

april, 2015

Leren in het werk ondersteunt managers van een zorgorganisatie in een turbulente tijd

Resultaten van een onderzoek naar de impact van een leiderschapstraject bij een zorgorganisatie

Over de organisatie

De middelgrote zorgorganisatie richt zich op mensen met een verstandelijke beperking en kinderen met een ontwikkelingsstoornis.

Principes achter het leiderschapstraject

Het traject is gebouwd op een aantal principes: leren met elkaar (samen betekenis geven); leren van successen (waarderen leren); leren met resultaat en concreet leren (met direct bruikbare handvatten en inzichten).

Een veranderde context; de WMO & de decentralisatie

De WMO, de decentralisatie en minder financiële middelen zorgen ervoor dat de instelling moest reorganiseren.

In 2013 vindt de reorganisatie plaats. Voorheen had elk team zijn manager. Deze manager regelde alle organisatorische zaken van het team en was ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid. De nieuwe structuur bestaat uit een coördinator en een regiomanager. De coördinator is verantwoordelijk voor de organisatie in de teams. De regiomanagers overstijgen ongeveer drie teams. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.

Het beleid richt zich nog veel meer dan voorheen op de klant. De instelling wil vraaggericht gaan werken en ondernemen met zorg. Er wordt een leiderschapstraject ingezet voor alle 30 managers binnen de organisatie. Het doel van dit traject is de managers goed te laten functioneren in nieuwe rol en in de nieuwe verhouding binnen het werk.

Ontwerp van het leiderschapstrajecten

Speciaal aan dit traject is dat de inhoud van het programma niet van tevoren vast stond. Werkendeweg worden de onderwerpen bepaald in samenwerking met een regiegroep

Kessels & Smit ontwerpt en begeleidt het leiderschapstraject. De reden om te kiezen voor co-creatie is dat K&S gelooft dat het effect op het werk groter wordt naarmate het 'leren' beter aansluit bij de dagelijkse praktijk. Omdat de inhoud van tevoren niet is vormgegeven, is het extra spannend om erachter te komen wat het effect op het werk is. Reden voor een impactonderzoek!

Onderzoek naar de impact van het leiderschapstraject

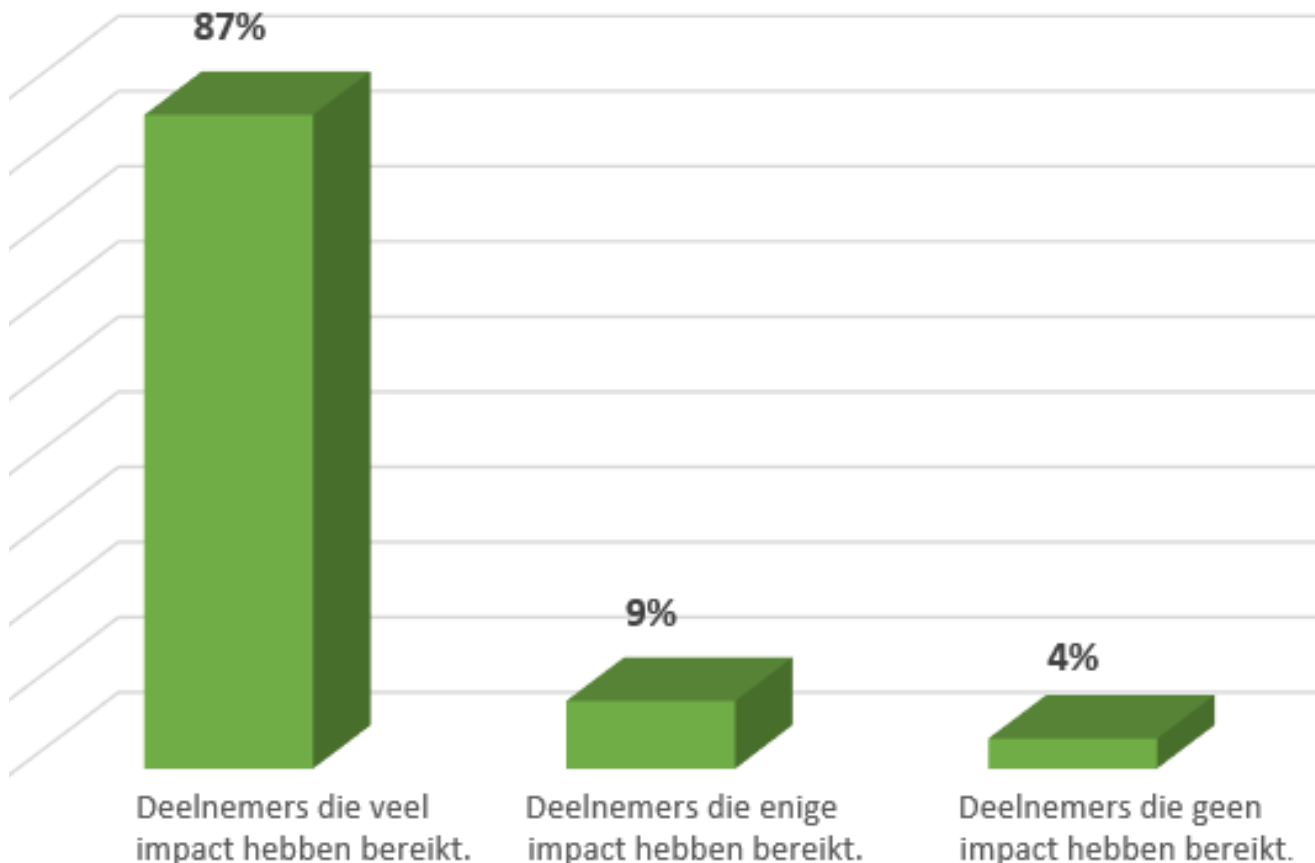
'The Succes Case Method' van Brinkerhoff is toegepast om te meten wat de impact is op het werk.

Om het effect te bepalen van het traject op de dagelijkse praktijk is 'The Succes Case Method' van Brinkerhoff gebruikt. Deze methode startte met een kwantitatieve meting door middel van een enquête. De respons hiervan is 68,6 % (N=24). Dankzij deze hoge respons is de het resultaat te generaliseren naar de gehele groep van 35 deelnemers aan het traject. Na deze vragenlijst vond een kwalitatieve meting plaats waarin 10 respondenten werden geïnterviewd. Deze groep is geselecteerd op basis van variëteit in hun antwoorden. Sommigen hebben veel impact ervaren en een anderen juist minder. Daarnaast verschilden zij in hoeveel zij dachten te hebben geleerd in het traject. Deze interviews geven een aangekleed beeld van de data en laat iets zien van de oorzaken voor wél of géén impact.

Opbouw van het leiderschapstraject

Alle managers van de zorginstelling hebben dit traject van een jaar doorlopen; zowel het MT als de regiomanagers. Het traject bestond uit inspiratie- bijeenkomsten (met een thema en keuze voor verschillende workshops), werksessies (waarin in kleine groepen vragen werden ingebracht en hier met elkaar over werd nagedacht), voortgangsgesprekken (individuele coaching) en informatiesessies (specifieke kennissessies voor en door de zorginstelling zonder betrokkenheid van K&S).

Behaalde impact



Zeer hoge impact

Het behaalde effect is heel groot. 87% procent van de deelnemers geeft aan dat zij veel impact hebben ervaren op hun dagelijks werk.

De impact van het traject zit in hem in vier punten:

- Diverse managers geven aan dat hen lukt medewerkers te stimuleren om problemen zelf op te lossen.
- Daarnaast lukt het de managers beter de medewerkers mee te krijgen in hun visie op de wijk waarin de zorgorganisatie te werk gaat als een ondernemende klantgerichte organisatie.
- Ook lukt het deelnemers om in verbinding te komen met de collega's en hun ideeën in te zetten in het werk.
- Tenslotte noemen de respondenten dat het traject hen hielp een nieuwe mindset te ontwikkelen die direct effect had op het werk. Die mindset laat zich het best samenvatten als :” de klant gelukkig maken en hierin verantwoordelijkheid nemen”.

‘Het samen nadenken over de nieuwe koers en nieuwe ideeën, dat was voor mij de meerwaarde.’

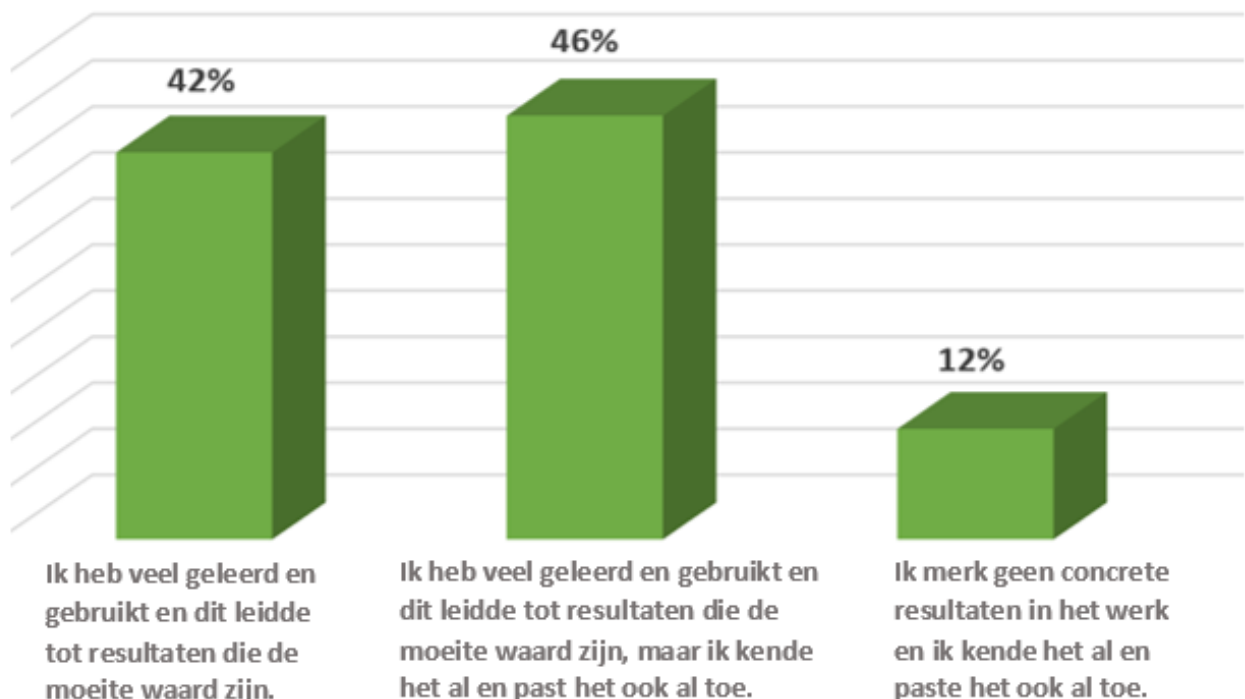
‘De inspiratie bijeenkomsten zijn mijn tankstation.’

‘Ik wist het al’

De respondenten geven in 46% van de gevallen aan dat zij de kennis al bezaten en al toepasten en dat ze tegelijk veel nieuws hebben geleerd.

De respondenten geven een duaal antwoord op de vraag: ‘Wat is jouw ervaring met het leiderschapstraject?’ 46% geeft aan dat zij de kennis al bezat en tegelijk dat ze veel nieuws heeft geleerd. Dit zijn respondenten die vaak ook hebben aangegeven dat zij veel impact in het werk hebben bereikt.

Ervaring met het leiderschapstraject



Ze zeggen in de interviews hierover dat dit komt vanwege scholing op andere plekken, waardoor de kennis al bekend was. Iemand zei ook: *'Het is meer een opfrisser en een goede manier om een nieuw enthousiasme te ontwikkelen.'*

De deelnemers hebben dus veel impact bereikt, maar kunnen tegelijk niet duiden welke kennis zij al bezaten en wat zij nieuw hebben geleerd. Het vermoeden is dat de deelnemers de impact niet aan het traject kunnen wijden omdat het traject zo naadloos bij het werk aansloot. Dit vermoeden wordt bevestigd doordat 100% van de respondenten de waarde erkent van de aansluiting op het werk. Een respondent zegt hierover: *'De aansluiting werkt motiverend.'*

Laat de 46% dus een compliment zijn. Het leren heeft echt gedurende het werk plaatsgevonden!

De manier waarop aansluiting met het werk werd bereikt

De cijfers ondersteunen dat de impact van het leiderschapstraject erg hoog is. Een mogelijke verklaring voor de hoge impact is het traject nauw aansloot bij het dagelijks werk van de managers.

Een interessante vraag is hoe er in het traject dan gezorgd is voor die nauwe aansluiting op het dagelijkse werk.

- Er is gewerkt met een vorm van co-creatie. De adviseurs van Kessels & Smit werkten nauw samen met een regiegroep die bestond uit 2 leden van het MT, 2 leden van HRM en 2 regiomanagers (deelnemers). Zij bespraken iedere maand wat er speelde in de organisatie en hoe de sessies hierop konden aansluiten. 'Hospitality' bleek een belangrijk thema in de organisatie en de regiegroep bedacht met elkaar om inspiratie op te gaan doen bij andere organisatie.
- Ten tweede was er gedurende het traject telkens de mogelijkheid om te kiezen. Tijdens de inspiratiebijeenkomsten konden deelnemers zelf bepalen welke workshop ze wilden volgen. Zij konden bijvoorbeeld kiezen uit een workshop 'sturen op de afstand, of 'werken vanuit kwaliteit.' Zo konden ze iets doen dat aansluit op hun werk van dat moment.
- Ten derde brachten deelnemers eigen vragen in tijdens de werksessies. Bijvoorbeeld: 'Ik wil op een andere manier vergaderen in het regio-overleg.' Hierdoor ging het over wat op dat moment voor hen belangrijk was.
- Ten vierde hielpen de informatiesessies om bezig te zijn met specifieke informatie voor de organisatie die direct toepasbaar was. In deze sessie leerden de regiomanagers bijvoorbeeld te werken met het nieuwe ICT-systeem.

'Het is meer een opfrisser en een goede manier om een nieuw enthousiasme te ontwikkelen.'

'De aansluiting bij de praktijk werkt motiverend.'

Meer weten over dit onderzoek?

Neem contact op met
Theo Visser
(tvisser@kessels-smit.com)
of Suzanne Verdonschot
(sverdonschot@kessels-smit.com)