

# Onderzoeksrapportage

## Ambassadeurstraject Verzorgenden in de wijk

Marieke van Wieringen

Karin Kee

Bianca Beersma

Peter Groenewegen

Henk Nies



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

Faculteit der Sociale wetenschappen

Afdeling Organisatiewetenschappen

## Colofon

Het onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van en met subsidie van ZonMw.

Het onderzoek werd uitgevoerd door hoofdonderzoeker Marieke van Wieringen en onderzoeksassistent Karin Kee, met medewerking van en geadviseerd door prof. Bianca Beersma, prof. Peter Groenewegen en prof. Henk Nies, allen werkzaam bij de Afdeling Organisatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met Marieke van Wieringen: [m.van.wieringen@vu.nl](mailto:m.van.wieringen@vu.nl)

Gerda van Brummelen was projectleider vanuit V&VN en mede-ontwikkelaar van het ambassadeurstraject. Voor vragen over het ambassadeurstraject kunt u contact opnemen met Gerda van Brummelen: [g.brummelen@venvn.nl](mailto:g.brummelen@venvn.nl).

Nicolet van Eerd, Zip company, was de mede-ontwikkelaar van het programma en begeleider van het traject.

© Vrije Universiteit Amsterdam, Augustus 2018



# Inhoud

Dankwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding .....	10
1.1 Aanleiding voor het ambassadeurstraject .....	10
1.2 Onderzoek naar het ambassadeurstraject .....	11
2. Opbrengsten en ervaren veranderingen .....	13
2.1 Deelnemers: wat meer, wat nieuws, wat beter of net even anders .....	13
2.2 Eerste stappen naar meer zichtbaarheid en erkenning in de organisatie.....	16
2.3 Dit is pas het begin: verwachtingen voor de toekomst.....	19
2.4 Erop uit: zichtbaar op lokaal niveau en landelijke vertegenwoordiging .....	20
3. Werkzame bestanddelen in het traject .....	22
4. Reflectie: dilemma's, leerpunten <a href="#">en aanbevelingen</a> .....	25
4.1 Dé ambassadeur bestaat niet: zelf ontdekken versus bijsturen.....	25
4.2 Ambassadeur in relatie tot collega's in de organisatie .....	28
4.3 Financiële inbedding in de organisatie: wel versus geen urencompensatie .....	30
4.4 Eindconclusie .....	32
Bijlage I. Onderzoeksopzet en dataverzameling .....	33
Bijlage II. Referenties .....	36
Publiekssamenvatting: Naar meer zichtbaarheid en erkenning: Ambassadeurs Verzorgenden in de wijk	

## Dankwoord

In het kader van programma “Zichtbare schakel fase 2” hebben V&VN en ZonMw de handen ineen geslagen om de verzorgenden in de wijk op de kaart te zetten door middel van het ontwikkelen van een ‘Ambassadeurstraject voor Verzorgenden in de Wijk’. De Vrije Universiteit mocht het traject met onderzoek begeleiden en monitoren; een mooie kans die we met beide handen aangrepen!

Allereerst willen we de projectleider van V&VN en de begeleider van het traject bedanken voor de prettige samenwerking. Ook dank voor jullie openheid in de vele gesprekken die we hebben gevoerd. We hopen dat we onze samenwerking in toekomstige projecten kunnen voortzetten. Onze dank gaat natuurlijk ook uit naar de deelnemers aan het traject. Het was bijzonder om bij de bijeenkomsten aanwezig te mogen zijn, over jullie ervaringen te horen en jullie ontwikkelingen te zien. Bedankt voor jullie medewerking aan en openheid in het onderzoek, en dank voor de gesprekken: soms kort, soms lang, altijd waardevol. Ook willen we de collega’s, leidinggevenden en coaches van de deelnemers die aan het onderzoek meewerkten bedanken voor het delen van hun ervaringen. Tot slot danken we de leden van de begeleidingsgroep voor het meedenken over het onderzoek en het reflecteren op de tussentijdse uitkomsten.

## Samenvatting

### Aanleiding voor en onderzoek naar het ambassadeurstraject

Door de hervorming van de langdurige zorg in 2015 is de dagelijkse werkpraktijk voor verzorgenden in de wijkzorg aanzienlijk veranderd. Naast andere financieringsstromen, decentralisering en beperkte groei in de budgetten, is het werken in de wijk veranderd door de (hernieuwde) rol van de wijkverpleegkundige als spil in de wijk(verpleging) en het werken in zelfsturende teams waartoe veel thuiszorgorganisaties zijn overgegaan. Ook is de samenwerking met andere professionals in zorg en welzijn, de cliënt en mantelzorgers (en vrijwilligers) belangrijker.

Als grootste beroepsgroep in de wijkverpleging zijn verzorgenden onmisbaar. Door de specifieke directe en warme zorg die zij aan cliënten geven, zijn verzorgenden van grote betekenis voor cliënten, zorgorganisaties en de samenleving. Verzorgenden voelen zich echter lang niet altijd (h)erkend en gehoord door collega's, leidinggevendenden, de organisatie en de overheid. Verzorgenden zijn ook niet altijd 'voldoende' zichtbaar. Daarmee zijn zij onvoldoende gepositioneerd en in staat om mee te denken en/of te verwoorden wat zij nodig hebben. Dat verzorgenden veelal ontbreken aan gesprekstafels (op verschillende niveaus) en weinig invloed kunnen uitoefenen om ervaren knelpunten op te lossen, leidt tot een gevoel van onderwaardering bij de beroepsgroep. Dat is zorgelijk. Niet in de laatste plaats omdat juist verzorgenden nu én in de toekomst het grootste aandeel in de zorg thuis (zullen) leveren.

Met financiering van ZonMw ontwikkelde V&VN een 'Ambassadeurstraject Verzorgenden in de wijk' om verzorgenden tot ambassadeurs voor het vak op te leiden. Doelstelling was de deelnemers in staat te stellen een eigen stem te ontwikkelen en de beroepsidentiteit van de verzorgende beroepsgroep uit te dragen, om daarmee de zichtbaarheid van verzorgenden te vergroten door de beroepsgroep te vertegenwoordigen (in overleggen) op verschillende niveaus. Omdat het een pilot betrof, voerde de Vrije Universiteit, eveneens met financiering van ZonMw, parallel aan het programma begeleidend onderzoek uit.

Het onderzoek had twee hoofddoelen. Ten eerste, inzicht geven in de *opbrengsten* van het ambassadeurstraject op verschillende niveaus. Ten tweede, inzicht geven in de bestanddelen en benodigde condities van het traject die bijdragen aan de opbrengsten, en in de mogelijke leerpunten. Het onderzoek had daarom de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de opbrengsten van het ambassadeurstraject voor (individuele) deelnemende verzorgenden?
2. Wat zijn de opbrengsten voor collega's en voor de thuiszorgorganisaties waar deelnemende verzorgenden werkzaam zijn?
3. Wat zijn de opbrengsten van het ambassadeurstraject als het gaat om de profilering en zichtbaarheid van verzorgenden op lokaal, regionaal en landelijk niveau?
4. Wat zijn de werkzame bestanddelen en condities van het ambassadeurstraject?
5. Wat zijn belemmerende factoren, en hoe kunnen die weggenomen worden?

Het onderzoek betrof een etnografisch participatief onderzoek, met elementen uit actie-onderzoek. Dat wil zeggen dat de onderzoeker bevindingen uit het onderzoek gedurende het traject terugkoppelde. Op basis daarvan vonden aanpassingen en optimalisering van het ambassadeurstraject plaats. De dataverzameling bestond uit: participerende observaties tijdens de cursusdagen en andere activiteiten, interviews met de deelnemers (halverwege en aan het einde van het traject), en interviews met de coach van de deelnemers en interviews met de leidinggevende en naaste collega's uit het team aan het einde van het traject. In de interviews werden de ervaren veranderingen en opbrengsten besproken. Ook werd het traject als geheel besproken.

Voor meer informatie over het profiel van de deelnemers en de deelnemende organisaties, alsook een beknopte beschrijving van het ambassadeurstraject, verwijzen we naar de al eerder verschenen publiekssamenvatting 'Naar meer zichtbaarheid en erkenning: Ambassadeurs Verzorgenden in de wijk'. Deze publiekssamenvatting is aan het einde van deze rapportage of [hier](#) te vinden.

### **Opbrengsten en ervaren veranderingen**

#### *Deelnemers: wat meer, wat nieuws, wat beter of net even anders*

Op individueel en persoonlijk vlak ervaren deelnemers meer zelfvertrouwen, erkenning en energie. Zij ontdekten (nieuwe) talenten en vaardigheden die zij kunnen inzetten in hun rol als ambassadeur. Hierdoor ervaren deelnemers een verdieping en verbreding van hun vak en laten zij zien dat zij zich binnen het vak van verzorgende kunnen ontwikkelen en doorgroeien – in plaats van bijvoorbeeld de opleiding voor verpleegkundige te gaan doen. Door onder woorden te brengen waarom zij voor het vak verzorgende kiezen en als verzorgende willen (blijven) werken, is bij vrijwel alle deelnemers het besef van hun liefde voor hun vak gegroeid.

Door toegenomen kennis over processen in de organisatie, overheidsbeleid en financieringsstromen begrijpen deelnemers beslissingen beter en komen zij beter beslagen ten ijs. Dit stimuleert de deelnemers om zich uit te spreken over zaken waar zij het niet mee eens zijn of waar ze tegenaan lopen. Gedurende het traject beseften deelnemers ook dat zij zelf een belangrijk aandeel hebben in hoe anderen hun beroepsgroep zien. Doordat zij voor het eerst of op een andere manier op mensen afstappen en hun stem laten horen, worden ze op hun beurt anders benaderd en tegemoet getreden. Dit komt verder doordat deelnemers communicatief sterker zijn geworden: zij kunnen hun boodschap duidelijker overbrengen.

#### *Eerste stappen naar meer zichtbaarheid en erkenning in de organisatie*

In hun organisatie stellen de deelnemers zich ondernemender op: zij hebben verschillende activiteiten opgepakt. Deelnemers onderzochten de medewerkerstevredenheid onder collega's, spraken op voorlichtings- en inspiratiebijeenkomsten, zijn te zien in voorlichtings- en promotiefilmpjes, en waren medeorganisator van symposia. Daarnaast worden deelnemers vaker uitgenodigd om mee te denken en mee te beslissen in commissies, bijvoorbeeld in sollicitatiecommissies. Ook vertegenwoordigen zij nu hun beroepsgroep in overleggen in de organisatie waarin verzorgenden voorheen veelal geen zitting hadden, zoals een OR of een VAR. Door met mensen in verschillende functies in de organisatie in gesprek te gaan, is er meer wederzijds begrip over ieders rol, zijn er kortere lijntjes en is de

zichtbaarheid van de deelnemers, en andere verzorgenden, in de organisatie vergroot. Tegelijkertijd stelt het deelnemers in staat om beslissingen in de organisatie toe te lichten aan andere verzorgenden. Op hun beurt weten collega's de deelnemers steeds meer te vinden en te voeden in hun rol als ambassadeur, opdat zij gericht hun beroepsgroep kunnen vertegenwoordigen.

Als in een positieve vicieuze cirkel versterken de veranderingen en opbrengsten binnen de organisatie én de opbrengsten op individueel niveau elkaar. Dus: een grotere zichtbaarheid, als gevolg van de genoemde activiteiten, leidt tot meer uitnodigingen om mee te denken en beslissen. En dat vergroot vervolgens het zelfvertrouwen en gevoel van erkenning, wat weer leidt tot het ondernemen van meer activiteiten om de zichtbaarheid in de organisatie te vergroten. Deelnemers, collega's en leidinggevenden verwachten dat er in de toekomst nog meer mooie dingen bereikt zullen worden.

#### *Erop uit: zichtbaar op lokaal niveau en landelijke vertegenwoordiging*

Verschillende deelnemers hebben ook activiteiten buiten hun organisaties ondernomen. Enkelens geven voorlichting op basis- en middelbare scholen, en staan (namens de organisatie) op banenmarkten. Daarmee hopen zij mensen enthousiast te maken voor het vak van verzorgende. Ook zijn meerdere deelnemers actief in de landelijke vertegenwoordiging van de beroepsgroep. Zo sprak één deelnemer mee over het Kwaliteitskader Wijkverpleging en sprak een ander mee over de kennisagenda voor de langdurige zorg. Daarnaast zijn verschillende deelnemers aangesloten bij het Platform voor Verzorgenden van V&VN. Meer recentelijk waren deelnemers actief op het Nationaal Congres Wijkverpleging. Ook zijn verhalen van en interviews met deelnemers verschenen in het magazine van V&VN, in blogs op de website van V&VN of andere websites en zijn deelnemers actief op Twitter.

#### **Werkzame bestanddelen in het traject**

Het onderzoek laat zien dat verschillende werkzame bestanddelen een rol spelen bij het behalen van de opbrengsten. Het eerste en belangrijkste bestanddeel is het uitnodigen, stimuleren en uitdagen van verzorgenden om dingen te doen en proberen die zij anders niet hadden gedaan. Dit werd gedaan door middel van opdrachten die deelnemers tijdens de bijeenkomsten, thuis of in de organisatie uitvoerden.

Een tweede belangrijk bestanddeel was dat de deelnemers, gefaciliteerd door de begeleider, met en van elkaar leerden en elkaar inspireerden. Tijdens de bijeenkomsten was er veel ruimte voor het uitwisselen van ideeën en strategieën om lastige onderwerpen die verzorgenden in de wijk raken binnen de organisatie of het team bespreekbaar te maken. Door elkaar, op basis van eerdere ervaringen, te adviseren en inspireren kregen deelnemers vaak het (laatste) benodigde zetje in de rug om zaken op te pakken.

Ten derde was het belangrijk dat verzorgenden elkaar motiveerden en corrigeerden. Wie zich passief, afwachtend, pessimistisch of onderschikt opstelde werd daarop aangesproken door de andere deelnemers. In navolging van de begeleider en projectleider spraken de deelnemers elkaar er bovendien regelmatig op aan dat een dusdanige houding een ambassadeur voor het vak niet paste. Het ambassadeurstraject kende voor vrijwel alle

deelnemers pieken en dalen. Gefaciliteerd door de begeleider was er tijdens de cursusdagen een veilige omgeving waarbinnen tegenslagen en teleurstellingen konden worden besproken. Daarbij zorgde de begeleider ervoor dat het gesprek snel over het bespreken van oplossingen ging. Door zowel ervaren barrières als oplossingen naar voren te brengen ontstond vaak een hernieuwde motivatie-impuls bij de gehele groep.

### **Reflectie: dilemma's, leerpunten en aanbevelingen**

#### *Dé ambassadeur bestaat niet: zelf ontdekken versus bijsturen*

Binnen het traject was er ruimte voor het idee dat 'het ambassadeurschap' op verschillende manieren invulling kan krijgen: een ambassadeur kan verschillende dingen zijn en doen. Deze ruimte was er vanwege het idee dat 'dé ambassadeur' niet bestaat en, vooral, dat deelnemers zoveel mogelijk zelf zouden ontdekken waar hun interesses en kwaliteiten voor de invulling van het ambassadeurschap (na afloop van het traject) lagen. Tegelijkertijd bleek dat deelnemers op verschillende manieren en met verschillende ideeën het traject waren ingegaan. Sommigen zagen het traject als een opleiding, en geloofden dat hun rol zich op den duur zou uitkristalliseren. Anderen zagen zichzelf direct als ambassadeur en wilden die rol direct invullen door actie te ondernemen. Zij hadden behoefte aan een stip op de horizon, en vonden het lastig dat die niet eenduidig was; zij mochten die zelf immers zetten. Voor deze deelnemers was het dan ook wennen om zelf ideeën te (mogen) ontwikkelen over wat zij konden doen en hoe dat aan te pakken. Dat is niet zo vreemd: dat waren ze niet gewend, noch toe uitgenodigd in hun werk. Voor een aantal deelnemers was, vooral in het begin, iets meer sturing en handvatten wenselijk geweest. Ook lijkt het ontwikkelen van een (eigen) visie en verhaal over de ambassadeursrol die de deelnemer wil vervullen essentieel voor diens gevoel van eigenaarschap. Het lijkt belangrijk om hier gedurende het traject veel aandacht aan te besteden.

#### *Ambassadeur in relatie tot collega's in de organisatie*

Strikt genomen was het meenemen van collega's in het ambassadeurschap niet een van de hoofddoelen van het traject. Het onderzoek laat echter zien dat steun van collega's, leidinggevend en de organisatie belangrijk zijn voor de wijze waarop deelnemers het traject ervaren en doorlopen, evenals voor de activiteiten die zij ontplooiën. Bij verscheidene deelnemers veranderde de relatie tot collega's door hun deelname aan het traject. In een paar gevallen ervoeren deelnemers een gebrek aan response of zelfs weerstand bij collega's. Door de toename van hun kennis, door een andere manier van denken en doen, en het ontplooiën van activiteiten buiten het team, voelden enkele deelnemers soms ook afstand tot collega's. Deelnemers wisten niet altijd hoe ze daarmee om moesten gaan. Het krachtig overbrengen van nieuwe kennis en ervaringen naar collega's, evenals het omgaan met weerstand en een gebrek aan response, lijken belangrijke elementen om aandacht aan te besteden. De coach in de organisatie kan de deelnemer hierin begeleiden.

#### *Financiële inbedding in de organisatie: wel versus geen urencompensatie*

De wijze en mate van (financiële) inbedding van het traject verschilde per deelnemende organisatie. Er waren deelnemers die alle uren vergoed kregen, deelnemers die een deel



kregen en deelnemers die helemaal geen vergoeding ontvingen. Het wel of niet krijgen van urencompensatie heeft invloed op de hoeveelheid (extra) taken die deelnemers al dan niet oppakken, en de reden waarom deelnemers dat doen. Deelnemers met een vergoeding voelden zich soms bijvoorbeeld verplicht om op verzoeken van de organisatie in te gaan; waarbij zij activiteiten die zij liever hadden willen ontplooien soms lieten schieten. Het is dan ook belangrijk om goede afspraken over de urencompensatie te maken en ervoor te zorgen dat die ook duidelijk gecommuniceerd worden, ten minste naar de leidinggevenden van de deelnemers. Daarbij is het ook belangrijk om te bespreken wat er met en zonder urencompensatie realistisch gezien van deelnemers gevraagd kan worden als het gaat om (extra) activiteiten in het kader van het traject. Daarbij is het van belang om ervoor te waken dat het werk in de cliëntenzorg of de relatie met collega's er geen hinder van ondervinden.

## 1. Inleiding

“Kunt u mij uitleggen... [...] Als ik Minister Schippers of Van Rijn hoor spreken, dan gaat dat altijd over de wijkverpleegkundige. Onze ervaring – ik ben 55 jaar en waarschijnlijk van de oude stempel, veel van ons denk ik – er wordt ons zoveel afgenomen! En dan heeft u zo'n mooi programma voor de intramurale zorg, maar ik – ik zal voor mezelf spreken – ik voel me opzij gezet en ondergewaardeerd. [...] Mijn vraag aan u zou zijn: waarom gaat het altijd over de wijkverpleegkundige en nooit over verzorgenden?” [Gevolgd door applaus en instemmend geroezemoes]<sup>1</sup>

### 1.1 Aanleiding voor het ambassadeurstraject

Als gevolg van de hervorming van de langdurige zorg in 2015 is de dagelijkse werkwijze voor verzorgenden in de wijkzorg aanzienlijk veranderd (Bosman & Vos, 2016). Naast andere financieringsstromen, decentralisering en beperkte groei in de budgetten, is het werken in de wijk veranderd door de (hernieuwde) rol van de wijkverpleegkundige als spil in de wijk(verpleging) en het werken in zelfsturende teams waartoe veel thuiszorgorganisaties zijn overgegaan. Ook is de samenwerking met andere professionals in zorg en welzijn, de cliënt en mantelzorgers (en vrijwilligers) belangrijker. Deze veranderingen hebben gevolgen gehad voor de invulling van het beroep van verzorgende.

Een onderzoek door Bosman en Vos (2016) liet zien dat verzorgenden verschillende 'prangende' knelpunten ervaren die hun rol en functioneren in het wijkverplegende team kunnen belemmeren. De auteurs stellen vast dat verzorgenden lang niet altijd 'voldoende' zichtbaar zijn. Voor wijkverpleegkundigen daarentegen geldt dat zij zich juist steeds meer profileren en zichtbaar maken. Verzorgenden zijn in de huidige situatie onvoldoende in een positie en daarmee niet in staat om mee te denken en/of te verwoorden wat zij nodig hebben. Dat verzorgenden veelal ontbreken aan gesprekstafels (op verschillende niveaus) en weinig invloed kunnen uitoefenen om ervaren knelpunten op te lossen, leidt tot een gevoel van onderwaardering bij de beroepsgroep, zoals in bovenstaand citaat. Dat is zorgelijk. Niet in de laatste plaats omdat juist verzorgenden nu én in de toekomst het grootste aandeel in de zorg thuis (zullen) leveren (Bosman & Vos, 2016).

Door middel van een leiderschapstraject (hierna: ambassadeurstraject, waarnaar het al snel werd omgedoopt) wil de beroepsvereniging Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) verzorgenden 3-IG in de wijk ondersteunen in het profileren van hun belangrijke rol. Het ambassadeurstraject werd met subsidie van ZonMw en in het kader van

---

<sup>1</sup> Een opmerking en vraag van een verzorgende in de wijk tijdens de bijeenkomst “Verzorgen... vandaag en morgen”, georganiseerd door het Platform Verzorgenden van beroepsvereniging V&VN in het najaar van 2016.

het programma “Zichtbare schakel fase 2” door V&VN ontwikkeld en uitgevoerd.<sup>2</sup> Doelstelling van het project van V&VN en ZonMw was de deelnemers in staat te stellen een eigen stem te ontwikkelen en de beroepsidentiteit van de verzorgende beroepsgroep uit te dragen. Hoe kunnen we zorgen dat verzorgenden in de wijk leiderschap ontwikkelen zodat zij gaan staan voor hun vak en als spreekbuis gaan fungeren? Dat was de centrale vraag in het project. Het ambassadeurstraject was er dan ook op gericht om verzorgenden te ondersteunen en coachen in de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden, opdat er aan het einde een eerste groep verzorgenden zou zijn die als ambassadeurs van hun vak de beroepsidentiteit en het belang van het vak uitdragen en de zichtbaarheid van verzorgenden vergroten door de beroepsgroep te vertegenwoordigen (in overleggen) op verschillende niveaus.

## 1.2 Onderzoek naar het ambassadeurstraject

Het ambassadeurstraject voor verzorgenden betrof een pilot. Om die reden werd het ondersteund met begeleidend wetenschappelijk onderzoek; eveneens gefinancierd door ZonMw en uitgevoerd door de Vrije Universiteit. Het onderzoek had twee hoofddoelen. Ten eerste, inzicht geven in de *opbrengsten* van het ambassadeurstraject op het niveau van individuele deelnemers, de organisatie waar de deelnemers werkzaam zijn en externe contacten (lokaal, regionaal en landelijk). Ten tweede, en met het oog op de borging en verbetering van dergelijke ambassadeurstrajecten in de toekomst, inzicht geven in de bestanddelen en benodigde condities van het traject die bijdragen aan de opbrengsten, en in de mogelijke belemmerende factoren. Het onderzoek had daarom de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de opbrengsten van het ambassadeurstraject voor (individuele) deelnemende verzorgenden?
2. Wat zijn de opbrengsten voor collega's en voor de thuiszorgorganisaties waar de deelnemende verzorgenden werkzaam zijn?
3. Wat zijn de opbrengsten van het ambassadeurstraject als het gaat om de profilering en zichtbaarheid van verzorgenden op lokaal, regionaal en landelijk niveau?
4. Wat zijn de werkzame bestanddelen en condities van het ambassadeurstraject?
5. Wat zijn belemmerende factoren, en hoe kunnen die weggenomen worden?

Het onderzoek betrof een participatief onderzoek (Ybema et al., 2009), met elementen uit actie-onderzoek. Het ‘actie-onderzoek element’ bestond eruit dat er tussentijds regelmatig een terugkoppeling van de bevindingen heeft plaatsgevonden naar de projectleider van V&VN en de begeleider van de cursus. Mede op basis daarvan werden de focus en het programma voor de volgende bijeenkomsten verder vormgegeven.

---

<sup>2</sup> Zie de [webpagina](#) van het programma Zichtbare Schakel voor meer informatie.

De dataverzameling bestond uit participerende observaties en (deels telefonische) interviews. De participerende observaties werden gedaan tijdens de intakegesprekken met de deelnemers, de acht cursusdagen van het traject, bijeenkomsten met coaches uit de organisatie van de deelnemers, en enkele activiteiten naast de cursusdagen (o.a. workshops waarin de deelnemers actief waren). We interviewden de 14 deelnemers aan het traject, afkomstig uit vijf verschillende organisaties, halverwege en ongeveer een maand na afloop van het traject over ervaren veranderingen en opbrengsten voor zichzelf, voor de organisatie en daarbuiten. Ook bespraken we hun 'oordeel' over het traject. Naast de deelnemers interviewden we binnen drie maanden na afloop van het traject: 1) hun coach/trajectbegeleiders in de organisatie; 2) van alle deelnemers de leidinggevende, in totaal 12 (drie deelnemers hadden dezelfde leidinggevende); en 3) van bijna alle deelnemers twee collega's uit hun team, in totaal 14 (wijk)verpleegkundigen en 10 verzorgenden. In deze interviews bespraken we (eventuele) veranderingen die zij bij de deelnemers hadden waargenomen en de opbrengsten voor henzelf, de organisatie en daarbuiten. De werkzame bestanddelen en benodigde randvoorwaarden voor de borging van het traject werden inzichtelijk door de combinatie van participerende observaties en de interviews. Voor een uitgebreidere beschrijving van de onderzoeksopzet en de methoden van dataverzameling verwijzen we naar Bijlage I. Voor meer informatie over het profiel van de deelnemers en de deelnemende organisaties, alsook een beknopte beschrijving van het ambassadeurstraject, verwijzen we naar de al eerder verschenen publiekssamenvatting 'Naar meer zichtbaarheid en erkenning: Ambassadeurs Verzorgenden in de wijk'. Deze publiekssamenvatting is aan het einde van deze rapportage of [hier](#) te vinden.

In hoofdstuk twee beschrijven we de belangrijkste opbrengsten van het traject.<sup>3</sup> In hoofdstuk drie komen de werkzame bestanddelen van het traject aan de orde. Naast de opbrengsten en werkende bestanddelen van het traject, is het belangrijk om punten waarvan geleerd kan worden te bespreken. Dit doen we in hoofdstuk vier, waar we reflecteren we op enkele dilemma's en leerpunten die tijdens het traject naar voren kwamen. Ook doen we dan aanbevelingen voor volgende ambassadeurstrajecten, deelnemende organisaties en coaches van deelnemers.

---

<sup>3</sup> In hoofdstuk twee citeren we uit de interviews met deelnemers en andere respondenten om de resultaten te illustreren. Om de anonimiteit van deelnemers, hun collega's en de organisaties te waarborgen, noemen we geen namen van respondenten en organisaties. Bij citaten van de collega's van de deelnemers noemen we wel hun functie.

## 2. Opbrengsten en ervaren veranderingen

Zoals gezegd was het hoofddoel van het Ambassadeurstraject voor Verzorgenden in de wijk het ondersteunen en coachen van de deelnemers in de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden. In die zin beoogde het traject bij de deelnemers een *proces* van – persoonlijke – ontwikkeling in gang te zetten. Aangezien dergelijke ontwikkelingsprocessen niet van de een op de andere dag plaatsvinden, zal een deel van de (uiteindelijke) resultaten van het traject zich in toekomst nog uitwijzen. We willen dan ook benadrukken dat de opbrengsten die we in dit rapport beschrijven alleen de korte termijn opbrengsten weergeven. Op de lange termijn zullen er naar verwachting dus nog meer opbrengsten zijn.

### 2.1 Deelnemers: wat meer, wat nieuws, wat beter of net even anders

Het traject laat op de korte termijn een aantal opbrengsten zien die aansluiten bij de beoogde doelen van het traject. Voor de meeste deelnemers bevinden de belangrijkste ervaren veranderingen en opbrengsten zich vooral op persoonlijk vlak. Deze uit zich echter ook in een professionele ontwikkeling. Deelnemers benoemen dat zij meer zelfvertrouwen, erkenning en energie ervaren. Ook (her)ontdekten deelnemers, vaak tot hun eigen verbazing en verrassing, tijdens het traject talenten en vaardigheden die zij lang niet hadden aangesproken, of waarvan ze niet wisten dat ze die hadden. Deze talenten en vaardigheden zetten zij nu in bij de invulling van hun rol als ambassadeur. Hierdoor vinden deelnemers meer verdieping in en verbreding van hun vak. Ook realiseren ze dat zij zich juist binnen het vak van verzorgende IG verder kunnen ontwikkelen en doorgroeien – in plaats van bijvoorbeeld de opleiding voor verpleegkundige te doen, wat vaak als dé logische volgende carrièrestap wordt gezien. Bovendien werden deelnemers gedurende het traject steeds bekwaamer in het onder woorden brengen van waarom zij (ooit) voor het vak verzorgende IG hebben gekozen, waarom zij als verzorgende willen (*blijven*) werken en waarom hun beroep, naast dat van de verpleegkundige en de wijkverpleegkundige, van belang is. Vrijwel alle deelnemers geven aan dat hierdoor ook het besef van hun liefde voor het vak van verzorgende was gegroeid, en dat zij dat met (hernieuwde) trots uitdragen. Dat laatste zien collega's ook.

“Door het traject is de wens om mij te ontwikkelen op vakinhoudelijk en persoonlijk vlak weer ontwaakt. Ik wil mij dan zeker ook aansluiten bij (vak)groepen, deelnemen aan platforms en scholingen en in de bres springen voor collega-viggers om het vak aantrekkelijk te houden.” ~ Deelnemer

*Interviewer: Wat is voor jou de belangrijkste opbrengst van het traject?*

“Bewustwording van het vak VIG. Dat we ons niet zo moeten focussen op verpleegtechnische handelingen of moeten focussen op dingen die we niet mogen, maar veel meer kijken naar wat we wél kunnen en mogen. [...] Het wordt vaak als heel belangrijk ervaren dat je veel

verpleegtechnische handelingen doet, dat daarmee je vak dan mooi is. Maar er is zoveel meer in het vak dan die verpleegtechnische handelingen. Mensen verzorgen is veel meer dan een katheter plaatsen; het is iemand helpen bij het douchen en zorgen dat die weer schoon is, lekker zichzelf is en zich weer goed daardoor voelt.” ~ Deelnemer

“Dat je hele nieuwe dingen ontdekt bij jezelf, maar ook in de organisatie. Dat je blik op het vak wat ruimer wordt. Dat je veel leuke nieuwe mensen leert kennen, binnen de organisatie, maar ook buiten de organisatie. Dat je best wel wat meer kunt dan je zelf denkt dat je kunt.” ~ Deelnemer

Collega's van deelnemers benoemen vergelijkbare positieve opbrengsten voor de deelnemers.

“Ik heb gezien dat ze fors werd uitgedaagd. Een aantal dingen heeft ontwikkeld qua competenties die ze wel had, maar verder heeft doorontwikkeld, zoals: hoe sta ik voor een groep, hoe geef ik een presentatie. [...] Ze is trots op haar vak, dat zie je terug in haar hele houding.” ~ Leidinggevende van deelnemer

“Ja, zij heeft zonder meer kennis. En ik denk dat zij zich happier voelt, wat meer gemotiveerd, wat meer... euh... ja... haar zelfvertrouwen is denk ik een paar graden omhoog gegaan. Niet dat dat laag was, maar het is nu wat meer, ja toch.” ~ Collega van deelnemer, verzorgende-IG

“Er is een aantal kenmerken meer versterkt. Met name het enthousiasme wat ze steeds al heeft voor haar vak. Hoe zij dat uitdraagt. De creativiteit, de samenwerking met andere ambassadeurs. Dat is wel een ontwikkeling die zeker meer zichtbaar is en die ik ook echt zie groeien.” ~ Leidinggevende van deelnemer

“Ik vind ook wel een positieve ontwikkeling dat zij naar buiten toe ook uitstraalt waar ze mee bezig is en hoe je je bij dingen voelt. Ja, dat had ik niet... ik wist wel dat ze dat wel goed kon, maar niet dat ze het daadwerkelijk durfde om dat naar buiten te dragen. Dat vind ik wel heel leuk om te zien.” ~ Collega van deelnemer, wijkverpleegkundige

Deelnemers ervaren ook een toename van kennis over bijvoorbeeld (beslis)processen in de organisatie of overheidsbeleid en financieringsstromen. Gevoed door de toegenomen kennis en vaardigheden komen zij beter beslagen ten ijs en gaan zij vaker (een kritisch) gesprek aan over zaken waar zij het niet mee eens zijn of dingen waarmee zij het niet eens zijn, zo blijkt uit de interviews met zowel de deelnemers als collega's. Zowel de toegenomen kennis als het voeren van het gesprek zorgt bij de deelnemers voor meer begrip voor beslissingen op verschillende niveaus binnen de eigen organisatie en daarbuiten.

“Het resultaat is dat ik nu weet dat ik graag meedenk in de ontwikkelingen binnen mijn vak, verzorgende IG. Ook wil ik collega's graag meenemen in dit proces, ze enthousiast maken om zich te ontwikkelen. Hoe meer je weet hoe enthousiaster je wordt!” ~ Deelnemer

Een heel aantal collega's en leidinggevendenden noemt expliciet als positieve opbrengst en verandering bij deelnemers dat zij communicatief sterker zijn geworden; waarbij 'sterker' dan veelal inhoudt dat deelnemers duidelijker een boodschap weten over te brengen naar anderen en vooral ook dat zij dat op een meer tactvolle manier dan voorheen doen. Hierdoor weten zij meer mensen te bereiken.

"Ze denkt wat meer na over de dingen die ze zegt, hoe ze het zegt. Zij springt daar wel uit, als het gaat om correct zijn en feedback geven en feedback krijgen. [...] Nu kan ze het ook veel beter onderbouwen en gewoon communicatief, maar ook inhoudelijk, is ze gewoon veel sterker geworden. [...] Ze is wat tactischer in haar bewoordingen dus ze krijgt mensen gewoon wat makkelijker mee. Waar er voorheen nog wel eens een keer... Ja, hoe moet ik het zeggen... Er ontstond nog wel eens weerstand, omdat ze er bijvoorbeeld iets uitfloopte, dat is nu veel minder. Mensen nemen het makkelijker aan. Dus daar zie ik wel echt grote veranderingen in, ja." ~ Collega van deelnemer, wijkverpleegkundige

"Ik vond haar minder prettig dan nu. Omdat de [deelnemer] die ik hiervoor kende, die was wel ongenueanceerd soms en wat lomper, om het zo maar te formuleren. Reactief... En, euh... nou ja, daar heeft ze wel stappen in gezet, laten zien dat ze een positievere medewerker wordt." ~ Leidinggevende van deelnemer

"Soms was ze heel pittig in haar [communicatie], dat ik soms dacht: 'dat kan wel iets minder'. En nu is ze daarin veel milder geworden. Ze communiceert niet meer meteen iets, maar denkt daar eerst over na en dan communiceert ze en dat is dan gelijk ook wat minder hard, iets liever. [...] Ja, het is niet gelijk emotioneel, dat je uit je emotie reageert, maar dat ze er eerst over nadent en dan reageert. Ja, dat vind ik wel echt, ik denk dat dat in het afgelopen jaar echt heel erg verbeterd is." ~ Leidinggevende van deelnemer

Hieraan gerelateerd: op hun beurt beseften deelnemers gedurende het traject steeds meer dat zij zelf een belangrijk aandeel hebben in de manier waarop anderen hun beroepsgroep zien, erkennen en tegemoet treden. Anders gezegd, deelnemers gingen zich realiseren dat "als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg", en dat verandering bij henzelf moest beginnen (bijvoorbeeld in hun wijze van communiceren). Doordat zij nu – voor het eerst – hun stem laten horen, op mensen afstappen, en dingen op een andere manier of toon aankaarten dan ze eerder deden, ervaren deelnemers dat zij anderen hen op een andere manier benaderen en tegemoet treden. Deze uitkomsten zijn belangrijk in het kader van het beoogde woordvoerderschap door de deelnemers en het streven om de beroepsgroep op een positieve manier op de kaart te zetten. Naast dat het een positieve opbrengst voor de deelnemers en de beroepsgroep is, vinden directe collega's het voor zichzelf, het team en de organisatie ook een prettige verandering. Meer over de opbrengsten in de organisatie in de volgende paragraaf.

## 2.2 Eerste stappen naar meer zichtbaarheid en erkenning in de organisatie

In hun organisaties stellen de deelnemers zich ondernemender op. Al tijdens het traject hebben deelnemers zowel individueel als in groepjes verschillende activiteiten uitgevoerd. Zo onderzochten ze de medewerkerstevredenheid onder collega's, spraken zij op voorlichtings- en inspiratiebijeenkomsten, speelden zij de hoofdrol in voorlichtings- en promotiefilmpjes, waren zij medeorganisator van symposia, en zijn zij aangeschoven bij verschillende commissies. Veel van deze activiteiten hebben na afloop van het traject een vervolg gekregen en zullen ook in de toekomst worden voortgezet. Naast deze activiteiten zijn en worden deelnemers ook vaker uitgenodigd om mee te denken en mee te beslissen, bijvoorbeeld in sollicitatiecommissies.

Eén van de opdrachten in het traject was dat deelnemers een dag optrokken met een manager of bestuurder die zij tot dan toe nooit ontmoet hadden. Ook werden deelnemers aangemoedigd om met verschillende mensen in de organisatie in gesprek te gaan. Bij deelnemers leidde dit veelal tot meer inzicht in het werk van mensen in verschillende functies. Waar zij eerder vooral afstand voelden, leerden zij hierdoor dat mensen in verschillende rollen, op hun eigen manier, in principe zoveel mogelijk bijdragen aan het leveren van zo goed mogelijke zorg.

“In gesprek met managers en bestuurders? Zonder het traject had ik dat nooit gedaan. Het bood me een kans, en ik ontdekte dat ik het erg motiverend en inspirerend vond.” ~ Deelnemer

Met name de uitwisseling van ervaringen en knelpunten leidde tot meer wederzijds begrip. Ook zijn de lijntjes korter geworden. Dit laatste geldt vooral voor de lijn tot leidinggevenden. Een aantal leidinggevenden noemt in dit verband specifiek als positieve opbrengst dat zij er een sparringpartner bij hebben: iemand die zij graag raadplegen over te nemen beslissingen die gevolgen hebben voor de teams. In navolging van gesprekken met de deelnemers bezinnen leidinggevenden zich ook op hun eigen rol en de wijze waarop zij communiceren.

“Ze is nu een volwaardige gesprekspartner voor management en staf, dat vind ik ook een mooie om erbij te benoemen. En nog meer een voorbeeldrol, een voorbeeldfunctie voor collega's, die ook ze uitstraalt en meeneemt. En dat ze collega's ook bevrage; dat vind ik ook een hele mooie.” ~ Leidinggevende van deelnemer

“Ze praat nu vaak met de sectormanager en vraagt wat die aan het doen is en of ze iets voor hem kan doen. Ze heeft ook met de directie gesproken. Door haar pro-actieve gedrag lukt het haar om alle lagen in de organisatie te bereiken.” ~ Leidinggevende van deelnemer

“Ik denk dat wij elkaar ook wat beter begrijpen. Ja, dat denk ik wel.”

*Interviewer: Dus een wederzijdse...*

“Ja, wederzijdse begrip in plaats van dat er toch wat meer afstand was. Omdat ik dan bijvoorbeeld kom vertellen over de cijfers en dat is natuurlijk bijna nooit positief nieuws, dus dan heb je daar weer die manager die iets komt vertellen over de cijfers. En nu... denk ik dat zij wat meer inziet wat ik verder ook allemaal nog doe. En ik ben mij wat bewuster geworden van dat ik



de positieve berichten ook wat beter communiceer af en toe, of heel vaak eigenlijk wel. Dus het werkt wel twee kanten op.” ~ Leidinggevende van deelnemer

Ook zijn verschillende deelnemers hun beroepsgroep gaan vertegenwoordigen in de OR, de VAR en andere overleggen in de organisatie waar de vertegenwoordiging van (al) het zorgpersoneel voorheen veelal alleen uit (wijk)verpleegkundigen bestond. Door het gesprek aan te gaan, vragen te stellen die voorheen niet gesteld werden en voor de beroepsgroep op te komen, zorgen deelnemers voor verandering. Collega's zien en waarderen dat ook.

“Ze [deelnemer] was aanwezig bij een overleg dat we 1x per maand met wijkverpleegkundigen hebben. Na haar presentatie over het traject vroeg ze: ‘Waarom zijn er eigenlijk alleen wijkverpleegkundigen bij dit overleg?’ Dat was een terechte vraag waar me mee aan de slag zijn gegaan. Vanaf volgende maand is het overleg met verpleegkundigen én verzorgenden.” ~ Collega van deelnemer, wijkverpleegkundige

“Laatst had ze een gesprek met de wijkverpleegkundige en zorgde ze ervoor dat we bepaalde taken die ons waren afgenomen weer mogen doen. Dat was niet gebeurd als ze niet voor ons was opgekomen. Ik ben er heel blij mee.” ~ Collega van deelnemer, verzorgende

Door hun aanwezigheid bij verschillende overleggen en gesprekken met mensen in uiteenlopende functies binnen de organisatie is, zoals gezegd, bij deelnemers het begrip voor beleidsbeslissingen op verschillende niveaus in de organisatie toegenomen. Tegelijkertijd ontdekten deelnemers dat dergelijke beslissingen op het niveau van de teams en aan verzorgenden soms op een andere manier, niet duidelijk of soms zelfs helemaal niet, worden uitgelegd. Hierdoor ontbreekt bij collega's op de werkvloer soms begrip voor bepaalde beslissingen. Enkele deelnemers zien het dan ook als een belangrijke missie om de directe communicatie naar verzorgenden binnen de organisatie te verbeteren, om zo hun betrokkenheid bij en begrip voor processen en beslissingen in de organisatie te vergroten.

Uit de interviews met collega's blijkt dat een aantal deelnemers erin geslaagd is om de opgedane kennis gaandeweg over te brengen aan collega's. Ook wisten zij collega's te inspireren door over het traject en wat zij daarmee willen in gesprek te gaan. Deze deelnemers werden bijvoorbeeld ook door collega's aangesproken en benaderd in hun rol als ambassadeur. Aangemoedigd en geïnspireerd door de deelnemer toonden collega's in die gevallen op hun beurt ook een betrokken houding door de deelnemer in hun ambassadeursrol te ondersteunen en voeden.<sup>4</sup>

*Interviewer: En waaruit blijkt de steun bijvoorbeeld?*

---

<sup>4</sup> In hoofdstuk vier (zie paragraaf 4.2) beschrijven we dat niet alle ambassadeurs een dergelijke steun en betrokkenheid van collega's ervoeren, reflecteren we op enkele oorzaken daarvan en doen we aanbevelingen voor hoe een dergelijke steun mogelijk bevorderd kan worden.

“Uit de belangstelling die je hebt, en uit dingen die je toch weer tegenkomt, krantenartikelen die wij dan weer doorspelen naar haar, zo van: ‘Goh, kijk eens wat je daarmee kunt’, of euh... Nou, vooral dat soort dingen. Gewoon informatie delen, zij deelt informatie met ons, wij proberen weer dingen aan haar door te geven.”

*Interviewer: Ja en gebeurde dat ook al voorafgaand aan het traject?*

“Nou... dat meer informatie doorspelen en zo, dat van de cliënten hebben we altijd al wel heel veel gedaan, alleen nu, als je een keer een krantenartikel tegenkomt of ik zie iets in een tijdschrift... dan scheur ik het uit, neem ik het mee en zij verzamelt het dan weer.” ~ Collega van deelnemer, verzorgende-IG

Over het geheel genomen gaven respondenten uit de verschillende organisaties aan dat in hun organisaties de aandacht voor en zichtbaarheid van verzorgenden op verschillende niveaus is toegenomen; dit zou blijken uit de uitnodigingen voor bijvoorbeeld commissies en overleggen. Coaches en leidinggevenden benoemen daarbij wel dat de meeste organisaties echt aan het begin van deze verandering staan en dat het voor alle betrokkenen wennen is. Tegelijkertijd wordt de meerwaarde ervan zeker gezien, zo blijkt ook uit onderstaande uitspraken van een leidinggevende.

“Er is ook een mooi artikel verschenen, over wat het werk van 3-IGer inhoudt. Ja, en dan denk ik, ‘dat is wat mij betreft ook echt een ontzettende meerwaarde geweest ten opzichte van het niet starten van het traject of voor het traject.’ Medewerkers staan soms wel in de spotlights, maar vinden dat dan soms ook heel moeilijk. En dan zo’n mooi verhaal vanuit hun eigen werk en in relatie met dat traject, maakt dat het voor anderen ook wel een aantrekkingskracht heeft en ook laat zien van ‘het werk dat we doen heeft ook zin en is heel waardevol, en het is ook wat je er zelf van maakt.’ Dat vond ik wel één van de heel erg mooie mijlpalen. [...] Kijk en dat moet natuurlijk langzaam ook doorsijpelen richting de gehele organisatie. En dat zie je dan wel met zo’n heel mooi artikel, ja dat zijn wel de dingen waar je het verschil mee maakt en waardoor je het gaat zien en voelen. En waar het ook wordt gevoeld, in positieve zin, is natuurlijk bij het management en staf: dat je niet met alleen management en staf aan tafel zit, maar dat je ook met mensen te maken hebt vanuit de werkvloer, de échte professional, die ook volwaardig aan tafel zit en meepraat. [...] De staf is niet gewend dat er, naast managers en directie, andere mensen meepraten en meedenken. Dat is ook een beweging die we steeds meer zien, professionals worden ook op allerlei vlakken steeds meer benaderd.” ~ Leidinggevende van een deelnemer

Als in een positieve vicieuze cirkel versterken de veranderingen en opbrengsten binnen de organisatie én de opbrengsten op individueel niveau elkaar ook. Dus: een grotere zichtbaarheid, als gevolg van de genoemde activiteiten, leidt tot meer uitnodigingen om mee te denken en beslissen. Dat vergroot vervolgens het zelfvertrouwen en gevoel van erkenning, wat weer leidt tot het ondernemen van meer activiteiten om de eigen zichtbaarheid in de organisatie te vergroten.

### 2.3 Dit is pas het begin: verwachtingen voor de toekomst

Opvallende uitkomst was dat, ondanks de hierboven beschreven positieve veranderingen en opbrengsten in de organisaties, vrijwel alle respondenten – dus deelnemers zelf, collega's en leidinggevendenden – expliciet benoemen dat verdere opbrengsten voor de organisatie nog zichtbaar moeten worden.<sup>5</sup> Hoewel het traject feitelijk vooral gericht was op de (persoonlijke) ontwikkeling van vaardigheden en kwaliteiten bij de deelnemers, vond een deel van de respondenten (waaronder deelnemers zelf) de huidige opbrengsten in de organisatie teleurstellend; zij hadden er al meer van verwacht. Zowel enkele leidinggevendenden als verschillende deelnemers geven bijvoorbeeld aan dat de laatsten nog niet veel invloed hebben kunnen uitoefenen. Wel heerst het idee dat met de reeds ontplooidde activiteiten, de uitgezette lijntjes en met de vaardigheden die de deelnemers hebben geleerd, een mooie basis is gelegd om op voort te bouwen. Over het algemeen is dan ook de verwachting dat er in de toekomst zeker (nog meer) mooie dingen bereikt zullen worden: voor de deelnemers zelf, voor de organisatie en de beroepsgroep.

Voor die toekomst spreken collega's en leidinggevendenden ook wensen uit over zaken die zij graag zouden willen dat de ambassadeurs verder op- en aanpakken, en over hoe zij hun rol verder invullen en vormgeven. Regelmatig werd de hoop uitgesproken dat de ambassadeursrol wordt voortgezet en niet verwatert. Aansluitend bij de doelen van het traject, en de ambitie van de meeste deelnemers, zien collega's graag dat de ambassadeurs zich blijven inzetten voor het vergroten van de zichtbaarheid van de waarde van en erkenning voor het vak van verzorgende IG. Daarbij zien zij nadrukkelijk een trekkersrol voor de ambassadeurs om collega-verzorgenden hierin mee te nemen en hen op hun (eigen) verantwoordelijkheid te wijzen.

“Ik heb ooit in een overleg weleens aangegeven dat de organisatie heel veel kwaliteit aan personeel heeft rondlopen, maar er wordt geen gebruik van gemaakt. Dus ik denk: wanneer [de deelnemer] dat volledig onder de aandacht weet te houden, dan kan de organisatie hier heel veel profijt van hebben. [...] Ik denk dat ze heel duidelijk op de kaart kan zetten waar onze kracht ligt, waar ons takenpakket ligt en ze kan daarin een verbeterplan neerleggen. [...] Dat zou ik wel heel erg mooi vinden, want dat maakt het wat voelbaarder en dan, euhm... ja, dan heb je ook het idee dat iets blijft leven. Want alle tijd en aandacht die ze er aan besteed heeft, ik denk wel dat het zichtbaar moet kunnen blijven en euh, nou ja, goed, wat mij betreft hoop ik dat ze heel erg de omgeving kan blijven enthousiasmeren, van ja, om toch wel te kunnen blijven zien wat voor een mooi beroep het kan zijn en wat je verantwoordelijkheden daarin mogen zijn.” ~ Collega van deelnemer, verzorgende-IG

---

<sup>5</sup> In navolging van de opdracht van ZonMw en de daarbij aansluitende focus van het onderzoek is in de interviews expliciet gevraagd naar opbrengsten op het niveau van de organisatie. Hiermee was de focus van het *onderzoek* feitelijk iets breder dan de doelen van het traject; het traject was zoals gezegd op de ontwikkeling (van vaardigheden) bij de deelnemers zelf gericht. De focus van het onderzoek op uitkomsten en processen in de organisaties heeft echter wel waardevolle inzichten opgeleverd. In hoofdstuk vier (zie paragraaf 4.2) reflecteren we op het belang inbedding van een traject als dit in de deelnemende organisaties.

“Kijk, qua organisatie kan zij kijken hoe het er voor staat in de teams. Of er teams zijn waar de verzorgenden zich misschien nog ondergeschikt voelen en wat daar de oorzaak van is. Ja, ik denk wel dat zij moet proberen te stimuleren dat alle verzorgenden op hetzelfde niveau komen te zitten binnen onze organisatie en dat ze ook alle handelingen die ze mogen doen, dat ze die ook sowieso gaan toetsen. [...] En kijk, dat is iets waar zij zich in eerste instantie op kan richten, of iedereen wel al zijn handelingen al heeft gedaan.” ~ Collega van deelnemer, wijkverpleegkundige

“Bewustwording bij collega-verzorgenden IG, dat zij zich bewust worden van het functieprofiel. Dat zij zich bewust worden van de verantwoordelijke taken, maar dat zij ook inderdaad het gevoel ook hebben dat ze de vrijheid hebben binnen hun team. En dat de wijkverpleegkundige en de verpleegkundige niet meer willen doen dan anderen, maar dat je het gezamenlijk moet doen. Dus ik denk dat dat een beetje een samenvatting is wat wij graag binnen de organisatie zien, en misschien dat zij dat met het ambassadeurschap wel tot doel kan hebben: het duidelijk worden van het functieprofiel van verzorgenden-IG, en dat zij de verantwoordelijkheid durven voelen.” ~ Collega van deelnemer, wijkverpleegkundige

“Ze heeft nu dadelijk weer een extra opleiding *in the pocket* en met alle bagage die ze nu heeft, dat ze daarmee ook een soort van kartrekker kan zijn voor de verzorgenden in het team, maar ook gewoon in de regio, in de organisatie. Dus dat je niet alleen effe komt om je dienst te werken, maar dat je ook verder kijkt dan dat. En volgens mij nodigt daar het ambassadeurschap wel heel erg toe uit.” ~ Collega van deelnemer, wijkverpleegkundige.

#### **2.4 Erop uit: zichtbaar op lokaal niveau en landelijke vertegenwoordiging**

Gedurende het traject lag tijdens de cursusdagen de focus, zoals gezegd, grotendeels op de (persoonlijke) ontwikkeling van de deelnemers. In lijn met de doelstellingen van het traject ligt daar, zoals hierboven is beschreven, dan ook het merendeel van de belangrijkste opbrengsten en veranderingen. Net als dat de benoemde ontwikkelingen op individueel niveau de basis vormen voor de uitvoering van activiteiten binnen de organisatie, liggen ze ook aan de basis van het vergroten van de zichtbaarheid en vertegenwoordiging van de beroepsgroep buiten de eigen organisatie.

Tijdens de interviews halverwege bleek nog dat de ontwikkelingen op persoonlijk vlak en een veranderende relatie tot collega's (zie hoofdstuk vier) veel deelnemers zodanig bezig hielden dat er (tot dan toe) weinig ruimte was om de blik op buiten de organisatie te richten. In de tweede helft van het traject veranderde dit voor enkele deelnemers. Dat wil zeggen: enkele deelnemers hebben sinds die tijd verschillende activiteiten buiten hun organisaties ondernomen. Een keerpunt in dit verband was de bijdrage van de deelnemers aan de regionale bijeenkomsten voor verzorgenden, georganiseerd door het Platform voor Verzorgenden van V&VN. Als onderdeel van het ambassadeurstraject hebben de deelnemers tijdens deze bijeenkomsten gesprekstafels geleid. Dat deden zij over onderwerpen die zij zelf

van belang achtten voor de beroepsgroep en waarover zij graag met collega's in gesprekken gingen. Alle deelnemers vervulden deze rol voor de eerste keer en beschreven dat als een spannende ervaring. Hoewel sommige deelnemers zich na deze bijeenkomst realiseerden dat hun voorkeur bij andere activiteiten – in het eigen team en de organisatie lag – smaakten de gesprekken met verzorgenden van buiten de eigen organisatie bij andere deelnemers naar meer. Bij hen groeide de behoefte om meer ervaringen te horen en de missie om die vooral ook over te brengen en op de agenda te zetten in overleggen op landelijk niveau.

Sinds de afloop van het traject zijn meerdere deelnemers actief in de landelijke vertegenwoordiging van de beroepsgroep. Zo sprak één deelnemer mee over het Kwaliteitskader Wijkverpleging en sprak een ander mee over de kennisagenda voor de langdurige zorg. Daarnaast zijn verschillende deelnemers aangesloten bij het Platform voor Verzorgenden van V&VN. Meer recentelijk waren deelnemers actief op het Nationaal Congres Wijkverpleging. Geïnspireerd door de gesprekken met collega-verzorgenden (van buiten de organisatie) en gemotiveerd door positieve ervaringen met betrekking tot het zichzelf presenteren, dragen deelnemers verder bij aan de zichtbaarheid van verzorgenden (in de wijk) door hun verhalen te delen en interviews te geven. Zo grepen drie deelnemers de kans om hun verhaal te doen tijdens het afsluitende congres van het Zichtbare Schakel programma van ZonMw. Ook zijn verhalen van en interviews met deelnemers verschenen in het magazine van V&VN en in blogs op de website van V&VN of andere websites. Tot slot zijn meerdere deelnemers sinds de start van het traject actief over hun werk en ervaringen als ambassadeur gaan twitteren.

Naast activiteiten die in relatie tot het traject of op uitnodiging van V&VN ontplooid werden, hebben enkele deelnemers op eigen initiatief of in samenwerking met de eigen organisatie – op meer lokaal niveau – aan de zichtbaarheid van hun beroepsgroep gewerkt. Zo bezochten zij basis- en middelbare scholen. Daar gaven zij voorlichting om jonge mensen, die voor de keuze van een vervolgopleiding of beroep(specialisatie) stonden, enthousiast te maken voor het vak van verzorgende in de wijk. Ook stonden deelnemers op lokale banenmarkten met als doel om mensen die een carrièreswitch overwoegen voor het vak te enthousiasmeren. Deze activiteiten willen zij in de toekomst uitbreiden. Deelnemers zijn ook te zien in promotiefilmpjes, gemaakt door de organisatie. Op die manier hopen zij mensen enthousiast te maken voor de organisatie waarin zij werken, maar vooral ook mensen voor het vak van verzorgende in de wijk te werven.

### 3. Werkzame bestanddelen in het traject

Het onderzoek laat zien dat verschillende sterk aan elkaar gerelateerde werkzame bestanddelen van het ambassadeurstraject een rol spelen bij de behaalde opbrengsten en de waargenomen veranderingen.

Het eerste en belangrijkste bestanddeel was het *uitnodigen, stimuleren en uitdagen van de deelnemers* om dingen te doen die zij anders niet hadden gedaan. Dit werd gedaan door middel van opdrachten die deelnemers tijdens de bijeenkomsten, thuis of in de organisatie uitvoerden. Door het ondernemen van nieuwe en andere activiteiten ontdekten deelnemers voor hen nieuwe talenten, vaardigheden én interessegebieden, en werden (door henzelf opgeworpen) barrières doorbroken. Het geven van korte presentaties gedurende het hele traject was een goed voorbeeld. Velen hadden dat nog nooit, of sinds de opleiding niet meer gedaan en bijna iedereen zag er telkens weer tegenop. Meerdere deelnemers bleken getalenteerde verhalenvertellers; een talent dat, nadat de deelnemer dat zelf had (h)erkend vervolgens verder werd ontwikkeld en voor het ambassadeurschap werd ingezet. Een ander voorbeeld: deelnemers zijn gestimuleerd en uitgedaagd om binnen de organisatie onderzoek te doen naar bestaande overlegorganen en in gesprek te gaan met mensen die hen (verder) konden helpen om hun zichtbaarheid binnen de organisatie te vergroten. Voor velen was het aangaan van het eerste contact een drempel, maar was het gevoerde gesprek een positieve ervaring. Net als bij het presenteren droegen positieve reacties en ervaringen bij het netwerken bij aan het verder uitbreiden en vooral ook inzetten van hun netwerk.

Feitelijk waren het traject als geheel en, zoals gezegd, het soort activiteiten en de opdrachten die de deelnemers uitvoerden voor alle deelnemers nieuw en ook spannend. Vrijwel alle deelnemers moesten hierdoor vanaf dag één buiten hun comfortzone treden. De (vereiste) kwetsbare opstelling die dit tot gevolg had, leidde vrijwel direct tot een groepsgevoel, en belangrijker, wederzijdse bewondering en respect voor het feit dat iedere deelnemer de gevraagde activiteiten op geheel eigen wijze dan toch maar deed.

Dit groepsgevoel vormde de basis voor een tweede bestanddeel: het *samen dingen doen en van en met elkaar leren door elkaar te inspireren*. Deelnemers gaven aan dat zij veel (soms het meest) van elkaar hadden geleerd, iets wat de begeleider tijdens de bijeenkomsten nadrukkelijk faciliteerde. Allereerst leerden deelnemers van de wijze waarop andere deelnemers zich presenteerden, dingen verwoordden of aanpakten. Ten tweede zorgde de uitwisseling van ervaringen tussen deelnemers uit de vijf verschillende organisaties of uit verschillende regio's van één organisatie voor belangrijke lessen. Tijdens de bijeenkomsten kwamen organisatorische en beleidsmatige onderwerpen aan bod waarvan soms bleek dat deelnemers er binnen hun organisaties, tot dan toe, over het algemeen nauwelijks over geïnformeerd waren. Bij de bespreking van dergelijke onderwerpen was er veel ruimte voor het uitwisselen van ideeën en strategieën om lastige onderwerpen, die verzorgenden in de wijk raken, binnen de organisatie of het team bespreekbaar te maken. Door elkaar, op basis

van eerdere ervaringen, te adviseren en stimuleren kregen deelnemers vaak het (laatste) benodigde zetje in de rug om zaken op te pakken.

In veel gevallen trokken deelnemers uit dezelfde organisatie – er deden twee tot vier verzorgenden per organisatie mee – daarin met elkaar op. Alle deelnemers gaven aan dat het volgen van het traject met een of meer maatje(s) uit de eigen organisatie zeer waardevol was voor wederzijdse steun, stimulans en inspiratie. Hierdoor is er volgens de deelnemers meer bereikt dan als zij het traject alleen hadden gedaan.

Naast het elkaar stimuleren en inspireren, was een derde belangrijk bestanddeel dat de deelnemers elkaar *motiveerden en corrigeerden*. Dat wil zeggen: gedurende het traject ontstond een zelfcorrigerend en zelfmotiverend mechanisme bij de groep. Het zelfcorrigerende mechanisme werd zichtbaar als een deelnemer zich passief en afwachtend en/of pessimistisch opstelde als het ging om het doel, de voortgang en/of resultaten van het traject (meer hierover in hoofdstuk vier). Een dergelijke houding bestempelde de groep al snel als Calimero-houding – ‘ik ben klein en zij zijn groot’. In navolging van de begeleider en projectleider spraken de deelnemers elkaar er regelmatig op aan dat een dusdanige houding een ambassadeur niet paste. Waar enkele deelnemers eerst hoopten en verwachtten dat anderen actie zouden ondernemen om de positie en erkenning van de beroepsgroep te vergroten, groeide gedurende het traject steeds meer het besef dat hierin een groot aandeel bij henzelf lag (zie ook p. 15). Ook realiseerden zij zich dat een dusdanige houding de beroepsgroep in de huidige positie en rol had gebracht; de positie die zij nu juist wilden veranderen. Tegelijkertijd beseften de deelnemers dat een dergelijke houding waarschijnlijk kenmerkend was voor veel verzorgenden (in de wijk). Daarmee werd het de missie van de deelnemers om elkaar en collega-verzorgenden op een Calimero-houding aan te spreken en die zoveel mogelijk weg te nemen. Het elkaar motiverende mechanisme trad vooral op als deelnemers, bijvoorbeeld door een kwestie of probleem in de organisatie, de motivatie voor of zin in het traject en het ambassadeurschap dreigden te verliezen. In veel gevallen was een kwestie in de organisatie te relateren aan de reden waarom het ambassadeurstraject in eerste instantie was geïnitieerd – bijvoorbeeld dat deelnemers zich niet gehoord voelden. Juist dan spraken deelnemers elkaar erop aan dat een dergelijke situatie juist het belang en de noodzaak van het ambassadeurschap liet zien.

De keren dat de eerste ervaring met het proberen van iets nieuws of de uitvoering van een opdracht – naar het eigen oordeel van de deelnemer als gevolg van de hoge eisen die deelnemers aan zichzelf stelden en de vergelijking met andere deelnemers – respectievelijk niet direct positief was of teleurstellend was geweest, werden deelnemers gestimuleerd en gemotiveerd om het nogmaals te proberen. Als een volgende poging positiever uitpakte was er een belangrijke drempel genomen. Soms kon en mocht de conclusie echter zijn dat een bepaalde activiteit misschien niet bij een deelnemer paste.

Feitelijk kende het ambassadeurstraject voor vrijwel alle deelnemers pieken en dalen, en ging de ontwikkeling tot ambassadeur gepaard met vallen en opstaan. Gefaciliteerd door de begeleider was er tijdens de cursusdagen een veilige omgeving waarbinnen problemen in

de organisatie, maar ook tegenslagen en teleurstellingen aan de orde konden komen. Bovendien zorgde de begeleider ervoor dat dit gebeurde op een manier dat recht werd gedaan aan de behoeften van de deelnemer(s), maar dat tegelijkertijd niet de nadruk op negatieve ervaringen kwam te liggen. In plaats daarvan stuurde de begeleider, en gedurende het traject ook steeds vaker de deelnemers zelf, het gesprek al snel naar het bespreken van oplossingen. Door zowel ervaren barrières als oplossingen naar voren te brengen ontstond vaak een hernieuwde motivatie-impuls bij de gehele groep.

Voor activiteiten die deelnemers in hun eigen organisatie en daarbuiten ontplooiden, geldt dat zij gedurende het traject en daarna selectiever zijn geworden in wat zij wel en niet op- en aanpakken. Dat vraagt om keuzes maken en soms dingen te laten schieten: zij worden voor meer dingen gevraagd dan dat ze naast hun werk in de cliëntenzorg – realistisch gezien – kunnen doen, willen ze beide goed doen. Belangrijker bij de keuze om een activiteit binnen of buiten de organisatie wel of niet te doen, is dat deelnemers steeds beter weten wat hen ligt, waar ze goed in zijn en, vooral, wat ze leuk vinden om te doen. In die zin zet iedere deelnemer haar ((her)ontdekte) individuele talenten, kwaliteiten en enthousiasme in bij het verder vormgeven van het ambassadeurschap.



## 4. Reflectie: dilemma's, leerpunten en aanbevelingen

In dit hoofdstuk reflecteren we op enkele dilemma's en punten waarvan geleerd kan worden. Net als een groot deel van de positieve opbrengsten en veranderingen, zijn onderstaande dilemma's en leerpunten gedurende het traject teruggekoppeld in de frequente overleggen tussen de begeleider, projectleider en hoofdonderzoeker.<sup>6</sup> Ook zijn ze besproken tijdens bijeenkomsten met de begeleidingsgroep.<sup>7</sup> Voor de meeste leerpunten en aanbevelingen die voor ambassadeurstrajecten beschreven worden, geldt dat deze in het hier beschreven ambassadeurstraject voor verzorgenden in de wijk al door middel van acties of een verandering zijn opgepakt. Ook zijn ze al meegenomen bij de ontwikkeling en vormgeving van de ambassadeurstrajecten voor verzorgenden intramuraal, die in september 2018 starten.

We beschrijven de leerpunten en aanbevelingen hieronder toch uitgebreid om drie redenen. Net als de hierboven beschreven werkzame elementen zijn de leerpunten en aanbevelingen relevant voor toekomstige vergelijkbare (ambassadeurs)trajecten, georganiseerd door V&VN of andere organisaties, voor verzorgenden of andere beroepsgroepen in de zorg of daarbuiten. Ten tweede hebben enkele leerpunten betrekking op de organisaties die deelnemers naar (toekomstige) ambassadeurstrajecten afvaardigen en de coaches die deelnemers begeleiden. In de derde plaats zijn sommige leerpunten relevant voor organisaties die zelf met hun regionale opleidingsorganisaties de positie van verzorgenden willen versterken. Gegeven de toenemende complexiteit van het vak, de doelgroep waarmee verzorgenden te maken hebben en de verantwoordelijkheden voor het organiseren van hun werk zal het belang van verzorgenden die meer voor hun vak kunnen opkomen toenemen.

### 4.1 Dé ambassadeur bestaat niet: zelf ontdekken versus bijsturen

Binnen het traject was er ruimte voor het idee dat 'het ambassadeurschap' op verschillende manieren kan worden ingevuld, zowel in positie als in gedrag: een ambassadeur kan verschillende dingen zijn en doen. Deze ruimte was er vanwege het idee dat 'dé ambassadeur' niet bestaat. Bovendien was het doel dat deelnemers zoveel mogelijk zelf zouden ontdekken waar hun interesses en kwaliteiten voor de invulling van het ambassadeurschap (na afloop van het traject) lagen. Voor veel deelnemers was het echter wennen om zelf ideeën te (mogen) ontwikkelen over wat zij konden doen en hoe dat aan te

---

<sup>6</sup> Zie de eerste auteur van deze rapportage.

<sup>7</sup> De kern begeleidingsgroep bestond uit een expert op het gebied van veranderingen in zorgorganisaties (en voormalig wijkverpleegkundige), twee verzorgenden uit het Platform voor Verzorgenden van V&VN, een adviseur van V&VN, een (ambassadeur) wijkverpleegkundige, en een onderzoeker. De begeleidingsgroep, de projectleider van V&VN, de begeleider en twee onderzoekers van de VU (de eerste en laatste auteur) zijn gedurende het traject drie keer bij elkaar gekomen.

pakken. Dat is niet zo vreemd: dat waren ze niet gewend, noch toe uitgenodigd in hun werk. Een behoorlijk aantal deelnemers had, met name in het begin, dan ook moeite om zich een beeld van het (verloop van het) traject te vormen en om invulling aan het ambassadeurschap te geven. In de eerste helft van het traject was er dan ook herhaaldelijk de vraag om meer duidelijkheid van de begeleider en projectleider over wat het traject de deelnemers zelf en collega's zou opleveren, evenals handvatten voor de invulling van de ambassadeursrol. Zij hadden behoefte aan een stip op de horizon, en vonden het lastig dat die niet eenduidig was; zij mochten die zelf immers zetten. De hierboven genoemde stimulerings-, inspirerende-, corrigerende- en motiverende mechanismen traden ook in dergelijke gevallen op: deelnemers die wel een beeld hadden van wat zij als ambassadeur wilden en hoe het traject hen daarbij kon helpen, hielpen anderen in het verkrijgen van vergelijkbare inzichten door het geven van voorbeelden.

Hieraan gerelateerd was duidelijk een verschil zichtbaar in hoe mensen het traject ingingen. Enkele deelnemers zagen zichzelf als "ambassadeur in opleiding", anderen zagen zichzelf direct als ambassadeur (hierna: "instant ambassadeurs") toen zij het traject starten. Deelnemers die zichzelf als ambassadeurs in opleiding zagen, leken meer te leren en te reflecteren op doorgemaakte veranderingen en hun eigen houding. Deze deelnemers waren niet per se op zoek naar legitimatie van hun rol en activiteiten. Dit kwam enerzijds omdat dit nog niet hoefde omdat ze nog in opleiding waren, en anderzijds omdat de acties die zij al (voorzichtig) uitvoerden vaak doordacht waren. Bovendien geloofden deze deelnemers dat de invulling van de ambassadeursrol zich gedurende het traject verder zou uitkristalliseren. In vergelijking: instant ambassadeurs wilden vrijwel direct actie, maar hoe en wat zij dan precies wilden wisten ze niet altijd. Door de focus op doen/actie, reflecteerden zij minder op hun doen en laten en leken daardoor minder te leren. Hierdoor deden zij dingen ook meer op dezelfde manier als voorheen. Tegelijkertijd probeerden instant ambassadeurs door actie snel resultaat en erkenning te krijgen. Doordat de actie vaak minder doordacht/doelgericht was, was de werking ervan soms echter averechts. Daarbij leken de instant ambassadeurs iets meer gedreven door frustratie en een zekere mate van pessimisme. Deze mensen bleven dan ook een beetje hangen in het beeld van de "verzorgenden als ondergeschoven kindje", ondanks dat de frustratie daarover en de wil om dit te veranderen hun initiële drijfveren vormden.

Zoals beschreven zit de kracht van het traject in het feit dat deelnemers zelf en met elkaar dingen uitzoeken, uitvinden en ontdekken. Tegelijkertijd is het van belang dat deelnemers gestimuleerd worden dingen net even anders doen te dan hoe ze eerder deden; vooral omdat het doel is om de beroepsgroep als geheel in een ander daglicht te zetten. Om te voorkomen dat deelnemers een eigen (alternatief) doel aan opdrachten of activiteiten verbinden en sneller teruggrijpen naar (oude) gewoonten en houdingen, was het voor een aantal deelnemers, vooral in het begin, iets meer sturing en handvatten wenselijk geweest.

Verder leren we hieruit dat een visie en verhaal over de ambassadeursrol die de deelnemer wil vervullen essentieel zijn voor een gevoel van eigenaarschap. Het lijkt

belangrijk om hier gedurende het traject veel aandacht aan te besteden. Dat wil zeggen: het lijkt goed om deelnemers nadrukkelijk aan te zetten en uit te nodigen om die visie en het verhaal te ontwikkelen, dat vooral ook te vertellen aan derden, en op basis daarvan activiteiten te ontplooiën. Vervolgens zou er ook nadrukkelijk aandacht en gelegenheid kunnen zijn om de deelnemers op de invulling van de door hen beoogde ambassadeursrol *na* het traject voor te bereiden. Ondanks dat deelnemers heel veel dingen hebben geleerd, gaven zowel collega's als deelnemers zelf aan dat zij het lastig vonden om te bepalen hoe en waar zij het geleerde op een handige wijze konden inzetten. De basiscompetenties zijn tijdens het traject zeker ontwikkeld, maar er was beperkte ruimte om een strategie en route voor het uitbreiden van invloed en het versterken van het imago van de beroepsgroep uit te stippelen. Dit laatste is belangrijk omdat ambassadeurs de juiste vaardigheden op de juiste wijze moeten toepassen om de beoogde ambassadeursrol te pakken, en, belangrijker, ervoor te zorgen dat anderen hen als zodanig erkennen en herkennen (zie ook 4.2).

Op basis van bovenstaande reflectie doen we de volgende aanbevelingen voor ambassadeurstrajecten:

1. Bespreek in het intakegesprek de verwachtingen en doelen van alle betrokken actoren. Benadruk in het intakegesprek tegelijkertijd dat verwachtingen en doelen soms bijgesteld moeten/mogen worden omdat het ambassadeurstraject een ontdekkingsreis is waarin deelnemers positief verrast zullen worden, maar ook onzekerheden en drempels zullen tegenkomen. Benoemen dat dingen zich gaandeweg zullen uitkristalliseren (en niet direct duidelijk zullen zijn) schept toch een bepaalde manier van duidelijkheid.
2. Faciliteer en stimuleer het gevoel van eigenaarschap door deelnemers regelmatig te laten reflecteren op waarom ze aan het traject mee zijn gaan doen, en hen te herinneren aan wat zij wilden en moesten leren. Laat hen eveneens regelmatig reflecteren op de nieuwe vaardigheden die zij al hebben geleerd.
3. Benoem een positieve en constructieve motivatie als primaire voorwaarde voor deelname aan het ambassadeurstraject: trots op het vak en de waarde ervan verder willen uitdragen. Stimuleer, faciliteer en ondersteun dat een activistische, maar pessimistische houding omgezet wordt naar een constructieve houding. Dit vereist een bespreking over het verschil tussen een activistische houding en acties en een constructieve en positieve ambassadeursrol voor het vak.
4. Maak van het ontwikkelen van een eigen visie en verhaal over het ambassadeurschap, en het uitdragen daarvan, een concreet leerdoel. Het ontwikkelen en uitdragen van een visie en verhaal over het ambassadeurschap en het traject is niet alleen van belang voor (een gevoel van eigenaarschap bij) de deelnemers zelf, maar ook belangrijk voor de ondersteuning en (h)erkenning van de ambassadeursrol in de organisatie (zie paragraaf 4.2) en daarbuiten.

Hieraan gerelateerd doen we voor coaches van de deelnemers in de organisaties de volgende aanbevelingen:

5. Geef als coach waar nodig – namelijk op het moment dat mensen in ‘oude’ gewoonten en gedrag blijven hangen of moeite hebben om zelf invulling aan het ambassadeurschap te geven – sturing en handvatten. Het klinkt wellicht wat paradoxaal, maar iets meer sturing draagt waarschijnlijk bij aan een sneller gevoel van eigenaarschap en een eigen visie bij de deelnemers.
6. Ondersteun deelnemers in het (kritisch) reflecteren op wat zij al geleerd hebben en welke vaardigheden zij nog verder kunnen ontwikkelen.

#### **4.2 Ambassadeur in relatie tot collega's in de organisatie**

In het onderzochte ambassadeurstraject is er veel aandacht en tijd besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers en het leren van profileringsvaardigheden. We benoemden in voetnoot nr. 5 al even dat de focus van het onderzoek feitelijk iets breder was. De bredere focus van het onderzoek op uitkomsten en processen in de organisaties leverde enkele waardevolle punten voor reflectie op.

Zoals gezegd was het strikt genomen niet een van de hoofddoelen van het traject dat deelnemers hun collega's in het ambassadeurschap zouden betrekken en meenemen. Uit de observaties en de interviews met zowel de deelnemers als hun collega's en leidinggevenden blijkt echter dat steun van collega's belangrijk is voor de wijze waarop deelnemers het traject beleven en doorlopen, evenals voor de activiteiten die zij ontplooiën. We benoemen hieronder kort enkele belangrijke aan elkaar gerelateerde bevindingen in dit verband.

Het deel van het onderzoek in de organisaties laat ten eerste zien dat collega's en leidinggevenden lang niet altijd een goed beeld hadden van wat het traject inhield en wat het belang ervan was. Een heel aantal collega's gaf aan dat zij van de deelnemers eigenlijk niet veel over het traject gehoord hadden en weinig zicht hadden op wat de deelnemer ermee wilde. Wel zagen ze dat deelnemers veel energie en tijd in het traject staken. Wat betreft die uren was het soms lastig dat die op de productie op het team drukte, waardoor teamleden meer verantwoording of uitleg van de deelnemer of leidinggevenden en organisatie hadden verwacht. Ten tweede, deelnemers ervoeren dat zij van zowel verzorgenden als anderen in het team en de organisatie lang niet altijd de steun en reactie kregen die zij verwacht of gehoopt hadden. Soms ervoeren ze zelfs weerstand van collega's, wat in veel gevallen gerelateerd was aan de druk op de productie. Ten derde, verschillende deelnemers hadden moeite om met dergelijke weerstand of een ervaren gebrek aan interesse bij collega's om te gaan. Tot slot gaven zowel collega's als deelnemers zelf aan dat deelnemers het soms lastig vonden om de opgedane kennis te delen en de vaardigheden in te zetten op een wijze waarmee zij collega's wisten te bereiken.

Bovenstaande bevindingen gaan feitelijk over de relatie tussen deelnemers en collega's. Bij verscheidene deelnemers veranderde die relatie door hun deelname aan het traject. Dit kwam bijvoorbeeld doordat de deelnemers een toename in hun kennis en een nuance of een andere manier in hun denken ervoeren. Als gevolg daarvan voelden enkele deelnemers een bepaalde eenzaamheid en ook afstand tot collega's. Deelnemers gaven tegelijkertijd aan dat zij graag de opgedane kennis wilden delen, maar dat zij niet altijd wisten hoe ze dat moesten doen zonder bijvoorbeeld betweterig over te komen. Wat opviel is dat nu net de deelnemers die hier bang voor waren door hun collega's *niet* als betweterig werden ervaren, maar dat collega's juist geïnteresseerd waren in hetgeen deze deelnemers deelden. Van enkele andere deelnemers waren er *wel* collega's en leidinggevenden die noemden dat de wijze waarop een deelnemer de opgedane kennis probeerde delen hen niet per se aansprak. Het gevolg was dat collega's van deze groep deelnemers hen dan ook niet benaderden in hun rol als ambassadeur. Dit werd door de betreffende deelnemers als een gebrek aan interesse en reactie ervaren.

Hieraan gerelateerd was er een andere belangrijke verandering bij de deelnemers die invloed had op de relatie tot collega's en leidinggevenden. Een aantal deelnemers sprak zich sinds de start van het traject makkelijker en veelal kritischer uit over zaken in het team of de organisatie waar zij het niet mee eens waren. In hoofdstuk twee beschreven we dat verschillende deelnemers dat op een tactvoller manier doen, waarmee zij anderen weten te bereiken en betrekken. Voor een aantal deelnemers was 'het vaker uitspreken van dingen' een echter leerdoel waaraan nog gewerkt moest worden. Bij hen gebeurde het soms dat zij bij het oefenen in het zich uitspreken nog niet altijd de juiste toon wisten te vinden. De combinatie met de ervaring van enkele collega's dat deelnemers zich redelijk 'plotseling' ineens over dingen gingen uitspreken leidde ertoe dat de verhouding tussen deelnemers en collega's in zo'n geval onder druk kwam te staan. Soms ontstond hierdoor zelfs conflict. Meerdere deelnemers gaven aan in dit verband ook aan dat zij soms nog de handvatten misten om anderen mee te nemen, vooral als mensen anders dachten dan zichzelf en conflict op de loer lag. Een deelnemer zei in dit verband in het afsluitende interview:

"Ik focus me nu vooral op gelijkgestemden, omdat ik niet weet hoe ik met mensen om moet gaan die anders over de dingen denken dan ik."

Een ander vertelde dat zij zich voor de zekerheid maar "gedeisd" hield in plaats van dat zij zich over dingen uitsprak. De uitkomst van zich vervolgens (toch maar weer) gedeisd houden lijkt echter evenmin wenselijk. Anders gezegd: deze uitkomst wringt een beetje met de in principe positieve opbrengst dat deelnemers, door zich uit te spreken, hun mening en belang niet (meer) aan de kant schuiven en zich blijkbaar realiseren dat zij hun (individuele) visie en belangen naar voren mogen brengen om het onderwerp van gesprek te laten zijn. Om een averechtse uitkomst te voorkomen lijkt het van belang om deelnemers in de veranderende relatie tot hun collega's nog meer te begeleiden en hen handvatten te bieden om met weerstand om te gaan.

In navolging van het bovenstaande doen we de volgende aanbevelingen voor ambassadeurstrajecten:

7. Besteed in het traject voldoende aandacht aan vaardigheden om de kennis en de ervaringen die deelnemers hebben opgedaan – op termijn – zo krachtig mogelijk over te brengen naar verschillende mensen, omdat verschillende ontvangers er op verschillende manieren ontvankelijk voor zijn.
8. Bied deelnemers handvatten voor het omgaan met weerstand, een gebrek aan reactie, en voor het omgaan met tegenslag. In dit kader zou het (kritisch maar opbouwend) geven en ontvangen van feedback een leerdoel kunnen worden.

Hieraan gerelateerd bevelen we coaches in deelnemende organisaties aan:

9. Bespreek in een vroeg stadium met deelnemers de wijze waarop zij hun boodschap naar anderen in het team en de organisatie overbrengen, en de wijze waarop ze een gesprek aangaan met iemand die anders denkt.
10. Reflecteer met de deelnemers op de persoonlijke veranderingen die zij ondergaan, en bespreek welk effect deze veranderingen op (de relatie tot) collega's kan hebben en hoe deelnemers, op hun beurt, met reacties van collega's (kunnen) omgaan.

### **4.3 Financiële inbedding in de organisatie: wel versus geen urencompensatie**

De wijze en mate van (financiële) inbedding van het traject verschilde in de vijf deelnemende organisaties. Qua urenvergoeding/-compensatie waren er deelnemers die alle uren vergoed kregen tot deelnemers die helemaal geen vergoeding ontvingen. Mensen die wel compensatie kregen vonden dat logisch, en gaven bovendien aan: "ik zou niet mee hebben gedaan als ik geen compensatie gehad zou hebben". Tegelijkertijd benoemen zij dat zij zich door de compensatie verplicht voelden om bepaalde taken en activiteiten waarvoor ze binnen de organisatie werden gevraagd op te pakken. Hierdoor waren er andere dingen die ze zelf hadden willen doen soms niet mogelijk door een gebrek aan tijd. In enkele gevallen drukte de compensatie ook op de productie(norm) van het team. Bij deelnemers uit tenminste drie organisaties was er "gedoe" over hun inzet en uren. Bovendien zorgden de deelname aan het traject en extra activiteiten binnen en buiten de organisatie die daaruit volgden er soms voor dat deelnemers voor collega's in het team juist minder zichtbaar waren. Dat leidde in sommige teams tot "scheve blikken" van collega's en kritische vragen van collega's en leidinggevendenden. Hierdoor was een deel van de deelnemers mét urencompensatie veel energie kwijt aan het onderbouwen en legitimeren van hun doen en laten. Dit was ook mede het gevolg van dat er binnen enkele organisaties niet duidelijk gecommuniceerd was over de gemaakte afspraken.

Mensen die geen compensatie kregen durfden daar tijdens het traject niet naar te vragen, ook niet als er door de organisatie een aanzienlijk beroep op hen als ambassadeur

werd gedaan. Enerzijds gaven deze deelnemers aan dat zij zich nog meer verplicht zouden voelen om op verzoeken uit de organisatie in te gaan als zij wel een vergoeding zouden krijgen. Anderzijds leidde het gebrek aan compensatie er bij deze groep toe dat zij soms activiteiten of taken die hen wel interessant leken toch niet oppakten omdat ze een te grote investering in *eigen* tijd zouden omvatten.

Hoe dan ook, dit leert ons dat het wel of niet krijgen van compensatie heeft invloed op de hoeveelheid (extra) taken die deelnemers al dan niet oppakken, en de reden waarom deelnemers dat doen. Daarnaast is het belangrijk om in te zien dat de mensen die met een ambassadeurstraject starten veelal al meer taken uitvoeren dan de gemiddelde verzorgenden in veel organisaties; in navolging van het geschetste profiel zijn zij daarop geselecteerd. Als er geen urencompensatie is mis je in een traject als dit misschien mensen die voldoen aan het profiel, omdat zij zonder compensatie niet nog meer taken en activiteiten naast het normale werk en/of in eigen tijd kunnen of willen doen.

Ook na afloop van het traject speelde het vraagstuk over de compensatie. Deelnemers gaven aan dat zij voor het voortzetten van hun ambassadeursrol onder meer ondersteuning in de vorm van uren nodig hebben. Voortzetting van de compensatie in uren na het traject was en is bij veel organisaties afhankelijk van de opbrengsten van het traject voor de organisatie. Zoals gezegd waren die opbrengsten op het niveau van de organisatie veelal nog in ontwikkeling. Aangezien vaak wel erkend werd dat er belangrijke eerste stappen waren gezet, zijn de meeste regelingen voor urencompensatie gecontinueerd of zelfs uitgebreid. In de organisatie waar deelnemers geen urencompensatie hadden gekregen, is dat ingesteld. Dit lijkt erg belangrijk voor de borging van de opbrengsten en verdere vormgeven en uitbreiden van het ambassadeurschap.

We bevelen organisatoren van ambassadeurstrajecten dan ook aan:

11. Geef organisaties een *richtlijn* voor (minimale) urencompensatie.
12. Bespreek met contactpersonen (bijvoorbeeld de coaches) in de deelnemende organisaties in ieder geval wat het effect van wel of geen urencompensatie op deelnemers kan zijn. Daarbij is het ook belangrijk om te bespreken wat er zonder urencompensatie realistisch gezien van deelnemers gevraagd kan worden als het gaat om (extra) activiteiten in het kader van het traject, zonder dat hun werk in de cliëntenzorg of de relatie met collega's er hinder van ondervinden.

Hieraan gerelateerd bevelen we coaches en de deelnemende organisaties aan:

13. Maak goede afspraken over de urencompensatie en zorg ervoor dat die ook duidelijk gecommuniceerd worden, ten minste naar de leidinggevenden van de deelnemers en bij voorkeur collega's in het team.
14. Bespreek (als coach) regelmatig verwachtingen over wat deelnemers wel en niet aan extra taken en activiteiten kunnen doen.

#### 4.4 Eindconclusie

In deze rapportage over het eerste Ambassadeurstraject voor Verzorgenden in de wijk hebben we laten zien dat het *uitnodigen en stimuleren* van mensen om dingen te doen die ze eerder niet deden tot mooie (persoonlijke) ontwikkelingen en nieuwe ontdekkingen leidt. Ook leidt het tot veranderingen, activiteiten en initiatieven in zorgorganisaties. Het ambassadeurstraject heeft er bovendien aan bijgedragen dat de deelnemende verzorgenden hun vak en de beroepsgroep meer en positiever op de kaart weten te zetten. Daarbij werd zichtbaar dat deelnemers ernaar streefden en zullen blijven streven om anderen in hun ontwikkeling mee te nemen. Dat wil zeggen: veel deelnemers proberen anderen te stimuleren, inspireren en uit te nodigen om nieuwe dingen aan te pakken. Onze voornaamste aanbevelingen waren gericht op hoe juist dit aspect van het ambassadeurschap nog meer bevorderd kan worden. Hoe dan ook, de deelnemers zullen zich hierin nog veel verder ontwikkelen nu zij, met de handvatten en de vaardigheden die ze in het traject gekregen hebben, hun ambassadeursrol verder zullen invullen en vormgeven.

Het inzicht van het stimuleren en uitdagen lijkt wellicht een open deur, maar open deuren waaien soms dicht, zo blijkt. Want, enigszins stellig gezegd, als het inzicht dat het belang is om mensen op de werkvloer uit te nodigen en te stimuleren om nieuwe dingen te doen en hun stem te laten horen in de zorgsector wijdverbreid (gemeengoed) was geweest, waren het ambassadeurstraject voor verzorgenden in de wijk en vergelijkbare trajecten voor gerelateerde beroepsgroepen, waarschijnlijk niet zo nodig geweest.

In ieder geval passen ambassadeurstrajecten in de cultuur van leren en verbeteren die in het recent vastgestelde Kwaliteitskader voor de wijkverpleging (Stuurgroep Kwaliteitskader Wijkverpleging, 2018), maar ook in het Kwaliteitskader voor de verpleeghuiszorg (Zorginstituut Nederland, 2017), zo'n prominente plaats inneemt. Voorwaarde daarvoor is dat medewerkers eigenaarschap nemen voor hun eigen leer- en ontwikkelproces. Daarvoor is het weer van belang dat medewerkers mondig zijn, zich vrij kunnen en durven uitspreken, en de vaardigheid verstaan om te reflecteren en daar met elkaar over te spreken. Het ambassadeurstraject biedt daartoe belangrijke aangrijpingspunten en handvatten. Gezien de grote groep verzorgenden in de sector, is een ambassadeurstraject zeker belangrijk. Ook is het zaak dat de opgedane ervaringen breed in de sector worden uitgedragen en op maat worden overgenomen. Wanneer zorgorganisaties de hier beschreven eerste stappen naar ambassadeurstrajecten voor verzorgenden opvolgen met nieuwe stappen, en daarbij kritisch kijken naar de werkzame bestanddelen, alsook de geleerde lessen en aanbevelingen waarvan in dit rapport verslag is gedaan, is te verwachten dat ambassadeurstrajecten positief bijdragen aan de emancipatie van verzorgenden, en daarmee aan de duurzame ontwikkeling van deze belangrijke beroepsgroep.



## Bijlage I. Onderzoeksopzet en dataverzameling

### Onderzoeksopzet

Het onderzoek betrof een participatief onderzoek (Ybema et al., 2009), met elementen uit actie-onderzoek. Het 'actie-onderzoek element' bestond eruit dat er tussentijds regelmatig momenten voor terugkoppeling van en reflectie op (eerste) bevindingen plaatsvond. Dit gebeurde op zowel informele wijze – bijvoorbeeld bij het napraten aan het einde van een cursusdag – maar ook tijdens meer formele momenten – zoals tijdens overleggen met de projectleider van V&VN en de begeleider van de cursus die daarvoor gepland waren en tijdens bijeenkomsten met de begeleidingsgroep. Ook werden de eerste bevindingen tijdens een bijeenkomst aan de deelnemers teruggekoppeld. Mede op basis van de formele en informele terugkoppelings- en reflectie-momenten werden de focus en het programma voor de volgende bijeenkomsten verder vormgegeven.

### Dataverzameling

De dataverzameling bestond uit participerende observaties en interviews (deels telefonisch). Deze methoden van kwalitatieve dataverzameling vulden elkaar aan (zie hieronder) (Robson, 2011). Uitgangspunt bij het onderzoek was dat we de deelnemers aan het traject zo weinig mogelijk extra wilden belasten, en dat het onderzoek onderdeel was van het ontwikkelingsproces van de deelnemers doordat het aanleiding zou geven tot individuele reflectie en groepsreflectie. De specifieke benadering die in de interviews werd gebruikt (zie hieronder) en het tussentijds terugkoppelen van inzichten droeg hieraan bij.

#### *Participerende observaties*

Door de aard van het traject, omdat verwacht werd dat deelnemers een sociale / persoonlijke verandering zouden ondergaan en er op momenten wellicht persoonlijke kwesties aan de orde zouden komen, is er, mede op verzoek van de begeleider, voor gekozen om participerende observaties te doen. Dat wil zeggen: observaties terwijl de onderzoeker aan activiteiten meedoet in plaats van enkel observaties waarbij de onderzoeker van een afstandje toekijkt. Door te participeren werd de hoofdonderzoeker onderdeel van het traject en de groep – de zogenaamde “fly on the wall” (Ybema et al., 2009) – waardoor de deelnemers gewend raakten aan de onderzoeker en zij zich veelal uitten en gedroegen als ware de onderzoeker er niet (Robson, 2011).

De observaties werden gedaan met verschillende doelen in het achterhoofd. Allereerst boden de observaties aanvullende inzichten op de interviews (zie hieronder) en andersom (data triangulatie). Dit wil zeggen: door tijdens de bijeenkomsten te observeren was de onderzoeker getuige van het (ontwikkelings)proces dat de deelnemers doormaakten.

Ook was er daarmee de mogelijkheid om onderdelen van de interviews in context te plaatsen. Ten tweede konden door middel van de observaties het traject als geheel en daarmee bijvoorbeeld ook veranderingen door de tijd gevolgd worden. Tijdens de bijeenkomsten lette de onderzoeker onder andere op de sfeer in de groep, de interactie tussen mensen, en de werkwijze (van de begeleider). Op die manier konden de observaties mede inzicht bieden in de werkzame bestanddelen van het traject. Ook gaven ze input voor punten ter reflectie en eventuele leerpunten. De observaties werden gedaan tijdens de intakegesprekken met de deelnemers, de acht cursusdagen van het traject, bijeenkomsten met coaches uit de organisatie van de deelnemers, en enkele activiteiten (o.a. workshops waarin de deelnemers actief waren) naast de cursusdagen.

### *Interviews*

De interviews hadden tot doel om inzicht te krijgen in de opbrengsten en ervaren veranderingen als gevolg van het traject, en om het “oordeel” van de betrokkenen over het traject in beeld te krijgen.

Om de opbrengsten en ervaren veranderingen in beeld te brengen maakten we tijdens de interviews met deelnemers, collega's, leidinggevenden en coaches gebruik van een aangepaste vorm van de 'Most Significant Change' benadering (hierna: MSC benadering) (Davies & Dart, 2005). De MSC benadering is bij uitstek geschikt om trajecten, zoals het ambassadeurstraject, te onderzoeken:

1. waarbij kwantitatieve data door het lage aantal deelnemers geen bruikbare informatie oplevert;
2. waarvan de impact vooraf moeilijk te kwantificeren is;
3. waarbij er vooraf geen vastgestelde uitkomstmaten zijn waarop individuen te vergelijken zijn;
4. waarin doelen tussentijds aangepast of bijgesteld kunnen worden en uitkomsten voor de deelnemers derhalve divers zijn;
5. waarbij de focus op leren en (persoonlijke) ontwikkeling door individuele deelnemers ligt (Choy & Lidstone, 2013; Davies & Dart, 2005; Willets & Crawford, 2007).

In tegenstelling tot onderzoek met kwantitatieve vragenlijsten, vaak gebruikt als methode om leer- en ontwikkelingstrajecten te evalueren, had de MSC benadering bovendien als doel om de deelnemers tot zelfreflectie aan te zetten en die zelfreflectie zichtbaar te maken (Choy & Lidstone, 2013). Dat deden we door in interviews verhalen over ervaren veranderingen en opbrengsten te verzamelen (Dart & Davies, 2003). Om bij deelnemers de reflectie op ervaren veranderingen en opbrengsten tot dan toe te stimuleren, kregen de deelnemers voorafgaand aan het interview halverwege het traject enkele vragen over ervaren veranderingen en opbrengsten per e-mail toegestuurd. Hun eerste reflecties stuurden de deelnemers het

interview naar de onderzoeker op.<sup>8</sup> Deze bespraken zij in het interview. Voorafgaand aan het interview dat na afloop van het traject plaatsvond schreven deelnemers een reflectieverslag. Deze vormde input voor het afsluitende interview.

In interviews met deelnemers, leidinggevendenden van deelnemers, collega's van deelnemers en de coaches van de deelnemers in de organisaties bespraken we positieve ervaren veranderingen en opbrengsten voor zichzelf, voor de organisatie en daarbuiten. Ook bespraken we negatieve, onverwachte of nog gehoopte/verwachte veranderingen met alle respondenten. Met behulp van een aantal vragen over ervaren veranderingen werden respondenten uitgenodigd om ervaren veranderingen en opbrengsten te delen. Daarnaast kwam in de interviews met al deze respondenten aan bod wat zij van het traject als geheel vonden. Dit deden we door te vragen naar elementen en onderdelen die zij er goed vonden, die beter konden (die ze anders zouden doen), of die zij hadden gemist.

De hoofdonderzoeker interviewde de 14 deelnemers halverwege en ongeveer een maand na afloop van het traject (één deelnemer was aan het einde van het traject niet beschikbaar voor een interview). De interviews halverwege het traject (in oktober 2017) vonden (met uitzondering van één interview dat via Skype was) plaats op de werkplek van de deelnemer. Deze interviews duurden tussen de 50-90 minuten. De interviews aan het einde van het traject (tussen januari-maart 2017) waren telefonisch en duurden tussen de 50-65 minuten. Naast de deelnemers interviewden we binnen drie maanden na afloop van het traject (tussen februari-april 2017): 1) de vijf coach/trajectbegeleiders van de deelnemers in de organisatie; 2) van alle deelnemers de leidinggevende, in totaal 12 (drie deelnemers hadden dezelfde leidinggevende); en 3) van bijna alle deelnemers twee collega's uit hun team, in totaal 14 (wijk)verpleegkundigen en 10 verzorgenden. Deze interviews waren telefonisch en duurden tussen de 20-50 minuten. Deze interviews werden uitgevoerd door de hoofdonderzoeker en een onderzoeksassistent.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> De MSC benadering is toegankelijk en laagdrempelig (non-threatening) aangezien er geen goede of foute antwoorden zijn. Door vooraf enkele vragen naar de deelnemers op te sturen wilden we de laagdrempeligheid nog vergroten.

<sup>9</sup> Zie de tweede auteur van deze rapportage.

## Bijlage II. Referenties

- Bosman & Vos. (2016). *Verzorgenden in wijkteams. Een verkenning naar aantallen, deskundigheid en rol*. [Online](#) geraadpleegd.
- Choy, S., & Lidstone, J. (2013). Evaluating leadership development using the Most Significant Change technique. *Studies in Educational Evaluation*, 39(4), 218-224.
- Dart, J. J., & Davies, R. J. (2003). A dialogical story-based evaluation tool: The Most Significant Change technique. *American Journal of Evaluation*, 24, 137-155.
- Davies, R., & Dart, J. (2005). *The 'most significant change' (MSC) technique. A guide to its use*. [Online](#) geraadpleegd.
- Robson, C., & McCartan, K. (2011). *Real world research. A resource for users of social research methods in applied settings*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stuurgroep Kwaliteitskader Wijkverpleging (2018). *Kwaliteitskader Wijkverpleging*. [Online](#) geraadpleegd.
- Willettts, J., & Crawford, P. (2007). The most significant lessons about the Most Significant Change technique. *Development in Practice*, 17(3), 367-379.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (Eds.). (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. London: Sage.
- Zorginstituut Nederland (2017). *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Samen leren en verbeteren*. [Online](#) geraadpleegd.

# NAAR MEER ZICHTBAARHEID EN ERKENNING: **AMBASSADEURS VERZORGENDEN IN DE WIJK**

V&VN en ZonMw hebben de handen ineen geslagen om de verzorgenden in de wijk op de kaart te zetten. V&VN ontwikkelde een traject om verzorgenden tot ambassadeurs voor het vak op te leiden. Doel: zij kunnen namens de beroepsgroep het woord voeren en de beroepsgroep positioneren. Om te weten wat er goed werkt aan dit traject voerde de Vrije Universiteit, parallel aan het programma, onderzoek uit. Uit het project en onderzoek blijkt dat het stimuleren, uitdagen en ondersteunen van verzorgenden in de opleiding tot ambassadeur tot mooie resultaten leidt. Goed voor de verzorgenden, goed voor het imago van het vak. En, niet onbelangrijk, ook goed voor de arbeidsmarkt en organisaties.

## VERZORGENDEN IN DE WIJK. VAN DOORSLAGGEVEND BELANG

In de wijkverpleging/wijkzorg verandert veel. Zo is er een groeiend aantal cliënten met een grote complexiteit van hun zorgvraag. Veranderingen in de zorg vragen om de betrokkenheid, eigen regie en besluitvorming door cliënten en diens naasten.

Veel zorgorganisaties zijn overgegaan op een vorm van zelforganisatie van de teams wijkverpleging.

Al deze ontwikkelingen vragen nogal wat van de teams en daarmee van de verzorgenden in die teams. Verzorgenden voelen zich echter lang niet altijd (h)erkend door collega's, leidinggevenden, de organisatie en de overheid.

Als grootste beroepsgroep in de wijkverpleging zijn verzorgenden onmisbaar. Door de specifieke directe en warme zorg die verzorgenden aan cliënten geven, zijn zij van grote betekenis voor cliënten, zorgorganisaties en de samenleving.

De waardering en het imago van het beroep blijven hierbij echter achter. Ook is er een tekort aan verzorgenden, zijn zij te weinig in beeld, en komen zij te weinig aan het woord over thema's die hun vak raken. Dit vraagt om een impuls voor de zichtbaarheid en erkenning van de beroepsgroep verzorgenden. Het besef dat er aandacht en erkenning vereist zijn, dringt meer en meer door in het veld van de zorg en bij de overheid. Genoeg reden voor V&VN en ZonMw om het project Ambassadeurs Verzorgenden in de Wijk te starten en een inspirerend en compleet programma te ontwikkelen.

*Ik zal voor mezelf spreken: ik voel me opzij gezet en ondergewaardeerd. [...] Waarom gaat het altijd over de wijkverpleegkundige en nooit over verzorgenden?*

*Verzorgende in de wijk*

*V&VN Regionale Bijeenkomst Verzorgenden, najaar 2016*

## NET WAT MEER, NIEUWE ONTDEKKINGEN. EN NET EVEN ANDERS

Het traject laat mooie opbrengsten zien. Op individueel en persoonlijk vlak benoemen deelnemers dat zij meer zelfvertrouwen, erkenning en energie ervaren. Zij ontdekten (nieuwe) talenten en vaardigheden die zij kunnen inzetten in hun rol als ambassadeur. Hierdoor ervaren deelnemers een verdieping en verbreding van hun vak en laten zij zien dat zij zich binnen het vak van verzorgende kunnen ontwikkelen en doorgroeien – in plaats van bijvoorbeeld de opleiding voor verpleegkundige te gaan doen. Door onder woorden te brengen waarom zij voor het vak verzorgende kiezen en als verzorgende willen (blijven) werken, is bij vrijwel alle deelnemers het besef van hun liefde voor hun vak gegroeid.

*Door het traject is de wens om mij te ontwikkelen op vakinhoudelijk en persoonlijk vlak weer ontwaakt. Ik wil mij dan zeker ook aansluiten bij (vak)groepen, deelnemen aan platforms en scholingen en in de bres springen voor collega-VIGGERS om het vak aantrekkelijk te houden.*

*Deelnemer*

# HET AMBASSADEURSTRAJECT VERZORGENDEN IN DE WIJK

Doelstelling van het project van V&VN en ZonMw is de deelnemers in staat te stellen een eigen stem te laten horen en de beroepsidentiteit van de verzorgende beroepsgroep uit te dragen. Hoe kunnen we zorgen dat verzorgenden in de wijk met leiderschap opstaan, dat zij gaan staan voor hun vak en als spreekbuis gaan fungeren? Dat is de centrale vraag in het project.

Het ambassadeurstraject bestaat uit een mix van acht begeleide cursusdagen, uitdagende opdrachten, persoonlijke reflecties en individuele coaching gesprekken. Door te werken met individuele ontwikkelplannen en leerdoelen, en het geven en ontvangen van feedback door de deelnemers aan elkaar wordt eigenaarschap van het eigen leerproces bevorderd. De manier van werken is stimulerend, interactief en praktijk- en ervaringsgericht. Deelnemers hebben een trajectbegeleider binnen de eigen organisatie. Deze zorgt als kwartiermaker voor de inbedding van het ambassadeurschap in de organisatie. Ook hebben zij een coach om hun ontwikkeling mee te bespreken.

### Tijdens het traject leren de deelnemers om:

- Te reflecteren op hun communicatieve vaardigheden, en de wijze waarop een boodschap overkomt.
- Te netwerken, lobbyen en onderhandelen.
- Een presentatie te geven.
- Hun kennis van relevante ontwikkelingen op peil te houden en de relatie met de praktijk van het dagelijks werk te leggen.
- Een eigen visie op het beroep te verwoorden, in samenhang met de dagelijkse praktijk en op basis van kennis van actuele ontwikkelingen in de zorg en de gevolgen daarvan voor het beroep.
- Mee te denken over kennisontwikkeling m.b.t. het vak verzorging, vanuit het besef wat de waarde van onderzoek en wetenschap is.
- Mede verantwoordelijkheid te pakken voor het aandragen van oplossingen en verbeteringen in de eigen organisatie.

- Zowel regionaal als landelijk het woord te voeren voor de beroepsgroep.
- Met de media om te gaan en samen te werken.

### Het profiel van de deelnemende verzorgenden

Om mee te doen aan het ambassadeurstraject moesten de 14 deelnemers voldoen aan de volgende eisen:

- Onderscheidend zijn binnen de organisatie en/of lokale of landelijke netwerken met leiderschapsgedrag.
- Beschikken over lef, open en heldere communicatie en overtuigingskracht.
- Bereidheid te investeren, zowel in energie als in eigen tijd.
- Ambitie hebben om d.m.v. persoonlijke ontwikkeling voor en namens de beroepsgroep een betekenisvolle rol te spelen.
- Zich (op persoonlijk vlak) willen laten coachen.
- Het streven hebben om een rolmodel te zijn en anderen te inspireren,
- Beschikken over ondernemingszin en veranderbereidheid.
- Kunnen incasseren en omgaan met tegenslagen.
- Een MBO-niveau 3 IG, met minimaal 2 jaar ervaring in de wijk.

### Het profiel van de deelnemende organisaties

De vijf organisaties waar de deelnemers werkzaam waren voldeden voorafgaand aan het traject aan de volgende eisen:

- Binnen de organisatie was reeds een inspraakcultuur.
- In de organisatie was commitment m.b.t. dit project.
- Beschikbaarheid van een trajectbegeleider en coach die zorgen voor de verbinding tussen het programma, de deelnemers en de organisatie.
- Ondersteuning, tijd en ruimte voor de deelnemers om te werken aan de gestelde doelen.
- Minimaal twee deelnemende verzorgenden, zodat zij als maatjes konden optrekken.



De ambassadeurs met hun certificaten, afsluiting traject V&VN, 31 januari 2018

Door toegenomen kennis over processen in de organisatie, overheidsbeleid en financieringsstromen begrijpen deelnemers beslissingen beter en komen zij beter beslagen ten ijs. Dit stimuleert de deelnemers om zich uit te spreken over zaken waar zij het niet mee eens zijn. Gedurende het traject beseften deelnemers ook dat zij zelf een belangrijk aandeel hebben in hoe anderen hun beroepsgroep zien. Doordat zij op een andere manier op mensen afstappen en hun stem laten horen, worden ze op hun beurt anders benaderd en tegemoet getreden.

*Het resultaat is dat ik nu weet dat ik graag meedenk in de ontwikkelingen binnen mijn vak, verzorgende IG. Ook wil ik collega's graag meenemen in dit proces, ze enthousiast maken om zich te ontwikkelen. Hoe meer je weet hoe enthousiaster je wordt!!* **Deelnemer**

## MEER ZICHTBAARHEID EN ERKENNING IN DE EIGEN ORGANISATIE

In hun organisatie stellen de deelnemers zich ondernemender op. Individueel en als groepje hebben zij verschillende activiteiten gedaan en opgepakt. Zo waren zij mede-organisator van symposia, spraken op voorlichtings- en inspiratiebijeenkomsten, en zij zijn aangeschoven bij verschillende commissies. Naast deze activiteiten worden zij vaker uitgenodigd om mee te denken en mee te beslissen, bijvoorbeeld in sollicitatiecommissies. Deze ervaringen versterken de individuele opbrengsten. Dat wil zeggen: een grotere zichtbaarheid leidt tot meer uitnodigingen om mee te denken en beslissen. En dat vergroot het zelfvertrouwen en gevoel van erkenning, wat weer leidt tot het ondernemen van meer activiteiten om de eigen zichtbaarheid in de organisatie te vergroten.

*Door het netwerken weet ik dat de organisatie open staat voor onze mening, heb ik met meer mensen binnen de organisatie contact en weet ik wat ze voor mij kunnen betekenen.*

**Deelnemer**

*In gesprek met managers en bestuurders? Zonder het traject had ik dat nooit gedaan. Het bood me een kans, en ik ontdekte dat ik het erg motiverend en inspirerend vond.* **Deelnemer**

Ook zijn deelnemers hun beroepsgroep gaan vertegenwoordigen in de OR, de VAR en overleggen waar voorheen alleen wijkverpleegkundigen bij waren. Door het gesprek aan te gaan, vragen te stellen die voorheen niet gesteld werden en voor de beroepsgroep op te komen, zorgen deelnemers voor verandering. Collega's zien dat ook.

*De deelnemer was aanwezig bij een overleg dat we 1x per maand met wijkverpleegkundigen hebben. Na haar presentatie over het traject, vroeg ze: 'Waarom zijn er eigenlijk alleen wijkverpleegkundigen bij dit overleg?' Dat was een terechte vraag waar me mee aan de slag zijn gegaan. Vanaf volgende maand is het overleg met verpleegkundigen én verzorgenden.*

**Collega, wijkverpleegkundige**

*Laatst had ze een gesprek met de wijkverpleegkundige en zorgde ervoor dat we bepaalde taken die ons waren afgenomen weer mogen doen. Dat was niet gebeurd als ze niet voor ons was opgekomen. Ik ben er heel blij mee.*

**Collega, verzorgende**

*Ze praat nu vaak met de sectormanager en vraagt wat die aan het doen is en of ze iets voor hem kan doen. Ze heeft ook met de directie gesproken. Door haar pro-actieve gedrag lukt het haar om alle lagen in de organisatie te bereiken.*

**Collega, leidinggevende**

In deelnemende organisaties is de aandacht voor en erkenning van verzorgenden op verschillende niveaus toegenomen. Met de uitgezette lijnen en met wat de deelnemers geleerd hebben, ligt er een mooie basis om op voort te bouwen en de positionering van verzorgenden verder te verbeteren.

## VERTEGENWOORDIGING OP LOKAAL EN LANDELIJK NIVEAU

Enkele deelnemers richten zich op activiteiten buiten de organisatie. Zij geven voorlichting op basis- en middelbare scholen en banenmarkten. Deze activiteiten willen zij in de toekomst uitbreiden.



Een enthousiaste groep ambassadeurs ontmoet onverwacht minister Hugo de Jonge bij VWS, waar zij zijn voor een gesprek met ambtenaren van het ministerie.

Op die manier hopen zij mensen enthousiast te maken voor het vak van verzorgende.

*Met veel enthousiasme ben ik me gaan verdiepen in manieren waarop ik iets kan betekenen in het werven van nieuwe medewerkers en het geven van voorlichting zowel op het basis- als het voortgezet onderwijs.*

Deelnemer

Op landelijk niveau sprak een deelnemer mee over het Kwaliteitskader Wijkverpleging. Daarnaast zijn deelnemers aangesloten bij het Platform voor Verzorgenden van V&VN. Hun verhalen zijn te lezen in interviews in het magazine van V&VN en in een blog op de website van V&VN.

*De centrale vraag is hoe we kunnen zorgen dat verzorgenden in de wijk met leiderschap opstaan, dat zij gaan staan voor hun vak en als spreekbuis gaan fungeren?*

## SUCCESSFACTOREN / WERKZAME BESTANDELEN VAN HET TRAJECT

Het onderzoek laat zien dat verschillende succesfactoren een rol spelen bij het behalen van de resultaten. Het eerste en belangrijkste bestanddeel is het uitnodigen, stimuleren en uitdagen van verzorgenden om dingen te doen en proberen die zij anders niet hadden gedaan. In navolging van positieve reacties en goede ervaringen doorbraken deelnemers verschillende, soms door henzelf opgeworpen, barrières.

Een tweede belangrijk bestanddeel: verzorgenden leren van en met elkaar en pakken samen activiteiten aan. Deelnemers geven aan dat zij soms het meest van elkaar leren. Dit komt mede door de uitwisseling met elkaar vanuit vijf organisaties en verschillende regio's. Organisatorische en beleidsmatige onderwerpen uit de organisaties kwamen aan bod waarover deelnemers tot dan toe nauwelijks geïnformeerd werden. Tijdens de bijeenkomsten was veel ruimte voor het uitwisselen van ideeën en strategieën om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken. Door elkaar te stimuleren en inspireren kregen deelnemers vaak het zetje in de rug om dingen op te pakken.

Ten derde was het belangrijk dat verzorgenden elkaar motiveerden en corrigeerden. Wie zich passief, afwachtend, pessimistisch of onderschikt opstelde werd daarop aangesproken. Dit bestempelde de groep al snel als Calimero-houding. De deelnemers beseften dat door die houding de beroepsgroep in de positie en rol kwam die zij nu juist wilden veranderen. Het is de missie van de deelnemers om die Calimero-houding ook bij collega-verzorgenden weg te nemen.

## AANDACHTSPUNTEN VOOR TOEKOMSTIGE TRAJECTEN

Uit zowel het onderzoek door de VU als de evaluatie van V&VN blijkt dat het woordvoerderschap nog meer nadruk mag krijgen. Het krachtig overbrengen van kennis en nieuwe ervaringen naar collega's, en het omgaan met weerstand en een gebrek aan response, is daarbij belangrijk. Zodat de deelnemers zowel binnen de organisatie als daarbuiten meer mensen bereiken. Een laatste aandachtspunt is de inbedding in de organisatie. Het is van belang om duidelijke afspraken te hebben over hoe deelnemers tijdens het traject, en ook daarna, gefaciliteerd worden in het uitvoeren van hun ambassadeursrol.

## HOE VERDER: MEER TRAJECTEN VOOR VERZORGENDEN

Het ambassadeurstraject blijkt waardevol te zijn. Deelnemers krijgen meer zelfbewustzijn en beroepstrots en dragen dit zichtbaar uit. Dat is goed voor de beroepsgroep van verzorgenden, voor de positionering en voor het imago. Daarom heeft het Ministerie van VWS besloten te investeren in meer ambassadeurstrajecten voor verzorgenden. In september 2018 starten twee groepen voor verzorgenden die intramuraal werken en één sector-overstijgende groep. Het geleerde uit het traject voor verzorgenden in de wijk wordt hierin meegenomen. Tegelijkertijd werkt V&VN aan nieuwe trajecten voor verzorgenden in de wijk. In navolging van het actieprogramma Werken in de zorg hanteert V&VN daarbij een regionale aanpak. Er wordt een online community voor alle ambassadeurs verzorgenden opgericht om onderling contact te faciliteren. V&VN blijft de huidige en toekomstige ambassadeurs steunen in het uitvoeren van hun rol: mee praten en denken over punten en ontwikkelingen die voor deze beroepsgroep van belang zijn.

## LIJKT ZO'N TRAJECT JOU OOK WEL WAT?

Ben jij verzorgende, werkzaam in de wijk, intramuraal of in een andere sector. Herken jij je in het geschetste profiel en heb je interesse in een ambassadeurstraject?

Ben je manager, bestuurder, opleidingscoördinator? Wil je dat verzorgenden in jouw organisatie beter in beeld komen, namens de beroepsgroep meedenken en -praten, en dat zij de organisatie in de regio vertegenwoordigen?

Zoals gezegd: er komen meer trajecten! Neem bij interesse contact op met Gerda van Brummelen: [g.brummelen@venvn.nl](mailto:g.brummelen@venvn.nl).

## UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek door de VU betrof een etnografisch participatief onderzoek, met elementen uit actie-onderzoek.

Dat wil zeggen dat de onderzoeker bevindingen gedurende het traject terugkoppelde en er op basis daarvan aanpassingen en optimalisering van het traject plaatsvond. De dataverzameling bestond uit: participerende observaties tijdens de cursusdagen, interviews met de deelnemers (halverwege en aan het einde van het traject), interviews met de coach van de deelnemers en interviews met de leidinggevende en naaste collega's uit het team. In de interviews werden de ervaren veranderingen en opbrengsten besproken. Ook werd het traject als geheel geëvalueerd.

## COLOFON

Projectleider van het Ambassadeurstraject Verzorgenden in de Wijk was Gerda van Brummelen, V&VN.

De mede-ontwikkelaar van het programma en begeleider van het traject was Nicolet van Eerd, ZIP company.

Het onderzoek werd uitgevoerd door Marieke van Wieringen, Afdeling Organisatiewetenschappen, VU Amsterdam, samen met collega's Karin Kee, Bianca Beersma, Henk Nies en Peter Groenewegen.



ZonMw

V&VN

