



**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

Onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevendenden binnen het Wit-Gele Kruis Limburg

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Kristel Vuerstaek**

***Promotor: Liesbeth De Gryse
Inhoudsdeskundige: Eric Schoofs***

**Academiejaar 2015-2016
Bachelor na bachelor opleiding
Zorgmanagement**





**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

Onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevenden binnen het Wit-Gele Kruis Limburg

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Kristel Vuerstaek**

***Promotor: Liesbeth De Gryse
Inhoudsdeskundige: Eric Schoofs***

**Academiejaar 2015-2016
Bachelor na bachelor opleiding
Zorgmanagement**

Hogeschool PXL — Elfde Liniestraat 24 — B-3500

www.pxl.be — www.pxl.be/facebook



Woord Vooraf

Voor u ligt de bachelorproef “Onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevenden binnen het Wit-Gele Kruis Limburg.” Deze bachelorproef vormt een onderdeel van de opleiding ‘Bachelor na Bachelor Zorgmanagement’ en is dan ook het hoogtepunt en een mooi sluitstuk van deze tweejarige opleiding.

Het voorleggen van deze bachelorproef ter afsluiting van deze opleiding, is een ideaal moment om mijn erkentelijkheid uit te drukken ten aanzien van een aantal mensen die mij in deze twee jaar en in het bijzonder bij het tot stand komen van deze bachelorproef gesteund hebben.

Allereerst mijn promotor, Liesbeth De Gryse, voor haar luisterbereidheid, haar bijsturing en haar geduld. Uiteraard wil ik ook mijn inhoudsdeskundige, Eric Schoofs, bedanken om steeds bereikbaar te zijn voor feedback en het geven van tips. Wat ik enorm apprecieerde, was de vrijheid die me gegeven werd bij de concrete aanpak en planning van deze proef. Ik wil ook graag de stafmedewerker Human Resources (HR), Stefanie Vosch bedanken om de nodige kennis en ervaring rond het inscholingsbeleid met mij te delen. Daarnaast wil ik mijn werkgever, het Wit-Gele Kruis Limburg (WGK), bedanken. In januari startte ik als adjunct-hoofdverpleegkundige binnen het WGK. Op deze korte periode heeft de organisatie mij de kans gegeven om deze bachelorproef tot een goed einde te brengen.

Tot slot ben ik mijn familie en iedereen die mij op de een of andere manier geholpen heeft enorm dankbaar. Jullie steun betekende heel veel voor mij. Voornamelijk mijn echtgenoot verdient een woordje van dank. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik deze studie heb aangevat en heeft me gedurende de hele opleiding gesteund. Daarnaast wil ik ook mijn schoonzus, Veronique Vandromme, bedanken om haar kennis en kunde rond dit thema te delen.

Om eerlijk te zijn. Ik zou er best nog een tijdje zoet mee kunnen zijn, want het is een zeer boeiend onderwerp waarover het laatste woord nog lang niet geschreven is. Het is een complex, maar interessant thema!

Inhoudsopgave

Abstract	
Inleiding	1
1 Theorie	5
1.1 Zelfdeterminatietheorie	5
1.1.1 <i>Motivatie</i>	6
1.1.1.1 <i>Intrinsieke en extrinsieke motivatie</i>	6
1.1.1.2 <i>Autonome en gecontroleerde motivatie</i>	7
1.1.1.3 <i>Amotivatie</i>	7
1.1.2 <i>Basisbehoeften</i>	8
1.1.2.1 <i>Autonomie</i>	8
1.1.2.2 <i>Competentie</i>	9
1.1.2.3 <i>Verbondenheid</i>	9
1.2 De kracht van open feedback-cultuur	11
1.3 Communicatiestijl en leeromgeving	12
1.4 Besluit theoretisch gedeelte	14
2 Praktijk	15
2.1 PDCA	15
2.1.1 <i>Plan-fase</i>	16
2.1.1.1 <i>Doelen formuleren</i>	17
2.1.1.3 <i>Opstellen van actieplan</i>	17
2.1.2 <i>Do-fase</i>	18
2.1.2.1 <i>Kwalitatief onderzoek</i>	18
<i>Procedure</i>	19
<i>Resultaten</i>	20
<i>Evaluatie focusgroep</i>	21
2.1.2.2 <i>Flowchart onthaal- en inscholingsbeleid leidinggevenden</i>	22
<i>Opbouw flowchart</i>	22
<i>Evaluatie aanpassen flowchart</i>	24
2.1.2.3 <i>Het persoonlijk ontwikkelingsboekje (POW)</i>	25
<i>Opbouw POW-boekje</i>	26
<i>Evaluatie opmaken POW-boekje</i>	26
2.1.3 <i>De Check-fase</i>	27
2.1.4 <i>De Act - fase</i>	28
2.2 Besluit praktisch gedeelte	29
3 Algemeen Besluit	31
Discussie	33
Reflectie	36
<i>Relatie tussen de probleemstelling en het resultaat</i>	36
<i>Aanpak</i>	36
<i>Zelfreflectie</i>	37

Bibliografie	39
Bijlagen	42
Bijlage 1: De vragenlijst	43
Bijlage 2: De flowchart.....	46
Bijlage 3: Het POW-boekje	47

Abstract

ACADEMIEJAAR: 2015-2016

NAAM: Vuerstaek

VOORNAAM: Kristel

CONTACT: kristel.vuerstaek@telenet.be

INHOUDSDESKUNDIGE: Eric Schoofs, Personeels- en organisatiecoach, Wit-Gele Kruis Limburg

TITEL: Onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevenden binnen het Wit-Gele Kruis Limburg

ABSTRACT:

Leiderschap is momenteel een hot item. Goed leiderschap zorgt immers mede voor het succes van een organisatie of team. De begeleiding en ondersteuning, die een organisatie zijn/haar nieuwe leidinggevenden aanbiedt, is mede bepalend voor de leidinggevende stijl die de betrokkene zal toepassen.

Het Wit-Gele Kruis Limburg beschikt over een opleidingsplan voor leidinggevenden, echter is hieromtrent geen uniform beleid uitgestippeld. De ontwikkeling van een opleidingsplan begint al vanaf het moment dat er nieuwe (interne of externe) talenten aangetrokken worden binnen de organisatie. Naast het aantrekken, het werven en het selecteren wordt er ook aandacht gegeven aan de ontwikkeling van deze talenten, in de vorm van coaching, training op de werkvloer, vorming, opleiding en begeleiding. Net die begeleiding vindt zijn draagvlak in de relatie tussen een medewerker en zijn/haar leidinggevende. Echter mist het WGK een duidelijk onthaal- en inscholingsbeleid voor leidinggevende verpleegkundigen. Het doel van deze bachelorproef is het ontwikkelen van een onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevenden binnen het Wit-Gele Kruis Limburg.

De literatuurstudie vervat de zelfdeterminatietheorie en gaat dieper in op het geven van feedback en de communicatiestijl.

In het praktijk gedeelte wordt aan de hand van de PDCA-cyclus het project uitgestippeld. Door middel van een kwalitatief onderzoek wordt een blauwdruk gemaakt van de huidige situatie. Daarnaast wordt de huidige flowchart geoptimaliseerd en een persoonlijk ontwikkelingsboekje ontwikkelt.

TREFWOORDEN: opleidingsplan, nieuwe medewerker, leidraad leidinggevende

COLLATIE: 38 pagina's, bijlage vragenlijst focusgroep, flowchart WGK en Persoonlijk Ontwikkelingsboekje leidinggevenden (18 pagina's).

Inleiding

In de inleiding wordt de aanleiding van deze bachelorproef besproken en de probleemstelling beschreven waarin ingegaan wordt op de doelstelling van deze bachelorproef. Tenslotte wordt afgesloten met de verdere opbouw van deze bachelorproef.

Zoals James McGregor Burns, een grootheid op gebied van leiderschapstheorie in 1987 zei: *“Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.”* Leiderschap is momenteel een hot item en blijkt een uiterst interessant onderwerp te zijn. De reden hiervoor is dat goed leiderschap wellicht het verschil maakt tussen het succes of falen van een organisatie of team. Daarnaast is de manier waarop een organisatie nieuwe leidinggevendens begeleidt en ondersteunt mede bepalend voor de manier van leidinggeven.

Leiderschap is een complex thema. Volgens Donders, Stoker en Kolk (2003) moet leiderschap vanuit meerdere elementen tegelijk bekeken worden. Leidinggeven is een geheel van kennis, ervaring en inzichten alsook een talent dat vanuit intrinsieke motivatie gevoed dient te worden. Daarnaast spelen er ook nog contextfactoren mee, zoals een combinatie van activiteiten, namelijk de stijl waarop leiding gegeven wordt, de eigenschappen van de leidinggevende en de motieven die een leidinggevende heeft om leiding te willen geven. Dit blijkt in praktijk niet zo gemakkelijk te zijn. Hierdoor wordt extra druk veroorzaakt op de organisatie enerzijds en op de medewerkers anderzijds. Daardoor wordt een bron van stress en burn-out gecreëerd.

Volgens Offman (2006) kunnen leidinggevendens enkel gecoacht worden als er op een positieve manier naar hen gekeken wordt als persoon. Samen op zoek gaan naar eigen kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën geeft meteen een beter zicht op deze punten.

Opleidingen, zoals de Bachelor na bachelor Zorgmanagement, kunnen ondersteunend werken in de persoonlijke ontwikkeling van leidinggevendens. Daarnaast vindt het leren ook ‘on the job’ plaats. Doctor Paffen geeft aan dat onvoldoende herkenning van de stap naar een leidinggevende functie een ingrijpende verandering van rol betekent. De begeleiding van deze overgang in de praktijk is vaak beperkt (Cremers & Nieuwenhuis, 2011).

Het WGK Limburg beschikt over een opleidingsplan voor leidinggevendens, echter is hieromtrent geen uniform beleid. Indien een nieuwe leidinggevende start, gebruikt iedere coach zijn eigen systeem en wordt iedere nieuwe leidinggevende opgevolgd op een andere manier. Daarnaast is er momenteel binnen de organisatie geen instrument beschikbaar om een uniform systeem te hanteren. In 2014 heeft de organisatie de functie- en competentieprofielen geoptimaliseerd en gedefinieerd voor elke functie. Eens dit op punt stond, kon pas de ontwikkeling ervan starten. De ontwikkeling begint al vanaf het moment dat er nieuwe (interne of externe) talenten aangetrokken worden binnen de organisatie. Naast het aantrekken, het werven en het selecteren wordt er ook aandacht gegeven aan de ontwikkeling van deze talenten, in de vorm van coaching, training op de werkvloer, vorming, opleiding en begeleiding. Net die begeleiding vindt zijn draagvlak in de relatie tussen een medewerker en zijn/haar leidinggevende. Functionerings- en evaluatiegesprekken zijn de

basis voor persoonlijke ontwikkeling. Echter mist het WGK een duidelijk onthaal- en inscholingsbeleid voor leidinggevende verpleegkundigen.

Vanuit deze probleemstelling wordt de volgende onderzoeksvraag gesteld: 'Hoe komt de organisatie tot een uniform beleid wat betreft het onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevendenden gedurende het eerste jaar?'

In deze bachelorproef zal er een verbeterproject rondom het onthaal- en inscholingstraject van nieuwe leidinggevendenden uitgewerkt worden. Aangezien de organisatie 28 afdelingen over heel Limburg heeft is standaardisatie zeer belangrijk. De doelstelling is dan ook om het huidige beleid hieromtrent te optimaliseren en te standaardiseren zodat de organisatie een duidelijke en uniforme opleidingsstructuur kan bieden aan alle nieuwe leidinggevendenden binnen de organisatie tegen eind mei 2016.

De bedoeling is om een consistent Human Resources (HR) beleid te voeren, zodat deze bachelorproef een bruikbaar document wordt voor de organisatie.

De doelstellingen van het onthaal- en inscholingstraject omvatten:

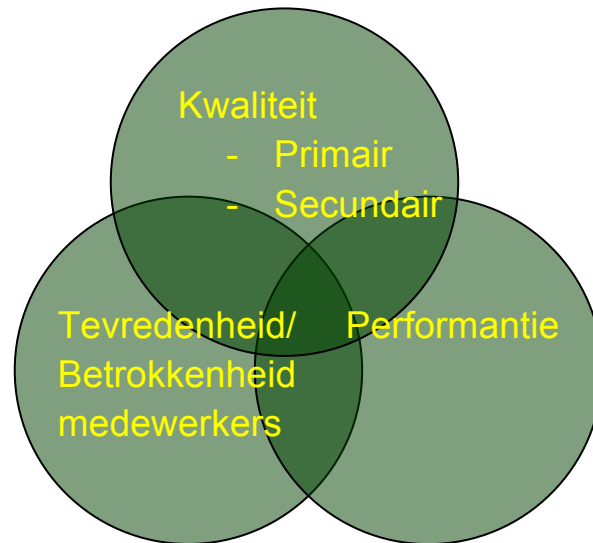
- Iedere medewerker binnen het WGK maximale kansen bieden tot persoonlijke ontwikkeling.
- Ieder het belang laten inzien van het nut van functioneren en evalueren als bijdrage hiertoe.
- Iedere partner (medewerker én leidinggevende) de principes, afspraken en reglementering bijbrengen van dit beleid en de implementatie hiervan opvolgen.
- Iedereen zelfreflectie op vlak van 'leren en ontwikkelen' bijbrengen waardoor verantwoordelijkheidszin in de optimale vorm opgenomen wordt.
- Ieder het belang inzien van het toepassen van een open feedback-cultuur als fundament en basis voor een lerende organisatie en dus ook voor het functioneren en evalueren!
- Iedere nieuwe medewerker van in het begin informeren over de verwachtingen aangaande doelstellingen en functioneren (van de deelperiodes).
- Kaders en kapstokken aanreiken zowel voor medewerkers als leidinggevendenden zodat ze optimaal kunnen functioneren in de organisatie, hetgeen concreet betekent voor de:
 - o Nieuwe medewerker: mogelijke begeleiding, coaching en ondersteuning krijgt van de coaches, collega's, leidinggevendenden en van de organisatie in het algemeen, gerichte feedback (eerlijk, duidelijk en constructief) en een persoonlijk actieplan.
 - o Nieuwe leidinggevende:
 - op drie en negen maanden een opvolgingsgesprek met coach Personeel en Organisatie (P&O) en Dienst Nursing Begeleiding (DNB) aangeboden krijgt.
 - op zes maanden een functioneringsgesprek met verpleegkundig-paramedisch directeur en directeur personeel en administratie aan de hand van het functioneringsdocument van de organisatie.

- op het einde van de inscholingsperiode (12 maanden) een evaluatiegesprek krijgt van verpleegkundig-paramedisch directeur en directeur personeel en administratie aan de hand van het evaluatiedocument van de organisatie.

De observaties uit de begeleidingsperiode zijn terug te vinden in het Persoonlijk Ontwikkelboekje (POW) van de nieuwe leidinggevende.

Binnen deze bachelorproef dient rekening gehouden te worden met drie componenten, namelijk kwaliteit, performantie en tevredenheid/betrokkenheid van medewerkers of kortweg de trilogie-paradox (zie figuur 1). Deze figuur geeft visueel weer dat deze componenten verweven zijn met elkaar en elkaar blijven beïnvloeden. Het is belangrijk om als organisatie een evenwicht te vinden tussen deze drie componenten. De organisatie is genoodzaakt bewust te zijn van deze componenten of eventuele verstoringen en dient te streven naar een evenwicht. Dit evenwicht zorgt voor stabiliteit van de organisatie. Daarnaast is het voor een leidinggevende ook belangrijk om hierin een evenwicht te vinden (Franssen, 2014).

De doelstelling van deze bachelorproef is eveneens geënt op de trilogie-paradox. Elk te behalen onderdeel kan onder één van deze drie noemers geplaatst worden. De performantie kan verhoogd worden dankzij een duidelijk gestructureerd onthaal- en inscholingstraject. De nieuwe leidinggevende is sneller ingewerkt en geïntegreerd. De medewerker gaat zich sneller thuis voelen, voelt zich welkom en daardoor verhoogt ook de kans om sneller goed te kunnen functioneren. Daarnaast verhoogt de motivatie en krijgt de medewerker het gevoel van een prettige werksfeer, hetgeen mogelijks resulteert in verhoogde betrokkenheid en bijgevolg een snellere inburgering. ‘Samen inzetten’ voor de groei en ontwikkeling van de nieuwe leidinggevende staat hier zeker centraal. Wanneer een nieuwe medewerker op de juiste manier ingewerkt wordt, heeft dit ook voordelen op het gebied van kwaliteit doordat de taakvolwassenheid versneld wordt, het onnodig voorkomen van fouten en het vergroten van het zelfvertrouwen van de nieuwe medewerker. Kortom een goed opleidingsplan bespaart tijd, fouten en kosten enerzijds en vergroot de motivatie van de medewerker anderzijds. Een goed onthaal- en inscholingstraject is dus een win-winsituatie voor zowel organisatie, de nieuwkomer als de collega's. Belangrijk is dat een draagvlak gecreëerd wordt zodat dit traject gedragen wordt door de hele organisatie.



Figuur 1: De trilogie-paradox (Franssen, 2014)

In het eerste hoofdstuk worden de belangrijkste wetenschappelijke theorieën uiteengezet. Het doel van de literatuurstudie is het verhelderen en het theoretisch kaderen van de verschillende concepten die centraal staan, namelijk de zelfdeterminatietheorie, de kracht van een open feedback-cultuur en de impact van de manier van communiceren op de leeromgeving. Daarnaast wordt in het theoretisch luik ook stilgestaan bij de rol van leidinggevendenden bij het motiveren van medewerkers en het geven van feedback.

1 Theorie

Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader waarop deze bachelorproef gebaseerd is. Eerst wordt dieper ingegaan op de zelfdeterminatietheorie (ZDT). Binnen de ZDT wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende manieren van motivatie van werknemers. Daarnaast geeft deze theorie aan dat iedere medewerker drie psychologische basisbehoeften heeft voor zowel de persoonlijke ontwikkeling alsook om optimaal te kunnen functioneren. Deze worden ook besproken in het theoretisch luik, in paragraaf 2.1.2.

Vervolgens vervat dit hoofdstuk het thema de kracht van feedback. Dit om na te gaan welke impact feedback heeft op de zelfontplooiing van een nieuwe leidinggevende. Heeft het ontvangen van feedback en het inspelen op de basisbehoeften invloed op de motivatie van de nieuwe medewerker? Als laatste onderwerp wordt de impact van de communicatiestijl op de leeromgeving besproken.

1.1 Zelfdeterminatietheorie

De Zelfdeterminatietheorie is een door Deci en Ryan ontwikkelde theorie om de motivatie van mensen te analyseren en te bevorderen. De ZDT werd de afgelopen 40 jaar op basis van wetenschappelijk onderzoek ontwikkeld en toegepast op verschillende levensdomeinen zoals onderwijs, sport, relaties en opvoeding. In 2005 werd ze ook geïntroduceerd in de arbeidscontext. De theorie vertrekt vanuit een positief mensbeeld waarin aangehaald wordt dat de mens van nature uit gemotiveerd, pro-actief en nieuwsgierig is. De theorie is een metatheorie (een theorie uitgaande van een andere theorie) die uit de motivatiepsychologie tot stand gekomen is (Verstuyf & Vansteenkiste, 2008). De ZDT heeft als doel oorzaken, processen en effecten van menselijke ontwikkeling te verduidelijken. Deze theorie heeft een duidelijke richtlijn om mensen te motiveren en de autonomie van medewerkers te ondersteunen (Vansteenkiste & Sheldon, 2006).

Vermeren (2014) maakt hierin nog een onderscheid tussen een behoefte en een motief. Hij beschrijft een motief als een emotionele drijfveer die een medewerker aanzet tot actie om deze behoefte te bevredigen. Volgens Vermeren bestaan er twee motieven, namelijk het zelfmotief en het verbondenheidsmotief. Iedere medewerker wil zich binnen een organisatie verder ontwikkelen en streeft naar zelfontplooiing. Het zelfmotief geeft de medewerker een positief zelfbeeld, waardoor het psychisch welbevinden stijgt. Het verbondenheidsmotief wordt aangestuurd door de behoefte aan verbondenheid. Een medewerker wil erbij horen, graag gezien worden, enzovoort. Dit zorgt ervoor dat medewerkers willen samenwerken. Het uitgangspunt van de theorie is dat iedere mens onbewust drie basisbehoeften centraal plaatst, namelijk de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid. Deze psychologische basisbehoeften doen mensen bewegen of motiveren en om hieraan te voldoen gaan mensen acties ondernemen. Indien de medewerker hierin slaagt, heeft dit een gunstig effect op de motivatie (Vermeren, 2014).

Volgens de ZDT is de bevrediging van de aangeboren psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid cruciaal. Dit zijn de voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren (Van den Broeck et. al., 2009). Een belangrijke hypothese van de ZDT is dat de vervulling van psychologische basisbehoeften een noodzakelijke conditie is voor intrinsieke motivatie, het ervaren van welzijn, optimaal functioneren, psychologische groei en vitaliteit (Deci & Ryan, 2008, 2009). Kortom: de vervulling van de behoefte aan competentie, verbondenheid en autonomie staat volgens de ZDT in verband met het meest effectieve functioneren (Deci & Ryan, 2009). Deze drie behoeften kunnen niet genegeerd of onderdrukt worden. Indien de organisatie deze onderliggende motivatie integreert, kan op deze manier gewerkt worden aan de kwalitatieve motivatie van elke medewerker. Dit proces is niet alleen een uitdaging, het is ook een grote opportuniteit voor de organisatie. Het schept bovendien ook een standpunt waarbinnen gewerkt kan worden aan de basisbehoeften en dus hierdoor het engagement van medewerkers kan versterken. Het bevredigen van deze basisbehoeften zorgt voor een autonome groei en motivatie (Verstuyf et. al., 2014).

In de volgende paragraaf wordt eerst motivatie toegelicht. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op elke psychologische basisbehoefte.

1.1.1 Motivatie

De ZDT maakt enerzijds een onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie en anderzijds tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (zie figuur 2) (Vermeren, 2014). Volgens Vermeren (2014) is motivatie een emotionele drijfveer die aanzet om acties te ondernemen om aan de psychologische basisbehoeften te voldoen.

1.1.1.1 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Binnen de ZDT wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie betekent dat een medewerker een activiteit zelf interessant of leuk vindt. Het is een motivatie die van binnenuit komt, van de medewerker zelf. De activiteit wordt graag gedaan omdat het voldoening geeft, ook al zijn de uitkomsten niet positief. De medewerker blijft het graag doen. In de ZDT wordt intrinsiek omschreven als een expressie van autonomie en vrijwillig gedrag. Het gedrag ontstaat uit interesse waardoor de uitvoering van een taak ook als vrijwillig ervaren wordt en moeiteloos uitgevoerd wordt (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009).

Bij extrinsieke motivatie ligt de motivatie buiten de activiteit. Het gedrag wordt vertoond omwille van een uitkomst die buiten de activiteit ligt. De uitkomst van het werk is de bron van motivatie (Van den Broeck, et. al., 2009). Extrinsieke motivatie wordt gekenmerkt door een 'middel - doelstructuur'. Met andere woorden wordt het gedrag gesteld om het doel te bereiken, vanwege sociale druk of om een straf te vermijden (Vansteenkiste, Sierens, Soenens & Lens, 2007). De ZDT stapt af van de klassieke tweedeling van intrinsieke en extrinsieke motivatie maar verdeelt de extrinsieke motivatie nog op in subcategorieën,

namelijk autonome en gecontroleerde motivatie en amotivatie. Deze worden verder toegelicht (Vermeren, 2014).

1.1.1.2 Autonome en gecontroleerde motivatie

Vermeren (2014) geeft aan dat één vorm van extrinsieke motivatie tot autonomie leidt, namelijk geïnternaliseerde motivatie. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers inzien dat bepaalde zaken voor henzelf of in hun relatie met anderen belangrijk zijn. Hierdoor gaan medewerkers autonoom handelen omdat de activiteit aansluit bij wat ze zelf belangrijk vinden. De motivatie voor het stellen van het gedrag komt overeen met de eigen waarden en normen (Van den Broek et al, 2009). Het huidige model van ZDT vat intrinsieke motivatie en de geïnternaliseerde motivatie samen onder autonome motivatie, omdat een medewerker het gevoel heeft zelf aan de basis te liggen van zijn gedrag en hierdoor persoonlijke verantwoordelijkheid gaat opnemen voor zijn eigen proces (= willen, goesting) (Aelterman, Vansteenkiste, Van Den Berghe & Haerens, 2013).

Gecontroleerde motivatie is een andere vorm van extrinsieke motivatie. Het is de controle of de druk die anderen op ons uitoefenen (externe verplichting) of de druk die de medewerker op zichzelf oplegt (introjectie) (Vermeren, 2014).

Bij geïntrojecteerde regulatie of interne verplichting wordt de gedragsverandering gesteld om gevoelens van schuld, schaamte en angst te vermijden of om een positief zelfbeeld in stand te houden. Dit geeft een gevoel van fierheid en trots (Vansteenkiste, Verstuyf, Soenens & Neyrinck, 2009).

Bij gecontroleerde motivatie of de externe verplichting wordt gedrag gesteld om tegemoet te komen aan de verwachtingen van anderen. Bij deze vorm van motivatie zal eerder op een gespannen wijze de taak uitgevoerd worden. Hier ligt de betrokkenheid om een bepaalde taak uit te voeren enkel om de externe verwachtingen in te vullen, beloningen te krijgen of straffen te vermijden. Medewerkers in deze fase doen nauwelijks tot geen moeite om te veranderen (Van den Broeck et. al., 2009).

Vanuit de literatuurstudie heeft Vermeren (2014) vastgesteld dat er meer voordelen verbonden zijn aan autonome motivatie dan aan gecontroleerde motivatie. Autonome motivatie levert meer diepgang van de materie, betere prestaties, langduriger doorzettingsvermogen en een algemeen hoger welzijn op.

1.1.1.3 Amotivatie

Wanneer medewerkers niet gemotiveerd zijn, is hun gedrag niet gericht op het bereiken van een specifieke uitkomst. Dit gebrek aan motivatie kan toegekend worden aan twee oorzaken. Ten eerste zien de werknemers het belang niet in van een gedragsverandering of ten tweede voelen sommigen zich onbekwaam om het gedrag tot een goed einde te brengen of om de beoogde gedragsverandering op termijn vol te houden. Indien een medewerker toch actie onderneemt, zal dit eerder onder druk gebeuren van de omgeving die hem/haar dwingt tot verandering (Vansteenkiste & Neyrinck, 2010).

Amotivatie	Extrinsieke motivatie				Intrinsieke motivatie
Geen regulatie	Externe regulatie	Introjectie	Identificatie	Integratie	Intrinsieke regulatie
De intentie om aan de slag te gaan is nauwelijks aanwezig	Vermijden van straf of verkrijgen van een beloning	Vermijden gevoel schuld/schaamte of behoud gevoel van eigenwaarde	Persoonlijke waarde toekennen aan de leeractiviteit	De leeractiviteit sluit naadloos aan bij eigen waarden patroon	De leeractiviteit zelf geeft voldoening en plezier
	Gecontroleerde motivatie		Autonome motivatie		
Lage kwaliteit motivatie ←—————→ Hoge kwaliteit motivatie					

Figuur 2: Schematisch overzicht van de verschillende soorten motivatie volgens de zelfdeterminatietheorie (Van den Broeck et. al. 2009)

1.1.2 Basisbehoeften

De drie psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie, verbondenheid) zijn volgens Vansteenkiste, Niemiec en Soenens (2010) fundamenteel, aangeboren en vormen de motor voor gedrag in verschillende contexten zoals sport, arbeid, enzovoort. De bevrediging van de basisbehoeften vormt de essentiële bouwstof voor persoonlijke groei, integriteit en het welzijn van elk individu (zie figuur 3).

1.1.2.1 Autonomie

Autonomie verwijst naar de behoefte om zelf keuzes te kunnen maken en om te kunnen handelen met een zekere mate van zelfstandigheid. Mensen willen zelf aan het stuur zitten. Medewerkers willen het gevoel hebben het eigen gedrag zelf te kunnen sturen. Indien deze behoefte bevredigd wordt, leidt dit volgens de ZDT tot adaptieve uitkomsten en kunnen medewerkers meer genieten van hun werk (Deci & Ryan, 2009). Vermeren (2014) geeft aan dat mensen het gevoel van autonomie belangrijk vinden. Volgens Vermeren is het streven naar autonomie ook te rangschikken onder het zelfmotief. Daarnaast wordt in zijn boek ook verwezen naar de verbanden tussen een verhoogd autonomiegevoel en verhoogde arbeidstevredenheid, betrokkenheid en motivatie en een lage mate van stress, verloop en verzuim.

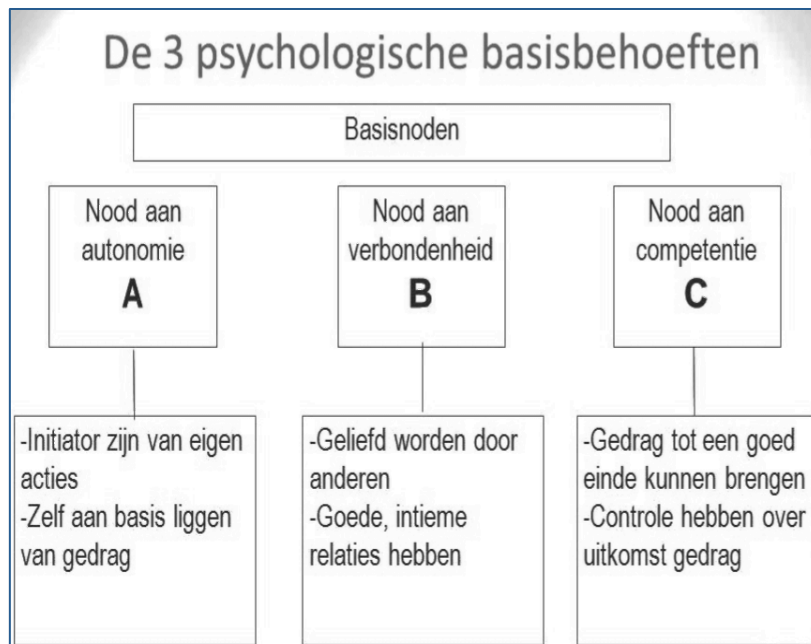
1.1.2.2 Competentie

Competentie is het verlangen om doeltreffend en succesvol te zijn. Mensen gaan actief op zoek naar uitdagingen die bijdragen tot hun groei en vaardigheden. Medewerkers willen hun omgeving begrijpen en beheersen. Volgens de ZDT is deze behoefte een behoefte om zich competent te voelen en te kunnen inspelen op de omgeving om zo het gevoel van beheersing of controle te ervaren. Als een medewerker zich competent voelt, heeft hij meer zelfvertrouwen om zijn werk uit te voeren alsook zich beter in zijn vel te voelen. Daarnaast vinden mensen het ook belangrijk dat anderen ons bekwaam vinden. Het is belangrijk dat een organisatie duidelijk maakt wat de verwachtingen zijn naar de medewerker toe zodat deze gekend zijn en bereikt kunnen worden (Van den Broeck et. al. 2009). Vermeren (2014) geeft aan dat de manier waarop feedback wordt gegeven grote gevolgen heeft voor het competentiegevoel. Hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 2.2.

1.1.2.3 Verbondenheid

Mensen hebben behoefte aan interactie met anderen, de behoefte om zich met anderen verbonden te voelen. Verbondenheid is het verlangen zich geliefd en verzorgd te voelen (Deci & Ryan, 2008). Wanneer de medewerker een gevoel van samenhang ervaart en relaties tot stand gebracht worden, wordt deze behoefte bevredigd. In een werkcontext wordt aan deze behoefte voldaan wanneer medewerkers zich een deel van het team voelen waarin ze zich kunnen uiten. Nieuwe medewerkers willen zich ook verbonden voelen met de nieuwe organisatie en de collega's (Van den Broeck et. al., 2009).

Indien een werkplek erin slaagt om deze drie basisbehoeften te doen samensmelten, kan de organisatie werken aan de kwalitatieve motivatie van elke medewerker. Dit heeft een positief effect op zowel de betrokkenheid als het engagement van de medewerker. De organisatie kan ervoor zorgen dat medewerkers een bepaalde keuze hebben in de invulling van hun werk met de nodige ondersteuning, opleiding en feedback zodat medewerkers hun werk goed kunnen uitvoeren (Deci & Ryan, 2008).



Figuur 3: De drie psychologische basisbehoeften (Vansteenkiste, 2010)

Een leidinggevende kan medewerkers optimaal motiveren wanneer de drie psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid ondersteund worden. Een leidinggevende is in de positie om feedback te geven, doelstellingen te formuleren, structuur te bieden, enzovoort. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de kracht van feedback. De interpersoonlijke relatie tussen een medewerker en de leidinggevende vormen uiteindelijk de belangrijkste bepalende factor van de motivatie van de medewerker. Volgens de ZDT zal een behoefte-ondersteunend klimaat waarin de leidinggevende de autonomie van de medewerker ondersteunt, structuur biedt (competentie) en een warme omgeving creëert, de plezierbeleving en optimale motivatie bij werknemers bevorderen (Aelterman et. al., 2013).

Volgens Vermeren (2014) dient een leidinggevende het werkklimaat zo te organiseren dat dit het autonomiegevoel van medewerkers versterkt door de participatieve leiderschapsstijl toe te passen, door de medewerker keuzes aan te bieden en aandacht te hebben voor het perspectief van de medewerker. Daarnaast bevorderen de coachende en inspirerende leiderschapsstijlen ook de autonome motivatie. Het is belangrijk, volgens de ZDT, om als leidinggevende zoveel mogelijk keuzes proberen aan te bieden aan de medewerker en de medewerker zo veel mogelijk verantwoordelijkheden en taken te geven waarbij er intrinsiek plezier beleefd wordt. Daarnaast is het ook belangrijk om als leidinggevende de directieve of verplichtende taal zo veel mogelijk achterwege te laten (Vermeren, 2014).

1.2 De kracht van open feedback-cultuur

Wanneer is feedback effectief? De ene feedback is de andere niet. Wanneer leidt feedback tot vooruitgang?

In 1913 werd door psycholoog Torndike al aangehaald dat het geven van feedback het leren succesvol maakt. Over feedback en de effecten ervan op het leerproces en de motivatie zijn veel wetenschappelijke studies gedaan met tegenstrijdige resultaten (Shute, 2008).

Uit meta-analyses (Hattie & Timperley, 2007) van onderzoeken naar feedback blijkt dat persoonsgerichte feedback weinig effectief is. Wel blijkt dat procesgerichte feedback en feedback die de zelfregulatie versterken effectief kunnen zijn. Feedback richt zich op het onderwerp en dient positief te zijn. Negatieve feedback heeft een negatieve impact op medewerkers. Hierdoor kan hun motivatie afnemen. Als de feedback gericht is op het proces en positief is, leren medewerkers. Van nature ervaren mensen kritiek als pijnlijk, onnodig en persoonlijk. Op basis van de meta-analyses komen Hattie en Timperley (2007) met een feedbackmodel, dat drie hoofdvragen bevat:

1. Waar ga ik heen? (feed up: wat zijn de doelen?)
2. Hoe doe ik het nu? (feedback: welke progressie ben ik aan het maken richting het doel?)
3. Hoe kan ik verder? (feed forward: welke activiteiten moet ik ondernemen om betere progressie te boeken?)

Samenvattend geeft effectieve feedback informatie over de gewenste situatie, de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie en een idee over hoe de medewerker een stap in de gewenste richting kan zetten (Schlundt Bodien, 2014).

Volgens Vermeren (2014) dient er voorzichtig omgegaan te worden met het geven van feedback. Het is belangrijk om feedback te geven en dit op een zo autonoom mogelijke manier. Vermeren (2014) geeft aan dat, indien het om een leerproces gaat, er best een informele feedbackomgeving gecreëerd wordt waar vooral de nadruk op 'het leren' gelegd wordt. De laatste jaren is aangetoond dat er een samenhang is tussen de jobtevredenheid en individuele prestaties en de algemene tevredenheid, engagement en gevolgen (patiënttevredenheid, financieel resultaat, verloop).

Ook de ZDT kan hieraan gelinkt worden. Belangrijk is dat feedback als autonomie ondersteunend ervaren wordt en niet als controlerend. Indien de sociale en omgevingsfactoren de basisbehoeften bevredigen, verhoogt de intrinsieke motivatie. Wordt feedback toch als controlerend ervaren, dan heeft dit een negatief effect op de motivatie van de medewerker. Hierdoor vermindert de intrinsieke motivatie, waardoor dit bijdraagt aan een verminderd gevoel van autonomie. Als feedback positief onderbouwd is en bijgevolg laat zien hoe het werk verbeterd kan worden, leidt dit tot een verhoogd gevoel van competentie met weer een verhoging van de intrinsieke motivatie (Vermeren, 2014).

Ook uit onderzoek, van Deci & Ryan (2008), is gebleken dat positieve feedback een positieve impact heeft op de intrinsieke motivatie ten opzichte van geen feedback krijgen. Zoals eerder aangehaald, is dit enkel gunstig indien feedback op een informerende manier gegeven wordt. Indien feedback gegeven wordt in termen van "moeten" en dit een

controleerende stijl krijgt, daalt de interesse van de medewerker en tast dit de intrinsieke motivatie aan (Deci & Ryan, 2008).

Volgens Vermeren (2014) is het belangrijk, indien een organisatie een medewerker iets nieuws wil aanleren, dit beter verloopt indien zeer specifieke positieve feedback wordt gegeven. Daarnaast wordt bij het maken van fouten beter niet te gedetailleerde feedback gegeven. Hieruit blijkt nogmaals dat het geven van feedback een complex proces is.

Feedback op prestaties heeft heel wat positieve effecten. Feedback zorgt er namelijk voor dat medewerkers gemotiveerd zijn en zich beter kunnen ontwikkelen, bewust zijn van hun gedrag en prestaties en daarnaast ook de relaties op zowel de werkvloer als naar de patiënt toe continu kunnen verbeteren. Deze voordelen zijn echter afhankelijk van de manier waarop feedback gegeven wordt (De Wilde, 2013). Indien de leidinggevende zorgt voor een ondersteunende feedbackomgeving leidt dit tot een betere relatie en brengt dit op zijn beurt een hogere jobtevredenheid met zich mee. De organisatie speelt hierin ook een belangrijke rol. Deze dient de leidinggevende bewust te maken van het belang van ondersteunende feedback door training hierin te geven (Anseel & Lievens, 2007). Door trainingen te voorzien, kunnen leidinggevendenden zelf het goede voorbeeld geven en kunnen ze op deze manier de medewerkers stimuleren om zelf naar feedback op zoek te gaan. Daarnaast is het als leidinggevende belangrijk om aandacht te besteden aan jobdesign, zodat medewerkers persoonlijk zoveel mogelijk informatie uit de taakuitvoering zelf kunnen halen. De leidinggevende dient bewust te zijn dat de stijl van feedback aangepast moet worden naargelang het type medewerker (Vermeren, 2014). In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het effect van communicatiestijl en de leeromgeving.

1.3 Communicatiestijl en leeromgeving

De werkcontext waarin een medewerker zich bevindt, kan uitnodigen tot zelfontwikkeling en zelfontplooiing. Verschillende aspecten kunnen het leren vergroten, zoals uitdagingen, innovaties, verantwoordelijkheid, feedback en een zekere mate van complexiteit. Daarnaast is autonomie binnen een functie belangrijk. Wanneer de medewerker de mogelijkheid heeft zelf initiatief te nemen, te experimenteren en te kiezen op welke manier een doel bereikt wordt, bevordert dit het leerproces. Daarenboven mag de sociale context niet uit het oog verloren worden en speelt dit een grote rol in het leer- en ontwikkelingsproces van de medewerker. Zowel collega's als leidinggevendenden kunnen het ontwikkelingsproces actief beïnvloeden door de ontwikkeling te steunen of te stimuleren, bijvoorbeeld door het geven van feedback, doelstellingen helder en duidelijk formuleren, enzovoort. Bovendien heeft onderzoek naar employability en individuele ontwikkeling op het werk (van Dam, van der Heijden & Schijns, 2006) aangetoond dat de cultuur van een organisatie ook een belangrijke factor speelt in het realiseren van werkgerelateerd leren. Een organisatiecultuur die openstaat voor verandering en die gekenmerkt wordt door openheid, ruimte tot experimenteren en initiatiefname, bewegingsvrijheid bij de uitvoering van taken en verantwoordelijkheden, bevordert de inzetbaarheid van medewerkers. Uiteraard blijft het belangrijk dat de medewerker gemotiveerd is om te leren en openstaat voor verandering. Tevens wordt het belang van vertrouwen in eigen capaciteiten, het vermogen om te leren en te ontwikkelen ook benadrukt. Wanneer een medewerker te weinig vertrouwen in eigen

capaciteiten heeft, kan dit leiden tot angst en stress en daarmee het opnemen van nieuwe informatie belemmeren (van Dam et. al., 2006).

Evenzeer heeft de wijze van communiceren een impact op het leerproces. Vansteenkiste (2005) onderzocht de invloed van communicatiestijl en stelde vast dat controlerende taal (directief), zoals moeten of niet mogen, een negatiever effect heeft dan ondersteunende taal. Dit onderzoek toonde ook aan dat er een verschil is tussen autonomie-ondersteunende communicatiewijzen en controlerende communicatiewijzen. De effecten van communicatie werden ook in andere praktijksituaties vastgesteld. Deze studies van Vansteenkiste geven aan dat door interpersoonlijke communicatie op korte termijn medewerkers wel verplicht kunnen worden om iets te doen, maar dat de effecten op lange termijn veel minder positief zijn. Een organisatie wil toch net dat medewerkers leren en presteren, competenties ontwikkelen en volhouden? Gelinkt aan de ZDT kan gesteld worden dat gecontroleerde motivatie positieve gevolgen heeft ten opzichte van autonome motivatie (Vermeren, 2014).

Een onderzoek uit Nederland van Reitsma-van Rooijen, Semin en van Leeuwen (2006) toont nog maar eens aan hoe gevoelig mensen zijn voor taalgebruik. Zo is het beter om bij positieve feedback niet te specifiek te zijn. Bij negatieve feedback is dit net andersom en moet de feedback zo concreet mogelijk zijn met voorbeelden en situaties. Als het geven van feedback toegepast wordt op het leren van nieuwe taken wordt aangegeven dat het wel beter is om zeer specifieke positieve feedback te geven en bij het maken van fouten beter niet te gedetailleerd hier op in te gaan. Dit bevestigt het feit dat het geven van effectieve feedback een complex proces is (Vermeren, 2014).

1.4 Besluit theoretisch gedeelte

Wanneer een organisatie een uniform beleid rond het onthaal- en inscholingstraject van nieuwe medewerkers wil invoeren, dient het een aantal zaken zeker te integreren. Vanuit relevante theorie kan het volgende besluit geformuleerd worden, hetgeen een leidraad zal vormen voor het praktijkgedeelte.

De eerste conclusie die getrokken kan worden, is dat vanuit de ZDT een aantal belangrijke elementen naar voren zijn gekomen die zowel een organisatie als een leidinggevende zeker in acht dient te nemen. Volgens de ZDT is het cruciaal om een behoefte-ondersteunend klimaat te creëren waarbij de medewerker structuur krijgt aangeboden, de autonomie wordt ondersteund wordt, een warme omgeving gecreëerd wordt en op deze manier een optimale motivatie bevorderd wordt. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie en de leidinggevende om de drie basisbehoeften (autonomie, competentie, verbondenheid) te bevredigen en in evenwicht te houden. Een leidinggevende moet zorgen voor een werkklimaat dat het autonomiegevoel van medewerkers versterkt. Dit kan door keuzes aan te bieden en aandacht te hebben voor het perspectief van de medewerkers. Om in te spelen op de basisbehoefte competentie is het belangrijk dat de organisatie duidelijk maakt aan de medewerker wat de verwachtingen zijn zodat deze gekend zijn en bereikt kunnen worden. Hierdoor stijgt het zelfvertrouwen van de medewerker en gaat de medewerker zich goed voelen. Om ook aan de derde basisbehoefte, verbondenheid, tegemoet te komen, zal de organisatie ervoor dienen te zorgen dat de nieuwe medewerker zich een deel van het team voelt. Wanneer een organisatie en de leidinggevende erin slaagt om deze drie basisbehoeften in evenwicht te houden, heeft dit een positief effect op de kwalitatieve motivatie en bijgevolg de intrinsieke motivatie alsook het engagement van de medewerker.

Daarnaast is de manier waarop de leidinggevende communiceert van cruciaal belang. Het geven van feedback dient zoveel mogelijk te gebeuren op een autonome manier, waarin vooral de nadruk op het leermoment gelegd wordt. De leidinggevende speelt hierin een rolmodel. De manier waarop de leidinggevende omgaat met feedback is een voorbeeld voor de medewerkers.

De leidinggevende is ook verantwoordelijk voor de eigen communicatiestijl en dient zich ervoor te behoeden om zo weinig mogelijk directieve communicatie toe te passen. De organisatie bepaalt mede of er voldoende aandacht gaat naar het jobdesign, creëren van ruimte, doelstellingen helpen formuleren, enzovoort. Daarnaast dient in de organisatie een cultuur te heersen waar experimenteren en initiatiefname gestimuleerd wordt, zodat de medewerker zich veilig voelt en al doende nieuwe kennis en vaardigheden kan verwerven.

Vanuit dit theoretisch kader wordt een link gemaakt naar het praktisch deel. Hierin komen dezelfde onderwerpen aan bod en wordt het praktisch gedeelte via de kwaliteitscirkel van Deming uitgewerkt.

2 Praktijk

Het tweede deel omvat een praktisch onderbouwde methodiek. Er wordt dieper ingegaan op de verschillende stappen, volgens de Plan - Do - Check - Act cyclus (PDCA-cyclus), die ondernomen zijn geweest om te komen tot het uiteindelijke doel van dit project. Kort wordt het begrip focusgroep toegelicht in kader van de kwalitatieve bevraging in het praktisch gedeelte.

Dit deel biedt een antwoord op hoe de organisatie een nieuwe leidinggevende kan ondersteunen en de verwachtingen van de organisatie naar de nieuwe leidinggevende worden duidelijk maakt.

In de eerste fase, de Plan-fase, wordt de voorbereiding van dit project uitgewerkt en hieraan de acties gekoppeld die nodig zijn om het project vorm te geven. In de Do-fase wordt een zicht gegeven op de huidige situatie. Hier werd gebruik gemaakt van een kwalitatieve bevraging, via een focusgroep. Zowel de opzet en de procedure van de focusgroep als de resultaten worden weergegeven. Vervolgens wordt in deze fase het huidige traject geoptimaliseerd met behulp van de flowchart en het ontwikkelen van het Persoonlijk Ontwikkelingsboekje (POW) en worden alle doorlopen acties geëvalueerd. In de Check-fase wordt stilgestaan hoe gekeken kan worden naar de werking van deze flowchart en POW-boekje. Als laatste fase wordt de Act-fase toegelicht.

2.1 PDCA

De kwaliteitscirkel van Deming is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en is ontwikkeld in de jaren 50 door William Adwards Deming (1900-1993). Deze cyclus bestaat uit vier opeenvolgende activiteiten, namelijk Plan - Do - Check - Act. De vier activiteiten zorgen voor een betere kwaliteit. Het cyclisch karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. Een systematische aanpak van een project leidt tot kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering, zoals weergegeven in figuur 4 (Hardjono & Bakker, 2011).

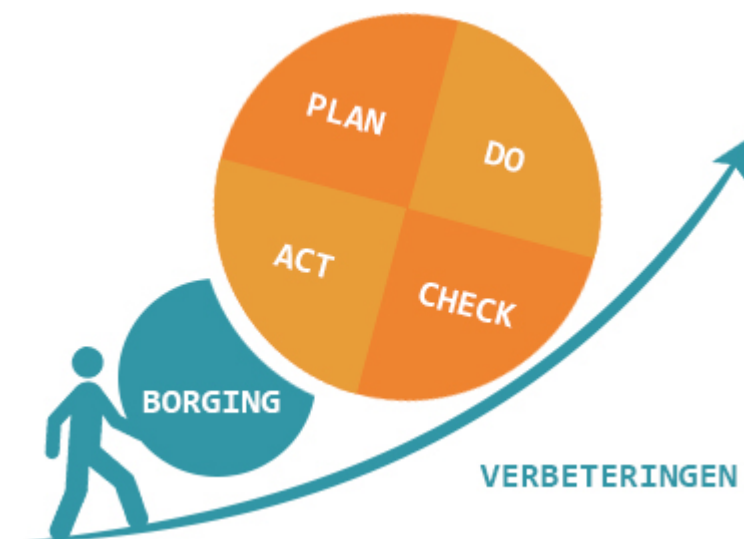
De vier activiteiten in de kwaliteitscirkel van Deming zijn (Hardjono & Bakker, 2011):

- Plan: in de Plan-fase wordt de richting van het project bepaald, ambities en doelen uitgewerkt en acties gepland op basis van een systematische analyse van de omgeving en de beschikbare middelen.
- Do: in de Do-fase worden de geplande activiteiten uitgewerkt. "Do" slaat op het uittesten van de strategie en de potentiële oplossing(en), die geformuleerd werden in de plan-fase.
- Check: de Check-fase vergelijkt werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren. Permanente evaluatie staat hier ook centraal. Het is belangrijk in deze fase continue te monitoren indien de oplossing die werd geformuleerd in de plan-fase, ook effectief werkt in de praktijk. Deze fase omvat het evalueren van de uitvoering, het meten van de resultaten, kritische beschouwing van de resultaten en vergelijken van de uitkomsten van de gestelde doelen.

- Act: in de Act-fase worden conclusies getrokken en verbeterpunten geformuleerd. De plannen worden zo nodig bijgesteld en/of doelen worden geformuleerd voor de komende periode. Indien het doel wordt bereikt, is het van belang het beleid te borgen. In dat geval staat de A voor Adapt ofwel borgen.

Om de PDCA-cyclus succesvol te kunnen doorlopen, is het van essentieel belang om te weten waar de organisatie naartoe wil. Met andere woorden dienen de doelen zo concreet mogelijk verwoord te worden, zodat de bereikte doelen ook geborgen kunnen worden.

In volgende paragrafen wordt het plan van aanpak van het praktisch gedeelte via deze stappen verduidelijkt.



Figuur 4: PDCA-cyclus. Overgenomen uit "Bibliomonitor" (<http://www.bibliomonitor.nl>)

2.1.1 Plan-fase

In de Plan-fase wordt het verbeterproject voorbereid door het probleem te identificeren en een beeld te vormen van de gewenste situatie. Na het opmaken van de gewenste situatie wordt de doelstelling van het project geformuleerd. Aan de hand van de verzamelde informatie worden acties gepland om de vooropgestelde doelen te bereiken. Tot slot wordt de strategie bepaald.

2.1.1.1 Bepalen van de gewenste situatie

Om een consciëntieus beeld te krijgen van de gewenste situatie werd er een gesprek gevoerd met de P&O coach en stafmedewerker HR. De problematiek betreffende het gebrek aan een uniform beleid rond de start van een nieuwe leidinggevende, werd toegelicht. Het toekomstbeeld met doelstellingen werd geformuleerd, evenals de acties die hiertoe zouden kunnen leiden.

In het theoretisch luik, paragraaf 2.1.2, van de ZDT werd aangehaald dat elk individu drie psychologische basisbehoeften heeft, namelijk behoefte aan competentie, autonomie en verbondenheid. Daarnaast wordt in de literatuur vermeld (Vermeren, 2014) dat het noodzakelijk is voor een nieuwe medewerker om te weten welke verwachtingen de organisatie heeft tijdens het inscholingstraject. Hierdoor gaan nieuwe medewerkers zich ook meer competent voelen.

Een medewerker wil zich competent voelen. Daarom is het belangrijk om de hoeveelheid aan informatie van de verschillende onderdelen te verdelen over de eerste negen maanden. Dit om een overdaad aan informatie te beperken. Nieuwe medewerkers willen immers hun omgeving begrijpen en beheersen. Hierdoor ontwikkelen medewerkers zelfvertrouwen in de taken die de medewerkers dienen uit te voeren. Daarnaast wordt aangehaald in de ZDT dat medewerkers het belangrijk vinden dat anderen hun bekwaam vinden. Indien een medewerker te vaak een mislukking ervaart, voelt de medewerker zich minder competent. Op gebied van autonomie kan dit in het opleidingsplan vertaald worden naar het aanbieden van een afgebakend kader waarin de medewerker zijn eigen leertempo kan kiezen. Bovendien wil een nieuwe medewerker zich ook verbonden voelen met de organisatie en het team. Medewerkers hebben, volgens de ZDT, behoefte aan interactie met anderen. In het inscholingstraject dient zeker rekening gehouden te worden met deze drie basisbehoeften.

Eveneens is de organisatiecultuur belangrijk voor een leidinggevende om zich te kunnen ontwikkelen. Opdat leidinggevendenden zich kunnen ontwikkelen, is het belangrijk dat in een organisatie een open cultuur heerst. Deze cultuur bevordert een goede communicatie en geeft mogelijkheden tot het geven van feedback.

2.1.1.2 Doelen formuleren

Het doel van deze bachelorproef is om een uniform beleid te realiseren voor het onthaal en de inscholing van nieuwe leidinggevendenden tegen eind mei 2016. Om dit te kunnen realiseren werd geopteerd om het huidige concept van een startende verpleegkundige binnen de organisatie te gebruiken en te behouden. Dit concept bestaat uit een flowchart en een POW-boekje. Voor nieuwe leidinggevendenden bestaat reeds een ruwe schets van een flowchart, maar dit dient geoptimaliseerd te worden.

2.1.1.3 Opstellen van actieplan

Aan de hand van de doelstelling en de informatie verkregen uit het overleg met de P&O coach en de stafmedewerker HR werden volgende acties gepland:

- Kwalitatief onderzoek door middel van het organiseren van een focusgroep om de mening van de huidige en de gewenste situatie rond het onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevendenden te verkrijgen.
- Aanpassen van de huidige flowchart van nieuwe leidinggevendenden conform het concept van een nieuwe verpleegkundige i.s.m. P&O en HR-coach

- Ontwikkelen van een POW-boekje voor nieuwe leidinggevenden conform het POW-boekje van nieuwe verpleegkundigen.

Om dit project te bewerkstellen werd er rekening gehouden met de verschillende bevindingen uit de literatuurstudie, namelijk rond ZDT, feedback geven, enzovoort. Op die manier wordt getracht de kansen van dit project te maximaliseren. Na het formuleren van concrete doelstellingen kan overgegaan worden naar het ontwerp van het inscholingstraject.

2.1.2 Do-fase

Binnen de Do-fase wordt het actieplan uitgerold op basis van de acties die bepaald werden in de Plan-fase.

2.1.2.1 Kwalitatief onderzoek

Een kwalitatief onderzoek is een vorm van onderzoek dat diepgaande informatie geeft door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van een doelgroep. Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode en heeft tot doel gedragingen, ervaringen en belevingen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren (Boeije, 't Hart & Hox, 2010). Het doel is het verkennen van de meningen of motieven van personen ten aanzien van een specifiek thema waarbij zij betrokken zijn of waar zij uit eigen ervaring over kunnen spreken. De deelnemers gaan meedenken over het huidige proces en krijgen de kans om met suggesties tot verbetering te komen (Goodwin, 2010). Deze vorm wordt voornamelijk gehanteerd bij het evalueren van het huidige aanbod, de beleidsontwikkeling (worden de juiste dingen gedaan) en het uittesten en het ontwerpen van een nieuw aanbod. De groep is meestal homogeen samengesteld met idealiter zes tot acht deelnemers. Over het aantal deelnemers bestaat in de literatuur (van Selm, 2007 & Staut, 2014) een redelijke consensus. In een focusgroep moet een voldoende aantal deelnemers aanwezig zijn (een minimum van zes en maximum van 12) om elkaar te kunnen stimuleren in het gesprek. De reden om te kiezen voor een homogeen samengestelde groepen is omdat dit minder groepsconflicten geeft en het een productieve discussie mogelijk maakt (Van Royen & Peremans, 2007).

De gespreksleider of moderator gaat op zoek naar meningen van de deelnemers over het specifiek onderwerp. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt of het gesprek kan opgenomen worden met een recorder. Het is ook raadzaam dat er een notulist aanwezig is. (Van Royen & Peremans, 2007).

Volgens Van Royen en Peremans (2007) zijn aan deze methode zowel voor- als nadelen verbonden. Het belangrijkste voordeel van deze methode, in vergelijking met andere methodes, is dat deze manier eenvoudig, relatief goedkoop en snel is, om gericht kwalitatieve gegevens te verzamelen. Daarnaast is het een proces van 'sharing and comparing'. Het topic wordt door de deelnemers in de breedte bekeken. De deelnemers trachten elkaars ervaringen te begrijpen en reageren hierop. Een nadeel van deze methode

is dat de moderator minder controle heeft over het verloop van het gesprek. Hierdoor bestaat de kans dat een individu minder aan bod komt. Focusgroepen kunnen gebruikt worden om de attitude en behoeften van personeel in kaart te brengen (Van Royen & Peremans, 2007).

De rol van moderator is enorm belangrijk. De gespreksleider stimuleert het groepsklimaat en leidt de discussie. Het is de bedoeling dat de moderator zoveel mogelijk gegevens verzamelt tijdens het gesprek en bewaakt of alle onderwerpen aan bod komen. Daarnaast is het ook de taak van de moderator om iedereen aan te moedigen om te participeren. Een moderator moet toch wel over heel wat vaardigheden en eigenschappen beschikken, namelijk goed communicatiefvaardig, goed geïnformeerd zijn, betrokken zijn bij het onderwerp, interesse hebben voor de opvattingen van anderen, in staat zijn om betrokkenheid te creëren, affiniteit hebben met de groep en bekend zijn met explorerende gesprekstechnieken (open vragen, samenvatten, concretiseren, enzovoort). Daarnaast is het nuttig dat de moderator goed kan luisteren en goed gevoel voor humor heeft (Van Royen & Peremans, 2007).

Om een blauwdruk van de huidige situatie te maken, is voor de opzet van een focusgroep gekozen. Deze wijze om informatie te verzamelen, via een groepsinterview, is bedoeld om de opinie van een aantal personen te verkrijgen over een bepaald onderwerp (Madill & Gough, 2008). Het doel van focusgroepen is het onderzoeken van percepties, emoties, attitudes en ideeën die respondenten hebben over een specifiek onderwerp (Goodwin, 2010). Met name het doel om te weten te komen hoe personen tegen bepaalde zaken aankijken, hoe zij de zaken ervaren en beleven, heeft de keuze voor deze methode bepaald. Voor deze bevraging is één focusgroep opgericht.

Ook wordt er binnen de organisatie een draagvlak gecreëerd, waarbij de betrokkenheid van de eigen medewerkers verhoogd wordt, aangaande het implementeren van een nieuw inscholingstraject. Hierdoor zal de concrete toepassing meer ingang krijgen, een essentieel gegeven om dit in de praktijk te garanderen.

Procedure

In overleg met de P&O-coach werden de deelnemers gekozen. Hier werd rekening gehouden met uit de literatuur aangehaalde voorwaarden, zoals voldoende aantal deelnemers zodat tijdens het gesprek de deelnemers elkaar voldoende konden stimuleren. Het doel was om leidinggevenden (adjunct- en hoofdverpleegkundigen) uit te nodigen met maximum twee jaar ervaring in hun huidige functie binnen het WGK Limburg. Samen met de P&O-coach werden acht collega's telefonisch gecontacteerd en werd een e-mail gestuurd met daarin de verwijzing naar datum, uur en plaats. Uiteindelijk hebben zes leidinggevenden, waarvan vier adjunct-hoofdverpleegkundigen en twee hoofdverpleegkundigen, van verschillende afdelingen binnen het WGK Limburg deelgenomen aan de focusgroep. Dit was een deelname van 80% van de leidinggevenden die voldeden aan de voorwaarden. De bevraging is doorgegaan op 11 maart 2016 in het Provinciaal hoofdkantoor.

De gespreksleider opende het gesprek door iedereen welkom te heten en te bedanken voor zijn/haar komst. Daarna stelde ieder lid zichzelf voor en werd het doel van de bijeenkomst gekaderd. De gespreksleider legde uit dat de groep vandaag bijeenkwam om te discussiëren

over het onderwerp. Er werden enkele veiligheidsregels besproken. De gespreksleider verzocht de deelnemers om niet door elkaar te praten. Daarnaast werd uitgelegd dat deelnemers het niet met elkaar eens hoeven te zijn, maar dat er wel respectvolheid voor elkaars mening werd verwacht. Aangezien de literatuurstudie aangeeft een notulist te voorzien, werd er geopteerd om de P&O-coach deze rol te laten opnemen. Het groepsgesprek werd gestart met het individueel invullen van een vragenlijst. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1. Na het invullen van de vragenlijst werden de antwoorden overlopen en vergeleken met elkaar. Door het stellen van open vragen werd er hier verder op ingegaan en werd interactie gestimuleerd. Gedurende het gesprek werd iedereen voldoende betrokken, zodat iedere deelnemer zijn mening kon uiten en er voldoende ruimte was om te discussiëren. De organisatie van de focusgroep liet toe om zicht te krijgen op ervaringen in de praktijk. Na het gesprek werden de antwoorden gebundeld en verwerkt. Op voorhand werd geen vragenlijst of informatie aan de deelnemers gegeven met als doel een zo open mogelijk interview te krijgen en omwille van het tijdsgebrek. De resultaten werden anoniem in deze bachelorproef verwerkt.

Resultaten

Bij het analyseren van de resultaten kwamen de volgende vaststellingen tot stand.

Vijf van de bevroegde leidinggevenden gaven aan dat bij de start in hun nieuwe functie een opleidingstraject werd voorzien. Dit traject bestond voornamelijk uit het inplannen van opleidingen. Eén medewerker geeft aan geen opleidingsplan te hebben gekregen.

Bij de vraag of concrete doelstellingen werden geformuleerd, zijn de meningen verdeeld. Drie medewerkers gaven aan dat bij de opstart doelstellingen werden aangehaald, doch werd hier geen verdere opvolging aan gegeven. De andere drie medewerkers hebben geen concrete doelstellingen ontvangen. Alle deelnemers gaven aan geen tussentijds functioneringsgesprek te hebben gehad.

Wat betreft ondersteuning is iedereen unaniem tevreden hierover. Doch mag extra ondersteuning voorzien worden door P&O en DNB.

Daarnaast haalden alle deelnemers aan een groot gemis te hebben ondervonden naar concrete verwachtingen en doelstellingen. Een houvast aan de hand van bijvoorbeeld een POW-boekje, zoals dat gehanteerd wordt bij de start van nieuwe verpleegkundigen, zou een meerwaarde kunnen betekenen. Hierdoor wordt de verwachting naar een gestructureerd plan ook ingelost.

Vervolgens werd een bevraging gedaan naar noodzakelijke onderdelen zeker aan bod moeten komen in het inscholingstraject en in welke tijdspanne deze het beste worden voorzien. Hiervoor werd een opsplitsing gemaakt in tijd, namelijk de eerste drie maanden, tussen drie en zes maanden en tussen zes en twaalf maanden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het leren kennen van de verschillende verpleeggronden in de eigen afdeling in de eerste maand aan bod dienen te komen en dit voorrang moet krijgen op andere onderdelen. De kennis van score en aanbod, Computer in de afdeling (CIA), Elektronisch

PatiëntenDossier (EPD), Ortec Workforce Scheduling (OWS), wetgeving en arbeidsreglement werd door de meerderheid als prioritair gezien en dient zeker in de eerste drie maanden aanbod te komen.

De andere onderwerpen zoals HR-domeinen, aanvullende diensten en verschillende overlegstructuren werden als minder prioritair beschouwd en kunnen volgens de deelnemers in een latere fase in het traject voorzien worden.

In de focusgroep werd ook aangegeven dat een “kijkstage” in een andere afdeling een toegevoegde waarde zou kunnen betekenen.

In de focusgroep werd de volgende vraag behandeld: ‘Is het wenselijk om een onderscheid te maken in het opleidingsplan tussen adjunct- en hoofdverpleegkundigen enerzijds en een interne bevordering of externe nieuwe medewerker anderzijds’. Er werd uiteindelijk geconcludeerd om geen apart plan te voorzien, maar het opleidingsplan individueel te bekijken. Een interne medewerker kan, waar nodig, het inscholingstraject in samenspraak met P&O- en DNB-coach aanpassen of verkorten. Hiervoor is gekozen om niet van voorkennis uit te gaan. Dit om te voorkomen dat onderdelen over het hoofd gezien worden waarvan de kennis nog beperkt is.

Evaluatie focusgroep

Er werd een focusgroep georganiseerd voor huidige leidinggevenden. Door het geven van inspraak tijdens dit overleg werd participatie gerealiseerd, hetgeen het creëren van draagvlak ten goede kwam. De resultaten uit de vergadering droegen bij tot input voor het opmaken van de flowchart.

De procedure van de focusgroep is goed verlopen. Het was een rustig overleg, waarbij alle deelnemers aan bod kwamen. Een notulist maakte het verslag van de vergadering op waardoor achteraf, bij het opmaken van de flowchart en het POW-boekje, kon teruggekeken worden naar de verschillende onderwerpen en de gegeven feedback hierrond.

Door middel van een kwalitatieve bevraging werd op een eenvoudige, snelle manier de nodige informatie verkregen. Alle vooropgestelde onderwerpen zijn aan bod gekomen. De vragenlijst was een hulpmiddel of een leidraad voor de gespreksleider om de essentiële onderwerpen te bespreken.

Er werd gekozen om de vragenlijst tijdens de focusgroep te laten invullen. Dit vormde een duidelijk en helder naslagwerk om achteraf, samen met het verslag, de nodige informatie te integreren in de flowchart en het POW-boekje. Indien er meer tijd voor handen was, had de moderator/projectleider de vragenlijst op voorhand aan de deelnemers kunnen bezorgen. Op die manier zouden de deelnemers tijdiger geïnformeerd en beter voorbereid kunnen zijn, waardoor het draagvlak nog groter zou zijn.

Het overleg was goed voorbereid. De gespreksleider heeft, op voorhand, met de P&O-coach de vragen overlopen. Het overleg zelf is goed verlopen. Iedereen was op tijd aanwezig en

alle deelnemers hadden een actieve inbreng. Dit maakte het voor de projectleider een gemakkelijk overleg met duidelijke input. Iedereen stond ook achter het doel van het overleg en wou meewerken aan dit project. De deelnemers zagen de meerwaarde hiervan in. Door de aanwezigheid van de notulist, kon de projectleider zich goed focussen op het proces zelf. Hierdoor ging alle aandacht ook naar de deelnemers. Door de positieve medewerking, was het voor de projectleider ook gemakkelijk om iedereen te betrekken. De projectleider had hierdoor oog voor iedereen. De projectleider heeft actief geluisterd en oogcontact gemaakt met elk van de deelnemers. Indien iemand te lang aan het woord bleef, was het niet altijd even simpel om dit in te dijken. De gespreksleider heeft regelmatig samengevat en afgetoetst met de notulist of deze mee was. Wanneer iemand een inbreng had, heeft de gespreksleider doorgevraagd. Hierdoor is afgeweken van de voorbereiding, maar werd dieper ingegaan op nuances in meningen, opvattingen, enzovoort. Geconcludeerd kan worden dat het overleg participatief verlopen is.

2.1.2.2 Flowchart onthaal- en inscholingsbeleid leidinggevenden

Zoals in het besluit van het theoretisch gedeelte vermeld wordt, heeft een nieuwe medewerker nood aan een duidelijke structuur om zo tot een optimale leeromgeving te komen. Door een aantal veranderingen binnen de organisatie wordt eveneens opgemerkt dat een aantal items niet meer van toepassing zijn of ondertussen gewijzigd zijn en een optimalisatie zeker nodig is.

In overleg met de stafmedewerker HR en P&O-coach werd de huidige flowchart geoptimaliseerd en aangepast, rekening houdend met de resultaten van de focusgroep. Nadien werd deze flowchart afgetoetst bij de directie personeel en organisatie. Het doel van de flowchart is een duidelijk overzicht te krijgen over de periode waarbinnen het onthaal- en inscholingstraject loopt en wie, wanneer, welke inhoud aanbrengt. Deze flowchart loopt over een periode van 12 maanden.

Opbouw flowchart

De flowchart wordt opgedeeld, zoals terug te vinden is in bijlage 2, in verschillende delen. Belangrijk is dat de nieuwe leidinggevende centraal geplaatst wordt en het symbool van het WGK zeker terug te vinden is. De nieuwe leidinggevende is, optisch gezien, op de flowchart in het midden terug te vinden en in een gele strook geplaatst. Links in de flowchart wordt verwezen naar de documenten die geraadpleegd kunnen worden. Dit vormt eveneens een hulpmiddel voor de organisatie om de nodige documenten ter beschikking te stellen voor de nieuwe leidinggevende. De tijdlijn geeft aan welke doelstellingen gehaald moeten worden binnen een bepaalde periode. Deze tijdlijn is uitgedrukt in maanden. Daarnaast wordt bovenaan ook weergegeven wie verantwoordelijk is voor welk deel van het opleidingstraject.

De HR-dienst komt vooral voor de start en bij het onthaal aan te pas. Het is de taak van de stafmedewerker HR om de opstart vlot te laten verlopen. Daarnaast is het ook de verantwoordelijkheid van de stafmedewerker HR om de andere betrokken diensten in het

onthaal- en inscholingsbeleid op de hoogte te brengen van de start van de nieuwe medewerker. Hier is, zoals aangehaald in het theoretisch gedeelte in de ZDT, belangrijk dat een nieuwe medewerker zich welkom voelt.

De P&O- en DNB-coach heet de nieuwe leidinggevende op de eerste dag welkom en een eerste opvolggesprek vindt plaats. Dit gesprek heeft als doel de verwachtingen in de toekomst te bespreken aan de hand van het POW-boekje. Dit geeft voor de nieuwe leidinggevende een vooruitblik, duidelijkheid, houvast en structuur. Daarnaast voorzien de coaches een rondleiding op het Provinciaal Secretariaat. Vervolgens plant de P&O-coach samen met de nieuwe leidinggevende de opleidingsdagen in en wordt het opleidingsplan overlopen. Door dit in samenspraak met de nieuwe medewerker te doen, geeft dit een gevoel van autonomie.

Tijdens de eerste drie maanden wordt de nieuwe leidinggevende ondergedompeld in verschillende opleidingen (zie bijlage 2). Het is belangrijk om het informatiepakket op te splitsen en te doseren over drie maanden. Dit is van cruciaal belang omdat de nieuwe medewerker zich ook competent wil voelen zoals eerder aangegeven in het theoretisch luik van de ZDT. Indien de medewerker een overdaad aan informatie krijgt, gaat de medewerker een gevoel van falen ervaren en zich minder competent voelen. Vandaar dat de organisatie bewust moet zijn om de informatievloed te doseren over drie maanden

Daarnaast is het de bedoeling dat de nieuwe leidinggevende in die periode de verpleeggrondes van de eigen afdeling leert kennen door mee op ronde te gaan met de verpleegkundigen. Het is de verantwoordelijkheid van de nieuwe medewerker om dit zelf in te plannen in het werkrooster. Zoals aangegeven in de paragraaf van ZDT speelt dit zowel in op de basisbehoefte van autonomie, door het zelf invullen van het opleidingsplan, als ook van verbondenheid, door de teamleden te leren kennen.

Na de eerste drie maanden wordt het tweede opvolggesprek voorzien met P&O- en/of DNB-coach. Hierin worden wederzijdse verwachtingen en behoeften aangegeven om het verdere opleidingstraject te doen slagen en een terugblik naar het eerste deel van het traject. Het POW-boekje wordt hiervoor als leidraad gebruikt. Hier is het belangrijk om rekening te houden met het theoretisch kader rond het geven van feedback en de communicatiestijl. Indien op een ondersteunende manier feedback gegeven wordt, rekening houdend met type van medewerker, werkt dit motiverend voor de nieuwe medewerker en heeft de medewerker het gevoel in een organisatie te werken waar leren toegestaan is. Daarnaast geeft dit een hogere jobtevredenheid. Tussen de derde maand en de zesde maand wordt vooral de nadruk gelegd op de HR-domeinen, een aantal projecten, het verpleegconsult en de procedure rond patiëntenprofielen.

Specifiek voor het onthaal- en inscholingsbeleid vindt op de zesde maand een functioneringsgesprek plaats met de verpleegkundig-paramedisch directeur en directeur personeel en organisatie, conform de policy functioneren en evalueren. De inhoud van het functioneringsgesprek bevat een terugblik naar de verwachtingen en beoordelingen uit de opvolggesprekken aan de hand van het POW-boekje en een vooruitblik, waar de verwachtingen van de komende periode overlopen worden.

Na zes maanden zijn de eerste opleidingen achter de rug en kan de nieuwe leidinggevende de verkregen aandachtspunten uit het opvolg- en het functioneringsgesprek verder ontwikkelen en bijsturen. Eventueel kan een opleiding 'op maat' voorzien worden aan de hand van de aandachtspunten van het POW-boekje en het functioneringsgesprek.

Na negen maanden wordt het derde opvolgggesprek voorzien tevens met de P&O-coach of DNB-coach. Dit opvolgggesprek heeft als doel de concrete aandachtspunten en afspraken vanuit het eerste POW-boekje en het functioneringsgesprek te bespreken en samen hier mee aan de slag te gaan. Daarnaast worden de concrete verwachtingen rond de HR-domeinen, verpleegconsult, budget en middelen, ziekenhuis- en doktersproject en de procedure rond patiëntenprofielen in het tweede POW-boekje overlopen.

Na 12 maanden volgt het evaluatiegesprek met de verpleegkundig-paramedisch directeur en de directeur personeel en organisatie. Dit gesprek wordt aan de hand van het respectievelijke evaluatiedocument gehouden. Het evaluatiegesprek is gebaseerd op de observaties uit de verschillende begeleidingsperiodes van de verschillende begeleidingspartners en deze observaties zijn terug te vinden in de twee POW-boekjes.

Evaluatie aanpassen flowchart

Het overleg met de P&O-coach en de stafmedewerker HR vond plaats nadat de resultaten uit de focusgroep door de gespreksleider geanalyseerd waren. Dit was nodig om het aanpassen van de flowchart mogelijk te maken. De flowchart geeft een duidelijk en gestructureerd overzicht van het opleidingsplan van een nieuwe leidinggevende. De nieuwe medewerker staat centraal opgesteld binnen het document. Bij het opstellen van de flowchart werd rekening gehouden met het theoretisch luik, namelijk het bevredigen en in evenwicht brengen van de drie psychologische basisbehoeften van ieder mens. Door opvolgggesprekken in te voeren met de P&O- en DNB-coach tracht de organisatie een ondersteunend feedbackklimaat te creëren. Wat hier effectief het effect van is, zal bij de implementatie van het opleidingsplan geëvalueerd moeten worden.

In de opbouw van de flowchart is een cycliciteit terug te vinden. In elk gesprek, met uitzondering van het evaluatiegesprek wordt een vooruit en een terugblik gedaan. Daarnaast komt enerzijds de continue ondersteuning door P&O- en DNB-coach in alle opvolgggesprekken terug en anderzijds op twee cruciale momenten (zes en negen maanden) een duidelijke opvolging door directie. Hierdoor gaat de nieuwe leidinggevende afwisselend aan de slag met de gekregen aandachtspunten met de P&O- en DNB-coach en opvolging door directie.

Tijdens de opmaak van het POW-boekje (zie paragraaf 2.1.2.3), werd de flowchart opnieuw met de P&O-coach en de stafmedewerker HR overlopen en afgetoetst aan de tijdslijn en de concrete verwachtingen. Hierdoor werd de flowchart nog aangepast zodat beide op elkaar zijn afgestemd. Het is dus noodzakelijk om een blijvende aandacht te hebben voor dit document en indien nodig de verschillende stappen op de tijdslijn en documenten aan te passen om zo een optimaal opleidingsaanbod te blijven verzekeren.

2.1.2.3 Het persoonlijk ontwikkelingsboekje (POW)

Het POW-boekje is terug te vinden in bijlage 3.

De opzet van deze bachelorproef is het ontwikkelen van een POW-boekje voor nieuwe leidinggevendenden. Het POW-boekje geeft weer welke verwachtingen de organisatie ten opzichte van de nieuwe leidinggevende heeft. Het concept van het boekje is geënt op de trilogie-paradox, namelijk kwaliteit, performantie en team. Op deze manier zijn de verwachtingen ook meteen 'gekoppeld' aan de visie van de organisatie. Elke medewerker, elke leidinggevende en dus het WGK Limburg staat voor kwaliteit van zorg, performantie en betrokkenheid. Elk te behalen onderdeel kan dan ook onder één van deze drie noemers geplaatst worden. Daarnaast zorgt zowel het gebruik van de flowchart als het POW-boekje voor uniformiteit bij de start van iedere nieuwe leidinggevende voor de organisatie.

In de flowchart wordt bij de drie opvolggesprekken verwezen naar het POW-boekje. Omdat 'leren en ontwikkelen' centraal staan in de visie van de organisatie en het inscholingsbeleid zijn er drie opvolggesprekken, namelijk bij de start, na drie maanden en na negen maanden. Het POW-boekje is hierbij het 'rode-draad-document'.

Bij het ontwikkelen van het POW-boekje werd gebruik gemaakt van het functieprofiel van adjunct- en hoofdverpleegkundige en werd de opbouw van het boekje volgens de zeven deeldomeinen van de taakhoud opgemaakt. Door reflectiemomenten te implementeren in het opleidingstraject wordt het gevoel van verbondenheid gecreëerd. Het is belangrijk dat de nieuwe medewerker zijn gevoelens omtrent de voortgang van het proces kan uiten aan de coaches. Op deze manier wordt ook een open feedback-cultuur gecreëerd. Dit is fundamenteel om te kunnen leren, groeien en ontwikkelen in de nodige competenties. Zoals in het theoretisch gedeelte aangegeven in paragraaf 1.2, past een open feedback-cultuur enkel in een organisatie waar integriteit, vertrouwen, openheid en transparantie belangrijke waarden zijn. Belangrijk is dat deze waarden niet enkel in de visie van het WGK uitgedragen wordt, maar dat zij door elke medewerker binnen de organisatie dagdagelijks vanuit een authenticiteit omgezet worden in actie.

Tijdens de opmaak van deze bachelorproef werd ook stilgestaan bij het doel van het POW-boekje en welke meerwaarde dit boekje bij het integreren heeft voor zowel de nieuwe leidinggevende als de organisatie. Met het boekje wil de organisatie het volgende bereiken om zo ook in te kunnen spelen op de drie psychologische basisbehoeften van iedere medewerker:

- Iedere nieuwe leidinggevende maximale kansen krijgt tot persoonlijke ontwikkeling.
- Ieder het belang inziet van het nut van functioneren en evalueren als bijdrage hiertoe.
- Leren en ontwikkelen als kans gezien wordt en hiervoor zelf de verantwoordelijkheid mag, kan en moet opnemen.
- Ieder nieuwe leidinggevende van in het begin, kan en moet weten wat de verwachtingen zijn tijdens het eerste jaar.
- Ieder nieuwe leidinggevende weet dat men er niet alleen voor staat om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen en zicht heeft bij wie begeleiding, steun, coaching kan krijgen.
- Iedere leidinggevende na een deelperiode constructieve feedback mag ontvangen.
- De nieuwe leidinggevende aan de slag mag gaan met de actiepunten die er volgen.

- Iedere nieuwe leidinggevende na zes maanden een functioneringsgesprek en na 12 maanden een evaluatiegesprek krijgt.

Daarnaast wordt tussen de opvolgesprekken info uitgewisseld tussen de P&O- en DNB-coach en de directie ter voorbereiding van het functioneringsgesprek en het evaluatiegesprek. Ook voor deze gesprekken wordt het POW-boekje als leidraad gebruikt.

Opbouw POW-boekje

Het POW-boekje is opgebouwd uit vier belangrijke onderdelen:

- In de eerste kolom worden de concrete verwachtingen en doelstellingen weergegeven.
- De tweede kolom geeft een overzicht per onderdeel/domein op welke informatiebronnen en hulplijnen beroep de nieuwe leidinggevende kan doen om de doelstellingen te behalen.
- De derde kolom wordt onderverdeeld in vier "sub"-kolommen. Deze geven, aan de hand van smiley's, aan of na een bepaalde periode al dan niet de doelstelling of de verwachting bereikt werd en in welke mate.
- In de vierde kolom wordt nog de mogelijkheid gegeven om concrete werkpunten te formuleren om het eigen handelen bij te sturen.

Evaluatie opmaken POW-boekje

Het opmaken van het POW-boekje werd in overleg met de P&O-coach en de stafmedewerker HR gerealiseerd. Door een overleg te organiseren met deze collega's, zat de nodige kennis en ervaring rond het inscholingsbeleid rond de tafel. Om uniformiteit in de organisatie te bewaren werd geopteerd dezelfde lay-out van het POW-boekje van een nieuwe verpleegkundige te hanteren voor de opmaak van het POW-boekje van een nieuwe leidinggevende. Op deze manier wordt er geen onderscheid gemaakt in de organisatie en de verschillende functies. Het POW-boekje geeft een antwoord op wat er precies ontwikkeld moet worden en wat de verwachtingen zijn van deze nieuwe job en binnen welke periode. Hierdoor is er tegemoetgekomen aan de doelstelling van deze bachelorproef. Het is een overzichtelijk en gestructureerd document geworden. De nieuwe leidinggevende weet welke hulpmiddelen er binnen de organisatie zijn en kan deze ten gepaste tijden inzetten om zo te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de nieuwe job. Tijdens het opmaken van het POW-boekje werd minder stilgestaan om de verschillende stakeholders of actoren te betrekken. Hierdoor had het draagvlak groter kunnen zijn. Daarnaast werd de directie en de focusgroep op de hoogte gebracht van de ontwikkeling en zijn deze tot op zeker hoogte betrokken geweest. Het uiteindelijke resultaat is nog niet met de focusgroep bekeken.

2.1.3 De Check-fase

De Check-fase wordt gekenmerkt door een kritische en permanente evaluatie van de acties die werden gepland in de Plan-fase en die werden opgezet in de Do-fase. Deze fase is het ogenblik om na te gaan of de vooropgestelde doelen werden bereikt. Daarnaast is het in deze fase essentieel te monitoren of er een evolutie is naar de gewenste situatie. De vooropgestelde acties, namelijk de kwalitatieve bevraging, het optimaliseren van de flowchart en het opmaken van het POW-boekje, zijn in de Do-fase gerealiseerd. De implementatie van het POW-boekje is omwille van tijdsgebrek en doordat een aanwerving van een nieuwe leidinggevende nog niet aan de orde was, nog niet verwezenlijkt.

Dit onthaal- en inscholingstraject is één van de belangrijkste middelen om enerzijds de organisatiedoelstellingen en anderzijds de individuele doelstellingen van de nieuwe leidinggevende zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Deze afstemming zal ervoor zorgen dat de organisatie kan verbeteren en ontwikkelen met tevreden medewerkers.

Bij de implementatie van het inscholingstraject dient de organisatie met verschillende elementen rekening te houden. Het is opportuun dat dit inscholingstraject gedragen wordt door de hele organisatie (directie, HR, P&O, DNB, enzovoort). Een duidelijke communicatie over de procedure van het gebruik van het POW-boekje en de flowchart en bij de start van iedere nieuwe leidinggevende is dan ook een must. Dit traject is geen vrijblijvend traject en dient door iedere nieuwe leidinggevende doorlopen te worden zodat dit kan bijdrage tot een gestructureerde manier van het leren kennen van de nieuwe job. Zoals aangehaald in de literatuurstudie, onder het luik ZDT, creëert de organisatie op deze manier een behoefte-ondersteunend klimaat waardoor de autonomie ondersteund wordt en de motivatie bevordert wordt. Dankzij het POW-boekje krijgt de nieuwe leidinggevende een duidelijk overzicht van de verwachtingen in zijn nieuwe job, waardoor dit op zijn beurt inspeelt op de basisbehoefte competentie.

Daarnaast dient, tijdens het eerste opvolggesprek, de P&O/DNB-coach een inventarisatie te maken van de huidige kennis en capaciteiten van de nieuwe leidinggevende. Indien mogelijk kan het inscholingstraject aangepast worden. Op deze manier creëert de organisatie ook een “plan op maat”. Dit kan voorkomen bij bijvoorbeeld een interne bevordering.

Van bij de start dienen de opvolggesprekken ingepland te worden door de P&O-coach en/of DNB-coach. Hier dient onderling, bij de aanstelling van de nieuwe leidinggevende, afgesproken te worden wie, wat, wanneer opvolgt. In tijden waarin iedereen elkaar voorbij loopt en wegens drukte mag dit zeker niet uitgesteld worden. Bovendien geeft een opvolggesprek een positieve bijdrage tot het zich goed voelen in de organisatie omdat er tijd vrijgemaakt wordt voor de nieuwe leidinggevende. De nieuwe medewerker weet aan welke verwachtingen te moeten voldoen, welke werkpunten er zijn en dat er geluisterd wordt naar zijn of haar inbreng.

Het regelmatig bijsturen van het hele opleidingsplan is zeker een noodzakelijkheid. Een organisatie is in constante ontwikkeling door interne en externe invloeden. Bij veranderingen, bijvoorbeeld bij verandering in de wetgeving, moet de organisatie nagaan of de flowchart en/of het POW-boekje aangepast dient te worden. Het is dus geen overbodige luxe om een

verantwoordelijke aan te stellen om het geheel bij te sturen en te bewaken zodat 'borging' mogelijk wordt gemaakt en het plan opgevolgd wordt.

Daarnaast kan de nieuwkomer zelf ook een bijdrage leveren in dit hele proces. Het is belangrijk dat de nieuwe leidinggevende de positieve aspecten en de knelpunten van dit inscholingstraject kan en mag aankaarten. Dit dient door de P&O- en DNB-coach geëvalueerd te worden aan de hand van een individuele bevraging op het einde van het inscholingstraject. Daarenboven dient de organisatie na vijf nieuwe gestarte leidinggevenden een volledige evaluatie van het traject te voorzien. Hier moet op twee vlakken een evaluatie voorzien worden, namelijk op gebied van product en op gebied van proces. Waarvan op gebied van product gekeken wordt naar het rendement, de effectiviteit, tevredenheid en het verloop van de communicatie en op vlak van proces naar de volledigheid, relevantie en betrokkenheid van het volledige inscholingstraject.

Cruciaal in dit hele verhaal is het continu openstaan en zich blijvend afvragen of de geplande doelstellingen behaald worden. De kwaliteit van het POW-boekje vindt slechts een draagvlak als bovenstaande door alle partners consequent en integer toegepast worden. Om dit na te gaan en te evalueren, is het opportuun dat dit opgevolgd wordt door de directeur personeel en organisatie. Deze opvolging kan gecheckt worden tijdens een functioneringsgesprek.

2.1.4 De Act - fase

In de Act-fase is het aangewezen de doelstellingen, waarvan in de Check-fase kon worden geconcludeerd dat ze bereikt werden, te borgen en verder op te volgen. Om de doelstellingen van het project te borgen, dient het gebruik van de flowchart en het POW-boekje ingebed te zijn. De nieuwe manier van werken dient een standaard te worden. Borging voorkomt dat het project verwaterd en de investeringen die zijn gedaan renderen. Het is belangrijk dat alle diensten, betrokken zijn in dit project, op de hoogte te brengen van de uiteindelijke nieuwe werkwijze om nieuwe leidinggevenden te begeleiden en ondersteunen in het inscholingstraject. Hier dient de organisatie een opleiding te voorzien voor de HR-, P&O- en DNB-dienst. Hierdoor wordt het inscholingstraject een onderdeel van het dagelijkse werk. Tijdens een functioneringsgesprek met de medewerkers van voornoemde diensten, dient gevraagd te worden na het gebruik van het onthaal- en inscholingstraject.

Voor de doelstellingen die nog niet werden gerealiseerd, is het in deze fase aangewezen opnieuw te starten met het doorlopen van de cirkel.

De Act-fase is niet van toepassing daar deze een langere doorlooptijd kent en momenteel geen nieuwe medewerker is gestart.

2.2 Besluit praktisch gedeelte

In het praktijkgedeelte werd de doelstelling van deze bachelorproef volgens de PDCA-cyclus van Deming uitgewerkt. Het is belangrijk om bij projecten een systematische aanpak te hanteren. Daarnaast wordt, door het gebruik van de PDCA-cyclus, de kwaliteit van dit project beheerst, geborgen en verbeterd. Als een leidinggevende een bepaald project of verandering wil doorvoeren, is het een dankbaar instrument. Het is immers belangrijk om de vier stappen te doorlopen zodat dit op een gestructureerde manier verloopt en geen elementen over het hoofd gezien worden. Daarnaast, en zeer belangrijk, wordt door het gebruik van de PDCA-cyclus voldoende draagvlak voor het project gecreëerd. De PDCA-cyclus is dan ook een creatief hulpmiddel om dit te realiseren.

In de PDCA-cyclus wordt gestart met de Plan-fase. Het is opportuun om te starten met het voorbereiden van het project vooraleer tot de uiteindelijke uitvoering wordt gegaan. Stilstaan bij het probleem en hier een zicht op krijgen is dus noodzakelijk. In heel het verhaal dient ook zeker rekening gehouden te worden met het theoretisch luik. Het is belangrijk om in de eerste fase een zicht te krijgen op wat er dient bereikt te worden en waar de organisatie op het moment staat. Hieraan kunnen dan de acties en het doel opgesteld worden. Door samen te zitten met de P&O-coach en de stafmedewerker HR werd het bepalen van de gewenste situatie duidelijk en kon gestart worden met het formuleren van het doel van deze bachelorproef met daaraan de gekoppelde acties om het doel te bereiken.

In de Do-fase werd gekozen om een kwalitatieve bevraging te realiseren. Op deze manier werd een goed zicht geboden op de huidige, en voor de focusgroep, gewenste situatie. Dankzij de input van de focusgroep werd in een overleg met de P&O-coach en stafmedewerker HR de flowchart geoptimaliseerd tot een bruikbaar document afgestemd op het POW-boekje. De flowchart is een overzichtelijk document geworden voor de organisatie waarin op een gestructureerde manier de rolverdelingen kenbaar gemaakt worden en waarbij de nieuwe leidinggevende centraal is opgesteld. In deze fase werd ook het POW-boekje ontwikkeld. Ook hier zorgde de input van de focusgroep en het overleg met de P&O-coach en de stafmedewerker HR voor onontbeerlijke informatie om het boekje te ontwikkelen tot een bruikbaar document. Tijdens zowel de optimalisatie van de flowchart als het ontwikkelen van het POW-boekje werd rekening gehouden met uit de literatuurstudie aangehaalde elementen.

De voorlaatste fase, de Check-fase, geeft weer met welke elementen de organisatie dient rekening te houden bij het implementeren van dit project. Het belangrijkste punt hierin is dat het project dient gedragen te worden op alle niveaus. Daarnaast dient zowel de nieuwe leidinggevende als de P&O en DNB-coach als de HR-dienst hier vanaf de aanwerving van een nieuwe leidinggevende mee te werken.

In de Act-fase worden conclusies getrokken en verbeterpunten geformuleerd. Aangezien momenteel geen nieuwe leidinggevende is gestart, kan de evaluatie hiervan niet plaatsvinden en dient dit zeker ten gepaste tijden door de organisatie te gebeuren.

Een leidinggevende of een projectleider moet stilstaan bij het opmaken van een degelijk plan. De PDCA-cyclus is een handig hulpmiddel om een project van a tot z te doorlopen en te blijven evalueren. Indien de leidinggevende een verandering of een verbetering wil

doorvoeren, dient zeker eerst gestart te worden met een goede voorbereiding. Hier staat of valt je project mee. Vervolgens dient nagedacht te worden over het doel, het toekomstbeeld. Wat dient bereikt te worden? Daarnaast is het betrekken van de juiste personen van cruciaal belang. Hierdoor wordt, van bij de start, voldoende draagvlak gecreëerd. Dit is van doorslaggevende belang, wil het project een grote slaagkans hebben.

Verder geeft de opzet van deze ook handvaten mee voor een leidinggevende. Samen inzetten op zelfontwikkeling en persoonlijke groei van een nieuwe medewerker staat centraal in dit hele project. Als leidinggevende dien je inzicht te hebben in de drie psychologische basisbehoeften. Deze behoeften dient een leidinggevende, bij het ondersteunen van het team, in evenwicht te brengen. Een bespreking hiervan met de medewerker, zowel tijdens een formeel moment (een functioneringsgesprek) of tijdens een informeel moment (individueel gesprek op de werkvloer), is een optie. Hier kan uit geconcludeerd worden dat dit een leidraad is niet enkel voor het onthaal- en inscholingstraject, maar dat dit veel verder reikt en in de dagelijkse rol van leidinggevende geïntegreerd dient te worden.

3 Algemeen Besluit

De theorie in deze bachelorproef vormt samen met het daarop gebaseerde praktijkgedeelte het sluitstuk van de tweejarige opleiding 'Bachelor na Bachelor Zorgmanagement'. Vastgesteld kan worden dat het uitwerken van deze bachelorproef past in de dialoog die opgesteld wordt door de opleidingsinstelling.

Deze bachelorproef heeft een bijdrage geleverd om een uniform beleid uit te stippelen rond het onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevende verpleegkundigen binnen het WGK Limburg. De uiteindelijke werkdocumenten, namelijk de flowchart en het POW-boekje zorgen voor een duidelijk, gestandaardiseerd en uniform beleid. Hierdoor wordt voldaan aan de onderzoeksvraag van deze bachelorproef.

Een aantal aspecten, uit de literatuurstudie, vervullen een bepalende rol in dit hele verhaal. De organisatie dient structuur te bieden, autonomie te ondersteunen en een warme omgeving te scheppen aan de medewerker. Op deze manier bevordert dit ook de motivatie van de nieuwe leidinggevende. Cruciaal is ook de manier van communiceren en het geven van feedback tijdens het inscholingstraject. De nadruk moet vooral gelegd worden op het aanbieden van leermomenten. Bovendien dient in de organisatie een cultuur te heersen waar experimenteren en initiatiefname gestimuleerd wordt.

Dankzij de PDCA-cyclus werd, in het praktijkgedeelte, een systematische aanpak van het project gegarandeerd. Op basis van de bevraging tijdens de focusgroep en de overlegmomenten met de P&O-coach en de stafmedewerker HR kon er een duidelijke doelstelling en hieraan gekoppelde acties opgesteld worden.

Daarnaast dient een organisatie voldoende tijd te investeren in een effectief inscholingstraject. Dit geeft voor een nieuwe leidinggevende een gevoel van zekerheid en bevordert het de binding en de identificatie met de organisatie.

Belangrijk blijft het doseren van informatie. Hier komt het inscholingstraject aan tegemoet door de opsplitsing te maken in drie opvolggesprekken, waar het POW-boekje de rode draad is in het hele verhaal. Dankzij het POW-boekje heeft de nieuwe leidinggevende een gestructureerd document waar hij/zij de te behalen (inhoudelijke en praktisch organisatorische) verwachtingen kan terugvinden.

Door het invoegen van drie opvolggesprekken creëert dit verbondenheid met de organisatie. Bij het ontwerp van het POW-boekje werd rekening gehouden met de visie en de missie van de organisatie. Hierdoor staat het 'leren en 'ontwikkelen' van de nieuwe leidinggevende centraal.

Een goed onthaal- en inscholingstraject resulteert in een win-win situatie voor zowel de nieuwe leidinggevende als de organisatie zelf. De nieuwe medewerker voelt zich sneller thuis en kan werken in een veilige omgeving. De organisatie heeft baat bij het feit dat de nieuwe leidinggevende meer betrokken is. Bovendien ontwikkelt de nieuwe medewerker sneller bepaalde competenties. Ieder nieuwe leidinggevende krijgt op deze manier de kans

om zich zowel op persoonlijk vlak verder te ontwikkelen en te groeien, alsook inhoudelijk en praktische aspecten van zijn nieuwe job te leren kennen.

Discussie

Zoals in de inleiding werd aangehaald is leiderschap een hot item. Goed leiderschap zorgt immers voor het succes van een organisatie of team. De manier waarop een organisatie een nieuwe leidinggevende begeleidt en ondersteunt is mede bepalend voor de manier van leidinggeven.

Het WGK Limburg heeft een goed uitgewerkt onthaal- en inscholingsbeleid voor startende verpleegkundige, maar mistte een duidelijk plan voor nieuwe leidinggevende. De doelstelling van deze bachelorproef was om een uniform beleid te realiseren voor het onthaal- en inscholingstraject voor nieuwe leidinggevendenden tegen eind mei 2016. Dit instrument kan gestructureerd binnen het HR-beleid toegepast worden, hetgeen de consistentie binnen dit beleid mee verhoogt.

Om het onthaal- en inscholingstraject te realiseren werd dankbaar gebruikgemaakt van de PDCA-cyclus. Zowel de Plan- als de Act- fase zijn doorlopen. De richting van het project werd bepaald en doelen en acties werden uitgewerkt. Daarnaast werden de vooropgestelde acties uitgevoerd. In de Check-fase is er nagegaan of de vooropgestelde acties zijn uitgevoerd. Hier kan geconcludeerd worden dat de werkelijk behaalde resultaten stroken met de vooropgestelde resultaten. Belangrijk is om deze fase permanent te evalueren. Om na te gaan of de geboden oplossingen ook effectief werken in de praktijk, dient er continue gemonitord te worden. De Act-fase kon tot op heden nog niet gerealiseerd worden, gezien een nieuwe aanwerving van een leidinggevende nog niet aan de orde is.

Bij aanvang werd in overleg met de P&O-coach en de stafmedewerker HR de doelstellingen vooropgesteld. Dit om een helder en duidelijk zicht te verkrijgen op het gewenste toekomstbeeld. Vanuit deze doelstellingen werden concrete acties gedestilleerd. Dit zorgde voor een concrete en efficiënte aanpak, die resulteerde in de praktische uitrol van deze bachelorproef.

Als onderzoekinstrument werd er geopteerd om te starten met de organisatie van een focusgroep. Door middel van een kwalitatieve bevraging werd op een efficiënte manier de nodige informatie verkregen om een blauwdruk te maken van de huidige situatie. Uit deze bevraging werden de volgende resultaten bekomen. Bij 83% van de ondervraagde werd een opleidingstraject voorzien. Dit bestond voornamelijk uit het inplannen van opleidingen. Alle deelnemers haalden bovendien aan bij de start in hun nieuwe job, dat er geen concrete verwachtingen en doelstellingen benoemd werden. Bij 100% van de deelnemers werd begeleiding, in de vorm van individuele coaching en opvolging voorzien. Dit werd echter door de deelnemers ervaren als té algemeen en te summier. Ze misten hier een gestructureerd overleg en duidelijk kader met een vaste en gekende rolverdeling. Hieruit kon geconcludeerd worden dat de organisatie diende te investeren in een opleidingstraject voor nieuwe leidinggevendenden, die de bovengenoemde behoeften en noden van deze medewerkers kon inlossen. Dit omvat, vanuit dit eindwerk, slechts één concreet instrument, dat vraagt om in de praktijk gehanteerd te worden en dagdagelijkse bijsturing kan vragen. Een efficiënt gebruik is dan ook essentieel, opdat dit instrument zijn meerwaarde kan aantonen. Mogelijks betekent dit ook dat er geïnvesteerd dient te worden hierin, door de gebruikers hierbij een handleiding, maar ook een training te voorzien.

Deze resultaten zijn besproken met de stafmedewerker HR en de P&O-coach en verwerkt bij de optimalisatie van de flowchart en bij de opmaak van het POW-boekje. Hierdoor wordt er een gedifferentieerd beeld bekomen, waardoor de objectiviteit van de resultaten verhoogd worden.

Deze flowchart biedt in één oogopslag een duidelijk beeld van de rolverdelingen binnen de organisatie (inhoudelijk en praktisch organisatorisch). Belangrijk in de opbouw van de flowchart is dat de nieuwe medewerker centraal wordt opgesteld. Dit is een bewuste keuze. Hierdoor stipuleert de organisatie de aandacht en betrokkenheid naar haar nieuwe medewerkers. De optimalisatie van de flowchart biedt een antwoord op de doelstelling van deze bachelorproef. Het is wel noodzakelijk om een blijvende aandacht te hebben voor dit document. Bij veranderingen binnen de werkcontext (bijvoorbeeld organisatorische veranderingen, enzovoort) dient de volledige flowchart aangepast te worden. Indien men in een veranderende context dit instrument niet mee laat evolueren, zal dit ontegensprekelijk een invloed hebben op de efficiëntie van deze flowchart. Ook hier is het essentieel om tijd en aandacht te investeren, zodat dit instrument zo optimaal mogelijk gebruikt kan worden.

Het ontwikkelen van het POW-boekje werd in overleg met de P&O-coach en de stafmedewerker HR verwezenlijkt. Dit boekje geeft een antwoord op de doelstellingen en de verwachtingen van de focusgroep. De nieuwe leidinggevende krijgt een duidelijk beeld van de vooropgestelde doelen en verwachtingen van de organisatie. Het POW-boekje vormt hierbij zowel een instrument als leidraad en houvast. Het POW-boekje werd opgemaakt aan de hand van het functieprofiel en de zeven deeldomeinen binnen de taakhoud. Op deze manier werden deze twee documenten geïntegreerd. Daarnaast worden er drie opvolggespreken vastgelegd, waarbij het POW-boekje als basisinstrument gebruikt wordt. De medewerker wordt ook uitgenodigd om aan zelfreflectie te doen. Het gevoel van verbondenheid, met het team en de organisatie, wordt op deze manier gestimuleerd. Uiteraard vraagt dit van de gebruiker discipline en verantwoordelijkheidszin om hiermee te werken. In het duidelijk maken van de verwachtingen inzake takenpakket en bijhorende eindverantwoordelijkheden, dient dit duidelijk mee omschreven te worden zodat een degelijke en kwalitatieve opvolging verzekerd kan worden.

Dankzij de flowchart en het POW-boekje krijgt een nieuwe leidinggevende, gestimuleerd tot zelfontwikkeling en -ontplooiing. Autonomie wordt op deze manier verhoogd. De nieuwe leidinggevende kent de organisatiedoelstellingen en -verwachtingen. Daarnaast weet hij/zij de rolverdelingen van de medewerkers binnen de organisatie en wordt hem/haar duidelijk dat de P&O- en DNB-coach, voor hem als startende medewerker, een cruciale rol opnemen. Hiermee anticiperen we op het terugkoppelingen van de focusgroepen, waarbij aangehaald werd dat ze bij aanwerving té summier informatie verkregen, niet alleen aangaande de werkcontext, maar ook meer specifiek aangaande eigen verwachtingen, doelstellingen en eigen rolverdeling.

Door een uitwisseling van info te doen tussen de directie en de P&O- en DNB-coach, wordt een goede opvolging gedaan en biedt dit maximale leerkansen aan de nieuwe leidinggevende. De nieuwe medewerker dient dan wel met de gekregen aandachtspunten aan de slag te gaan.

Het draagvlak voor dit project werd gecreëerd door diverse doelgroepen binnen de organisatie actief te betrekken in dit verhaal. Het oprichten van een focusgroep alsook de rol

van de P&O-coach en stafmedewerker, stonden garant voor de inhoudelijke kennis en expertise rond dit thema. Idealiter wordt dit draagvlak in de toekomst nog breder benaderd, door de toevoeging van de rol van DNB-coach. Dit om vanuit een bredere en mogelijks meer volledige invalshoek deze thematiek te kunnen benaderen. In de evaluatiefase voorzien we dat deze dienst betrokken wordt.

Het mission statement van een organisatie, waarin visie, missie, waarden en ..., vormt een sleutelinstrument in de werking van de organisatie. Naast het benoemen van de kernwaarden en kerncompetenties van de medewerkers, worden organisatiedoelstellingen in dit document bepaald. Dit vraagt enerzijds deskundigheid (competenties, engagement, inzet talenten) van alle medewerkers. Anderzijds zorgen werkmiddelen (procedures, werkomgeving, ...) ervoor dat dit gerealiseerd kan worden. Het uitwerken en toepassen van een duidelijk en gestructureerd opleidingstraject zorgt voor de vertaalslag tussen de organisatiedoelstellingen en de capaciteiten en vaardigheden van de medewerker.

Het belang van een degelijk, goed gestructureerd en efficiënt opleidingsbeleid vindt hierdoor ook steeds meer ingang bij diverse organisaties. Dit onthaal- en inscholingstraject vormt voor de organisatie een bruikbaar instrument om deze vertaalslag te realiseren. Constante opvolging en evaluatie, in het kader van de optimalisering en inzetbaarheid, is dan ook essentieel. In navolging van veranderingen en wijzigingen binnen de werkcontext, dienen aanpassingen doorgevoerd te worden. Het is dan ook opportuun om iedere nieuwe leidinggevende individueel te bevragen. Daarnaast dient na de start van vijf nieuwe leidinggevendenden, een algemene bevraging door de P&O-coach voorzien te worden aan de hand van bijvoorbeeld een focusgroep. Vervolgens is het ook geschikt om de P&O- en DNB-coach te bevragen rond het gebruik van de flowchart en het POW-boekje. Terugkoppeling naar alle betrokken medewerkers, bij aanpassingen van de flowchart en/of het POW-boekje, is eveneens nodig.

Reflectie

In dit deel wordt op een kritische wijze teruggeblikt op het doorlopen proces en het eindelijke resultaat.

Allereerst wordt in het kort gereflecteerd over de relatie tussen de probleemstelling en het bekomen resultaat. Vervolgens wordt er kritisch gekeken op de gehanteerde aanpak, methodologie en de conclusie. Ten slotte eindigt deze reflectie over het eigen functioneren en de leeropbrengst van mezelf.

Relatie tussen de probleemstelling en het resultaat

Tijdens het verbreden en verruimen van mijn theoretische kennis inzake personeelsbeleid, meer bepaald het onthaalbeleid, stootte ik op tal van publicaties, vaak met tegenstrijdige uitgangspunten. De meest recente of meest bejubelde literatuurstudies vormden voor mij basis als achtergrond en kader.

Bij de uitvoer van het praktische gedeelte van deze bachelorproef, is gebleken dat de opzet en doelstelling van deze proef noodzakelijk was. Het concretiseren van een POW-boekje, uitgerold voor leidinggevende, werd op applaus onthaald, hetgeen voor mij een duidelijk signaal was voor de toegevoegde waarde van dit instrument. Uiteraard vraagt dit continue opvolging en evaluatie, zodat dit een bruikbaar, nuttig en waardevol instrument blijft dat bijdraagt aan de optimalisering van het functioneren van vooral nieuwe medewerkers, meer specifiek nieuwe leidinggevendenden.

Aanpak

Om het praktijkgedeelte uit te werken, heb ik bewust gekozen voor de PDCA-cyclus. Zelf ervaar ik een gestructureerde methodiek als een kader, een zekere houvast, die voor mezelf als projectleider kan dienen. Dankzij dit stappenplan kon het realiseren van deze bachelorproef op een efficiënte wijze aangepakt worden.

De kwalitatieve bevraging gaf me de nodige inzichten in het onthaal- en inscholingsbeleid, zowel op informatief vlak als bij het in kaart brengen van de knelpunten en de tekortkomingen. Bijkomende troef van deze kwalitatieve bevraging, bleek de verhoging van de betrokkenheid van de medewerkers, waardoor er een breder draagvlak gecreëerd werd. Het project werd gerealiseerd in samenwerking met de P&O-coach en de stafmedewerker HR.

Het opmaken van de flowchart werd op basis van een stappenplan gerealiseerd. De analyse van de resultaten uit de focusgroep werd in een eerste stap vervat. Een tweede stap bestond uit de opmaak van het POW-boekje. De opsplitsing in een stappenplan was hierbij nodig, gezien de documenten vormelijk en inhoudelijk op elkaar afgestemd dienden te worden om tegemoet te komen aan één van de basisvoorwaarden, uniformiteit. Het ontwerp van het POW-boekje werd in eerste instantie door mezelf opgemaakt en daarna afgetoetst met de verwachtingen van de P&O-coach en de stafmedewerker HR. Samen hebben we het document geëvalueerd en aangepast waar nodig.

Door de verschillende overlegmomenten heb ik ook mijn "leiderscapaciteiten" ten volle kunnen/mogen benutten en creëerde dit op zijn beurt voor mezelf dankbare leermomenten. Ook hier heb ik gemerkt dat coöperatie voor mij als stimulans werkt in de verwezenlijking (of het realiseren) van dergelijke projecten.

Voor mij is het gebruik van de PDCA-cyclus erg waardevol en efficiënt. Dit omwille van het duidelijk stappenplan waar visie, doelstellingen en acties niet over het hoofd worden gezien. Hierdoor worden geen stappen vergeten of dubbel gedaan en biedt het een totaal overzicht van een project.

Zelfreflectie

Een verbeterproject uitvoeren is geen gemakkelijk proces en gebeurt met vallen en opstaan. Ik heb vooral gemerkt om een project te begeleiden, dat een degelijke voorbereiding cruciaal is. Je wilt te snel starten en minder nadenken over de totaliteit. Het is noodzakelijk om gefocust te blijven en niet te ver willen uitbreiden.

Als eerste opdracht schreef ik mijn structuurplan. Het opstellen van een voorlopige inhoudstabel was een enorme klus. Dit omdat ik geen beeld kon maken van het “totaalplaatje” en de opbouw van deze bachelorproef. Waar wil ik het eigenlijk over hebben? Na het eerste overleg met de promotor en de inhoudsdeskundige kreeg ik een beter beeld over het project.

Gebruik maken van een wetenschappelijk onderbouwde theorie is noodzakelijk en soms zelfs essentieel om feitelijke en doorslaggevende argumenten te kunnen inbrengen bij veranderingen binnen een bepaald domein (bijvoorbeeld onthaalbeleid). Daarbij verreekte ik op deze manier mijn kennis, die me inzicht gaven en ankers aanboden inzake leidinggeven en personeelsbeleid. Daarnaast zijn de verschillende onderwerpen een dankbare ervaring om mee in mijn rugzak te nemen als leidinggevende. Samen op weg gaan met je team vergroot niet alleen het draagvlak enerzijds, het vergroot ook de betrokkenheid van je team anderzijds. Het evenwicht zoeken in de drie psychologische basisbehoeften om zo enthousiaste en gemotiveerde medewerkers te krijgen, is een droom voor iedere leidinggevende, toch? Al is dit niet altijd even gemakkelijk en kan je dit, jammer genoeg, niet in iedere situatie toepassen. Door een behoefte-ondersteunend klimaat te creëren, verhoog je de motivatie van de medewerker en speel je in op de autonomie, je biedt structuur en een warme omgeving scheidt. Door de vrijheid en bewegingsruimte die mij geboden wordt bij de realisatie van mijn eindwerk, mocht ik zelf ervaren dat binnen WGK een open klimaat aanwezig is. Vervolgens is de manier van feedback geven cruciaal. Hier ga ik zeker bij stilstaan. De nadruk dient vooral gelegd te worden op leermomenten. Dit is iets wat vaak over het hoofd wordt gezien.

Door samen te werken met de focusgroep, de stafmedewerker HR en P&O-coach groeide het enthousiasme om te werken aan dit project. Ook hier was het samenwerken met collega's en andere diensten een leermoment. Door mijn recente (januari 2016) indiensttreding, was veel nieuw en onbekend voor mij. In die zin was ik bij wijze van spreken een eigen studieobject. Aan de ene kant ervaarde ik dit als een gigantisch pluspunt. Onbevooroordeeld, met open kijk en een open vizier schreef ik deze studie. Langs de andere kant heb je de geschiedenis van de organisatie niet mee. Dan is kennis binnen de organisatie een pluspunt. De overlegmomenten verliepen constructief en duidelijk. Hier werd ook telkens voldoende tijd voor uitgetrokken.

Ook leerde ik omgaan met en flexibel inspelen op onvoorziene omstandigheden. Ik heb niet altijd stilgestaan bij het feit dat ik geen negen maanden, maar vijf maanden had voor het indienen van de bachelorproef. Dit gaf soms de nodige druk. De combinatie van een nieuwe job leren kennen en een opleiding afronden, met het afwerken van een bachelorproef gaf soms de nodige gezonde stress. Ook hier leer je weer uit. Een planning opmaken is nodig. Zeker als je tijd korter is, dan normaal voorzien. Dit kan in iedere situatie voorkomen.

De realisatie van deze bachelorproef is voor mij een bekroning, een kers op de taart, maar ook betekent het beëindigen van deze bachelorproef voor mij geen eindpunt. Een blijvende inzet, in combinatie met doorzettingsvermogen en een groot engagement blijft noodzakelijk en voor mij vanzelfsprekend. Om me verder te kunnen en blijven ontplooien en ontwikkelen zijn zelfreflectie essentiële bouwstenen. Ook verschillende fundamenten binnen het leiderschap dragen hiertoe bij, die ik op de werkvloer, maar ook vanuit theoretische facetten kan bijleren.

En zoals Hall (2003) het citeert:

“Nobody really tells you what you are supposed to do or what is this thing called management. They assume you know that and just get on with how to be a manager.”

Bibliografie

Aelterman N., Vansteenkiste M., Van Den Berghe L. & Haerens L.(2013). *Moetivatie of motivatie? De motiverende rol van de trainer*. Universiteit Gent, Vakgroep ontwikkelings-, persoonlijkheids- en sociale psychologie. BLOSO.

Anseels, F. & Lievens, F. (2007). *The long-term impact of the feedback environment on the job satisfaction: A field study in a Belgian context*. Applied Psychology. Universiteit Gent.

Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2010). *Onderzoeksmethode*. Boon Lemma.

Cremers, R. & Nieuwenhuis, I. (2011). *De transitie van specialist naar manager*. HAN business Publications 2011-7, p.97-112.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macro- theory of human motivation, development, and health*. Canadian Psychology, 49, p. 182–185.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior* . Psychological Inquiry: An International journal for the advancement of psychological theory, 11, p. 227–268.

Dewilde, L. (2013). *De impact van de feedbackomgeving op jobtevredenheid. De rol van Self-efficacy' als moderator*. HoGent. Gent.

Donders, M.M.E., Kolk, N.J. & Stoker, J. (2003). *Gids op leiderschap: toegankelijke inzichten*. Management Executive.

Franssen, A. (2014). *De trilogie-paradox*. Hoorcollge, PXL, Dep. Healthcare.

Goodwin, C. J. (2010). *Research in Psychology: Methods and Design*. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken.

Hardjono, T. & Bakker, R. (2011). *Management van processen*. Vakmedianet.

Hattie, J., Timperley, H. (2007). *The Power of feedback*. REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH March 2007, vol. 77 No. 1 p. 81-112.

Madill, A., & Gough, B. (2008). *Qualitative research and its place in psychological science*. Psychological methods, 13(3), 254.

Ofman, D. (2006). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht, Servire, 10e druk.

Reitsma-van Rooijen, M., Seming, G. & van Leeuwen, E. (2006). *The effect of linguistic abstraction on interpersonal distance*. European Journal of Social Psychology.

Schlundt Bodien, G. (2016). *Progressiegerichtwerken*. Geraadpleegd op 25 maart 2016 via <http://progressiegerichtwerken.com>

Shute, V.J. (2008). *Focus on formative feedback*. Review of educational research March, 2008, 78, p.153-189.

Staut, P. (2014). *Beleidsontwikkeling: kracht halen uit focusgroepen*. *Tijdschrift Agogisch Werk*, 29, p. 2-5. Geraadpleegd op 20 april 2016 via http://www.vspw.be/files/pdfs/balans/tijdschrift/balanstijdschrift2014-29_p2_CONCEPT.pdf

van Dam, K., van der Heijden B.I.J.M, Schijns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. *Gedrag & Organisatie* 2006-19, nr.1.

Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). *De zelfdeterminatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. *Gedrag & Organisatie*, 22, p. 316 – 335.

Van den Broek, A., de Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W., Andriessen, M. (2009). *Self-determination Theory: about the quality of work motivation*. *Gedrag & Organisatie*, volume 22, November 2009, nr.4, p. 316-334

Van Royen, P. & Peremans, L. (2007). *Exploreren met focusgroepgesprekken: de 'stem' van de groep onder loep*. Houten, Bohn Stafleu Van Loghum, 2007, p. 53-64

Van Selm, M. (2007). *Focusgroeponderzoek*. KWALON, 12 (1), p.5-10.

Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). *Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation*. *Educational Psychologist*, 41, p. 19-31.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Elliot, A. J., Soenens, B., & Mouratidis, A. (2012). *Moving the achievement goal approach one step forward: towards a systematic examination of the autonomous and controlled reasons underlying achievement goals*. *Educational Psychologist*, 49, p. 153-174.

Vansteenkiste, M., & Neyrinck, B. (2010). *Optimaal motiveren van gedragsverandering: Psychologische behoeftebevrediging als de motor van therapie succes*. *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 36(3), p. 171-189.

Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). *The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions*. In T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, v. 16A—The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement (pp. 105-165). London, England: Emerald Group Publishing Limited.

Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). *On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle*. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23, p. 263-280.

Vansteenkiste, M., & Sheldon, K. M. (2006). *There's nothing more practical than a good theory: integrating motivational interviewing and self-determination theory*. *British Journal of Clinical Psychology*, 45, p. 63-82.

Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B. & Lens, W. (2007). *Willen, Moeten en Structuur: over het bevorderen van een optimal leerproces*. *Begeleid Zelfstandig Leren*, 31, p.1-27.

Vansteenkiste, M., Verstuyf, J., Soenens, B. & Neyrinck, B. (2009). *Hoe (de)motiverend zijn beloningen in therapie? Een analyse vanuit de zelfdeterminatie theorie*. *Psychopraktijk*, 1(1), p. 25-27.

Vermeren, P. (2014). *Rondeleiderschap: de brug tussen wetenschap en praktijk*. Gent: Academia Press.

Verstuyf, J. & Vansteenkiste, M. (2008). *Willen versus moeten: de invloed van motivatie op therapeutisch proces*. *Agora*, 24, p.7-22.

Verstuyf, J., Vansteenkiste, M., De Pauw, S., Boone, L., van der Kaap-Deeder, J., & Weymeis, H. (2014). *'Moetivatie' of motivatie? Over de vitamines voor therapietrouw, duurzame gedragsverandering en groei*. *Signaal*, 89, p. 22-49.

Bijlagen

Bijlage 1: De vragenlijst

Bijlage 2: De Flowchart

Bijlage 3: Het POW-boekje

Bijlage 1: De vragenlijst

Bevraging leidinggevenden in kader van onthaal- en inscholingstraject Bachelorproef Zorgmanagement

1. Wat is je functie binnen het WGK?

.....

2. Werd bij je opstart als leidinggevende een inscholingstraject voorzien?

.....
.....
.....

3. Werden tijdens het eerste jaar doelstellingen geformuleerd? Zo ja waren deze doelstellingen duidelijk en werden deze opgevolgd, bijgestuurd, geëvalueerd?

.....
.....
.....

4. Vind je dat je voldoende ondersteuning hebt gekregen tijdens het eerste jaar? Zijn volgens jou de juiste personen betrokken geweest tijdens het traject? Zo ja van wie? Zo nee, wie had betrokken moeten worden?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Als je nu terug kijkt naar je start en het eerste jaar als leidinggevende binnen het WGK, wat is goed gelopen, wat heb je gemist om je functie te kunnen uitvoeren?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Welke onderdelen moeten zeker aanbod komen tijdens het inscholingstraject de eerste 3 maanden? (zie apart blad)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Welke onderdelen tussen 3 en 6 maanden?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Welke suggesties heb je?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Onderwerpen:

1. Missie/visie
2. Score en aanbod
3. Arbeidsreglement
4. Sectoren
5. rendabiliteit/zandhoventabel, ...
6. Zorgdagen 1 2 3
7. Kennismaking aanvullende diensten
8. EPD
9. CIA (computer in afdeling)
10. OWS (werkplanning)
11. Uitleen
12. Personeelsbeleid
13. Stageluid
14. Budget en middelen
15. Verschillende overlegstructuren: DOV, AWS, ROL, TGZ, PTL, IAO, Duo-overleg, ...