkingskracht tussen personen/team genoemd. Dit blijkt uit uitspraken als: “En andere doen heel erg hun best om juist de sfeer positief te maken”.

Respondent 3



Grafiek 2 resultaten respondent 2

Respondent 3 is verpleegkundige en meer dan tien jaar werkzaam bij Emergis. Ze is hbo-v opgeleid en heeft een opleiding transmuraal werken gevolgd en afgerond. Respondent 3 heeft het gehele traject doorlopen.

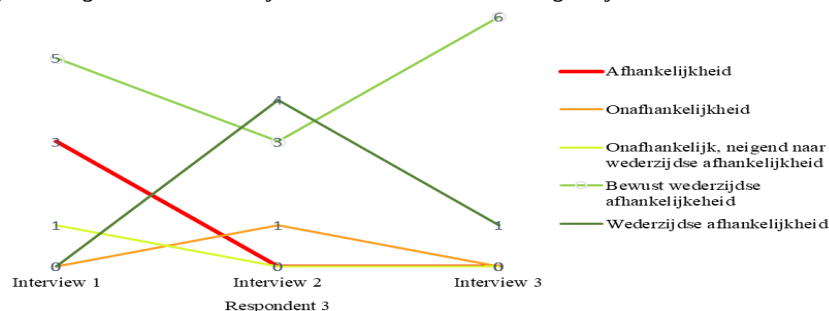
Ze lijkt voor het traject al behoorlijk bewust te zijn van wederzijdse afhankelijkheid (grafiek 3), door uitspraken over de wens van het samen. Er werden vijf verschillende aspecten benoemd. Een uitspraak die dit illustreert is: “Ik voel hier niet een stukje van het samen gedragen worden, zo van dat je je niet gedragen voelt

door de behandelaar. Zo van dit doen we toch samen. Dat miste ik. ". Ze sprak ook over drie aspecten waarin ze anderen nodig heeft. Dit blijkt uit opmerkingen als "En ook met anderen over te hebben, die daar zelf bijvoorbeeld wel ervaring mee hebben. ".

Na de eerste twee bijeenkomsten nemen de aspecten over wederzijdse afhankelijk toe, namelijk naar vier. Respondent benoemd: "We gaan dat samendoen. ".

Na alle bijeenkomsten nemen de uitspraken met betrekking tot bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid toe tot zes aspecten. Ze sprak dan over: "De uitdaging is dan toch om met elkaar te kijken van goh hoe kun je dan toch je werk zo inrichten met elkaar en op een creatieve manier dat je de tent kan draaien met elkaar, en dat dat dat we ons allemaal ook daar prettig bij voelen. "

Opvallend is dat er na twee bijeenkomsten meer uitspraken ontstaan over onafhankelijkheid: "Ik denk vooral mijn eigen manier, wat past bij mij en hoe kan ik daar op een manier vorm aangeven. Want ja ik ben soms weer heel anders als mijn collega. ". Wordt er gedetailleerder gekeken naar wederzijdse afhankelijkheid en bewustwording hiervan werd na bijeenkomst 2 aantrekkingskracht tussen personen benoemd en naar de derde bijeenkomst het aspect vriendschappelijke band: "Dat je even een moment, dat we het niet over het werk hebben, maar heel bewust van goh hoe gaat het nou met jou, wat heel normaal is eigenlijk. "



Grafiek 3 resultaten respondent 3

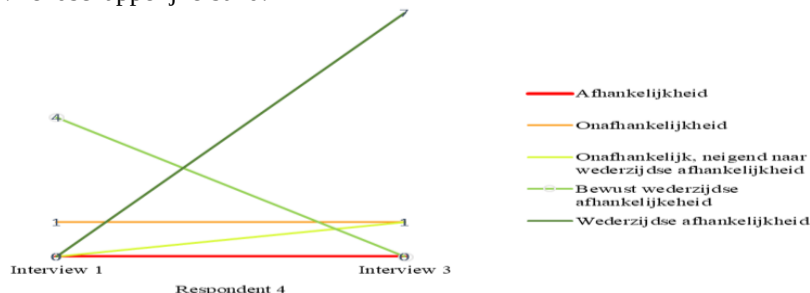
Respondent 4

Respondent 4 werkt meer dan 10 jaar als Psychomotorisch Therapeut (PMT) op afdeling Eetstoornissen. Ze heeft de opleiding bewegingsagogiek en Psychomotorische therapie (hbo) voltooid. De functie die zij uitoefent is redelijk solistisch en heeft fysiek een andere werkplek dan haar andere collega's van de afdeling. Deze ontmoet ze vaak alleen tijdens werkoverleggen. Door een onverwachte werksituatie is het interview tussen de tweede en derde bijeenkomst gecancelled en was het niet mogelijk een nieuwe afspraak te plannen. Hierdoor heeft alleen een interview plaatsgevonden voorafgaand en na afloop van het traject. Respondent 4 heeft deelgenomen aan alle bijeenkomsten.

Voor de start van het traject werden vier aspecten van bewust wederzijdse afhankelijkheid genoemd. Dat werd duidelijk door uitspraken als: "Maar het zou natuurlijk wel fijner zijn als je een soort van tevoren weet. Dan weet je een beetje wat je kunt verwachten. Wie die doorverwijzing als eerste te krijgt dat die met het team even deelt. "

Na afloop van het traject neemt de wederzijdse afhankelijk toe in zeven verschillende aspecten: "Samen een beetje sparren over wat denk jij. ". Waar er in het eerste interview gesproken werd over wenselijke samenwerking met andere disciplines, werd in het laatste interview voornamelijk gesproken binnen de eigen discipline. Respondent ervaarde de fysiek afstand tussen andere disciplines als lastig door de uitspraak: "Dat is ook een praktisch dingetje, ik zit hier als psychomotorisch therapeut en de rest zit daar in het andere gebouw. Voordat hier iemand is. "

Opvallend is dat respondent in zowel het eerste interview als tweede interview sprak over onafhankelijkheid op het gebied van hulp bij taken. Ze benoemde: "Aan de andere kant het ging ook over een psychomotorisch therapeut thema, dat zou ik ook moeten kunnen handelen. ". Wanneer er gedetailleerder gekeken wordt naar wederzijdse afhankelijkheid werd na afloop van het traject gesproken over het aspect aantrekkingskracht tussen personen/team: "Het klik tussen ons goed, maar ook eh dat ie het met de cliënten aanvoelt zeg maar. ", maar ook het belang van de vriendschappelijke band.



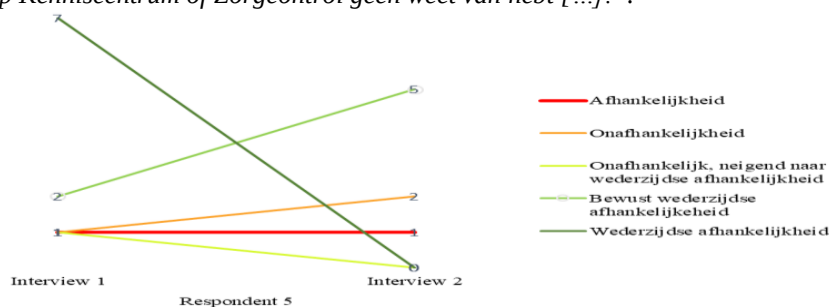
Grafiek 4 resultaten respondent 4

Respondent 5

Respondent 5 is Backoffice medewerker, heeft een secretaresseopleiding gevolgd (mbo-niveau 4) en werkt meer dan 10 jaar bij Emergis. Er zijn een paar direct collega's in een soortgelijke functie, waar nauw mee samenwerkt wordt. Respondent heeft niet direct contact met zorgcollega's en heeft veel te maken met andere afdelingen in het kader van financiën, wet- en regelgeving. Respondent heeft deelgenomen tot en met bijeenkomst 2, waarna er in het interview van de tweede ronde aangegeven werd dat ze een andere functie binnen de organisatie aanvaard had. Respondent is daarna gestopt met dit traject. Er hebben in totaal twee interviews met haar plaatsgevonden.

Voor de start van het traject waren de uitspraken van respondent 5 al veel gericht op wederzijdse afhankelijkheid (grafiek 5), namelijk op zeven aspecten. Dit blijkt uit uitspraken als: *“Dus het is een wisselwerking tussen de andere collega's, tussen behandelaren zeg maar, en mijzelf.”*.

Na bijeenkomst een en twee zijn op vijf verschillende aspecten de uitspraken meer gericht op bewust wederzijdse afhankelijkheid. Er werd benoemd: *“Bij Zorgcontrol zitten hele gemotiveerde mensen, bij kenniscentrum en op de werkvloer, maar het begrip naar elkaar toe [...] dat is erg lastig. Want er wordt begrip gevraagd voor dingen waar je op Kenniscentrum of Zorgcontrol geen weet van hebt [...]”*.



Grafiek 5 resultaten respondent 5

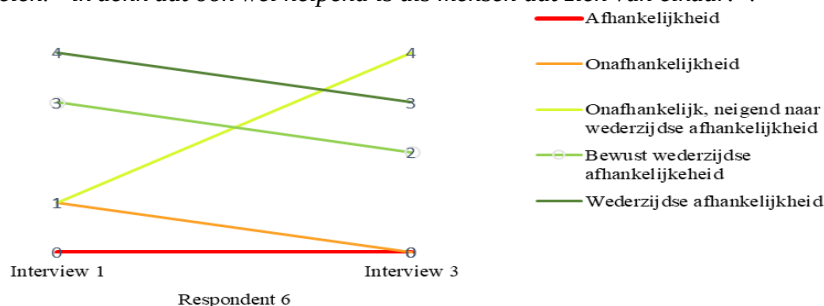
Respondent 6

Respondent 6 is teamleider van de afdeling Eetstoornissen, heeft in het verleden hbo-v afgerond en is bezig met de Master Innovatie in Zorg en Welzijn. Ze werkt meer dan 10 jaar bij Emergis, eerst in de directe zorg en later als teamleider. Ze stuurt een groot deel van de professionals aan. Een kleinere groep wordt direct aangestuurd door de manager. Respondent heeft aan bijeenkomst een en drie deelgenomen. Tijdens bijeenkomst twee was ze afwezig door ziekte. Om dezelfde reden heeft interview twee niet kunnen plaatsvinden. Alle materialen van bijeenkomst twee en de bijbehorende micro-learning heeft zij wel ontvangen.

Voor de start het traject hebben de meeste aspecten, vier, waar uitspraken over worden gedaan, betrekking op wederzijdse afhankelijkheid. Een uitspraak was: *“Meedenken [...] Dus dan ben je wel op een ander niveau met elkaar aan het sparren.”*. Maar er werd ook op drie aspect gesproken over bewust wederzijds afhankelijk. Het volgende citaat lijkt hierop te wijzen: *“Wat hier nogal eens gebeurd is dat er dan onderling nog een soort overlegje gaat plaats vinden en je moet dan heel hard werken om het een beetje centraal te krijgen.”*.

Na de derde bijeenkomst nemen aspecten van wederzijdse afhankelijkheid af naar drie. Het aantal aspecten met betrekking tot bewustwording hiervan nemen iets af naar twee. In het laatste interview refereerde respondent naar een verandering in haar functie: *“De verandering heeft te maken met dat ik een deel van mijn takenpakket afgestoten heb en een aantal afdelingen overgedragen heb aan een nieuwe collega teamleider en dat ik nu de hele afdeling gaan aansturen in plaats van alleen de kliniek.”*.

In interview 3 nemen aspecten onafhankelijk, neigend naar wederzijdse afhankelijkheid toe tot vier, waarbij haar eigen rol naar anderen vaker werd genoemd: *“Maar ik wil dat dan graag goed overdragen, dus ik heb best wel veel tijd gestoken in inpraten en inwerken van een nieuwe collega.”* Specifiek geldt bij respondent dat, binnen wederzijdse afhankelijkheid, de aantrekkingskracht tussen personen/team en hulp en ondersteuning op persoonlijk na afloop van het traject werden genoemd: *“Dat je er wat minder alleen mee bent zeker als je tegen dingen aanloopt, dat maakt eenzamer [...] dat het voor anderen weer fijn is om te zien, dat mensen er niet alleen mee blijven worstelen.”* ik denk dat ook wel helpend is als mensen dat zien van elkaar.”.



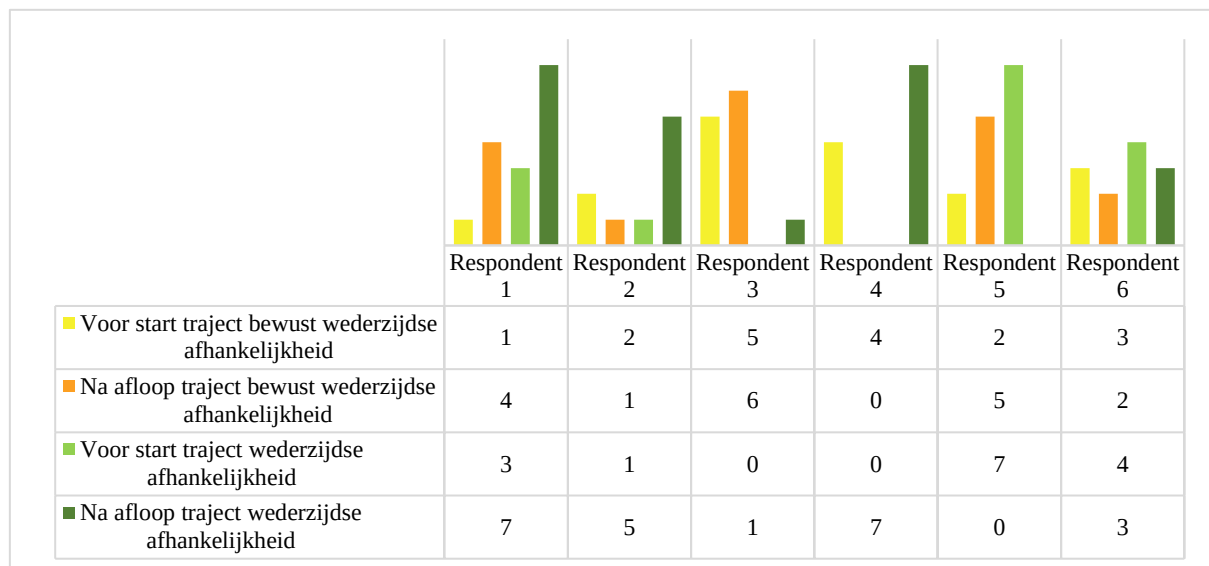
Grafiek 6 resultaten respondent 6

Vergelijking zes respondenten

Als er een vergelijking wordt gedaan tussen de start en het eind van het traject (grafiek 7), blijkt bij vier van de zes respondenten, namelijk respondent 1, 2, 3, 4, waarvan respondent 3 met één aspect, het aantal aspecten betrekking hebbend op wederzijdse afhankelijkheid, toe te nemen. Bij respondent 1, en 3 neemt zowel de wederzijdse afhankelijkheid als de bewustwording toe. Bij respondent 5 neemt de wederzijdse afhankelijkheid af tot geen aspect, maar de bewustwording hiervan neemt aanzienlijk toe. Bij respondent 6 neemt het aantal aspecten over zowel bewust wederzijds afhankelijkheid en wederzijds afhankelijkheid af, namelijk naar twee en drie.

Kijkend naar waar respondenten starten bij aanvang van het traject, dan valt op dat bij respondent 1 en 2 vooraf gesproken werd over aspecten van afhankelijkheid van anderen. Hoewel in mindere mate lijkt hiervan ook sprake te zijn bij respondent 3. Bij respondent 3 en 4 blijkt voorafgaand aan het traject al meerdere aspecten van bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid aan de orde te zijn. Zowel bij respondent 5 als 6 bleken de meeste aspecten gericht te zijn op wederzijdse afhankelijkheid.

Daarnaast blijkt met name na bijeenkomst 1 en 2 het aantal aspecten van onafhankelijkheid toe te nemen bij respondent 1, 2, 3. Dit werd voorafgaand aan het traject nog niet benoemd.



Grafiek 7 resultaten alle respondenten, ontwikkeling wederzijdse afhankelijkheid en bewustwording

Specifiek op aspectenniveau bij wederzijdse afhankelijkheid of bewustwording hiervan, valt op dat bij vijf van de zes respondenten psychosociale aspecten als aantrekkingskrachten en/of vriendschappelijke band na afloop en hulp of ondersteuning geven en ontvangen op persoonlijk gebied benoemd werden. Bij de start werd door geen enkele respondent feedback geven en ontvangen taak gerelateerd benoemd. Na afloop werd dit door respondent 1, 2, 5 en 6 benoemd.

Herkennen en waarderen

In totaal zijn vijf respondenten na afloop van het traject bevraagd op motivatie vooraf, opbrengsten en belangrijke momenten van het traject. Op basis van de data uit deze vragen, is het mechanisme herkenning en waardering in kaart gebracht (tabel 5), zodat antwoord gegeven kan worden op deelvraag 2: "Leidt de interventie volgens deelnemers tot herkenning en waardering van zichzelf en de ander". Er is tevens, aan de hand van de motivatie, inzichtelijk gemaakt in hoeverre de motivatie van deelnemers gericht was op herkennen en waarderen.

Tabel 5 herkennen en waarderen

Motivatie vooraf: herkennen en waarderen	respondent	n=5	% van n=5
Zichzelf herkennen	1, 2, 3, 6	4	80%
Anderen herkennen	6	1	20%
Zichzelf waarderen	4	1	20%
Anderen waarderen	2	1	20%
Na afloop: herkennen en waarderen:	respondent	n=5	% van n=5
Zichzelf herkennen	1, 2, 3, 5, 6	5	100%
Anderen herkennen	1, 2, 3, 4	4	80%
Zichzelf waarderen	1, 2, 3, 4	4	80%
Anderen waarderen	1, 2, 3, 4, 6	5	100%

De motivatie van de respondenten was vooraf vooral gericht op zichzelf herkennen. Alleen de motivatie van respondent 4 was gericht op zichzelf waarderen. De uitspraak: “Ik hoopte zeg maar een stukje zelfverzekerdheid of zo te vinden of te krijgen.” illustreert dit.

Na afloop van het traject benoemden alle respondenten ‘zichzelf herkennen’ en ‘anderen waarderen’. Daarnaast gaven vier van de vijf respondenten aan anderen te herkennen en zichzelf te waarderen (Tabel 6). Verschillende respondenten gaven aan dat het traject aanzet tot nadenken en leidt tot zelfkennis. Bij anderen herkennen worden met name de verschillende werkvormen, waarbij het uitspreken van hoe zij elkaar zien, genoemd. Bij ‘zichzelf waarderen’ werd vooral gesproken over het toegenomen zelfvertrouwen. Als het ‘anderen waarderen’ betreft, sprak men over ontstane begrip voor elkaar.

Tabel 6 Citaten herkennen en waarderen

Zichzelf herkennen	“Ik heb wel een aantal eyeopeners gehad.” “En dat je dan heel erg gaat nadenken over waarom ben ik ben ik wie ik ben in mijn werk.”
Anderen herkennen	Goh wat verwachten jullie van mij, of hoe zien jullie mijn rol. En eh dat kwam wel naar voren tijdens de bijeenkomsten.” “Waarvan je denkt, van sommige mensen weet ik eigenlijk heel weinig. Dat was mijn ontdekking.”
Zichzelf waarderen	“Maar ik denk dat je daardoor toch misschien, wat zelfverzekerder wordt, of dat je het wat bewuster inzet, of wat meer vertrouwen krijg.” “Dat ik beseft ik mag ook wel trots zijn op wat ik bereikt waar ik nu sta.”
Anderen waarderen	“Dat je veel meer die persoon gaat begrijpen, waarom die bepaalde dingen zo aanpakt, dat diegene doet.” “Dat je niet alleen het over werk hebt, maar dat je ook een beetje weet wie iemand is.”

Interventie

In het evaluatieformulier per bijeenkomst, is specifiek gevraagd naar de interventie op: belangrijke momenten, waardevolle werkvormen, beleving van veiligheid, diversiteit en gesprekken met anderen tussen bijeenkomsten (tabel 7). Totaal is bij vijf respondenten, in het aanvullende interview na afloop van het traject, gevraagd naar “Wat vond je goed aan het traject en wat had naar jouw idee anders of beter gekund en wat is jouw advies voor een vervolg?”. Dit is vertaald naar plus, min en verbeterpunten en zijn onderverdeeld in werkvormen, diversiteit in disciplines, groeps grootte, veiligheid en tijd. Met de data vanuit het interview wordt een globaal beeld geschetst. Met de data uit de evaluatieformulieren worden specifieke resultaten in beeld gebracht, waarmee antwoord is verkregen op deelvraag 3: “Hoe hebben de deelnemers de *interventie* ervaren?”

Tabel 7 plus, min en verbeterpunten

Plus	n=5	Min	n=5	Tips	n=5
Groeps grootte	1	Groeps grootte	1, 6	Inzetten ervaringsdeskundigen	1
Veiligheid	2, 3	Veiligheid	2	Verplichten of aandringen	3
Tijd	1, 2	Tijd	2, 3, 4	Rendement benadrukken	3
Diversiteit disciplines	2, 4	Diversiteit disciplines	3, 4, 6		
Werkvormen	1, 6	Werkvormen	6		

Werkvormen

Belangrijke opbrengsten vanuit de evaluatie, die respondenten ervaarden ten opzichte van gebruikte werkvormen, kunnen onderscheiden worden in: aanzetten tot nadenken, inzicht in positie, interactie, kennis verkrijgen en inzicht door beeld van anderen. Het aanzetten tot nadenken werd in bijeenkomst 1 door drie en in bijeenkomst 2 door vier respondenten benoemd. In de laatste bijeenkomst werd voornamelijk gesproken over inzicht door beeld van anderen.

In de eerste bijeenkomst, waarin drijfveren verkend werden, benoemden twee respondenten tijdens het interview, specifiek de werkvorm waarin inzicht verkregen werd door een startpositie in te nemen op een schaal van één tot tien, om te bepalen hoe gelukkig de deelnemer was ten opzichte van uitgekomen dromen. Hierbij werd vooral benoemd dat dit bewust maakt: “Toen stond ik helemaal achteraan. Dat vond ik toch wel bijzonder om te zien. Iedereen stond zo voor mij [...]”. Respondent 3 benoemde dat deze bijeenkomst leidde tot nadenken over drijfveren van vroeger: “Dat ik heel veel verschillen daarin zag, dat ik dacht, dat wil ik juist weer wat meer naar boven halen.”. Voor respondent 4 was het een lastig onderwerp wat haar wel bezig hield. Hierbij wordt vooral geduid op de micro-learning die de deelnemer vooraf had ontvangen en die in de bijeenkomst aan de orde kwam. Dit zette tot nadenken: “[...] met name wat zijn nou je drijfveren. Daar heb ik echt wel mee lopen stoeien en puzzelen en ook bij collega's geprobeerd na te vragen.”.

De tweede bijeenkomst over expertise werd nauwelijks genoemd. Respondent 2 benoemde een moment waarin interactie over verwachtingen met betrekking tot expertise met elkaar worden gedeeld als waardevol. Zij zegt hierover: “[...] dan een vraag moest stellen aan de ander. Dat waren ook echt vragen over verwachtingen van elkaar.”. Respondent 4 benoemde dit juist als een bijeenkomst die haar niet veel heeft gebracht: “Die vond ik echt ingewikkeld. Dat heb ik een beetje vermeden, nog niets mee gedaan.”.

Alle respondenten spraken over een bijzondere laatste bijeenkomst, waarin talenten verkend werden. Met name het uitspreken van hoe anderen de respondent zagen, lijkt hierin belangrijk. Het volgende citaat, wat bijna letterlijk benoemd werd door meerdere respondenten, illustreert dit: *“Je weet het wel, maar dat ook anderen dat in je terugzien.”*. De meeste respondenten ervoeren dit ook als prettig. Dit blijkt uit uitspraken als: *“Dat was eigenlijk wel een cadeautje”*.

In het interview werd door Respondent 6 het observeren van anderen als waardevol genoemd: *“Maar ik vond het ook heel waardevol, ook wel een beetje vanuit mijn functie, om te zien hoe anderen daarmee bezig waren en wat er bij anderen zo naar voren kwam.”*.

Wanneer er verder ingezoomd wordt op het gebied van belangrijke momenten en waardevolle werkvormen uit de evaluatie (bijlage 8), valt op dat kort na de bijeenkomsten, van zowel de eerste als de laatste bijeenkomst, voor het grootste deel overeenkomen met de data vanuit het interview na afloop van het traject. Daarentegen lijken de werkvormen bij de bijeenkomst over expertise, direct na afloop, waardevoller dan na afloop van het gehele traject. Bij het interview kwam dit onderdeel nauwelijks ter sprake. Dit geldt ook voor de micro-learning, waarin vooral kennis werd gedeeld over het thema. Deze werd in de evaluatie nog door verschillende respondenten op verschillende momenten als waardevol onderdeel benoemd.

Diversiteit en groepsgrootte

Over meerdere disciplines werd zowel positief als negatief gesproken. Respondenten gaven aan dat de variëteit van disciplines waardevol was. De blijkt uit opmerkingen als: *“ik vond het nuttig om veel verschillende disciplines te hebben.”*. Respondent 4 benoemde: *“maar dat vond ik soms ingewikkeld, aan het eind vond ik het juist leuk omdat ik dacht dat ik hoe ver ze ook afstaan van qua functie en qua dat we elkaar ook letterlijk niet zo veel zien eh wisten ze dan toch wel weer veel van mij.”*. Toch lijkt men aan het eind van het traject, tijdens het derde interview, te ervaren dat meer disciplines wenselijk zou zijn geweest. Er werd dan voornamelijk gesproken over het gemis van deelname door therapeuten, psychologen en behandelaren: *“Ik had het soms denk ik ook wel leuk gevonden als er net iets meer therapeuten of psychologen, van dat kaliber zeg maar ingezet hadden.”*. Hierbij werd ook gesproken over de beperkte groepsgrootte: *“Maar wel jammer dat we zo'n kleine groep hadden, omdat je dan maar een paar mensen leert kennen.”* en *“Ik denk dat dat nog meer waarde had gehad als de groep wat groter was geweest.”*.

Bij elke evaluatie werd telkens de vraag gesteld *“Wat vond je van de diversiteit van de deelnemers.”*, waarbij een toelichting gegeven kon worden. Bij zowel respondent 3 als 4 is een verandering opgetreden (tabel 8). Respondent 3 geeft aan na de eerste bijeenkomst: *“Vanwege de verscheidenheid aan disciplines en jaren werkervaring + vertrouwen”*. Na bijeenkomst 2 werd meer gesproken over de afwezigheid van belangrijke disciplines: *“In de gehele linie vind ik het een gemis dat er geen behandelaren zijn aangesloten bij de cursus.”*. Na bijeenkomst 3 benoemde zij: *“Het is geen juiste weergave van het team waarmee ik dagelijks samenwerk, spijtig dat behandelaren zich niet hebben aangemeld.”*. Respondent 4 lijkt na de eerste bijeenkomst direct collega's vanuit dezelfde discipline te missen: *“Omdat het geen andere therapeuten betreft.”* Na bijeenkomst twee benoemde zij het ontmoeten van andere disciplines: *“leuk om over elkaar expertise na te denken”*. Na de derde bijeenkomst veranderde dit in waarden, doordat anderen haar herkennen en erkennen: *“Leuk om te zien hoeveel collega's van een andere discipline toch van mij weten.”*.

Over het algemeen werd na de eerste bijeenkomst de verscheidenheid van deelnemers gewaardeerd om anderen te leren kennen. Een citaat die dit illustreert: *“Veel verschillende functies, mensen die je anders niet vaak spreekt. Interessant om elkaar te leren kennen en wat diegene drijft in het werk”*. Na de tweede en derde bijeenkomst werd het gemis van disciplines genoemd: *“Je leert elkaar en elkaar visie/expertise beter kennen.”*. *“Ik had graag gezien dat er vanuit elke discipline iemand had meegedaan.”*.

Tabel 8 waarde van diversiteit

n=6.	Bijeenkomst 8-1-2019	Bijeenkomst 22-1-2019	Bijeenkomst 5-2-2019
1	Voldoende en waardevol	Voldoende en waardevol	Voldoende en waardevol
2	Voldoende en waardevol	Voldoende en waardevol	Voldoende en waardevol
3	Voldoende en waardevol	Onvoldoende	Onvoldoende
4	Voldoende, voor mij weinig waarde	Voldoende en waardevol	Voldoende en waardevol
5	Voldoende en waardevol	Voldoende en waardevol	Niet aanwezig
6	Voldoende en waardevol	Niet aanwezig	Voldoende en waardevol

Veiligheid

Veiligheid werd als een pluspunt genoemd. Dit leidde ertoe dat deelnemers zich kwetsbaar op durfde te stellen en dat er een open sfeer was. *“Dat iedereen zich ook wel kwetsbaar op durfde te stellen. Dat vond ik wel heel prettig.”*. De groepsgrootte en de huidige deelnemers hebben hier, volgens respondenten, invloed op gehad. Dit blijkt uit de uitspraak: *“Maar het waren ook wel precies de collega's waar ik al heel erg een klik had en waar ik me veilig bij voelde. Dus ja ik weet niet hoe het was als er misschien collega's bij zaten die ik al minder zou*

spreken, dan was het misschien minder veilig geweest.”. Bij de evaluatie werd in eerste instantie benoemd dat de aanwezigheid van leidinggevenden onveilig was. In de loop van het traject ervoeren deelnemers meer veiligheid. Deelnemers spraken niet meer over onveiligheid in relatie tot aanwezigheid van leidinggevenden.

Tijd

Opvallend is dat binnen het traject tijd zowel als plus- als minpunt werd genoemd (tabel 5). Een minpunt was de korte tijd om diepte in te gaan. Specifiek werd gesproken over de ingekorte bijeenkomst over expertise. Een respondent benoemde: *“Toch vond ik dat er nog weinig tijd was om de diepte in te gaan.”. Het was echt propvol voor mijn gevoel. Dat vond ik soms gewoon jammer, dan was het al weer tijd.”* en specifiek over de bijeenkomst over expertise: *“De tweede bijeenkomst, die was te kort, dat vond ik ergens een gemiste kans.”*. Ook de tijd tussendoor was kort: *“Wat ik zelf jammer vond, ik had eigenlijk wel meer tussentijds willen bespreken met collega's, maar omdat ik minder werkte en omdat het net in een gigantisch drukke tijd was met veel onrust, kwam dat er niet zo van.”*. Respondenten benoemden ook dat veel tijd juist ook een valkuil kan zijn: *“Soms wat dieper op dingen kunnen ingaan door je tijd te hebben, maar daar heb je ook de valkuil dat je jezelf daarin gaat verliezen.”*. Respondent 1 ervoerde de tijdsduur als positief: *“In de zin van het was heel weinig werk, het kostte helemaal niet veel meer tijd.”*. Ook werd door respondenten benoemd dat ondanks de werkdruk, tijd nemen iets oplevert: *“Iedereen is gestrest, iedereen heeft een korter lontje en ik denk juist tijd maken voor dat soort dingen kan ook heel mooi opleveren.”*.

Conclusies, discussie en aanbevelingen

Conclusies

De resultaten van *deelvraag 1* laten zien dat ontwikkeling op aspecten van wederzijdse afhankelijkheid, dan wel bewustwording hiervan, toeneemt tijdens het proces van gezamenlijk verkennen en expliciteren van professionele identiteit, waarbij professionals zich divers ontwikkelen binnen dit traject. In het proces naar wederzijdse afhankelijkheid, zijn de stappen afhankelijk, onafhankelijk, onafhankelijk neigend naar wederzijdse afhankelijk, bewust wederzijdse afhankelijk en wederzijds afhankelijk niet geheel opvolgend, maar ontwikkelen zich gelijktijdig op het aantal aspect, waarbij de ontwikkeling naar wederzijdse afhankelijkheid in dit onderzoek in grotere mate lijkt toe te nemen. Met alle resultaten is wel een trend te ontdekken. Bij twee respondenten, beiden kort werkzaam in de organisatie, die starten vanuit aspecten van afhankelijkheid, waarna zij zich ontwikkelen via onafhankelijk naar onafhankelijk neigend naar wederzijds afhankelijk. Gelijktijdig ontwikkelen ze zich ook in wederzijdse afhankelijkheid of bewustwording hiervan, met ook dit als eindresultaat. Bij professionals die al langer binnen de organisatie werkzaam zijn, was bij de start het aantal aspecten van wederzijdse afhankelijkheid of bewustwording hiervan al groter in vergelijking met de nieuwkomers. Bij deze professionals heeft er verandering met name plaatsgevonden door het toenemen van het aantal aspecten. Wordt er specifiek gekeken naar de aspecten dan werd het oog voor elkaar hebben naar mate het traject vorderde vaker benoemd. De sociale cohesie lijkt te zijn toegenomen gezien er vaker gesproken wordt over de vriendschappelijke band tussen teamleden en voor elkaar zorgen. De toename van psychosociale afhankelijkheid lijkt beïnvloed door een toenemende sociale motivatie, door de openheid die naarmate het traject vorderde groter werd en de behoefte aan herkenning en erkenning door deelnemers.

Uit de resultaten van *deelvraag 2* kan geconcludeerd worden dat de interventie op basis van de beleving van respondenten het mechanisme zichzelf herkennen, anderen herkennen, zichzelf waarderen en anderen waarderen in werking heeft gezet. Respondenten benoemen dit als opbrengst. Er is meer inzicht verkregen in elkaars expertise en kwaliteiten, waardoor ze zichzelf en anderen beter herkennen en leidde tot meer waardering voor elkaar.

De resultaten van *deelvraag 3* laten zien dat de bijeenkomsten drijfveren en talenten als waardevol worden gezien en expertise in mindere mate. Met name de werkvormen waarbij een beeld van elkaar gecreëerd werd, leidde tot bewustwording en inzicht in zichzelf maar ook in anderen en waardeerden respondenten positief. Als zij herkend en erkend werden zoals zij zichzelf zagen, werd dit als bijzonder moment benoemd; om in woorden van een respondent te spreken, “een cadeautje”. De werkvormen waarin uitgegaan werd van krachten van mensen en niet over belemmeringen en problemen werd gesproken, had een positief effect op de waardering van elkaar. De inzet van het verstrekken van voorkennis door middel van micro-learning en de interacties met collega's tussendoor hebben wellicht wel invloed gehad op het verloop van het traject, echter deelnemers zijn hiervan niet bewust na afloop van het traject. Voor *deelvraag 3*, hoe deelnemers deze interventie hebben ervaren, kan geconcludeerd worden, dat werkvormen waarin beelden van elkaar zijn als waardevol wordt ervaren. Op het gebied van diversiteit van disciplines, respondenten het prettig vinden om met verschillende disciplines dit traject te doorlopen. Dit wordt met name na afloop duidelijk, wanneer men zich meer bewust wordt van de afwezigheid van bepaalde disciplines. Men lijkt de noodzaak te zien om juist de ontbrekende disciplines beter te leren kennen. Er zijn duidelijke knelpunten naar voren gekomen met betrekking tot de samenwerking met andere disciplines. De afstand met sommige disciplines, voornamelijk medisch specialisten, wordt over het algemeen als groot

ervaren en de drempel is hoog om deze functiegroep op een gelijkwaardige manier te benaderen. Meerdere respondenten geven aan juist daarom specifiek deze doelgroep te missen binnen dit traject. Het traject wordt door respondenten als veilig ervaren, waarin een open sfeer heerst en men zichzelf kan zijn. Voor respondenten zou wenselijker geweest als het aantal deelnemers groter was geweest en meer disciplines zou bevatten, zodat zij meer teamleden beter zouden leren kennen. Anderzijds is men hier huiverig voor, aangezien dit ook het gevoel van veiligheid zou kunnen aantasten. Juist de huidige samenstelling van de groep en groeps grootte heeft volgens respondenten geleid tot een gevoel van veiligheid. Binnen het traject heeft wel een ontwikkeling plaatsgevonden op het gebied van veiligheid. Dit heeft te maken gehad met aanwezigheid van leidinggevers. Echter in de loop van het traject neemt het gevoel van veiligheid toe. Waar in het begin gesproken werd over de onveiligheid door aanwezige leidinggevers, is hier geen sprake meer van na afloop van het traject. Tijd is een belangrijk aspect voor het uitvoeren van het traject. Op het moment dat, zoals bij de ingekorte bijeenkomst expertise, er onvoldoende tijd is om de diepte in te gaan, ervaart men aan de oppervlakte te blijven en wordt het denkproces na afloop minder of niet voortgezet. Hierdoor ontstaat het risico geen vervolg te geven aan het thema en er bewust of onbewust niets mee doen. Het tijd nemen om aan het traject deel te nemen, heeft volgens respondenten te maken met motivatie en het belang zien. Wanneer men voldoende gemotiveerd is, wordt het traject als een tijdsinvestering gezien, met als uiteindelijk resultaat een opbrengst voor het individu en het team.

Op basis van deze drie deelvragen de hoofdvraag beantwoordt worden: Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat een interventie gericht op gezamenlijk verkennen en expliciteren van onderdelen van professionele identiteit bruikbaar is voor de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid. Hoewel het proces per individu verschillend verloopt, nemen uiteindelijk de aspecten van wederzijdse afhankelijkheid of bewustwording hiervan toe. De gekozen onderdelen van professionele identiteit, drijfveren, expertise en talenten/krachten, lijken passend zijn, indien creëren van beelden van elkaar in elk onderdeel centraal staat. Dit wordt enerzijds door deelnemers gewaardeerd, maar lijkt belangrijk te zijn om het mechanisme herkenning en waardering van elkaar in werking te stellen, waardoor meer bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid ontstaat. Om dit te realiseren is de professionele diversiteit aan deelnemers, het scheppen van veiligheid (waardoor openheid ontstaat) en voldoende tijd nemen, belangrijke voorwaarden.

Discussie

Dit onderzoek geeft inzicht in de ontwikkeling van wederzijdse afhankelijkheid in teams. Deze ontwikkeling is gefaciliteerd door een interventie dat zich specifiek richt op het gezamenlijk verkennen van onderdelen van professionele identiteit. Deze interventie bestond uit drie sessies, waarin drijfveren, expertise en talenten/krachten gezamenlijk werd verkend.

Bij de meerderheid van de deelnemersgroep vindt tijdens het traject, een verandering plaats op het gebied van wederzijdse afhankelijkheid. Er is voorafgaand aan dit onderzoek geen vergelijkbaar onderzoek gevonden over de relatie tussen het gezamenlijk verkennen en expliciteren van professionele identiteit, het herkennen en waarderen van anderen en het besef van wederzijdse afhankelijkheid. Uit dit onderzoek kan met behoedzaamheid geconcludeerd dat in gezamenlijkheid verkennen en expliciteren van professionele identiteit, leidt tot herkenning en waardering van de ander. Het besef is ontstaan dat professionals elkaar nodig hebben, aanvullend kunnen zijn aan elkaar en samen betere zorg kunnen verlenen. Wanneer men bewust professionals bij elkaar brengt en ze samen op zoek laat gaan naar ieders kwaliteiten en expertises, dan lijkt dit inzicht te ontstaan. Dit inzicht zorgt voor waardering en gebruik maken van elkaar (Curşeu, Jansen, & Chappin, 2013; Vyt, 2017). Echter de resultaten zijn niet generaliseerbaar naar de totale populatie, aangezien het aantal deelnemers beperkt was ten opzichte van de gehele populatie. Ook waren niet alle disciplines van deze afdeling vertegenwoordigd. Voorafgaand aan dit onderzoek, was op basis van inventarisatie van teamleider en manager en peiling door onderzoeker, de verwachting dat professionals specifiek vanuit de discipline medisch specialisten, ook onderdeel zouden zijn. De medische specialisten werden door respondenten benoemd als belangrijk voor het gezamenlijk resultaat in het werk en werden door hen gemist in dit traject. Tegenstrijdig hierin was dat respondenten ook juist huiverig waren voor deelname van deze groep, gezien zij met hen een statusverschil ervaren. Uit onderzoek van Nembhard en Edmondson (2006) blijkt, specifiek in multidisciplinaire teams in de gezondheidszorg, dat psychologische veiligheid positief gerelateerd was aan status. Individuen met een hogere status beleefden meer psychologische veiligheid dan individuen met een lagere status. Indien disciplines met, in beleving van respondenten, een hogere status wel deelgenomen hadden aan het traject, had dit het gevoel van veiligheid kunnen beïnvloeden. Men had dan mogelijk geen interpersoonlijke risico's durven nemen (Edmondson, 1999; Rupert & Jehn, 2008). Dit had wellicht een ander beeld opgeleverd van het ontwikkelproces naar wederzijdse afhankelijkheid. Naar verwachting hadden de resultaten dan ook representatiever beeld gegeven van de wederzijdse afhankelijkheid over de gehele populatie. De huidige diversiteit van deelnemers gaf wel voldoende inzicht hoe verschillende disciplines zich tot elkaar verhouden en wat dit doet in het proces naar wederzijdse afhankelijkheid, waardoor hier in vervolgonderzoek verder op door ontwikkeld kan worden.

Met de conclusie dat psychosociale afhankelijkheid specifiek toeneemt, lijkt het van belang om binnen teams van Emergis hier meer aandacht voor te hebben. In de interviews komt duidelijk naar voren dat

professionals, van de zorgonderdeel Eetstoornissen, het werk in de GGZ-zorg als zwaar ervaren en wensen om elkaar emotioneel te steunen. Dit komt overeen met onderzoek van Buljac-Samardžić (2012), waaruit blijkt dat professionals die werken in de langdurige zorg belang hechten aan het emotioneel steunen van elkaar bij gecompliceerde cliëntcasussen en de zware belasting van het werk. Onderlinge afhankelijkheid wordt beschouwd als een belangrijk teamkenmerk (Johnson & Johnson, 1999), maar is vaak gericht op taakafhankelijkheid (Mickan & Rodger 2000). Buljac-Samardžić (2012) toonde aan dat samenwerking in team, waarbij sprake is van een hoge mate van taakafhankelijkheid, niet per definitie leidt tot betere resultaten in vergelijking met een lage taakafhankelijkheid. Mogelijk dat meer focus op psychosociale afhankelijkheid kan leiden tot betere samenwerking en uiteindelijk betere resultaten. In dit evaluatieonderzoek is enkel gefocust op de ervaring van de deelnemers zelf vanuit reactie, leren en gedrag. Het resultaatniveau is niet meegenomen in dit onderzoek, waardoor geen uitspraken gedaan kunnen worden of (bewustwording van) wederzijdse afhankelijkheid ook werkelijke leidt tot effectiever samenwerken, zoals Bachrach, Powell, Collins, en Richey, (2006) dit stellen. In toekomstig onderzoek zou het waardevol zijn om het langdurige effect hiervan te meten.

De groep respondenten heeft het traject niet allen op eenzelfde wijze doorlopen. Een aantal respondenten hebben slechts aan twee bijeenkomsten deelgenomen en bij anderen zijn minder interviews afgenomen. Dit kan invloed hebben gehad op de resultaten. Echter, de keuze is gemaakt na overleg met een andere onderzoeken, om alleen respondenten in het onderzoek op te nemen waarbij er een meetmoment vooraf is geweest en, na deelname van minimaal twee bijeenkomsten, een meetmoment achteraf. Hierdoor is data verkregen waarmee een ontwikkeling naar wederzijdse afhankelijkheid wel in beeld gebracht kon worden.

Onderzoeker heeft vooraf de keuze gemaakt om niet te expliciet spreken over het *bevorderen* van wederzijdse afhankelijkheid, maar om aan te sluiten bij de wens van de professional om vaker stil te staan en *bewust* te worden van: wat je doet, waarom je het doet en waarvoor je het doet en hierop de intrinsieke motivatie aan te spreken. De onderzoeker verwachtte dat, wanneer er vooraf gesproken werd over het bevorderen van het besef van wederzijdse afhankelijkheid, respondenten beïnvloed zouden zijn en men bewust in de interviews hierover zouden spreken, waardoor de impact van de interventie minder duidelijk zichtbaar zou zijn. Binnen Emergis worden regelmatig onderzoek gedaan, waarbij professionals betrokken worden. Echter, ervaren zij vaak dat onderzoek voor de onderzoeker is en dat dit vooral tijd kost en hen zelf niets oplevert. Op advies van verschillende managers zijn de directe opbrengsten van het traject, het versterken van professionele identiteit, voor de deelnemers door onderzoeker met name benadrukt en is het over het onderzoek minimaal gesproken. Na afloop is het onderzoeksdoel met respondenten besproken. De vraag is of juist het benoemen van dit onderzoeksdoel, zou kunnen leiden naar een grotere intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is een belangrijke voorwaarde voor ontwikkelprocessen (Naquin & Holton, 2003) en eigenaarschap van persoonlijke ontwikkeling (Deci & Ryan, 2000). Zodra de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid toenam, werd in dit onderzoek door respondenten gesproken over de grote behoefte om beter samen te werken, waarin men zich realiseerde dat een efficiëntere en effectievere samenwerking leidt tot betere zorg. Hier lijkt een frictie te worden ervaren. Wanneer medewerkers ervaren dat fricties zo knellend worden dat ze niet meer door de bestaande organisatie opgelost kunnen worden, bestaat de mogelijkheid tot expansief leren (Engeström, 2009). Waar de onderzoeker vooraf de inschatting heeft gemaakt dat het benoemen van het onderzoeksdoel niet relevant was, zou dit wellicht juist kunnen leiden tot de intrinsieke motivatie. Hierdoor had mogelijk een grotere groep professionals bereikt kunnen worden. Een vervolgtraject waarin vooraf wel over wederzijdse afhankelijkheid in relatie tot effectievere en efficiëntere samenwerking wordt gesproken, zal uitwijzen of dit leidt tot prioriteren van persoonlijke ontwikkeling.

Een belangrijke basis in dit onderzoek is het groeicontinuüm, welke Covey (2007) beschrijft in zijn boek "De zeven effectieve eigenschappen van leiderschap", een van de meest populaire managementboeken van de afgelopen twee decennia. Echter, er is weinig wetenschappelijk documentatie te vinden over de Covey-eigenschappen. Toch is bewust de keuze gemaakt dit groeicontinuüm te hanteren, en in te zetten, aangezien dit kon fungeren als een kapstok met als doel de ontwikkeling van wederzijdse afhankelijkheid op een heldere manier in kaart te brengen. Het model van Covey in combinatie met de wetenschappelijke kijk op wederzijdse afhankelijkheid van Johnson en Johnson (1999; 2009), bleek in dit onderzoek nuttig te zijn.

Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was aanbevelingen te doen op welke wijze de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid kan worden bevorderd. Op basis van dit onderzoek worden een aantal aanbevelingen gedaan die toepasbaar zijn voor verschillende multidisciplinaire teams binnen Emergis. De belangrijkste aanbeveling vanuit dit onderzoek is: aandacht te besteden aan gezamenlijk verkennen van professionele identiteit. Deze interventie leidt tot meer herkenning en waardering voor professionals zelf als voor andere teamleden, waardoor men zich bewust wordt van het nodig hebben en aanvullend zijn aan elkaar. Dit met als uiteindelijk doel effectievere en efficiëntere zorg kunnen verlenen. Hiernaast is een sterke professionele identiteit de basis voor de organisatie, het levert zelfsturing, excellentie, veerkracht en wijsheid van professionals op (Ruijters, 2015).

Aangezien uit dit onderzoek blijkt dat psychosociale afhankelijkheid, naast taakafhankelijkheid, belangrijk lijkt te zijn, gezien de langdurige (ggz)zorg steeds zwaarder te wordt, is het aan te bevelen om hier specifiek meer aandacht aan te besteden. Het stimuleren van het emotioneel steun bij elkaar zoeken kan mogelijk bijdragen in het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende professionals.

In het vervolgotraject is het noodzakelijk om meer aandacht te besteden om juist de doelgroep medisch specialisten ook te laten participeren, gezien bij deze functiegroep, zowel mentaal als fysiek, afstand wordt ervaren. Binnen de huidige groep deelnemers is het gevoel van veiligheid toegenomen. Waar in het begin gesproken werd over de onveiligheid van aanwezige leidinggevendenden, waarbij deze functie ook gezien kan worden als een hogere status, bleek dit na afloop geen invloed meer te hebben het gevoel van veiligheid. Het elkaar beter leren kennen lijkt een positieve invloed te hebben gehad op de psychologische veiligheid. Verwacht wordt dat dit effect mogelijk ook zal optreden als andere disciplines, die gezien worden als collega's met een 'hogere status', zullen deelnemen. Om vast te stellen of dit effect werkelijk optreedt en of het gevoel van veiligheid tussen deze disciplines ook invloed heeft op de ontwikkeling van wederzijdse afhankelijkheid, zou vervolgonderzoek hier duidelijkheid in kunnen geven.

Tijdens het onderzoek is gekozen voor keuzevrijheid om deel te nemen aan dit traject, aangezien dit de impact voor deelnemers ten goede komt. Het onderzoek bevestigt dit. Echter wanneer intensievere samenwerking tussen alle disciplines gewenst is, zullen deze ook allen vertegenwoordigd moeten zijn. Men lijkt voldoende gemotiveerd om deel te nemen, maar door de werkdruk worden andere prioriteiten gesteld. Het is aan te bevelen om meer te faciliteren in tijd, zodat deelnemers geen tijdsdruk ervaren en ze zich volledig kunnen richten op het traject. Dit traject vraagt geen grote tijdinvestering namelijk totaal maximaal 8 uur verspreid over een periode drie maanden. Het is van belang om voldoende tijd te nemen voor diepgang, Echter niet te lang, aangezien voor het verkennen van professionele identiteit ook afstand nemen nodig is om bij je eigen identiteit uit te komen. Het denkproces en elkaar tussentijds te spreken over dit thema lijkt nodig te zijn om de eigen professionele identiteit en die van anderen te kunnen ontdekken. Het advies is wel om keuzevrijheid in stand te houden, maar te onderzoeken hoe professionals te motiveren, zodat prioriteit aan eigen ontwikkeling wordt gegeven. De deelnemers aan dit onderzoek zouden hierin wel een rol spelen als 'ervaringsdeskundigen', zoals een van de respondent aanbiedt.

In vervolgonderzoek is het waardevol om in het kader van de beperkte beschikbare tijd, ook andere vormen van elkaar leren kennen te onderzoeken. Hierbij kan gedacht worden aan georganiseerde samenwerking in de vorm van bijvoorbeeld collegiale visitatie, waarin verschillende disciplines met elkaar meekijken in hun dagelijks werk en hierop reflecteren. In deze georganiseerde vorm van samenwerken kan het ook gedacht worden aan beelden van elkaar creëren vanuit een positieve benadering, bijvoorbeeld na afloop van de visitatie. Dit bleek in dit onderzoek een belangrijke werkvorm om te komen tot herkenning en waardering voor elkaar.

Tot slot wordt geadviseerd om vervolgonderzoek te doen, waarbij het aantal deelnemers wordt uitgebreid en waarin alle disciplines vertegenwoordigd zijn. Hierdoor kan mogelijk een beter beeld verkregen worden welke invloed deze interventie heeft op het gevoel van wederzijdse afhankelijkheid in multidisciplinaire teams en een uitspraak gedaan kan worden over de gehele populatie. In dit onderzoek is de ontwikkeling naar wederzijdse afhankelijkheid gemeten aan de hand van de verschillende 12 aspecten binnen vijf fasen. Deze fasen zijn gebaseerd op het groeicontinuüm van Covey (2007), waarbij in dit onderzoek twee extra fasen zijn toegevoegd namelijk: onafhankelijk neigend naar afhankelijk en bewust wederzijds afhankelijk. Voor vervolgonderzoek kan mogelijk op dit instrument worden voortgebouwd.

Eindnotities

- (1) Een vorm van gelijkwaardige en gezamenlijke besluitvorming tussen hulpvrager en zorgverlener. 'Shared decision making' richt zich op het informeren van de patiënt en op het vergroten van diens controle over besluiten die zijn of haar gezondheid aangaan.

Referenties

- Andriessen, D. (2007). Onderzoeksmethodologie in het HBO. *Onderzoek van Onderwijs*, Jaargang 36, Nr. 4.
- Baarda, B., Goede, M. de, & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *The Academy of Management Journal* 50 (3):544-557.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.
- Buljac-Samardžić, M. (2012). *Healthy Teams: Analyzing and Improving Team Performance in Long-Term Care*. (Proefschrift), Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*, 31(1), 71-88.
- Covey, S. R. (2007). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The psychology of happiness*. Random House.
- Curşeu, P. L., Jansen, R. J., & Chappin, M. M. (2013). Decision rules and group rationality: cognitive gain or standstill?. *PloS one*, 8(2), e56454.
- Deegan, P. E., & Drake, R. E. (2006). Shared decision making and medication management in the recovery process. *Psychiatric services*, 57(11), 1636-1639.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., Rodriguez, L.S.M., Beaulieu, M. D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, supplement 1: 116-131.
- 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.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies*, 29(3), 393-413.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review*, 12(1), 22-49.
- De Jonge, E. (2012). Professionele expertise. *Maatwerk*, 15 (4), 23-35.
- Dewulf, L. (2009). Competentieontwikkeling vanuit talent en sterktes: een referentiekader. In: S. Tjepkema & L. Verheijen (red.), *Van kiem tot kracht: een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer/Bohn Stafleu van Loghum.
- Dewulf, L. (2012). *Ik kies voor mijn talent: Wat is talent? Hoe talent ontwikkelen? En wat met waar je echt niet goed in bent?* Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ehlen, C., van der Klink, M., Stoffers, J., & Boshuizen, H. (2017). The Co-Creation-Wheel: A four-dimensional model of collaborative, interorganisational innovation. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 628-646.
- Engeström, Y. (2009). Expansive learning: toward an activity-theoretical reconceptualization. In K. Illeris, *Contemporary theories of learning. Learning theorists... in their own words* (pp. 53-73). New York: Routledge.
- GGZ Nederland (2018, maart). Arbeidsmarkt agenda ggz. Geraadpleegd op 10 mei 2018, van <http://www.ggznederland.nl/uploads/assets/Arbeidsmarktagenda.pdf>
- Hug, T. (2007). *Didactics of microlearning*. Waxmann Verlag.

- Johnson, D. W. & Johnson R. T. (1999). In Tarricone, P. & J. Luca. (2005). 'Emerald Article: Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?' *Team Performance Management* 8 (3):54-59.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational researcher*, 38(5), 365-379.
- Kessels, J. & Poell R. F. (2011). *Handboek Human Resource Development. Organiseren van leren*. Houten: Springer media
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The four levels*. Third edition, San Francisco, Berrett-Koehler Publicer inc
- Kuipers, J., & Tiggelaar, B. (2016). *De kleine Covey: De zeven eigenschappen samengevat*. Amsterdam: Business Contact
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators* (Vol. 16). John Wiley & Sons.
- Meyers, M. C. (2015). Talentmanagement vanuit een sterke-punten benadering. Van exclusief naar inclusief. *Tijdschrift Positieve Psychologie* 1, 47-51.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
- Naquin, S., & Holton, E. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. *Human resource development international*, 6(3), 355-370.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941966.
- Neubert, M. J. (1999). Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams. *Small group research*, 30(5), 635-646..
- Remmerswaal, J. (2009). *Handboek Groepsdynamica: Een inleiding op theorie en praktijk*. Soest: HNB/Nelisen.
- Ritchie J. & Spencer, L. (1993). Qualitative data analysis for applied policy research. In A. Bryman & R. Burgess (Eds.), *Analysing qualitative data* (pp. 173194). London: Routledge.Routledge: 1994. p. 173-194.
- Rijksoverheid (2018, 1 april) de juiste zorg op de juiste plek. Geraadpleegd op 3 mei 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2018/04/01/de-juiste-zorg-op-de-juiste-plek/18008+VWS+rapport+ZODJP+WEB.pdf>
- Ruijters, M. C. P. (Red) en collega's (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Rupert, J., & Jehn, K. A. (2008). Diversiteit en teamleren: De rol van 'faultlines' en psychologische veiligheid. *Gedrag en Organisatie*, 21, 184-206.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Sargent, L. D., & C. Sue-Chan. 2002. 'Does Diversity Affect Group Efficacy? : The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence.' *Small Group Research* 32 (4):426-450.
- Schoenmakers, N. (2017). Een goede praktijk schuurt en glanst. *Podosophia*, 25(1), 10-14.
- Schuijt, L. (2001). *Met ziel en zakelijkheid*. Schiedam: Scriptum.
- Schuijt, L. (2009). *Met ziel en zakelijkheid: paradoxen in leiderschap*. Schiedam: Scriptum.
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378.
- Strijbos, J. W., Martens, R. L., Jochems, W. M., & Broers, N. J. (2004). The effect of functional roles on group efficiency: Using multilevel modeling and content analysis to investigate computer-supported collaboration in small groups. *Small Group Research*, 35(2), 195-229.
- Swann Jr, W. B., & Buhrmester, M. D. (2012). *Self as functional fiction*. *Social Cognition*, 30(4), 415-430.
- Tarricone, P. & J. Luca. (2005). 'Emerald Article: Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?' *Team Performance Management* 8 (3):54-59.
- Van de Braak, E. E. P. M. (2015). Identiteit. In M. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 99–145). Deventer: Vakmedianet.
- Van de Kar, T. (2013). *De onderlinge relatie tussen psychosociale afhankelijkheid, sociale cohesie en effectiviteit van team in de langdurige zorg*. (master thesis) geraadpleegd van <https://thesis.eur.nl/pub/15570/Kar-T.-van-de-364138.pdf>
- Van den Hout, J. J., Davis, O. C., & Weggeman, M. C. (2018). The conceptualization of team flow. *The Journal of psychology*, 152(6), 388-423.
- Van Ginkel, K., van Noort, R., & Schut, M. (2002). Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren. In: M. Rondeel & S. Wagenaar (red.), *Kennis maken; leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.

- Van Veen, K. (2003). *Teachers' emotions in a context of reforms*. Academisch Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Vennix, J. (2006) *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Essex: Pearson Custom
- Verdonschot, S. G. M., & Kessels, J. W. M. (2011). Ontwerpgericht onderzoek als innovatiestrategie. In J. Van Aken & D. Andriessen (Red.), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. (pp. 377-398). Den Haag: Boom Lemma.
- Vroemen, M. (1995). *Werken in teams: samen denken en doen*. Deventer: Kluwer.
- Vyt, A. (2017). *Interprofessioneel en interdisciplinair samenwerken in gezondheid en welzijn*. Maklu.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29(4), 472-494.
- Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen: Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Noordhoff.

Dankwoorden

Het is zover, na twee intensieve, maar vooral inspireerde jaren, ligt hier mijn opbrengst van de Master Leren en Innoveren: mijn thesis. Al jaren is mijn motto: "Je verlegt je eigen grenzen als je meer aandacht geeft aan je dromen, dan aan iedere beperking die op je pad komt!" In de afgelopen jaren heb ik hier veel aan gehad, waardoor ik dit resultaat heb kunnen behalen. Maar ik deed dit niet alleen. Veel mensen om mij heen hebben mij geïnspireerd, bijgestaan, gesteund en energie gegeven. En ook dat was nodig! Daar wil ik iedereen persoonlijk voor bedanken!

Allereerst mijn studiegenoten, mooie bijeenkomsten waarin we elkaar tot een hoger level brachten. En speciaal woord aan Nicolle van Groningen, die ik bij aanvang van studie niet kende. Ons contact is uitgegroeid in een bijzondere vriendschap. Onze gezamenlijke humor, een blik was vaak genoeg, die niet altijd door anderen begrepen werd. Lachen, tranen over onze wangen. Want zonder humor kom je er in het leven niet! We hebben elkaar altijd geholpen en er doorheen geslept en 'synergie' gevoeld. Een vriendschap die na deze opleiding niet stopt. Heel veel dank hiervoor!

Marjan Roling, mijn vriendin en oud-collega, die in haar kostbare vrije tijd een prachtig programma samen met mij heeft ontwikkeld voor dit onderzoek en de bijeenkomsten heeft verzorgd. De deelnemers waardeerden je kennis, enthousiasme en je oprechte interesse in anderen. En daar kan ik mij helemaal in vinden. Samenwerken met een fijn mens, iemand die inspireert en dezelfde idealen nastreeft, dat is altijd een feestje! Dank je wel!

Mijn collega's van Emergis, speciaal Margreeth Sinke, die altijd in mij geloofd heeft en mij uit dipmomenten haalde en dat mij vervolgens weer energie gaf om verder te gaan. Maar ook Naomi Moerland, die in de afgelopen jaren voor mij vele producten voor de Master heeft geredigeerd. Dank jullie wel!

Mijn leidinggevende Andre Merks, die deze studie voor mij mogelijk heeft gemaakt en Niels Wattel die altijd belangstellend was in wat ik deed en mij ook van nuttige tips heeft voorzien voor het doen van onderzoek. Dank jullie wel!

Ferry Brasz, die deze thesis kritisch heeft bekeken en mij hier feedback op heeft gegeven. Dank je wel daarvoor!

Alle docenten van Aeres die met veel enthousiasme, passie en gedrevenheid van elk onderwijsweekend een feestje maakten! Een speciale dank voor mij eerste studietoelichting Joan van de Ende, die bij de start mij op een heel fijne wijze gecoacht heeft en mij de eerste periode er doorheen heeft gelooft. Door haar zwangerschap is het stokje over gegeven aan Ard Sonneveld die mij tot het eind toe op een prettige manier heeft gesteund, gecoacht en mij af en toe ook even met beide benen op de grond zette. Dank jullie wel!

Alle professionals die deelgenomen hebben aan het onderzoek. Lotte Adrianov voor de mogelijkheid om op haar afdeling mijn onderzoek te mogen doen. Hartelijk dank! En vele andere collega's die op een bepaalde manier een bijdrage hebben geleverd aan dit resultaat, in de vorm van feedback, advies en sparren. Allemaal dank!

En als laatste mijn directe omgeving, de mensen die mij de afgelopen twee jaar een beetje hebben moeten missen, familie en vrienden. De mensen die mij bleven steunen en belangstellend waren! Dank! Mijn lieve meiden Lieke, Jasmijn en Roos, die het even met iets minder aandacht hebben moeten doen. De weekenden dat ik niet bij jullie was, aangezien ik weer in Wageningen moest zijn. Alles ging gewoon door. Ik beloof jullie voorlopig niet meer achter de computer te zitten! Maar speciaal mijn lieve steun en toeverlaat Marcel, die thuis de tent draaiende hield als ik me weer op de studie stortte, altijd mij de ruimte gaf om deze studie te kunnen doen en in mij het geloof had dat ik dit tot een goed einde zou gaan brengen. Momenten van stress heb je allemaal ondergaan en ik was niet echt de gemakkelijkste. Sorry hiervoor. Maar vanaf nu stort ik me niet meer op de studie, maar op jullie!

Bijlage 1: Professionals Zorgprogramma Eetstoornissen

Verpleegkundig specialist	2
GZ-psycholoog	3
Orthopedagoog	1
Psychiater	1
Klinisch psycholoog	1
Psychomotorisch therapeut	3
Systeemtherapeut	1
Creatief therapeut	1
Diëtiste	1
Ambulant verpleegkundige	3
Verpleegkundige	14
Sociaal psychiatrisch verpleegkundige	1
Ervaringswerker	1
Teamcoach	1
Teamleider	1
Manager	1
Medewerker frontoffice	2
Medewerker backoffice	2
	40

Bijlage 2: Interviewvragen wederzijdse afhankelijkheid

<i>Key attributes for successful teamwork – Interdependence Johnson & Johnson (1995;1999 in Tarricone & Luca 2005)</i>
One cannot succeed unless the other members of the group succeed
Together the group can deliver more than the individuals who compromise it could do in isolation
Team members must work together effectively to produce successful systems
Team members interact to help each other accomplish the task and promote one another's success
Team members build on the capabilities of their fellows – the combinations energised through synergy
Team members must take an interest in both the group and each individuals achievement
Team members must never be fully self-directed or completely independent
Teams are often empowered to accomplish tasks not available to individuals
Individuals experience a wide range of new ideas and skills when interacting with team members
Team members learn together so that they can subsequently perform better as individuals

Tabel 1 Kenmerken van wederzijdse afhankelijkheid Johnson & Johnson (1995;1999 in Tarricone & Luca 2005)

Thema	Nr.	Niveau	Vraag
Succes	1	Situatie	Kun je een succeservaring benoemen die die je afgelopen periode hebt meegemaakt?
	2	Jouw rol	Wat heb jij hierin gedaan om tot dit succes te komen?
	3	Rol andere teamleden	Wat is de rol van jouw collega's hierin geweest?
	4	Gevoel, gedachtes en overtuigingen	Wat vind jij ervan hoe dit gegaan is?
Probleem	5	Situatie	Kun je een lastige situatie in je werk beschrijven van de afgelopen periode?
	6	Jouw rol	Wat heb jij in deze situatie gedaan?
	7	Rol andere teamleden	Wat hebben jouw collega's in deze situatie gedaan?
	8	Gevoel, gedachtes en overtuigingen	Hoe vind jij hoe dit is verlopen?
Nieuwe situatie	9	Situatie	Kan je een situatie beschrijven van bijvoorbeeld een nieuwe cliënt, waarbij de onbekend was met de problematiek?
	10	Jouw rol	Wat heb jij toen gedaan?
	11	Rol andere teamleden	Wat deden jouw collega's in deze situatie
	12	Gevoel, gedachtes en overtuigingen	Hoe vind je hoe jij en jouw collega's hiermee om zijn gegaan?
Dagelijkse activiteit	13	Situatie	Hoe verloopt bij jullie een teamoverleg?
	14	Jouw rol	Wat is jouw rol in het teamoverleg?
	15	Rol andere teamleden	Wat is de rol van jouw collega's in het teamoverleg?
	16	Gevoel, gedachtes en overtuigingen	Wat vind jij van het teamoverleg?

Bijlage 3: vragen gericht op interventie

Extra vragen interview 3

Motivatie	Wat was jouw motivatie om met dit traject mee te doen?
Opbrengsten	Wat heeft dit traject jou opgeleverd? Welke inzicht heeft dit traject je gegeven?
Interventie	Wat was een belangrijk moment voor jou in het traject en waarom?
Verbeterpunten	Wat vond je goed en wat had naar jouw idee anders of beter gekund?
Tips	Wat is jouw advies voor een vervolg?

Evaluatievragen na elke bijeenkomst

Vragen
Naam:
Welk moment tijdens de bijeenkomst heeft er het meest voor gezorgd dat je (anders) bent gaan nadenken over je drijfveren? (Open)
Welke onderdelen/werkvormen waren voor jou het meest waardevol? (Meerkeuze)
Hoe heb je de veiligheid ervaren om persoonlijkheden te delen tijdens de bijeenkomst? (schaal 1-5)
Wat vond je van de diversiteit aan professionals/collega's tijdens de bijeenkomst? (Meerkeuze)
Omdat, (open)
Heb je inmiddels al met andere collega's gesproken over drijfveren? (ja/nee)
Ik heb gesproken over drijfveren met: (Meerkeuze, collega dezelfde functie/andere functie)
Heb je het voornemen om voor de volgende bijeenkomst in gesprek te gaan over drijfveren met een (andere) collega? (Ja/nee)
Andere opmerkingen: (Open)

Bijlage 4: theoretische onderbouwing interventie t.b.v. te ontwikkelen programma

De interventie wordt uitgevoerd rondom drie thema's: drijfveren, expertise en talenten/krachten (figuur 4). Deze elementen komen voort uit het persoonlijke en professionele zelf (Ruijters, 2015). Het eerste thema moet gericht zijn op de vraag: "Wat drijft eenieder?". Inzicht in drijfveren van anderen helpt te begrijpen waarom mensen de dingen doen die ze doen (Schoenmakers, 2017). We reageren vooral op elkaars gedrag, op datgene wat we anderen zien doen en horen zeggen. Als je begrijpt wat andermans "waarom" is, werk je makkelijker en beter samen. Inzicht verwerven in andermans drijfveren zorgt voor begrip aldus Schoenmakers (2017). Door middel van doorvragen, spiegelen en stimuleren van verbeelding wordt inzicht verkregen in elkaars drijfveren (Ginkel, Van Noort, & Schut 2002).

Het tweede thema moet antwoord gezocht worden op de vraag: "Waar is eenieder van?". Expertisen verbinden, kan tot wederzijds voordeel voor alle partijen leiden (win-win). Door rollen/taken te onderscheiden kan positieve wederzijdse afhankelijkheid ontstaan (Strijbos, Martens, Jochems, & Broers, 2004).

In het derde thema moet aandacht besteed worden aan de vraag: "Waar lig ieders talent?". Als talent te zien is in gedrag dat effectief gevonden wordt door anderen, is er sprake van een 'sterk punt' (Dewulf, 2012). Indien je door een ander op je talent wordt gewezen, verandert er iets in het contact met die persoon waardoor nieuwsgierigheid naar de ander ontstaat. Dit komt alleen tot stand als het benoemen van talent en bijbehorend compliment gemeend is en aansluit op een verlangen waar je goed in wilt zijn (Dewulf, 2009). Om verschillen te kunnen benutten, is het van belang dat teamleden talenten (h)erkennen, zodat ieder taken kan uitvoeren waar iemand plezier of talent voor heeft, anderzijds om prestaties op het juiste niveau te waarderen (Vroemen, 1995).

Bijlage 5: theoretische onderbouwing thema's naar wederzijdse afhankelijkheid

Drijfveren	Expertise	Talent
	<i>Individueel</i>	
Kennen van drijfveren leidt tot voldoening en zingeving (Ginkel, Van Noort, & Schut, 2002).	Expertise is dat onderwerp of deel van je werk waarvan je meer weet of dat beter kunt dan vakgenoten en waarmee je kunt bijdragen aan hun ontwikkeling en dat van het vak (Ruijters, 2015).	Talenten komen tot uitdrukking in de taken die individuen goed en met plezier doen (Meyers, 2015).
Drijfveren uiten zich in gedrag (Schuijt, 2009).	Beslissingen nemen is de kern van professionele expertise is (De Jonge, 2012).	Talenten zijn sterk verbonden met iemands drijfveren (Buckingham & Clifton, 2001), Als talent en drijfveren samenkomen ontstaat passie (Dewulf, 2012). Als talent te zien is in gedrag dat effectief gevonden wordt door anderen, is er sprake van een 'sterk punt' of een 'talent in actie' (Dewulf, 2009).
	<i>Collectief (In relatie tot wederzijdse afhankelijkheid)</i>	
Inzicht verwerven in andermans drijfveren zorgt voor begrip (Schoenmakers, 2017).	Expertisen verbinden , kan tot wederzijds voordeel voor alle partijen leiden (win-win) (Ehlen, Boshuizen, & Klink, 2015).	Om verschillen te kunnen benutten , is het van belang dat teamleden talenten (h)erkennen, zodat ieder taken kan uitvoeren waar iemand plezier of talent voor heeft, anderzijds om prestaties op het juiste niveau te waarderen (Vroemen, 1995).
	Door rollen/taken te onderscheiden zal positieve wederzijdse afhankelijkheid ontstaan (Strijbos, Martens, Jochems & Broers, 2004)	Indien je door een ander op je talent wordt gewezen, verandert er iets in het contact met die persoon waardoor nieuwsgierigheid naar de ander ontstaat (Dewulf, 2012).
	<i>Wederzijdse afhankelijkheid</i>	
<i>Covey (2007):</i> Denken in termen van win-win. Eerst begrijpen, dan begrepen worden, wederzijds begrip. Synergie: mensen kunnen dingen doen die niemand op basis van individuele kwaliteiten zou voorspellen. Synergie als binnen de groep men bewust wordt dat elke expertise van belang is voor samenwerking (D'Amour et al., 2005). <i>Johnson & Johnson (1995; 1999 in Tarricone & Luca 2005):</i> Teamleden helpen en ondersteunen elkaar zowel op taak-gerelateerd als persoonlijk gebied. Teamleden wisselen informatie, materiaal en middelen uit. Teamleden geven elkaar feedback over taken en gedrag. Teamleden stellen elkaars denkwijzen ter discussie. Teamleden moedigen elkaar aan om te presteren. Teamleden beïnvloeden elkaars denkwijzen en gedrag. Teamleden gebruiken sociale en persoonlijke vaardigheden om de samenwerking te verbeteren.		

Bijlage 6: data-analyse

Tabel 9 kenmerken van wederzijdse afhankelijkheid

Teamleden geven en ontvangen hulp en ondersteuning op zowel taak gerelateerd als persoonlijk gebied;
Teamleden wisselen bronnen en informatie uit;
Teamleden geven en ontvangen feedback op taken en samenwerkingsgedrag;
Teamleden dagen elkaars denkwijzen uit;
Teamleden moedigen elkaar aan om doelen te behalen;
Teamleden beïnvloeden elkaars denkwijzen en gedrag;
Teamleden gebruiken interpersoonlijke en sociale vaardigheden om teamwerk te vergroten.

Schaal van de Kar (2013) gebaseerd op: Kenmerken van wederzijdse afhankelijkheid van Johnson & Johnson (1995; 1999; in Tarricone & Luca, 2005) en Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). *New developments in social interdependence theory. Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(4), 285-358. (Johnson & Johnson, 2005)

Tabel 10 samenvoeging op fase-niveau items

Zelfde aspecten in verschillende fasen					Dominant
Afhankelijk (A)					
Onafhankelijk (O)					
Onafhankelijk neigend naar wederzijdse afhankelijkheid (OW)					
Bewust wederzijdse afhankelijkheid (BW)					
Wederzijdse afhankelijkheid (WA)					
A	O				Onafhankelijk
A	OW				Wederzijds afhankelijk
A	BW				Bewust wederzijds afhankelijk
A	WA				Wederzijds afhankelijk
A	O	OW			Onafhankelijk-wederzijds afhankelijk
A	O	OW	BW		Bewust wederzijds afhankelijk
A	O	OW	BW	WA	Wederzijds afhankelijk
O	OW				Onafhankelijk-wederzijds afhankelijk
O	BW				Bewust wederzijds afhankelijk
O	WA				Wederzijds afhankelijk
O	OW	BW			Bewust wederzijds afhankelijk
O	OW	BW	WA		Wederzijds afhankelijk
OW	BW				Bewust wederzijds afhankelijk
OW	WA				Wederzijds afhankelijk
OW	BW	WA			Wederzijds afhankelijk
BW	WA				Wederzijds afhankelijk

Bijlage 7: tabel wederzijdse afhankelijkheid respondent 4

	Afhankelijkheid (ik ben of voel van anderen afhankelijk)	Onafhankelijk (alleen)	onafhankelijk - wederzijds afhankelijk (ik, ik wil)	Bewust wederzijdsafhankelijk (willen samen)	Wederzijds afhankelijk (samen)
Interview 1		Ik heb geen hulp nodig en kan het alleen op gebied van taken		Ik wil dat we informatie met elkaar delen	
				Ik wil dat we elkaars denkwijzen bediscussieren en elkaar uitdagen	
				Ik wil dat we elkaar aanmoedigen om doelen te behalen (wij)	
				Ik wil dat we elkaars denkwijzen beïnvloeden	
Interview 3		Ik heb geen hulp nodig en kan het alleen op gebied van taken	Ik beïnvloed anders denkwijzen		Hulp of ondersteuning geven en ontvangen op persoonlijk gebied
					Inhoudelijke informatie delen
					Bediscussieren en dagen elkaars denkwijzen uit
					Wij moedigen elkaar aan om doelen te behalen
					Beïnvloeden van elkaars gedrag
					Aantrekkingskracht tussen personen en het team
					Vriendschappelijke band tussen teamleden

Bijlage 8: resultaten evaluatie belangrijke en waardevolle onderdelen

Resp.	Eerste bijeenkomst		Tweede bijeenkomst		Derde bijeenkomst	
	Belangrijk drijfveren	Waardevolle onderdelen drijfveren	Belangrijk expertise	Waardevolle onderdelen expertise	Belangrijk krachten/talenten	Waardevolle onderdelen krachten/talenten
1	Aanzetten tot nadenken	Persoonlijk plattegrond: Een cijfer geven over wat je toe nu toe bereikt hebt	Aanzetten tot nadenken	Mindmap: Drijfveren-expertise verbinden.	Inzicht door beeld van anderen	Spel teamgeluk: herkennen en erkennen van talenten/krachten.
2	Aanzetten tot nadenken	Voorstellen a.d.h.v. eigenschap Microlearning Twee-tallen in gesprek Een cijfer geven over wat je toe nu toe bereikt hebt Persoonlijk plattegrond:	Interactie	Mindmap: Drijfveren-expertise verbinden., Drie-gesprek: Onderzoek elkaars expertise Twee-gesprek: Hoe denk jij erover? Klassikaal: Hoe denk je nu over je drijfveren?	Inzicht door beeld van anderen Interactie	Uitleg: professionele identiteit Spel teamgeluk: herkennen en erkennen van talenten/krachten.
3	Inzicht positie	Microlearning Een cijfer geven over wat je toe nu toe bereikt hebt Inzetten drijfveer bij samenwerken Voorstellen a.d.h.v. eigenschap Gelukskaartje Mensen die helpen je droom te realiseren	Aanzetten tot nadenken	Mindmap: Drijfveren-expertise verbinden., Filmpje professionele identiteit Drie-gesprek: Onderzoek elkaars expertise	Inzicht door beeld van anderen	Microlearning: Ted talk talenten. Spel teamgeluk: herkennen en erkennen van talenten/krachten., Uitleg: professionele identiteit.
4	Aanzetten tot nadenken	Persoonlijk plattegrond: Wie ben je nu en wie wil je zijn of (weer)worden?	Aanzetten tot nadenken	Mindmap maken: Drijfveren-expertise verbinden. Klassikaal: Hoe denk je nu over je drijfveren? Uitleg: wat verstaan we over expertise?	Inzicht door beeld van anderen	Spel teamgeluk: herkennen en erkennen van talenten/krachten.
5	Interactie	Voorstellen a.d.h.v. eigenschap Twee-tallen in gesprek Microlearning	Kennis Nadenken	Microlearning: trends op de arbeidsmarkt GGZ Vijf woorden die je expertise beschrijven.	Niet aanwezig	Niet aanwezig
6	Kennis Interactie	Microlearning Twee-tallen in gesprek	Niet aanwezig	Niet aanwezig	Inzicht door beeld van anderen	Spel teamgeluk: herkennen en erkennen van talenten/krachten.

Bijlage 9: uitnodiging voor deelname

Beste collega,

Afgelopen donderdag 8 november, heb ik jullie verteld over het traject professionele identiteit, speciaal voor alle medewerkers van Eetstoornissen. Bedankt voor jullie aanwezigheid. Helaas was het niet voor iedereen mogelijk om aanwezig te zijn. Met deze mail wil ik in het kort samenvatten wat het traject precies inhoudt, wat het jou persoonlijk en je team kan opleveren en de hoe de planning eruitziet. Als je dit niet wilt missen, meld je dan z.s.m. aan. Een aantal medewerkers hebben al aangegeven mee te willen doen! **Er zijn slechts 12 plekken beschikbaar.**

In dit traject werken we aan het versterken van **jouw professionele identiteit**. De eigen professionele identiteit gaat over: Wie ben ik? Waar ben ik van? Wat zijn mijn kwaliteiten? Wat zijn mijn overtuigingen?

Aandacht besteden aan professionele identiteit, wil zeggen je eigen identiteit onderzoeken en daardoor greep krijgen op de eigen kwaliteiten en professionele ontwikkelingen.

In dit traject ontdek je de kern van wie je bent, om daarna duidelijker naar je omgeving te kunnen maken wat je te bieden hebt, wat je waarde is en welke impact je kan creëren. Jouw kleur, waar jij je in onderscheid als onderdeel van jouw team, wordt dan eerder herkend, erkend en benut door anderen.

Dit doen we aan de hand van drie thema's nl.:

- Jouw **drijfveren** en de drijfveren van andere teamleden
- Jouw **expertise** en de expertise van anderen uit je team waar je mee samen werkt.
- Jouw **talenten** en de talenten van je collega's

Het traject bestaat uit 3 bijeenkomsten:

Deel 1: 8 januari 2019	Drijfveren	10.00 – 12.00
Deel 2: 22 januari 2019	Expertises	9.00 – 11.00
Deel 3: 5 februari 2019	Talenten	10.00 – 12.00

Deze bijeenkomsten worden verzorgd door opleidingskundige Marjan Roling. Vooraf aan deze bijeenkomsten ontvangt elke deelnemer een paar korte opdrachten die hooguit 5 minuten tijd vragen en die je op jouw gekozen moment kan uitvoeren.

Daarnaast ga ik ook onderzoek doen. Daarvoor vraag ik van elke deelnemer 3 x 15 minuten tussen nu en half februari 2019. Dit plannen we samen met jou in.

En nu?

Meld je zo spoedig mogelijk aan om aan dit traject kunnen deelnemen. Dit kun je doen door een mail te sturen naar varenkamp@emergis.nl.

Heb je nog vragen, bel me gerust: 06-40475606

Ik heb er zin in! jij ook?

Hartelijke groet,

Petra Varenkamp

Bijlage 10: programma drijfveren, expertise en talenten/krachten

Workshop: Drieluik
Onderdeel 1: Drijfveren
Datum: 8 januari 2019
Tijd: 9.00 – 11.00 uur

Tijd	Onderwerp	Werkvorm – uitleg
10.00	Welkom	Prezi 1 Marjan Roling stelt zichzelf voor op uitnodiging van Petra Varenkamp Traject professionele identiteit Uitleg drie bijeenkomsten Samen op weg
10.05	Programma	Deelnemers kennen het programma van deel 1 Drijfveren Programma: - Drijfverentest (microlearning) - Timmer jij aan de weg (1/10) - Waar komen jouw drijfveren vandaan? (als kind) - Bouwwerk: Wat kom jij tegen? (Pion) - 10 mensen (ja of sterretje) - Persoonlijke plattegrond - Beren op de weg? - Wat heb jij nodig? - Gelukskaartjes - Uitsmijter
10.10	Drijfveren	Deelnemers zijn zich bewust van haar/zijn eigen drijfveren. Trainer vraagt aan de deelnemers: Wat versta jij onder drijfveren. Je hebt een test gehad van Petra. https://www.my-buttons.com/nl Bespreek de uitkomst in tweetallen. - Herken je je hierin? - Welke springt eruit? - Noem een voorbeeld. Daarna plenair: - Herkent de ander jou hierin. - Waardoor ben je verrast? Trainer schrijft belangrijke uitspraken op een flipovervel. Deelnemer schrijft zijn/haar eigen drijfveren in professionele identiteitskaart.
10.30	Timmer jij aan de weg	Deelnemers nemen een startpositie in op een schaal van 1 op 10 om te bepalen 'hoe gelukkig ben je nu, ten opzichte van jouw uitgekomen dromen?' Trainer legt de nummer 1 t/m 10 neer op de grond. Deelnemers denken na over de vraag: Hoe gelukkig ben je nu, ten opzichte van de door jouw uitgekomen dromen?
10.40	Waar komen jouw drijfveren vandaan?	Deelnemers zijn zich bewust van het feit waar hun drijfveren vandaan komen. Twee gesprek: Wat deed je graag als kind? Zie je een link tussen jouw antwoorden en de drijfveren van nu? Schrijf deze op!
10.50	Wat zijn jouw drijfveren in deze samenwerking	Trainer deelt de groep in groepjes van 3 a 4 deelnemers en deelt de producten uit die nodig zijn. Opdracht: maak in 10 minuten met elkaar een pion zoals je deze in het verkeer tegenkomt. Let hierbij op wat je tegenkomt in jezelf, wat is belangrijk voor jou: spanning, prestatie, winnen, zo mooi mogelijk, samenwerking, perfectionisme...??? Nabespreking plenair: Wat kom je tegen bij deze opdracht? Herken je dit? Hoe zit bij andere samenwerkingstrajecten in je huidige werk.
11.10	Wie helpt jou met het waarmaken van jouw droom?	1. Schrijf 10 namen van mensen onder elkaar op waar je nu aan denkt. 2. Zet een 'ja' achter de naam van de mensen die jou verder helpen met jouw droom 3. Zet een * achter de namen van de mensen die dat (nu) niet doen.
11.20	Persoonlijke plattegrond	Verhaal Tulp naar Veldboekje Theorie: Zoogdierenbrein – zintuigen Bijv.: boenwas oma of zak van sinterklaas Vul jouw persoonlijke identiteitskaart in
11.35	Beren op de weg	Waar zitten de belemmeringen die jou van A naar B helpen. Kijk
11.40	Wat heb jij nodig?	De toekomst begint nu. Elk moment in je leven kun je kiezen welke richting je inslaat. Soms heb je iets nodig: - Moed - Stimulans

		- Bevestiging - Een check bij anderen - Een duwtje
11.45	Gelukskaartjes	
11.50	Blik op volgende keer: Deel 2 - expertise	Opdracht volgende keer: Ga in gesprek met mensen die niet aan deze workshop hebben deelgenomen en bespreek dit thema: drijfveren. Hoe zit dit bij jouw andere collega's? Zijn ze zich hier bewust van?
11.55	Uitsmijter	
12.00	Einde	

Workshop: Drieluik
Onderdeel 2: Expertise
Datum: 22 januari 2019
Tijd: 9.00 – 11.00 uur

Tijd	Onderwerp	Werkvorm
9.00	Welkom	
9.05	Terugblik	Kaartjes (geluk) Terugblik Inhoud: ik ben me bewust van: - Twee uur is erg kort - Veiligheid – onveiligheid (alleen staan) verschillende disciplines, Dit levert aan de andere kant wel op dat je vanuit je 'eigen professionele kunde' kan reageren (als individu i.p.v. groep) - Verschillende werkvormen gebruikt om jullie aan het denken te zetten Terugblik Doel: onderdeel 1 Drijfveren - Onderdeel onderzoek Petra - Bewustwording – schudden – over nadenken - Wat heeft het met jullie gedaan? - Wat ben je tegengekomen? Met andere collega's gepraat? Wat heeft dit opgeleverd? - Filmpje en artikel (microlearning)
9.15	Doel deel 2 Programma	Doel deel 2 - Verbinding deel 1 & 2 (uitleggen) - Programma vandaag - o Terugblik - o Leren door integreren (filmpje) - o Wat is expertise (groep + encyclopedie) - o Jouw mening (stoelen + enveloppen) - o Jouw expertise (vraag vooraf Petra: noem vijf kernwoorden) - o Uitwerking met anderen in groepjes - o Professionele identiteit (stap 2 is gezet)
9.20	Doel: Van A naar B	- Drijfveren vanuit pakket A of vanuit pakket B. - Dit gaat niet om het vergaren van kennis, maar om "zelfonderzoek" Is je blik op drijfveren nu veranderd? Is er eentje bijgekomen
9.25	Inzicht in leren	Filmpje Manon Rutgers Hoe leer je? Wat zijn jouw verwachtingen van een cursus/training? Verschillende doelen! Verschillende manieren.
9.30	Wat versta jij onder expertise?	Groepsgesprek: Deelnemers roepen woorden; trainer schrijft deze op flipover
9.40	Wat is de officiële definitie van expertise?	Definitie encyclopedie
9.45	Praten over expertise Jouw mening	Trainer zet twee rijen stoelen tegenover elkaar Strookjes uitdelen aan een kant van de stoelen
10.00	5 kernwoorden t.a.v. jouw beroep	Wat is jouw expertise? Is de linker rij anders voor de verschillende beroepen aan de rechterkant? Beroepen: – Verpleegkundige – Teamleider – leerling-verpleegkundige – Psychomotorisch therapeut – Manager – opleidingsadviseur – Medewerker Back office – Begeleider/ agoog

		Toekomst = meer verschillende rollen. Hoe onderscheid jij je?
10.05		1. Je hebt vijf kernwoorden/eigenschappen van jouw functie opgeschreven. 2. Maak drie groepjes van drie personen: Persoon A; Persoon B; Persoon C. 3. Persoon A. staat centraal; Persoon B en persoon C noemen vijf kernwoorden/eigenschappen van de functie van persoon A. Ze mogen vragen stellen aan persoon A. waarop deze alleen ja of nee mag zeggen. 4. Praat na met elkaar en vergelijk de vijf kernwoorden van persoon A met B en C. 5. Begin opnieuw: nu is persoon B en daarna persoon C aan de beurt.
10.35		Koppel je drijfveren aan je expertises Schrijf in het midden je drijfveren Schrijf de vijf kernwoorden uit de vorige oefening in de bolletjes eromheen Schrijf vanuit de bolletjes wat dit betekent voor de invulling van jouw (potenties tot) expertise
10.40		Wat levert het houden van een Pitch op?
10.45		Hulpmiddelen in hand-out Je expertise neerzetten – theorie in hand out - Bepaal je onderwerp - Baken je expertisegebied af - Begin met zelfstudie - Zoek gelijkgestemden - Doe onderzoek - Wees vindbaar - Blijf op de hoogte 4. Starmethode 5. Zou je een pitch kunnen schrijven over jezelf?
10.50	Uitsmijter	Verhaal: de uil, de mier en de eekhoorn
11.55	Evaluatie	
11.00	Einde	

Workshop: Drieluik
Onderdeel 3: Talenten
Datum: 5 februari 2019
Tijd: 10.00 – 12.00 uur

Tijd	Onderwerp	Werkvorm
10.00	Welkom	
10.05	Terugblik	Verbinding expertise en drijfveren Ted talk talenten (microlearning)
10.15	Programma	Professionele identiteit, pitchen maakt krachtig Talenten PI kaart Pitch
10.20	Professionele identiteit	Uitleg en filmpje
10.30	Uitleg teamgeluk	Alle elementen van het spel teamgeluk wordt uitgelegd. Alle positieve eigenschappen in de groep te (h)erkennen, te benoemen en te versterken 1. Iedere deelnemer kiest een kaart met een talent/kracht die past bij degene die het middelpunt is. (Herkennen van de ander) 2. Over deze eigenschappen wordt positief geroddeld: talent/kracht wordt met een concreet voorbeeld waaraan je dat zag (welgemeende keuze) 3. Roddel als groep over de verschillen gekozen kaarten en kies als groep het meest passende talent/kracht (bewustwording van kracht voor het team) 4. Deelnemer aanvaardt of weigert talent/kracht en kies evt. andere talent/kracht (Herkennen en eigenaarschap kracht) 5. Deelnemer kiest actie waarbij talent/kracht ingezet in voor het team (inzet kracht voor team) Hierna is een andere deelnemer het middelpunt.
11.30	Pitch	Individueel geeft elke deelnemer een pitch zichzelf, die de deelnemer heeft voorbereid. Hier wordt kracht/ talent aan toegevoegd.
11.50	PI kaart	Ieders PI kaart wordt opgehangen, waarna een ‘rondje’ langs de kaarten wordt gelopen.
11.55	Uitsmijter	
12.00	Einde	

Bijlage 11: PI kaart

Professionele Identiteit

... dat wat je onvervreemdbaar je kleur geeft op de verbinding van:

- Wie je bent (persoon),
- Het werk dat je doet (professional)
- De context waarin je dat vormgeeft.

