

Eindrapport onderzoek christelijke identiteit Lelie zorggroep

Associate Lectoraat Christelijke Professie
Lelie zorggroep en Christelijke Hogeschool Ede

Auteurs:

Dr. Ir. Evelien Vermeulen-Smit

Drs. Marco Rotman

Simon Polinder MA



Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Inleiding	9
Aanleiding, context en inbedding	9
Aanpak van het onderzoek	10
Bevindingen	13
Inleiding	13
Deel 1: Professional	13
Deel 2: Zorgpraktijk	16
Deel 3: Organisatie	19
Conclusies en aanbevelingen	27
Literatuur	30

Samenvatting

Inleiding

Het associate lectoraat Christelijke Professie, ingesteld door Lelie zorggroep en de Christelijke Hogeschool Ede, heeft in de periode 2014–2018 een onderzoek uitgevoerd binnen Lelie zorggroep vanuit de vraag hoe Lelie zorggroep in de huidige maatschappelijke context en met behulp van theologie en andere wetenschappen als organisatie haar christelijke identiteit kan vormgeven. Teneinde deze vraag te beantwoorden zijn verschillende deelonderzoeken uitgevoerd. Door middel van interviews en een vragenlijst is het medewerkersperspectief in kaart gebracht, op conceptueel niveau is een visie op christelijke zorg verwoord, documenten zijn bestudeerd en er is een e-module ontwikkeld en getest. Gedurende het proces is er feedback opgehaald van de Raad van Bestuur, een klankbordgroep en overlegmomenten van regio- en teammanagers. Dit eindrapport vat onze bevindingen samen en biedt aanbevelingen ter versterking van de christelijke identiteit van Lelie zorggroep.

Resultaten

In ons onderzoek hebben we identiteit benaderd vanuit drie invalshoeken, gezichtspunten of speelvelden: de professional, de zorgpraktijk en de organisatie. Per invalshoek zijn conclusies en aanbevelingen verwoord.

Professional

We stellen vast dat een groot deel van de medewerkers van Lelie zorggroep gemotiveerd wordt door de christelijke identiteit van Lelie zorggroep en hun liefde voor de medemens. Inspiratie voor hun werk halen medewerkers grotendeels uit hun contact met cliënten. De helft van de medewerkers ervaart roeping voor hun werk in de zorg. Christelijke professionals zoeken actief naar wegen om geloof en werk met elkaar te verbinden, zonder daarbij de beroepsethiek uit het oog te verliezen. Op dit moment bestaat weinig aanbod ten aanzien van identitaire professionalisering. De meerwaarde daarvan wordt echter wel gezien, mits inhoud en vorm aansluiten bij behoeften van medewerkers.

Aanbevelingen:

- Wij bevelen aan professionaliseringsaanbod niet alleen te richten op zorg-specifieke bijscholing maar ook op professionalisering met betrekking tot identitaire thema's, zoals het verlenen van christelijke zorg binnen de begrenzings van tijd en beroepsethiek, vragen rondom lijden en geloof, etc.
- Wij raden aan in de komende jaren te investeren in de toerusting van medewerkers op het gebied van identiteit. Wij adviseren de thema's die in dit onderzoek naar voren komen in de volgende lectoraatsperiode verder te ontwikkelen in concrete instrumenten. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan het doorontwikkelen van de e-module christelijk onderscheidingsvermogen en structurele inbedding in bestaande overlegvormen.
- We adviseren medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van toerustingsinstrumenten ten aanzien van identiteit.

Zorgpraktijk

Onder medewerkers bestaat verlegenheid en verscheidenheid in het duiden van christelijke zorg. Gangbare duidingen zijn 'goede zorg met expliciet christelijke meerwaarde ten behoeve van (met name de christelijke) cliënt', en 'zorg vanuit een

houding die gegrond is in de relatie met de Heere Jezus'. Op grond van inzichten uit de theologie en de filosofie duiden wij christelijke zorg als het werken aan sjalom, dat heelheid in de meest omvattende zin van het woord inhoudt. Dit vertaalt zich concreet in zorg voor de mens als gehele persoon met inbegrip van zijn/ haar relaties.

Aanbevelingen:

- Wij adviseren het gesprek over wat christelijke zorg concreet inhoudt doorlopend te agenderen en te faciliteren, bijvoorbeeld binnen bestaande structuren zoals teamoverleg in samenspraak met de divisieraden.
- Wij pleiten ervoor het christelijke in de eerste plaats te zoeken in de zorgverlening zelf, in aansluiting bij een bijbels-theologische visie op de mens en in het streven naar sjalom (heelheid), wat een gerichtheid op de gehele mens en zijn/ haar relaties impliceert. De tijd die een zorgmedewerker bij een cliënt mag doorbrengen moet voldoende ruimte bieden om zorg te verlenen waarbij naast de lichamelijke zorg ruimte is voor bijvoorbeeld sociale en geestelijke behoeften.

Organisatie

Eén Lelie zorggroep, drie divisies

Als christelijke zorgorganisatie, ontstaan uit een fusie van drie partners, wil Lelie zorggroep invulling geven aan haar missie christelijke zorg te bieden. Zij doet dit in een maatschappelijke context die in toenemende mate wordt gekenmerkt door vergrijzing, secularisatie en marktwerking in de zorg. In "Omdat zorg verbindt" (2017) is de keuze gemaakt voor een algemeen christelijk kader dat Lelie zorggroep als geheel samenbindt en waarbinnen ook de serviceorganisatie haar plaats heeft, terwijl elk van de drie divisies de eigen identitaire kleur behoudt. Deze beleidskeuze kan rekenen op draagvlak onder medewerkers. Het centraal stellen van de cliënt wordt breed gedragen en zou kunnen dienen als verbindende waarde. Tegelijkertijd herkennen we de verschillende profielen van Agathos, Curadomi en de huizen van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn. Op verschillende plaatsen in de organisatie wordt de christelijke identiteit onderbouwd vanuit de zorgvraag van de cliënt. Op de langere termijn draagt dit echter het risico in zich dat de organisatie zich uiteindelijk ontwikkelt tot een algemene zorgorganisatie, zonder specifiek christelijke identiteit.

Aanbeveling:

- Zet de koers van "Omdat zorg verbindt" voort: een breed christelijke identiteit voor Lelie zorggroep als geheel, terwijl elke divisie daaraan nadrukkelijk een eigen identitaire inkleuring geeft. Om eigenheid van en verbinding tussen divisies in evenwicht te houden adviseren wij:
 - de divisieraden, zoals ook voorgenomen is, blijvend de ruimte te geven om zwaarwegend te adviseren over de identiteit van hun divisie;
 - regelmatige ontmoetingen tussen de divisieraden te stimuleren om elkaar vanuit ieders eigenheid te (blijven) verstaan;
 - samenwerking van de divisies op lokaal niveau te stimuleren, zonder de eigenheid van de divisies op te geven.
- Wij adviseren de christelijke identiteit niet te funderen in de zorgvraag van de cliënt maar in een keuze vanuit de vraag 'wie willen wij zijn'.

Beleid

In beleid zien medewerkers de christelijke identiteit naar voren komen in medisch-ethisch beleid en in beleid ten aanzien van bijvoorbeeld geestelijke verzorging en kledingvoorschriften die verschillen tussen divisies. Met name aan geestelijke verzorging wordt door medewerkers groot belang gehecht. Twee derde van de medewerkers ervaart dat er vanuit leidinggevenden aandacht en zorg is voor hen als medewerkers. Tegelijkertijd zien we dat door de grootte van de organisatie de afstand tussen management en werkvloer groter is geworden.

Aanbeveling:

- We adviseren niet te bezuinigen op geestelijke verzorging en deze te verruimen waar nodig. Daarnaast zouden (met name extramuraal) kerken een belangrijke rol kunnen (blijven) spelen.
- Wij raden aan een cultuur van “institutioneel burgerschap” te stimuleren, waarbij management en werkvloer zich gezamenlijk verantwoordelijk weten voor de organisatie en haar missie.

HR-beleid

Voor het borgen van de identiteit van de organisatie is van belang dat medewerkers deze identiteit belichamen. Terecht ziet een relatief groot deel van de medewerkers in de beschikbaarheid van personeel met een christelijke levensovertuiging dan ook een bedreiging van de identiteit. Dat geldt met name waar het leidinggevenden betreft, aangezien zij bij uitstek degenen zijn die vanuit hun rol het gesprek over identiteit op teamniveau kunnen agenderen en aansturen. Tegelijkertijd liggen er juist op het vlak van HR-beleid kansen bij te dragen aan de versterking van de identiteit van Lelie zorggroep en haar divisies.

Aanbeveling:

- Wij adviseren een omvattende rolopvatting van de HR-afdeling, niet slechts een uitvoerende rol, maar een afdeling die ervoor zorgt dat de missie en visie van de organisatie wordt vertaald in onder meer aannamebeleid, scholing en toerusting en functioneringsgesprekken.
- Wij raden aan dat de afdeling HR en de divisieraden samenwerken in het opstellen en implementeren van het HR-beleid toegespitst op elke divisie.
- Wij adviseren contacten met christelijke opleidingen te intensiveren met het oog op het werven van personeel met een christelijke levensovertuiging.
- Wij adviseren in samenspraak met de divisieraden de christelijke identiteit structureel te agenderen in functioneringsgesprekken.

Vooruitblik

In dit rapport zijn verschillende aanbevelingen gedaan die Lelie zorggroep kunnen ondersteunen in het vormgeven van haar christelijke identiteit. In de volgende onderzoeksfase, zullen (enkele van) deze aanbevelingen, in samenwerking met de divisieraden, vertaald worden in instrumenten die medewerkers in de verschillende contexten ondersteunen in het verlenen van christelijke zorg.

Slotwoord

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de openheid die we hebben gezien bij de Raad van Bestuur en onder medewerkers van Lelie zorggroep, in het bijzonder hen die hun ervaringen hebben gedeeld in interviews en/ of de vragenlijst hebben ingevuld. Hartelijke dank voor jullie kwetsbaarheid, daar was moed voor nodig! Als ontwerpers van dit lectoraat noemen wij graag Frans Knuit en Leo van Hoorn. Ruth Seldenrijk hartelijk dank voor je bereidwillige, kundige en trouwe betrokkenheid door de jaren heen. Hendrik Jan van den Berg, vanuit de Raad van Bestuur van Lelie zorggroep ben jij het langst onze sparringpartner geweest, bedankt voor de prettige samenwerking! Graag bedanken wij de medewerkers van de klankbordgroep voor hun actieve meedenken in verschillende fasen van het onderzoek. René Erwich (voormalig lector theologie) bedankt voor het met ons doordenken van de methodische kaders, en je meedenken op beslissende momenten. Graag bedanken wij de oud leden van het Associate Lectoraat Christelijke Professie (Anne-Josien Huisman-Rietberg,

Marinka Verburg-Janssen), jullie hebben mede de basis gelegd voor de richting waarin het onderzoek zich ontwikkeld heeft. Bud Grüwel, Margreet Timmerman en verschillende student-assistenten bedankt voor jullie ondersteuning op velerlei vlak. We wensen Lelie zorggroep, in het bijzonder de Raad van Bestuur en de divisieraden, wijsheid in het maken van keuzes naar aanleiding van bovenstaande aanbevelingen en Gods zegen in het verder gestalte geven aan haar christelijke identiteit.

Inleiding

Het document dat voor u ligt, vormt het eindrapport van het onderzoek dat het Associate Lectoraat Christelijke Professie, ingesteld door Lelie zorggroep en de Christelijke Hogeschool Ede, heeft uitgevoerd binnen Lelie zorggroep. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode 2014–2018 en had tot doel in kaart te brengen hoe Lelie zorggroep haar christelijke identiteit kan vormgeven.

Hieronder wordt achtereenvolgens beschreven wat de aanleiding vormde voor het onderzoek en hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Vervolgens worden de resultaten van de verschillende deelonderzoeken met elkaar in gesprek gebracht als basis voor conclusies en aanbevelingen. In die zin functioneert de tekst in dit document dan ook als verantwoording bij de conclusies en aanbevelingen.

Aanleiding, context en inbedding

Aanleiding en doel

Lelie zorggroep is ontstaan op 1 januari 2010 uit een fusie tussen Agathos, Curadomi en Zorggroep Rijnmond. De ambitie die de toenmalige bestuurders voor ogen stond, was het vormen van een landelijk christelijk concern, waarin verschillende denominaties gehuisvest zijn en van waaruit ketenzorg geboden wordt aan allen die zorg nodig hebben (Van Droom naar Beweging, 2010). Het predicaat 'christelijk' wordt daarbij uitgelegd als meer dan een naam die verwijst naar de historie en houdt in dat zorgverlening en beleid geïnspireerd zijn vanuit de Bijbel. De verschillende christelijke identiteiten van Agathos (reformatorisch), Curadomi (van oorsprong reformatorisch, maar ontwikkeld tot breed christelijk) en Zorggroep Rijnmond, omgedoopt tot Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn (protestants-christelijk), blijven bij de fusie bestaan en moeten herkenbaar blijven voor klanten, maar er wordt niet uitgesloten dat Lelie zorggroep zich op termijn ontwikkelt tot een algemeen christelijke organisatie.

In lijn met de verwoorde ambitie heeft Lelie zorggroep in de eerste jaren van haar bestaan een snelle groei doorgemaakt, waarbij verschillende kleinere christelijke zorgorganisaties zijn opgegaan in Lelie zorggroep. Op het vlak van identiteit heeft de Raad van Bestuur een werkgroep identiteit ingesteld, die als opdracht kreeg één identiteitsbeleid voor heel Lelie zorggroep op te stellen. In het voorjaar van 2013 is een concepttekst gepresenteerd (Concept identiteitsbeleid, 2013), maar noch Agathos (Reactie identiteitscommissie Agathos, 2013), noch Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn (Klankbordbijeenkomsten, 2013) herkennen zich in de tekst en de verschillen in reactie zijn dermate groot dat deze moeilijk te overbruggen lijken. Het concept identiteitsbeleid krijgt geen vervolg.

Het is tegen deze achtergrond dat de toenmalige Raad van Bestuur en de Christelijke Hogeschool Ede gezamenlijk het Associate Lectoraat Christelijke Professie hebben ingesteld (Raamovereenkomst, 2014), met als doel te onderzoeken hoe Lelie zorggroep, gevoed door theologie, haar christelijke identiteit kan vormgeven, waarbij de opgedane kennis aan de Christelijke Hogeschool Ede bijdraagt aan de visievorming op christelijke professionaliteit, in het bijzonder in de context van zorg.

Context: een veranderende organisatie

Al snel werd duidelijk dat het onderzoek zich afspeelde in een snel veranderende organisatie. In de periode 2014–2015 zijn enkele wijzigingen doorgevoerd in de structuur van de organisatie, met name waar het indelingen in regio's betrof. Na een moeilijk jaar in 2015 brak in 2016 een jaar aan van bezuiniging en reorganisatie, die nodig was om de continuïteit van de organisatie te waarborgen (Jaardocument 2016). De juridische structuur van Lelie zorggroep werd aangepast en de GGZ-activiteiten werden beëindigd. De nieuwe Raad van Bestuur verlegde de strategie van expansie naar consolidatie. Ook werd op identitair vlak een nieuw beleid gevoerd. In plaats van te streven naar één omvattende identiteit voor Lelie zorggroep als geheel, werd Lelie zorggroep als faciliterend aan de divisies neergezet. De divisies (Agathos, Curadomi, Lelie

zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn) behouden daarmee de eigen identitaire kleur binnen het algemeen christelijke kader dat Lelie zorggroep als geheel samenbindt. Dit nieuwe identiteitsbeleid is geïntroduceerd in de strategienota "Ruimte voor nieuw" (november 2016) en is in het najaar van 2017 breed gecommuniceerd binnen de organisatie (Omdat zorg verbindt, 2017). Rond deze periode is binnen elke divisie een divisieraad geïnstalleerd. Deze divisieraden spelen een belangrijke rol in het uitkristalliseren van het spanningsveld tussen verbinding en eigenheid en krijgen de ruimte om zwaarwegend te adviseren over de identiteit van hun divisie (zie de diverse adviesrapporten uit 2018).

De hierboven geschetste ontwikkelingen vroegen telkens van de onderzoekers zich tot een nieuwe werkelijkheid te verhouden. Dit heeft niet geleid tot wijzigingen in de hoofdvraag en opzet van het onderzoek als geheel. Wel is er gedurende het onderzoek soms sprake geweest van accentverschuivingen en herijking van de onderzoeksvragen. In die zin is onderzoeksontwerp en -uitvoering verlopen volgens een iteratief proces (Verschuren & Doorewaard, 2015, par. 1.3), zoals dat ook past bij levende organisaties. Waar bovengenoemde ontwikkelingen van invloed waren op de uitvoering van deelonderzoeken of de analyse van de uitkomsten ervan, is dit verantwoord in de bespreking van de methodiek van de betreffende deelonderzoeken.

Inbedding en samenstelling onderzoeksgroep

Het onderzoek was tot 2017 ondergebracht bij het lectoraat Geloven in Context van de toenmalige Academie voor Theologie aan de Christelijke Hogeschool Ede (lector: dr. René Erwich) en maakt sindsdien deel uit van het Jan Luyken instituut. Daarmee is inbedding in het lectorenoverleg aan de Christelijke Hogeschool Ede geborgd. Drie tot vier keer per jaar is verantwoording afgelegd, waarbij de onderzoeksaanpak en voorlopige opbrengsten gedeeld zijn met vertegenwoordigers van het bestuur van Lelie zorggroep en van de Christelijke Hogeschool Ede in bijeenkomsten die werden voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter (dr. Ruth Seldenrijk).

Het onderzoek is geleid door associate lector Simon Polinder, MA. De kenniskring is interdisciplinair samengesteld en omvat expertise in verschillende disciplines (zorg, organisatiekunde en theologie) en in verschillende vormen van onderzoek (kwantitatief, kwalitatief, conceptueel). Van de kenniskring maakten deel uit: drs. Anne-Josien Huisman-Rietberg (2015–2016), Marinka Verburg-Janssen, MA/MPhil (2015–2017), dr. ir. Evelien Vermeulen-Smit (2016–2018) en drs. Marco Rotman (2015–2018). Dr. Bart Cusveller (docent en onderzoeker zorgethiek Hogeschool Viaa) en mr. drs. Geert Jan Spijker (docent aan de Christelijke Hogeschool Ede) hebben mede bijgedragen aan het conceptuele deelonderzoek.

Aanpak van het onderzoek

Hoofd- en deelvragen

Binnen de hierboven geschetste context is in opdracht van Lelie zorggroep door het Associate Lectoraat Christelijke Profesie onderzoek gedaan naar de christelijke identiteit van Lelie zorggroep. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe kan Lelie zorggroep (met behulp van de theologie en andere wetenschappen) als organisatie vormgeven aan haar christelijke identiteit in een veranderende samenleving?

Een belangrijke vraag vanuit Lelie zorggroep was het onderzoeken van de huidige en gewenste christelijke identiteit van Lelie zorggroep. Ook was men geïnteresseerd in de theologische en filosofische doordenking van de christelijke identiteit van Lelie zorggroep als zorgorganisatie, bestaande uit christelijke en andere zorgprofessionals die samen een zorgpraktijk vormen.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 1: Welke invloed heeft de maatschappelijke context op de christelijke identiteit van Lelie zorggroep als organisatie?

Deelvraag 2: Wat is christelijke zorg vanuit theologische en filosofisch perspectief?

Deelvraag 3: Wat is de huidige en gewenste identiteit van Lelie zorggroep als organisatie volgens haar medewerkers?

Deelvraag 4: Hoe geeft Lelie zorggroep (en haar medewerkers) vorm aan haar christelijke identiteit in de praktijk van het zorg verlenen?

Deelvraag 5: Wat beweegt (motiveert, inspireert en stimuleert) zorgprofessionals om vorm te geven aan de christelijke identiteit van Lelie zorggroep?

Deelvraag 6: Wat moet Lelie zorggroep doen om haar christelijke identiteit als organisatie vorm te geven?

Uitgangspunten

De formulering van de deelvragen en de opzet van de verschillende deelonderzoeken (zie hieronder), zijn mede geïnspireerd door de volgende uitgangspunten:

1. Wij sluiten ons aan bij een veel gehanteerde definitie van organisatie-identiteit, gebaseerd op Albert & Whetten (1985): *“Corporate identity is het geheel van de centrale (dat is tot de essentie behorende) karakteristieken van de organisatie, dat wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties, dat wat hetzelfde blijft door de tijd heen zoals deze geworteld zijn in het gedrag van de werknemers van de organisatie.”* Twee aspecten zijn van belang in deze definitie: (1) organisatie-identiteit wordt gevormd door wat kenmerkend, onderscheidend en blijvend is voor een organisatie, en (2) organisatie-identiteit is geworteld in het gedrag van medewerkers; het is, ondanks het duurzame van wat ‘blijvend’ is, dan ook niet een statisch, maar tot op zekere hoogte een dynamisch concept. Op basis van deze opvatting van organisatie-identiteit is de keuze gemaakt in het onderzoek groot gewicht toe te kennen aan opvattingen en gedrag van medewerkers (met inbegrip van vrijwilligers) van Lelie zorggroep. Daarbij maken we, in lijn met Van Riel & Balmer (1997), onderscheid tussen de feitelijke en de gewenste organisatie-identiteit.
2. De nadruk op medewerkers binnen de zorgorganisatie toont een verband met professionele identiteit. In de eerste fase van het onderzoek is een model ontwikkeld om professionele identiteit van medewerkers binnen een christelijke zorgorganisatie in kaart te brengen. In vergelijking met eerdere modellen (bijv. Kong & Kroon, 2011; Ruijters, 2015) is in ons model nadrukkelijker aandacht voor de zorgpraktijk – een notie die aan het normatieve praktijkenmodel is ontleend (Jochemsen, Kuiper & De Muynck, 2006) – en voor de notie dat een christelijke zorgprofessional en –organisatie sommige dingen anders doet of kan doen dan anderen in de beroepsgroep, maar dat er tegelijkertijd een grote mate van overlap is (zie Cusveller, 2011). Om de validiteit van dit model te testen, is dit binnen Lelie zorggroep gepresenteerd binnen een klankbordgroep (16 juni 2016) en in verschillende ontmoetingen van regio- en teammanagers in de periode augustus 2016 – januari 2017, waar het veel herkenning opriep en als toereikend werd ervaren. Het model is uitgewerkt en toegelicht in het hoofdstuk “de kluwen van een zorgprofessional” in de publieksbundel (zie hieronder). Op basis van het ontwikkelde model is in de opzet van de verschillende deelonderzoeken telkens uitgegaan van de drieslag (zorg)professional – zorgpraktijk – zorgorganisatie. Deze integrale benadering weerspiegelt dat medewerkers altijd onderdeel uitmaken van iets wat groter is dan zichzelf waar ook andere (f)actoren een rol in spelen. De gewoontes, gebruiken, standaarden die in de zorg gelden bepalen namelijk mede de mogelijkheden tot christelijk geïnspireerd handelen van professionals. Dat geldt ook voor de rol van de organisatie. Hoe de dingen geregeld en georganiseerd worden, de waarden en normen van waaruit een bepaalde instelling werkt, heeft invloed op de manier waarop zorg vorm krijgt en de mogelijkheden die medewerkers daarin hebben.

Deelonderzoeken

De eerste vijf deelvragen van de onderzoeksoopzet zijn in verschillende deelonderzoeken beantwoord:

- Vanuit een conceptueel kader, voortbouwend op inzichten vanuit theologie, filosofie en sociologie zijn deelvraag 1 en 2 beantwoord. Het resultaat hiervan wordt gepubliceerd in een publieksbundel. De vraag die in de bundel centraal staat, is hoe heden ten dage christelijke zorg vormgegeven kan worden. Aan de orde komen onder meer maatschappelijke veranderingen, de geschiedenis van christelijke zorg in Nederland en het concept ‘sjalom’ (Hebreeuws voor ‘heelheid, welzijn’) als leidend principe in het zorgend handelen en in het denken over christelijke zorg. Een studie over ‘roeping’ of ‘bezieling’ is in het voorjaar van 2016 gepresenteerd op de conferentie *IAPCHE 2016: European Conference about challenging vocation* en gepubliceerd in een internationaal wetenschappelijk tijdschrift (Rotman, 2017). Deze is in gepopulariseerde vorm opgenomen in de publieksbundel.
- Een bijdrage aan de beantwoording van deelvraag 3, 4 en 5 is geleverd door een deelonderzoek waarin in het najaar van 2016 een twintigtal interviews is gehouden met diverse medewerkers van verschillende divisies, kerkelijke gezindten en functies binnen Lelie zorggroep. De analyse en resultaten van dit deelonderzoek zijn in een apart verslag gepresenteerd.
- In september 2017 is een online vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers van Lelie zorggroep. De analyse van de resultaten van de online vragenlijst levert een bijdrage aan de beantwoording van deelvraag 3, 4 en 5. De analyse en

resultaten van dit deelonderzoek zijn in een apart verslag gepresenteerd.

- Tussen de periode augustus 2016 – januari 2017 hebben de associate lector en een lid van de kenniskring tijdens bijeenkomsten van regio- en teammanagers (RMO's/TMO's) het thema 'identiteit' besproken. De gesprekken dienden om de uitgangspunten van het onderzoek toe te lichten, te valideren en draagvlak voor de deelonderzoeken te creëren. Tegelijkertijd boden deze bijeenkomsten inzicht in hoe regio- en teammanagers spreken over identiteit. De *verbata* van deze bijeenkomsten zijn beperkt geanalyseerd. De resultaten zijn niet als separaat rapport uitgebracht, maar de resultaten ervan zijn verwerkt in het onderhavige rapport.
- Relevante documenten die betrekking hebben op het identiteitsbeleid van Lelie zorggroep zijn bestudeerd. Daarbij is in overleg met de opdrachtgever het grootste gewicht toegekend aan recente documenten, in het bijzonder "Omdat zorg verbindt" (2017) en de identiteitsdocumenten van de verschillende divisieraden (voorjaar 2018). De documentenanalyse is niet als separaat deelrapport uitgebracht, maar de resultaten ervan zijn verwerkt in het onderhavige rapport.
- In samenwerking hebben Simon Polinder, Hanneke Schaap (rector Kennisinstituut Christelijke GGZ Eleos/De Hoop) en Bart Cusveller (docent en onderzoeker zorgethiek Hogeschool Viaa) een e-module over christelijk onderscheidingsvermogen ontwikkeld die in 2017 als pilot is ingezet onder een beperkte groep medewerkers van Lelie zorggroep. De bevindingen van deze medewerkers zijn in kaart gebracht, geanalyseerd en gepresenteerd aan de opdrachtgever. Deze bevindingen worden meegenomen in het onderhavige rapport.

De weg naar conclusies en aanbevelingen

Om vanuit de verschillende deelonderzoeken te komen tot conclusies en aanbevelingen (zie deelvraag 6), wordt gebruik gemaakt van de techniek van methodische triangulatie (Flick, 2011). Dit gebeurt in twee fasen:

1. De resultaten van de deelonderzoeken van de vragenlijst en van de interviews worden getrianguleerd (zie Flick, 2011, hfst. 5; Gray, 2009, hfst. 8). Daarbij is van belang dat de *mixed method*-benadering al vanaf de beginfase van de onderzoeksoptzet aanwezig is, zodat de beide deelonderzoeken in nauwe samenhang met elkaar zijn ontworpen en dezelfde thema's met verschillende methodieken zijn onderzocht, waarbij de eerste analyseresultaten van de interviews zijn gebruikt bij het samenstellen van de vragenlijst. Bij de triangulatie wordt in kaart gebracht waar de resultaten van beide onderzoeken elkaar ondersteunen, verdiepen of nuanceren, of elkaar tegenspreken (Flick, 2011, 88–89). Uiteraard wordt daarbij rekening gehouden met de methodische eigenheid en focus van beide typen onderzoeken (Gray, 2009, 200–203). Dit resulteert in een analyse waarin enerzijds algemene uitspraken over Lelie zorggroep gedaan kunnen worden, en anderzijds ruimte is voor rijke en contextafhankelijke betekenisverlening (Gray, 2009, 204). De getrianguleerde conclusies worden getoetst aan de kwaliteitsindicaties zoals weergegeven in Bergman (2008, hfst. 7).
2. De resultaten van bovenstaande worden waar van toepassing aangevuld, genuanceerd of verdiept met de resultaten van de documentenanalyse, RMO's/TMO's en de evaluatie van de e-module. In gesprek met het conceptuele onderzoek dat in de publieksbundel gepubliceerd wordt, ontstaat een empirisch-normatieve basis op grond waarvan conclusies en aanbevelingen verwoord worden.

De conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit deze tweevoudige triangulatie worden in dit eindrapport verwoord. Het onderhavige rapport geeft tevens een beknopte methodische en inhoudelijke verantwoording bij deze aanbevelingen.

Bevindingen

Inleiding

Identiteitsbeleid moet altijd in samenhang ontwikkeld worden. In ons onderzoek hebben we daarom identiteit benaderd vanuit drie invalshoeken, gezichtspunten of speelvelden: de professional, de zorgpraktijk en de organisatie. Het onderscheiden van deze drie invalshoeken helpt in het onderkennen dat 'identiteit' geen eenduidig begrip is en meerdere kanten in zich draagt. Tegelijkertijd heeft dit onderscheid ook iets kunstmatigs. Immers, christelijke identiteit dient zich binnen elk van deze speelvelden te ontwikkelen, maar altijd in onderlinge samenhang en afstemming. In die zin zijn de drie genoemde invalshoeken daarom ook niet geheel van elkaar te onderscheiden. Wanneer hieronder bijvoorbeeld gesproken wordt over de zorgprofessional, dan is dat niet mogelijk zonder ook de zorgpraktijk en de zorgorganisatie daarbij te betrekken. Evenzo geldt dit voor de andere aandachtsgebieden. In het licht van de hoofdvraag van dit lectoraatsonderzoek zijn de aanbevelingen toegespitst op wat Lelie zorggroep als organisatie kan doen om de christelijke identiteit van de organisatie vorm te geven.

Deel 1: Professional

Motivatie

De motieven van medewerkers om bij Lelie zorggroep te werken zijn in beeld gebracht door zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Beiden laten zien dat de belangrijkste motieven om bij Lelie zorggroep te komen werken uiteen lopen van "de christelijke identiteit", werkomstandigheden, de sfeer, het werken met mensen, in een team of in de zorg en de cliëntenpopulatie. Het kwantitatieve onderzoek laat zien dat de kerkelijke kleur van de verschillende divisies meespeelt in de keuze voor Lelie zorggroep als werkgever. Driekwart van de medewerkers van zowel Agathos als Curadomi zegt dat hun levensovertuiging een (heel) belangrijke rol heeft gespeeld in de keuze voor deze werkgever. Onder medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn en de serviceorganisatie is dit ongeveer de helft.

In de interviews is daarnaast gevraagd wat beweegredenen zijn om *in de zorg* te werken. Net als voor hun keuze voor Lelie zorggroep spelen bij het werken in de zorg ook zowel intrinsieke als praktische en financiële redenen een rol, zoals gewoon een baan zoeken of het goed kunnen combineren met een gezin. Intrinsiek kiezen medewerkers bijvoorbeeld voor de zorg uit liefde voor hun medemens. Een enkeling koos voor hun baan in de zorg vanwege hun christen-zijn of omdat *"je dat gewoon deed als refo-meisje"*. Een andere groep respondenten heeft bewust gekozen voor werken in de zorg omdat het zorgen voor mensen hen in de genen zit. We stellen vast dat een groot deel van de medewerkers van Lelie zorggroep gemotiveerd wordt door de christelijke identiteit van Lelie zorggroep en hun liefde voor de medemens.

Roeping

Sommige medewerkers duiden het besef dat zorgverlening hen *"in de genen zit"* als roeping, terwijl anderen aarzelen bij de term roeping of dit een zwaar woord vinden, terwijl zij wel zeggen op hun plek te zitten. Een derde groep medewerkers spreekt van roeping vanuit christelijk perspectief, terwijl weer anderen die term voorbehouden aan bijvoorbeeld kerkelijk werk, bijvoorbeeld een rol als ouderling, maar deze niet in verband brengen met werk in de zorg. In het kwantitatief onderzoek is impliciet gevraagd naar roeping door gebruik te maken van de Nederlandse vertaling van de 'Dobrow Calling Scale' (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011) zoals gebruikt door Steenkamp en Näring in hun onderzoek onder Nederlandse GGZ-medewerkers (Steenkamp-Scheinhardt & Näring, 2015). In de 'Dobrow Calling Scale' komt het begrip 'roeping' zelf niet voor. Oftewel, er is impliciet gevraagd naar roeping, zonder deze term te gebruiken. Van de zorgmedewerkers binnen Lelie zorggroep geeft 52% aan in enige mate roeping te ervaren voor hun werk in de zorg. Dit percentage is relatief hoog vergeleken met de werkenden in het algemeen (Wrzesniewski e.a., 1997), maar past bij het beeld dat ontstaat vanuit andere studies

die zijn uitgevoerd onder verpleegkundigen en verpleegkundigen in opleiding (Prater & McEwen, 2006; Raatikainen, 1997; Williamson e.a., 2013). Uit onderzoek naar 'roeping' onder werkenden, wordt 'roeping' zowel religieus geduid kan worden ('ik ervaar dat God mij voor dit werk roept') als meer algemeen, waarbij men 'roeping' ervaart vanuit bijvoorbeeld de kwetsbare ander ('iets willen betekenen voor mijn medemens') of het gevoel dat men voor dit werk "*in de wieg gelegd*" is. Zoals hierboven genoemd wordt roeping in interviews herhaaldelijk geduid als het "*in de genen zitten*" van zorg verlenen. Ook zorg verlenen vanuit de kwetsbare ander/ betekenisgeving zien we duidelijk teug in de resultaten van de vragenlijst. Contact met cliënten is voor driekwart van de medewerkers een belangrijke inspiratiebron om hun werk te doen. Dit wordt bevestigd door de interviews waarin nagenoeg alle medewerkers zeggen plezier te hebben in hun werk, van hun werk te houden, het *geweldig* te vinden of er een *kick* van te krijgen. De meesten halen vreugde uit het feit iets voor anderen te kunnen betekenen. Een andere groep medewerkers haalt plezier uit hun werk doordat ze vinden dat het bij hen past. Andere inspiratiebronnen voor plezier in het werk zijn de band met cliënten, de liefde voor mensen, het contact met cliënten en de samenwerking met collega's. Medewerkers van de serviceorganisatie halen hun inspiratie vooral uit contact met collega's en de aard van het werk. Een enkele respondent die vanuit zijn/ haar functie betrokken is bij kerkdiensten haalt er vreugde uit een *stukje van God* te kunnen laten zien in het werk. Het onderzoek Van Leeuwen e.a. (2012) waarin een vergelijkbare vraag gesteld is aan bijna 700 christenzorgverleners laat vergelijkbare resultaten zien, namelijk dat zij hun inspiratie voornamelijk halen uit het goede doen en het contact met cliënten en in mindere mate expliciet uit geloof.

Bovenstaande bevinding dat een deel van de medewerkers spreekt van roeping vanuit christelijk perspectief, terwijl anderen die term voorbehouden aan bijvoorbeeld kerkelijk werk, roept de vraag op of roeping vanuit geloof te duiden is. Op het eerste gezicht wel, omdat het resoneert met een klassiek protestantse visie op werk. De klassiek protestantse visie dat iemands werk zelf de roeping vormt, roept echter bezwaren op, zowel vanuit arbeidspsychologisch als theologisch perspectief – en dit verklaart ook voor een deel van de begripsverwarring die het begrip 'roeping' bij medewerkers oproept. In de Bijbelse theologie, echter, wordt 'roeping' gebruikt in relatie tot het Evangelie (God roept mensen tot het Evangelie) en het beste kunnen we de term daar ook op betrekken (Rotman, 2017). In het Nieuwe Testament is die roeping tot het evangelie nauw verbonden met 'liefde' en 'hoop/perspectief'. Dit zijn waarden die in christelijke zorg heel goed tot hun recht kunnen komen, die door christenen en niet-christenen in de praktijk gebracht kunnen worden en die christelijke professionals tegelijkertijd handvatten kan bieden om hun handelen in de zorgpraktijk te verbinden met geloofswaarden.

Christelijke professionaliteit

Kwantitatief onderzoek laat zien dat medewerkers het belangrijk achten dat er zowel impliciet als expliciet ruimte is om hun geloof of levensbeschouwing te verbinden aan hun professionele handelen. Impliciet doen nagenoeg alle medewerkers dit door rekening te houden met het geloof, de spiritualiteit of de waarden van een cliënt. Interviews laten zien dat niet-christelijke medewerkers drijfveren als liefde, respect en inlevingsvermogen koppelen aan hun manier van werken in de zorg, terwijl de meeste christelijke respondenten expliciet handelen vanuit christelijke drijfveren als het verlossende werk van Christus, gebed en dienstbaarheid. Beiden resulteren in respectvolle en liefdevolle bejegening van de cliënt. Christenen lijken zich te onderscheiden door een dienstbare, afhankelijke en genadevolle houding (ruimte voor fouten), sorry zeggen, rust en na gebed bijstand te ervaren "*om niet zuchtend naar een moeilijke cliënt te gaan*".

Meer expliciet vinden nagenoeg alle medewerkers het belangrijk dat er ruimte is om te verwijzen naar een geestelijk verzorger en voor een gesprek over geloofsvragen. Het merendeel van de medewerkers brengt dit ook in de praktijk. Expliciet christelijke handelingen als bidden met de cliënt lijkt meer af te hangen van het initiatief van de cliënt en (mogelijk daardoor) meer te gebeuren in de zorg dan bijvoorbeeld door hulp bij huishouden en in minder mate van andere factoren als werkdruk en drijfveren van de zorgverlener. Dit verklaart resultaten uit het kwantitatief onderzoek, namelijk het feit dat nagenoeg alle medewerkers zeggen het wenselijk te achten dat er ruimte is om voor een cliënt te bidden, terwijl ongeveer de helft van de medewerkers aangeeft dit in de praktijk te doen. Het feit dat nagenoeg iedereen het wenselijk acht om met een cliënt te bidden, maar niet iedereen dit in de praktijk doet, lijkt voort te komen uit respect voor de cliënt vanwege diens afhankelijke positie in de zorgrelatie, en niet zozeer uit gebrek aan motivatie, vaardigheden, of kerkelijke achtergrond of uit handelingsverlegenheid.

In tegenstelling tot bidden met de cliënt, lijken andere expliciete uitingen van geloof in het werk, zoals privé bidden voor de cliënt en gesprekken over geloof en geloofsbeleving in ziekteproces wel samen te hangen met christelijke drijfveren. Dit



zien we terug in verschillen tussen de divisies. Medewerkers van Agathos en Curadomi adviseren hun cliënten vaker om te bidden en bidden ook vaker privé voor hun cliënten dan medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn. De meeste respondenten zijn voorzichtig met het initiëren van een gesprek over het geloof, terwijl enkelen zich afvragen of zij het geloof mogelijk te veel uit dragen. Ondanks dat medewerkers het belangrijk vinden om een antwoord te geven aan stervende cliënten over vragen omtrent toe-eigening van het Heil vinden zij, onafhankelijk van kerkelijke gezindte, het moeilijk om dergelijke gesprekken te voeren. Concluderend zien we dat christelijke professionals actief zoeken naar wegen om geloof en werk met elkaar te verbinden, zonder daarbij de beroepsethiek uit het oog te verliezen.

Toerusting

Inhoud

Medewerkers verwachten van de organisatie niet alleen in beleid, ruimte, en middelen maar ook toerusting als (zorg) professional om christelijke waarden en identiteit in praktijk te kunnen brengen. Vanuit de professional lijkt ook behoefte (zowel in de betekenis van wens als in de zin van noodzaak) aan regelmatige scholing en instructie omtrent het in praktijk brengen van christelijke waarden en identiteit. De noodzaak komt bijvoorbeeld naar voren in de bevinding dat de helft van de medewerkers zonder religie maar ook de helft van de medewerkers uit (bepaalde) kerkelijke gezindten aangeeft onvoldoende kennis te hebben om in te gaan op religieuze en levensbeschouwelijke vragen van cliënten. De wens komt naar voren in interviews met medewerkers die laten zien dat toerusting op het gebied van identiteit naar hun beleving op dit moment nauwelijks wordt geboden, terwijl een hele reeks aan thema's binnen de verschillende divisies worden genoemd waarop men zou willen worden toegerust om de christelijke identiteit handen en voeten te geven. Kwantitatief onderzoek brengt vergelijkbare thema's naar voren waarin nagenoeg alle medewerkers, onafhankelijk van divisie of kerkelijke gezindte behoefte hebben aan ondersteuning op het gebied van identiteit, namelijk bij vragen van cliënten over levenseinde en over lijden en geloof – in de publieksbundel gaat het hoofdstuk “Zorgen in het verlangen naar heelheid” nadrukkelijk in op vragen rond lijden en geloof – én over hoge werkdruk en goede balans tussen zorg voor zowel henzelf als voor hun cliënten. Deze behoefte krijgt kleur in de interviews, waarin we zien dat medewerkers van Agathos bijvoorbeeld behoefte hebben bijscholing over medisch-ethische thema's, bijvoorbeeld door intervisie over specifieke situaties zoals reanimeren en hoe om te gaan met echtscheiding en opvoedingsproblemen als IAH-er. Door de divisieraad van Agathos worden deels dezelfde thema's genoemd (bijv. ethische vraagstukken rond echtscheiding en uitzichtloos lijden), maar ook andere vragen, bijvoorbeeld over hoe de reformatorische identiteit in het dagelijks werk gestalte kan krijgen, of hoe medewerkers het 'geestelijk' gesprek kunnen voeren wanneer daar ruimte voor is (“Goed doen”, 2018, 8). Onder medewerkers van Curadomi (mogelijk bestaat deze behoefte ook bij medewerkers van de andere divisies) zien we de behoefte aan bijscholing bij vragen van cliënten over levenseinde in de interviews uitgelicht als behoefte aan verminderen van handelingsverlegenheid over het voeren van gesprek met cliënten omtrent toe-eigening van het Heil. De divisieraad van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn adviseert aan (nieuwe) medewerkers uitleg te geven over wat het christelijk geloof inhoudt en wat dit in de praktijk betekent (“Advies”, 2018, 8). In de breedte zien we de behoefte aan ondersteuning bij hoge werkdruk duidelijk terug in de resultaten van de vragenlijst, evenals het vinden van een goede balans tussen zorg voor de ander en zorg voor zichzelf. Dit wordt vanuit de interviews geïllustreerd met behoefte aan ondersteuning bij “*omgaan met grenzen*”, “*weten hoe ver hun verantwoordelijkheid reikt*” en “*loslaten*”. Zoals onder “Christelijke zorg” reeds genoemd zien we de hoge werkdruk breed in de zorgsector. In de interviews geven medewerkers aan dat zorgtaken zo kort geïndiceerd zijn dat men niet de tijd voor de cliënt heeft zoals men dat zou willen of zoals men vindt passen bij christelijke en goede zorg. Sommige medewerkers lossen dit op door (structureel) over te werken, dit verklaart de behoefte van medewerkers aan bijscholing ten aanzien van loslaten, het stellen van grenzen en een goede balans tussen zorg voor zichzelf en de cliënt.

De vragenlijst laat zien dat vooral kerkelijke medewerkers ook behoefte hebben aan ondersteuning bij de vraag hoe zij hun geloof/ levensovertuiging in praktijk kunnen brengen binnen de zorg. In de interviews komt dit vergelijkbaar naar voren. Bij Agathos is concrete vraag naar bijscholing ten aanzien van het thema identiteit door een geestelijk verzorger, binnen Curadomi bespreekt men graag onderling ervaringen over de relatie tussen geloof en werk, bij Wonen, Zorg en Welzijn wil men graag bijscholing in de zin van concrete handvatten om tegemoet te komen aan vragen van christelijke cliënten, zoals bijbel lezen en hoe in gesprek te gaan over geloof. Ook heeft men behoefte aan bijscholing over aandacht hebben voor de cliënt tijdens technisch handelen.

Kwantitatief onderzoek brengt daarnaast naar voren dat medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn het veelal belangrijk om ondersteuning te krijgen bij vragen over het omgaan met andersdenkende collega's en medewerkers van Curadomi over alternatieve geneeswijzen. Deze thema's zagen we niet terug in de interviews.

Vorm

Kwantitatief onderzoek laat zien dat medewerkers ondersteuning bij deze vragen het meest wenselijk achten door middel van coaching als team of door een inspiratiedag voor medewerkers. Ook in de klankbordgroep, de bijeenkomsten van RMO's en TMO's en in interviews wordt het belang benadrukt van een structurele inbedding van het gesprek over en toerusting op de vormgeving van christelijke identiteit binnen de teams. Divisieleden zouden een ondersteunende rol kunnen spelen richting de teamcoaches voor het faciliteren van dit gesprek. Ook verschillende hoofdstukken in de publieksbundel kunnen hierin helpend zijn. Verpleegkundigen hebben de meeste behoefte aan ondersteuning, een online cursus wordt door hen veelal als een prettige vorm beschouwd – de binnen deze lectoraatsperiode ontwikkelde e-module kan goed in deze behoefte voorzien nadat de aanpassingen zijn doorgevoerd die in de evaluatie van deze module worden aanbevolen. Interviews laten zien dat het belangrijk is om medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van bijscholing, het vaststellen van de gewenste thema's en de gewenste vorm van toerusting op het gebied van identiteit. Door medewerkers te betrekken en aan te sluiten bij hun behoeften kan mogelijk voorkomen worden dat men geen gebruik maakt van te ontwikkelen instrumenten door bijvoorbeeld werkdruk. Ook een structuur waarin tijd is voor identitaire thema's binnen de bestaande teams zou hiertoe kunnen bijdragen. Een mogelijkheid zou zijn dat teams een plan kunnen indienen bij een intern fonds voor toerusting op het gebied van christelijke identiteit. Daarmee zouden medewerkers en teams geprikkeld kunnen worden om zelf duidelijk te maken wat ze nodig hebben en met een plan te komen. Het wordt belangrijk geacht dat medewerkers lokaal met hun vragen terecht kunnen en dat de koppeling gemaakt wordt naar praktische situaties, waarin medewerkers weten welke taal zij het beste kunnen spreken en zich bewust zijn van hun eigen normen en waarden ook in relatie tot die van anderen.

Aanbevelingen:

- Wij bevelen aan professionaliseringsaanbod niet alleen te richten op zorg-specifieke bijscholing maar ook op professionalisering met betrekking tot identitaire thema's, zoals het verlenen van christelijke zorg binnen de begrenzings van tijd en beroepsethiek, vragen rondom lijden en geloof, etc.
- Wij raden aan in de komende jaren te investeren in de toerusting van medewerkers op het gebied van identiteit. Wij raden aan de thema's die in dit onderzoek naar voren komen in de volgende lectoraatsperiode verder te ontwikkelen in concrete instrumenten. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan het doorontwikkelen van de e-module christelijk onderscheidingsvermogen en structurele inbedding in bestaande overlegvormen.
- We adviseren medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van toerustingsinstrumenten ten aanzien van identiteit.

Deel 2: Zorgpraktijk

Christelijke zorg

De vraag naar wat christelijke zorg nu eigenlijk inhoudt, wordt in het onderzoek zowel conceptueel (vanuit de publieksbundel) als empirisch (vanuit de beleving van medewerkers) benaderd.

Interviews laten zien dat medewerkers goede zorg definiëren als zorg van goede kwaliteit met aandacht voor de cliënt als gehele persoon. Niet-christelijke respondenten zien over het algemeen geen verschil tussen christelijke en goede zorg, zij verwachten wel verschil tussen medewerkers in de verbinding die zij met cliënten weten te maken en duiden deze verschillen als persoonsgebonden. Onder (met name) christelijke medewerkers bestaan twee andere visies op christelijke zorg. Veelal ziet men christelijke zorg als goede zorg met een meerwaarde. Die meerwaarde zit met name in expliciet christelijke kenmerken die vooral voor christelijke cliënten van belang zijn, bijvoorbeeld weeksluitingen, gebed rond de maaltijden en vieringen. Toch wordt ook de meerwaarde van *“de mens als geheel zien”* genoemd: *“mensen vrolijker achterlaten (...) dat*



*ze gewoon ook zin hebben in hun dag ook al is die hetzelfde gisteren en eergisteren en de dag ervoor". Anderzijds ziet men christelijke zorg als zorg die geïnspireerd is vanuit de verbinding met de Heere Jezus. In deze laatste visie verschilt vooral de grondhouding waaruit men zorg levert en zoekt men naar de praktische uitwerking van deze grondhouding. Genoemd worden bijvoorbeeld bewogenheid, en niet weglopen voor lijden en moeite. Zorg vanuit die grondhouding zien we in de uitkomsten van de vragenlijst met name terug bij medewerkers van Agathos en Curadomi die christelijke zorg vaker dan medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn zien als zorg die verleend wordt door een christelijke zorgverlener. Agathos en Curadomi medewerkers leggen in hun definiëring van christelijke zorg ook meer nadruk op kwaliteit van zorg en aandacht voor de cliënt. Medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn kenmerken christelijke zorg vaker (vanwege de intramurale setting) omwille van de meerwaarde van expliciet christelijke kenmerken zoals het aanbod van kerkdiensten, vieringen en geestelijke verzorging, zo blijkt uit de vragenlijst. Ondanks deze verschillen zien we ook grote overeenkomsten tussen de medewerkers. Nagenoeg alle medewerkers kenmerken christelijke zorg als *"de cliënt waardig en met respect behandelen"*. Het merendeel noemt ook andere impliciete kenmerken als *"zorg die verleend wordt uit liefde/ bewogenheid"*, *"zorg van goede kwaliteit"* en *"voldoende aandacht voor de cliënt"*.*

In de publieksbundel wordt de vraag naar het wezen van christelijke zorg op een conceptueel niveau gesteld. Wanneer we de opvattingen van medewerkers in verband brengen met deze doordenking, ontstaan de volgende overwegingen. Ten eerste, de gedachte om het christelijke te zoeken in de typisch christelijke uitingsvormen zoals vieringen, gebed rondom de maaltijd, de beschikbaarheid van geestelijke verzorging en dergelijke ligt op zichzelf voor de hand. Uit de interviews komt dit duidelijk naar voren. Extramuraal noemt men bijvoorbeeld gezamenlijk gebed voor cliënten (Curadomi) en openingen van vergaderingen met gebed en/ of Bijbellessen (Agathos en Curadomi). Intramuraal noemt men met name christelijke uitingsvormen richting de cliënt, zoals aanbod van weeksluiting, vieringen, christelijke feestdagen (WZW) en door kledingvoorschriften, zondagsrust en de afwezigheid van televisie (Agathos). Inderdaad zijn dit ook geschikte manieren om het christelijke tot uiting te brengen en het is dan ook niet voor niets dat medewerkers pleiten voor ruimte om hieraan vorm te geven. Tegelijkertijd is het problematisch wanneer het "christelijke" in "christelijke zorg" verengd wordt tot *uitsluitend* deze uitingsvormen, omdat dan de legitimatie voor het "christelijke" gezocht wordt in hetgeen christelijke zorg onderscheidt van zorg in het algemeen en niet zozeer in het zorg verlenen zelf, terwijl daar toch het bestaansrecht van een zorgorganisatie ligt. Wij pleiten er daarom voor, zoals ook uitgewerkt in de publieksbundel, het christelijke in de eerste plaats te zoeken in de zorgverlening zelf, in aansluiting bij een bijbels-theologische visie op de mens en in het streven naar *sjalom* (heelheid).

Christelijke zorg als het streven naar sjalom

In de publieksbundel funderen we het "christelijke" aspect van "christelijke zorg" in het bijzonder in het concept van *sjalom*, een Hebreeuws woord dat staat voor heelheid in de meest volledige zin van het woord. Zoals in de bundel is verantwoord, sluiten we met die keuze aan bij een groeiende beweging in internationale literatuur die christelijke zorg typeert als het werken aan heelheid, floreren en bloei. We doen dit in het volle besef dat het leven weerbarstig en kwetsbaar is en zo vaak niet verloopt zoals we dat zouden willen. Het bijbels-theologisch spreken over en verlangen naar *sjalom* ontkent dit ook niet, maar krijgt juist kleur door de harde realiteit van het leven waarin *sjalom* zo vaak ontbreekt of maar beperkt gestalte krijgt.

Het spreken over zorg vanuit de notie van *sjalom* impliceert dat een eenzijdige gerichtheid op fysieke vitaliteit of klinische aspecten niet toereikend is. *Sjalom* richt zich op het welzijn van de mens als gehele persoon. In deze gerichtheid op de cliënt als gehele persoon, als mens, staan christenen niet alleen – er zijn ook veel algemene zorgorganisaties die 'integrale' of 'holistische' zorg voorstaan. In een christelijke zorgvisie is zo'n benadering niet optioneel, maar verbonden met een bijbels-theologische visie op de mens als één geheel, naar innerlijk en uiterlijk, naar geest, ziel en lichaam. Van den Brink en Van der Kooi zeggen daarover: "De hoofdlijn in de bijbelse benadering van het mens-zijn is zonder twijfel holistisch van aard ... Het mens-zijn wordt in de meeste uitdrukkingen en gedachtegangen als een fijnmazig *geheel* beschouwd ... Deze hoofdlijn in de bijbelse antropologie – het gegeven dat de menselijke persoon een psychosomatische eenheid vormt – lijkt ons niet alleen richtinggevend voor christenen, maar ook een verhelderend raamwerk waarbinnen veel resultaten van recent wetenschappelijk onderzoek begrepen kunnen worden." (Van den Brink & Van der Kooi, 2012, 249–250). De lijdende medemens is meer dan haar of zijn kwaal. Dit vraagt van een verzorgende of verplegende die handelt vanuit *sjalom* om een

stap verder te gaan: de verzorgende handeling is gedaan, maar is er ook sprake van sjalom? Is er aandacht gegeven aan de mens zelf, als een persoon die noden en behoeften heeft die verder gaan dan kwalen of beperkingen.

Het spreken over zorg vanuit sjalom impliceert bovendien een gerichtheid op relaties. De mens is een relationeel wezen en is in die zin het beeld van de drie-enig God (Van den Brink & Van der Kooi, 2012, 244–247). De mens komt dan ook pas volledig tot zijn recht (dat wil zeggen: er is pas sprake van sjalom) wanneer er sprake is van relatie – met God zowel als met de medemens. We herkennen de gerichtheid op relatie binnen Lelie zorggroep.

Verankering van christelijke zorg in Lelie zorggroep

We herkennen onder medewerkers van Lelie zorggroep een gedrevenheid die duidelijk gericht is op de mens als gehele persoon. Ook zien we dit terug in verwoordingen van christelijke zorgvisie in bijvoorbeeld het Lelie Magazine en in de recente adviesrapporten van de divisieraden. In het adviesrapport van Agathos wordt dit treffend onder woorden gebracht in de woorden: “Goede zorg is ook persoonsgerichte zorg. Zorg waarbij de persoon centraal staat en niet diens beperking of ziekte. Zorg die is afgestemd op iemands persoonlijke behoeften, wensen of voorkeuren” (“Goed doen”, 2018, 11). Ook herkennen we binnen Lelie zorggroep een duidelijke gerichtheid op relaties. Zoals hierboven reeds naar voren komt, is het juist de liefdevolle zorg voor de kwetsbare of lijdende medemens die medewerkers bij uitstek motiveert. Een van de geïnterviewden verwoordt dit treffend: *Ik denk dat het relationele aspect [...] nog verder naar de kern gaat: je mag er zijn zoals je bent. Er ligt een bodem onder je bestaan en er mag perspectief zijn. [...] dat je naar ieder mens, hoe gebrekkig ook, hoe weinig die ook meegekregen heeft om z’n leven overeind te houden, hoe vaak hij ook verkeerde keuzes maakt, hij mag er nog steeds zijn.* (Paul, WZW). Gerichtheid op de ander komt tot uiting in de waarde “Ik ben liefdevol” die in “Omdat zorg verbindt” wordt genoemd als een van de waarden die Lelie zorggroep typeert (2018, 36), net als bijvoorbeeld in de nadrukkelijke keuze binnen Agathos voor een systeembenadering in de zorgverlening (“Goed doen”, 2018, 16) en het centraal stellen van het liefdesgebed in het adviesrapport van Curadomi (Verbinding, 2018).

Toch zien we tegelijkertijd ook dat medewerkers aangeven dat zorgtaken in de praktijk zo *kort geïndiceerd* zijn dat men niet de tijd voor de cliënt heeft zoals men dat zou willen of zoals men vindt passen bij christelijke en goede zorg. Medewerkers geven aan moeite te hebben met het naleven van beleid in de zin van “geen praatje mogen maken met cliënten” omwille van de tijd en “niet té persoonlijk mogen worden” en stil te staan bij levensbeschouwelijke vragen van de cliënt. Uit interviews komt naar voren dat sommige thuiszorgmedewerkers met een relatief kleine aanstelling af en toe dan maar een kwartiertje langer blijven in hun eigen tijd. Voor de meeste medewerkers kan dit echter niet, omdat een volgende cliënt al weer wacht. Dit levert bij een deel van de medewerkers spanning op, omdat zij niet de zorg kunnen leveren die in hun ogen nodig is om juist dat extra’s te geven dat verder gaat dan kwaal of gebrek. Vanuit zakelijk oogpunt, in het licht van de concurrentieslag in de zorg en de daarmee verband houdende druk om zorg te leveren tegen zo laag mogelijke kosten, evenals de harde realiteit dat geschikt personeel niet altijd te vinden is, is een scherpe indicering begrijpelijk. Vanuit identitair oogpunt is het echter aan te bevelen te heroverwegen of de kaders niet te strak gesteld zijn om werkelijk handen en voeten te geven aan het uitgangspunt dat christelijke zorg verder gaat dan het fysieke, het klinische. Het creëren van voldoende ruimte voor persoonlijke aandacht is zakelijk gezien overigens niet louter nadelig; het draagt ook bij aan een betere beleving van zorg en waarschijnlijk ook van zorg verlenen – niet onbelangrijk in een tijd van krapte op de arbeidsmarkt. In dit verband bevelen wij tevens aan gebruik te maken van moderne ontwikkelingen op het gebied van e-health en robotica, mits daarbij telkens wordt overwogen op welke manier en met welk doel dergelijke technische innovaties worden ingezet. Wanneer technologische oplossingen ter vervanging van menselijk contact worden ingezet en de zorgverlening een overwegend vertechnologiseerd proces wordt, dan is dit strijdig met het uitgangspunt van sjalom, omdat de mens dan juist wél gereduceerd zou worden tot haar of zijn kwaal en het relationele aspect in de verdrukking komt. Wanneer technologische oplossingen echter worden ingezet als ondersteuning van het menselijk contact, dan liggen hier juist kansen, omdat de druk op de zorgverlener daarmee ontlast wordt, zodat zij of hij juist meer ruimte krijgt om te “werken aan sjalom”.

Zoals blijkt uit bovenstaande bespreking constateren wij dat de benadering die wij in de publieksbundel kiezen (die van sjalom), laat zien hoe de christelijke identiteit aan de zorgpraktijk zelf verbonden kan worden. Ook constateren wij dat de ingrediënten daarvoor al volop binnen Lelie zorggroep aanwezig zijn. Lelie zorggroep presenteert zich als een organisatie waar christelijke zorg wordt verleend en medewerkers herkennen dat ook. Toch blijkt uit de vragenlijst dat het



vooral kerkelijk betrokken medewerkers zijn die geloof en zorg als geïntegreerd zien of op z'n minst als elkaar wederzijds beïnvloedend, terwijl onder niet-kerkelijk betrokken en onder niet-christelijke medewerkers deze percentages beduidend lager liggen en men juist vaker geen verband ziet tussen geloof en zorg. Bovendien zien we in de interviews dat wanneer gevraagd wordt naar wat christelijke zorg inhoudt, er nogal eens verlegenheid ontstaat – ook bij kerkelijk betrokken medewerkers – en dat de antwoorden die gegeven worden niet eenduidig zijn. Diezelfde verlegenheid wordt ook opgemerkt in de analyse van reacties op het concept-identiteitsbeleid uit 2013 (Klankbordbijeenkomsten, 2013, 4). Voor het nog steviger verankeren van “christelijke zorg” in de organisatie-identiteit van Lelie zorggroep, is het dan ook raadzaam het gesprek over wat christelijke zorg concreet inhoudt te blijven agenderen en te faciliteren. Wij bevelen aan de mooie initiatieven die er op dit vlak reeds zijn, zoals het Lelie Magazine en (sinds kort) blogs te blijven voortzetten. Tegelijkertijd impliceren bovenstaande onderzoeksresultaten dat slechts een deel van de medewerkers met deze initiatieven effectief bereikt wordt en dat onder medewerkers bovendien nog onvoldoende “verinnerlijkt” is wat zorg nu eigenlijk tot christelijke zorg maakt. Wij bevelen daarom aan in teamontmoetingen gesprek te faciliteren over deze thema's. Dat is uiteraard een uitdaging. De thematiek van identiteit hoort immers bij de “trage vragen” waardoor er in de hectiek van de dagelijkse praktijk niet altijd prioriteit aan gegeven wordt. Dat is ook wat medewerkers aangeven. Door tijdgebrek ervaren zij in teamoverleg meestal geen ruimte voor het bespreken van ethische kwesties of christelijke zorg. Toch is het met het oog op de langere termijn voor de borging van het christelijke in de zorgverlening zelf van essentieel belang dat dit gesprek binnen de teams zelf gevoerd blijft worden. Wij bevelen aan hier de divisieraden intensief bij te betrekken.

Aanbevelingen:

- Wij adviseren het gesprek over wat christelijke zorg concreet inhoudt doorlopend te agenderen en te faciliteren, bijvoorbeeld binnen bestaande structuren zoals teamoverleg in samenspraak met de divisieraden.
- Wij pleiten ervoor het christelijke in de eerste plaats te zoeken in de zorgverlening zelf, in aansluiting bij een bijbels-theologische visie op de mens en in het streven naar sjalom (heelheid), wat een gerichtheid op de gehele mens en zijn/ haar relaties impliceert. De tijd die een zorgmedewerker bij een cliënt mag doorbrengen moet voldoende ruimte bieden om zorg te verlenen waarbij naast de lichamelijke zorg ruimte is voor bijvoorbeeld sociale en geestelijke behoeften.

Deel 3: Organisatie

Eén Lelie zorggroep, drie divisies

Maatschappelijke context

De maatschappelijke context waarin christelijke zorgorganisaties hun weg vinden, is de afgelopen decennia sterk veranderd (zie publieksbundel, hoofdstuk 1). In algemene zin drukken individualisering, globalisering en informatisering hun stempel op de samenleving en ook zorgorganisaties ontkomen niet aan de effecten ervan: cliënten stellen zich steeds mondiger op, cliënten- en medewerkerspopulaties verinternationaliseren, robotisering doet zijn intrede in de zorgverlening, wat (zoals eerder is aangegeven) zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengt.

In het bijzonder is ook het zorglandschap de afgelopen decennia sterk veranderd. De “participatiemaatschappij” heeft zijn intrede gedaan, waardoor meer nadruk is komen te liggen op informele zorg en een decentraal organiseren van de zorg, waarbij marktwerking een belangrijke rol speelt. Voor zorgorganisaties houdt dit onder meer in dat de administratielast sterk is toegenomen en dat als gevolg van de marktwerking budgetten onder druk komen te staan. Voor een *christelijke* zorgorganisatie neemt dit extra uitdagingen met zich mee, enerzijds omdat de traditionele achterban van deze organisaties niet altijd toereikend is om op de zorgmarkt te kunnen concurreren, anderzijds omdat (als gevolg van secularisatie en individualisering) ook voor de traditionele achterban de christelijke identiteit lang niet altijd het doorslaggevend argument vormt in de keuze voor een zorgaanbieder.

Het is deze maatschappelijke context die de voorlopers van Lelie zorggroep ertoe heeft gebracht de handen ineen te slaan.

De fusie bood en biedt Lelie zorggroep de mogelijkheden te blijven participeren in een bureaucratiserende en concurrerende zorgmarkt, enerzijds doordat schaalvergroting een sterkere onderhandelingspositie geeft naar gemeenten en verzekeraars, anderzijds door de concurrentiepositie te verbeteren door kostenbesparing als gevolg van het centraliseren van ondersteunende diensten. Terecht wordt dit naar voren gebracht in “Omdat zorg verbindt” (2017, 9–16).

Een meerkleurige organisatie

In “Omdat zorg verbindt” (2017) komt tevens naar voren dat in de periode waarop dit onderzoek betrekking heeft op identitair vlak een nieuw beleid is ingezet. In plaats van te streven naar één omvattende identiteit voor Lelie zorggroep als geheel, behouden de verschillende divisies (Agathos, Curadomi, Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn) elk een eigen identitaire kleur binnen het algemeen christelijke kader dat Lelie zorggroep als geheel samenbindt. Deze keuze lijkt gedragen te worden door de medewerkers gezien de bevinding uit de interviews dat medewerkers zich in geval van Agathos en Curadomi identificeren met de betreffende divisie, en in geval van Wonen, Zorg en Welzijn met het huis waar zij werken. De christelijke identiteit ziet men meer terug in bepaalde huizen en divisies en minder in Lelie zorggroep als geheel. Draagvlak voor deze beleidskeuze zien we vanuit zowel de vragenlijst als de interviews, alsook in de behoefte van zowel Agathos als van Wonen, Zorg en Welzijn aan een (enigszins) verschillende identiteit voor de verschillende huizen en divisies met behoud van eigen kleur. Men vraagt zich tegelijkertijd echter wel af wat je dan nog met elkaar hebt. Die vraag “Wat hebben we gemeenschappelijk?”, wordt in het document “Omdat zorg verbindt” beantwoord aan de hand van vier “kerndaden” die worden voorgesteld voor de organisatie als geheel.

Uit de vragenlijst blijkt ook dat onder de helft van de medewerkers van Curadomi behoefte bestaat aan identitaire eenduidigheid. Uit de interviews blijkt dat deze medewerkers behoefte hebben aan eenheid en respect tussen Agathos en Curadomi collega's. Sommigen vragen zich zelfs af of het wel terecht is dat deze twee divisies naast elkaar bestaan. Huidige verschillen beziet men vanuit Curadomi in uiterlijkheden zoals kledingvoorschriften, terwijl Agathos medewerkers aangeven dat cliënten specifiek voor hen kiezen. Tussen Agathos en Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn bestaat een grotere diversiteit, zoals treffend wordt geïllustreerd door de verschillende en soms tegengestelde reacties op het concept identiteitsbeleid (2013), dat door een deel van de medewerkers van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn ervaren werd als een “ruk naar rechts” (Klankbordgroep, 2013, 3), terwijl de toenmalige identiteitscommissie van Agathos, ondanks waardering, het concept-identiteitsbeleid juist te vrijblijvend achtte (Reactie Agathos, 2013, 1). In 2013 werd geconstateerd: “Diverse deelnemers vergelijken de fusie met een verstandshuwelijk, waarvan nu de huwelijksvoorwaarden worden uitgewerkt” (Klankbordgroep, 2013, 3). Ook in de vragenlijst die in 2017 is afgenomen, komt naar voren dat vooral Agathos-medewerkers fusies zien als een bedreiging voor de identiteit en ook de diversiteit van medewerkers qua geloofsachtergrond wordt door een deel van hen als bedreiging gezien van de christelijke identiteit. Deze bevinding past bij de vragen die het recente adviesrapport van de divisieraad van Agathos stelt bij de fusie en de constatering dat er in dit opzicht pijnpunten liggen bij de medewerkers van Agathos (“Goed doen”, 2018, 10). In de interviews horen we deze onderlinge verschillen terug als een *kloof* die zichtbaar wordt in bijvoorbeeld gespreksstof, kleding en zondagsrust. Zoals hierboven al genoemd, bestaat echter ook behoefte aan eenheid, respect en verbinding. Het sterkst komt dit naar voren onder Curadomi-medewerkers. Uit de divisieraad van Curadomi klinkt datzelfde verbindende geluid (Verbinding, p.11) wanneer zij het risico benoemen dat divisies uit elkaar gaan groeien. Zij pleiten dan ook voor een gezamenlijk vertrekpunt “*De Bijbel moet niet alleen inspiratiebron zijn, maar ook vertrekpunt bij de totstandkoming van het beleid van Lelie zorggroep als geheel.*” en een gezamenlijk doel “*gezamenlijke inspiratie, bezinning en bezieling*”.

Het uitgangspunt van “Omdat zorg verbindt” vinden wij een verstandige benadering, die kansen biedt voor verbinding zonder het onderscheidend eigene op te geven. Dit uitgangspunt kan volgens ons rekenen op draagvlak onder medewerkers. Wij bevelen aan deze koers voort te zetten.

Tegelijkertijd is van belang verbinding en eigenheid in evenwicht te houden. Wanneer de verbinding te sterk benadrukt wordt, roept dit aan beide flanken van het identitaire spectrum het gevoel op dat men in een mal geperst wordt waarin men zich niet herkent, resulterend in een terugtrekkende beweging. Wanneer de onderscheiden eigenheid te sterk benadrukt wordt, bestaat het risico van ‘onbekend maakt onbemind’ of zelfs dat sommige divisies zich tegen elkaar gaan afzetten, waardoor de kloof tussen divisies juist vergroot wordt. Enkele zaken die kunnen bijdragen aan het bereiken van



het beoogde evenwicht zijn: (1) erkenning vanuit de Raad van Bestuur dat de fusie van 2010 niet alleen voordeel heeft opgeleverd (en vanuit zakelijk perspectief waarschijnlijk onontkoombaar was), maar zich voor veel medewerkers heeft vertaald in de beleving van verlies. Dit wordt met name gevoeld binnen Agathos, vooral waar het de eigen, onderscheiden reformatorische identiteit betreft. Vanuit een situatie waarin die reformatorische identiteit vanzelfsprekend was, is men terechtgekomen in een situatie waarin het gevoel leeft dat deze identiteit verdedigd moet worden. Weliswaar wordt met het nieuw ingezette identiteitsbeleid nadrukkelijk de ruimte voor de eigen, reformatorische invulling van de identiteit geboden, maar het erkennen van en ruimte geven aan de verlieservaring kan een belangrijke stap zijn richting medewerkers in het creëren van ruimte zich ook innerlijk tot dit nieuwe beleid te verhouden en vanuit de onbetwiste eigenheid open te staan voor verbinding en samenwerking met andere divisies; (2) het stimuleren van onderlinge samenwerking op lokaal niveau op plaatsen waar nu al teams van verschillende kleuren dicht bij elkaar werken, zonder de intentie de betreffende teams samen te voegen. De bevinding uit de vragenlijst dat binnen de serviceorganisatie onderlinge diversiteit vaker als verrijkend wordt gezien dan in de andere delen van de organisatie ondersteunt de gedachte dat verschillen in levensovertuigingen mogelijk overbrugd worden als men samenwerkt of elkaar leert kennen. In de praktijk zal dit het eenvoudigst te realiseren zijn tussen teams van Agathos en Curadomi. Zij bieden dezelfde typen zorg en staan identitair gezien ook niet ver bij elkaar vandaan. Samenwerken kan onderling begrip bevorderen, terwijl het blijven vasthouden aan de eigen kleur voorkomt dat men het gevoel heeft de eigenheid te moeten opgeven. Op grond van de vragenlijst mag verwacht worden dat een dergelijke samenwerking binnen beide teams als verrijkend ervaren zal worden. Tevens komt dit tegemoet aan de pijnpunten die sommige Curadomi-medewerkers in interviews verwoorden; (3) regelmatige ontmoeting tussen divisieraden, met als doel te blijven spreken over dat wat verbindt en dat wat onderscheidt. De verschillende divisieraden geven aan open te staan voor verbinding. Het verlangen naar verbinding zien wij het sterkst in het adviesrapport en onder medewerkers van Curadomi en in onze optiek kan Curadomi een brugfunctie vervullen in het vinden van verbinding tussen de verschillende divisies. De identitaire uitgangspunten van Curadomi liggen niet ver bij die van Agathos vandaan, terwijl de breed-christelijke openheid raakvlakken vertoont met de cultuur in delen van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn.

Aanbeveling:

- Zet de koers van “Omdat zorg verbindt” voort: een breed christelijke identiteit voor Lelie zorggroep als geheel, terwijl elke divisie daaraan nadrukkelijk een eigen identitaire inkleuring geeft. Om eigenheid van en verbinding tussen divisies in evenwicht te houden adviseren wij:
 - de divisieraden, zoals ook voorgenomen is, blijvend de ruimte te geven om zwaarwegend te adviseren over de identiteit van hun divisie;
 - regelmatige ontmoetingen tussen de divisieraden te stimuleren om elkaar vanuit ieders eigenheid te (blijven) verstaan;
 - samenwerking van de divisies op lokaal niveau te stimuleren, zonder de eigenheid van de divisies op te geven.

Eigenheid van de divisies

De identitaire eigenheid van de verschillende divisies wordt in de recent verschenen adviesrapporten van de divisieraden (2018) onder woorden gebracht op een manier die herkenbaar is in het licht van de vragenlijsten en interviews. Agathos positioneert zichzelf in de reformatorische traditie. Dit wordt verantwoord vanuit de geschiedenis, het medewerkersbestand en de cliëntenpopulatie (“Goed doen”, 2018, 7). Dat laatste argument draagt overigens een risico in zich, aangezien landelijk gezien de reformatorische achterban slinkt en/of niet altijd meer voor een reformatorische zorgverlener, school of andere dienstverlener kiest. Curadomi presenteert zich als breed christelijk, vanuit een bewust beleefd geloof. De identiteit van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn is diffuser en wordt in de verschillende huizen verschillend beleefd en vormgegeven. Uit interviews blijkt binnen Wonen, Zorg en Welzijn een groep te bestaan die geen diversiteit beleeft, bijvoorbeeld omdat levensbeschouwing niet besproken wordt of juist saamhorigheid ervaren wordt. Anderzijds zijn er ook respondenten die onbegrip ervaren. Dit geldt zowel vanuit christelijke medewerkers richting niet-christelijke medewerkers als andersom. Dit onbegrip zit hem voornamelijk in expliciet christelijke uitingen als zondagsrust, gebed voor de maaltijd, en Bijbel lezen maar ook meer impliciet in betrokkenheid op bewoners. Daarnaast bestaat ook een groep die het belangrijk vindt dat er waardering en respect is voor onderlinge verschillen in levensovertuigingen, deze groep benadrukt ook dat men zich moet aanpassen richting de identiteit van Lelie zorggroep als organisatie. Tot slot bestaat er een groep die onderlinge verschillen van toegevoegde waarde vindt, voornamelijk met het oog op ruimte richting niet-christelijke

cliënten. Reeds in de tijd van de fusie in 2010 constateerde het toenmalig bestuur: “Het personeel [van Zorggroep Rijnmond] kent een brede waaier van achtergronden (...) Dat maakt dat de realisatie van identiteitsgebonden zorg niet vanzelfsprekend verloopt (...) omdat een aantal personeelsleden geen ervaring heeft met (actieve) geloofsbeleving.” (Van Droom naar beweging, 2010). Hoewel medewerkers de diversiteit in levensovertuigingen veelal als verrijkend ervaren, hebben christelijke medewerkers binnen Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn tegelijkertijd het gevoel dat de christelijke identiteit van in ieder geval een deel van de huizen verwaterd is. Deze constatering van de divisieraad (Advies, 2018, 11) herkennen wij vanuit de interviews die zijn afgenomen. De divisieraad dringt aan op een ondubbelzinnige keuze van de Raad van Bestuur voor een protestants-christelijke identiteit (Advies, 2018, 18) en voorziet dat wanneer die keuze uitblijft, sommige huizen van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn de christelijke identiteit verliezen en een algemeen karakter krijgen. Wij onderschrijven deze analyse. In hoofdstuk 2 van de publieksbundel komt in het kader van de bespreking van de geschiedenis van christelijke zorg in Nederland met betrekking tot de postverzuilde samenleving naar voren dat wanneer bij een toenemend aantal medewerkers de christelijke identiteit niet geworteld is in de eigen levensovertuiging, maar afhankelijk wordt van de zorgvraag van de cliënt, de organisatie zich uiteindelijk ontwikkelt tot een algemene zorgorganisatie, zonder specifiek christelijke identiteit. Wij onderschrijven dan ook de oproep van de divisieraad van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn dat de Raad van Bestuur, in samenspraak met de betreffende divisieraad, positie inneemt ten aanzien van de identitaire positionering van deze divisie. Wanneer Lelie zorggroep in *heel de organisatie* een christelijke identiteit wil uitdragen, dan is dit niet alleen nodig, maar ook urgent, en dient dit in samenspraak met de divisieraad in kwestie gevolgd te worden door initiatieven deze identiteit te verankeren in het gedrag van medewerkers, zonder daarmee de huidige medewerkers – die niet altijd een christelijke levensovertuiging hebben – van zich te vervreemden of hen het gevoel te geven ‘tweederangs-medewerkers’ te zijn.

Aanbeveling:

- Wij adviseren de christelijke identiteit niet te funderen in de vraag van de cliënt maar in een keuze vanuit de vraag ‘wie willen wij zijn’.

Zorg verbindt

In “Omdat zorg verbindt” wordt in de eerste plaats de zorgverlening zelf als verbindend element genoemd. Wij herkennen dat vanuit het onderzoek, met name waar het de met de zorgverlening verbonden gerichtheid op de cliënt betreft. De overeenkomst tussen de medewerkers zien we in de bevinding dat geïnterviewden vanuit de verschillende divisies de openheid van Lelie zorggroep voor alle cliënten prijzen “*dat je echt voor iedereen, ieder individu wil zorgen. Voor niemand de deur gesloten houdt*”. Kwantitatief onderzoek laat zien dat het centraal stellen van de cliënt door het leeuwendeel van alle medewerkers (ongeacht divisie, religie of kerkelijke gezindte) als belangrijkste waarde van zowel hun divisie als hun team wordt gezien (al zien we in de interviews dat men deze waarde niet als (exclusief) christelijk ziet). Niet alleen de gerichtheid op de cliënt maar ook het oog hebben voor en, omzien naar elkaar als collega’s achten vrijwel alle medewerkers kenmerkend voor de organisatie.

Naast bovengenoemde overeenkomsten zien we ook duidelijke verschillen tussen de divisies. Uit interviews komt ook naar voren dat de christelijke cultuur binnen de organisatie wordt waargenomen in de taal die men spreekt, welke verschilt tussen Agathos en Curadomi en tussen de huizen van Wonen, Zorg en Welzijn. Ook qua organisatiewaarden blijken uit de vragenlijst verschillen tussen de divisies. Agathos wordt volgens de eigen medewerkers meer gekenmerkt door kerkelijk personeel, integriteit en professionaliteit, Curadomi door integriteit en respect, Wonen, Zorg en Welzijn door respect en liefde en de serviceorganisatie door professionaliteit en plichtsgetrouwheid. De interviews bevestigen de diversiteit in ervaringen qua christelijke identiteit.

In “Omdat zorg verbindt” wordt het verbindende ook gezocht in vier zogenoemde “kerndaden”. Vóór de fusie van 2010 hadden de verschillende divisies hun eigen kernwaarden of uitgangspunten en rondom de fusie zijn deze door elk van de divisies in een eigen identiteitsnota verwoord. Agathos ging uit van de kernwaarden *betrokken, betrouwbaar, bereikbaar en beschikbaar* (Identiteitsnota Agathos, 2011). Curadomi nam zijn uitgangspunt in het God *liefhebben boven alles en de naaste als onszelf* (Visie en doelstellingen Curadomi, 2011). Zorggroep Rijnmond (de voorloper van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn) ging uit van de kernwaarden *liefde, barmhartigheid, dienstbaarheid en verantwoordelijkheid* (Kernwaarden Zorggroep Rijnmond, 2009). Rond 2014 zijn acht (nieuwe) waarden verwoord voor heel Lelie zorggroep: *acceptatie, bewogenheid, eerlijkheid, liefde, moed, nederigheid, volharding en vreugde*. Deze zijn onder meer via het Lelie Magazine voor



het voetlicht gebracht (Leliemagazine, eerste jaargang, nr. 1, juni 2014, p. 10). Interviews laten zien dat het draagvlak voor deze acht waarden beperkt gebleven is. Respondenten weten vaak wel dat die waarden er zijn, maar kunnen ze niet opnemen. Wanneer een woordenwolk wordt voorgelegd waarin onder meer deze acht waarden zijn opgenomen, zijn er vijf die (herhaaldelijk) worden aangewezen (bewogen, eerlijk, liefde, vreugde, volharding); de andere drie waarden worden in het geheel niet genoemd. Tijdens klankbordsessies werd bevestigd dat het draagvlak onder medewerkers voor deze acht waarden gering is. Alhoewel de waarden liefde, vreugde en eerlijk in de interviews naar voren komen, worden in de interviews ook de waarden professionaliteit, respect en aandacht voor de cliënt, verantwoordelijkheid en de christelijke identiteit kenmerkend geacht. Als gewenst uitgangspunt komt naar voren dat zorg verleend wordt vanuit vreugde en saamhorigheid tussen collega's, welke respectvol, liefdevol, bekwaam en integer is en niet alleen bestaat uit lichamelijk zorg, maar ook uit zielenwerk/ geestelijke verzorging. Medewerkers verzoeken dan ook dringend niet op die laatste te bezuinigen. Genoemde kernwaarden vragen volgens de respondenten om een doorvertaling om deze concreet toepasbaar te maken in de praktijk van het zorg verlenen, in taal die de medewerkers spreken. In "Omdat zorg verbindt" worden vier nieuwe kernwaarden/"kerndaden" geïntroduceerd op basis van een onderzoek van G20: "ik ben liefdevol", "ik ben verbindend", "ik ben daadkrachtig" en "ik ben dichtbij" (2018, 36–39). Wij herkennen deze gedeeltelijk vanuit het lectoraatsonderzoek. Met name "ik ben liefdevol", zoals toegelicht in "Omdat zorg verbindt" als oog hebben voor en rekening houden met elkaar herkennen we in de reacties van medewerkers. "Ik ben verbindend" zien we terug saamhorigheid, "ik ben daadkrachtig" herkennen we in reacties over professionaliteit en "ik ben dichtbij" in identificatie met de organisatie op teamniveau en cliëntgerichtheid. In de publieksbundel nemen wij ons uitgangspunt in 'sjalom', dat overigens nauw samenhangt met het liefdevol, verbindend en dichtbij. Nu de waarden in "Omdat zorg verbindt" eenmaal zijn uitgerold in de organisatie, bevelen wij aan, mede in het licht van koerswijzigingen die er op dit punt in de afgelopen jaren al geweest zijn, de vier genoemde "kerndaden" te handhaven en hooguit de verwoordingen in de uitwerking van deze begrippen nog wat bij te schaven naar aanleiding van de aanbevelingen van de divisieraden. Wij bevelen aan deze "kerndaden" als een soort minimumoptie te zien en tegelijkertijd de divisies ruimte te geven deze kernwaarden op een eigen manier in te kleuren.

Beleid

In beleid zien medewerkers de christelijke identiteit naar voren komen in medisch-ethisch beleid en in beleid ten aanzien van bijvoorbeeld geestelijke verzorging, de aan- of afwezigheid van televisies in verschillende huizen en kledingvoorschriften die verschillen tussen divisies.

Medisch-ethisch beleid

Wat betreft medisch-ethisch beleid geldt binnen alle divisies van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn dat de beschermwaardigheid van het leven voorop staat, wat inhoudt dat het leven niet door menselijk ingrijpen wordt beëindigd (euthanasie), noch onnodig wordt verlengd. Waar mensen lijden in de laatste fase van hun leven, wordt palliatieve zorg geboden. Vanuit het theologisch uitgangspunt van God die als de Schepper en Onderhouder het leven geeft en in zijn hand houdt, onderschrijven wij dit uitgangspunt. Tegelijkertijd is, zeker in het licht van de maatschappelijke discussie, blijvende door-denking nodig van wat dit uitgangspunt in de praktijk betekent (zie bijv. Boer & Mul, 2016). Ook medewerkers geven aan behoefte te hebben aan toerusting (zie hieronder), aan gesprek over ethische kwesties in teamoverleg en/of aan moreel beraad.

Geestelijke verzorging

Geestelijke verzorging wordt door bijna alle respondenten van Wonen, Zorg en Welzijn genoemd als onmisbaar binnen een christelijke zorgorganisatie. Een niet-christelijke medewerker prijst het beleid rondom geestelijke verzorging, terwijl christelijke medewerkers benadrukken dat beschikbaarheid van geestelijke verzorging een belangrijk punt is in het beleid van een christelijke organisatie waar niet op bezuinigd zou moeten worden. Een medewerker van Wonen, zorg en Welzijn vindt dat er binnen Lelie zorggroep soms te veel vanuit wordt gegaan dat cliënten nog een binding hebben met de kerk en dat de geestelijke verzorging dus door de kerk wordt verzorgd, terwijl een medewerker van Agathos dit juist wel als taak en samenwerking met de kerken ziet en doorverwijzen naar een geestelijk verzorger niet nodig acht.

Kledingbeleid

Op het gebied van kledingbeleid springen vooral de verschillen tussen divisies in het oog. Met name de (lengte van de) rok komt in interviews nogal eens naar voren als een verschil tussen Agathos en Curadomi. Sommige medewerkers binnen Agathos noemen dat cliënten nadrukkelijk vragen dat zorgverleners in een rok komen (terwijl een respondent uit Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn juist aangeeft gestopt te zijn met het dragen van een rok vanwege de blikken van collega's). Sommige medewerkers van Curadomi vinden dat “*de rok*” onnodig onderscheid maakt. De divisieraad van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn geeft aan behoefte te hebben aan herziening van het kledingbeleid en aan meer uitleg hieromtrent met betrekking tot het hebben van tatoeages of het dragen van een hoofddoek (Advies, 2018, 19).

Management en werkvloer

Medewerkers van Agathos en Curadomi geven aan vanuit de organisatie meer gestimuleerd te willen worden in onderling contact als collega's (niet digitaal, maar persoonlijk). Kwantitatief onderzoek toont daarnaast dat de helft van de medewerkers aan bedrijfsvoering en personeelsbeleid merkt dat men bij een christelijke organisatie werkt. Twee derde van de medewerkers ervaart dat er vanuit leidinggevenden aandacht en zorg is voor hen als medewerkers. Dit laatste lijkt enigszins in contrast te staan met de uitkomsten van de interviews waaruit juist een sterke behoefte naar voren komt vanuit medewerkers richting de organisatie voor het creëren van ruimte voor reflectie en feedback waardoor medewerkers zich gehoord en gewaardeerd weten. Mogelijk is dit te verklaren door het feit dat de interviews in het najaar van 2016 zijn uitgevoerd ten tijde van bezuinigingen en reorganisatie en de vragenlijst in het najaar van 2017 is uitgezet, toen de rust weer keerde. In de interviews komt namelijk naar voren dat respondenten vragen stellen bij de manier van omgaan met personeel, met name ten tijde van bezuinigingen en reorganisatie. Ook de wens voor een meer dienende vorm van leiderschap past in dit beeld. Tegelijkertijd nemen wij waar dat door de grootte van de organisatie de afstand tussen management en werkvloer groter is geworden. Een dergelijke afstand is niet uniek voor Lelie zorggroep, maar komt in veel (zorg)organisaties voor. Het stimuleren van een cultuur van “institutioneel burgerschap”, een notie die in de publieksbundel wordt uitgewerkt en die erop neerkomt dat management en werkvloer zich samen ‘burgers’ weten en zich vandaaruit gezamenlijk verantwoordelijk achten voor de organisatie en haar missie, kan helpend zijn in het verkleinen van die afstand.

Aanbeveling:

- We adviseren niet te bezuinigen op geestelijke verzorging en deze te verruimen waar nodig. Daarnaast zouden (met name extramuraal) kerken een belangrijke rol kunnen (blijven) spelen.
- Wij raden aan een cultuur van “institutioneel burgerschap” te stimuleren, waarbij management en werkvloer zich gezamenlijk verantwoordelijk weten voor de organisatie en haar missie.

HR-beleid

Wervings- en aannamebeleid

Een algemeen probleem waarmee zorgorganisaties heden ten dage worstelen, is het vinden van personeel met de juiste scholing. Deze problematiek heeft de aandacht van de Raad van Bestuur (Ruimte voor nieuw, 2016, 34) en wordt door medewerkers herkend: ongeveer een kwart van de medewerkers ziet hier de grootste bedreiging voor de identiteit van Lelie zorggroep. Het valt niet te verwachten dat deze problematiek op korte termijn wordt opgelost. De vergrijzende maatschappij doet de komende jaren de zorgdruk nog verder toenemen en dit kan slechts ten dele worden opgevangen door nieuw geschoold personeel.

Een christelijke zorgorganisatie staat daarbij voor nog de extra uitdaging medewerkers te vinden en te behouden die met overtuiging de christelijke identiteit kunnen en willen uitdragen en vormgeven. Bij het invullen van de vragenlijst gaf bijna een derde van de medewerkers aan op dit punt de grootste bedreiging te zien voor de christelijke identiteit van Lelie zorggroep en onder medewerkers die zelf kerkelijk betrokken zijn, ligt dit percentage nog iets hoger. Dit gevoel is niet ongegrond: organisatie-identiteit is immers geworteld in het gedrag van medewerkers (Albert & Whetten, 1985).



Interviews laten zien dat het huidige personeelsbeleid van Lelie zorggroep wordt gezien als divers (tussen de divisies), of als onbekend (respondenten van verschillende divisies zijn veelal niet bekend met het aannamebeleid binnen andere divisies). Dit levert de meeste wrijving op tussen medewerkers van Agathos en Curadomi, aangezien en met name daar waar zij hetzelfde werkgebied beslaan. Respondenten van Wonen, Zorg en Welzijn lopen vooral aan tegen een afname aan christelijke identiteit in het aannamebeleid. Uit de vragenlijst blijkt dat de meningen van medewerkers over het gewenste aannamebeleid heel divers zijn, zowel binnen als tussen de divisies en zowel ten aanzien van medewerkers in het algemeen als ten aanzien van leidinggevend, al zijn alle medewerkers ten aanzien van die laatste groep net iets strikter. Agathos medewerkers achten het wenselijk dat personeel kerkelijk betrokken is, terwijl bij Curadomi en Wonen, Zorg en Welzijn wenselijk wordt geacht dat personeel de christelijke identiteit respectievelijk onderschrijft of respecteert. Uit de interviews komt naar voren om welke redenen medewerkers een dergelijk aannamebeleid wenselijk achten. Christelijk personeel wordt door medewerkers wenselijk geacht vanwege zowel het uitdragen van het geloof als de onderlinge samenwerking en herkenning onder collega's. Medewerkers worden als bepalend gezien voor het in stand houden van een christelijke organisatie. Toch worden twee kanttekeningen gemaakt: 1) nood breekt wet als er kwaliteit van zorg geleverd moet worden; en 2) medewerkers moeten – in de woorden van een respondent – *“breder kunnen kijken dan hun eigen neus”*. Het aannemen van niet-christelijke medewerkers wordt door anderen niet onwenselijk geacht om verschillende redenen: zij geven bijvoorbeeld aan dat niet-christelijke medewerkers binnen de identiteit vallen vanwege hun meevoelendheid en liefde voor de cliënten; anderen noemen dat aannemen van niet-christelijke medewerkers niet onwenselijk is vanwege de mogelijkheid om hen met het evangelie in aanraking te brengen.

De verschillende divisieraden spreken zich in hun adviesrapporten eveneens uit over het aannamebeleid. Hoewel de moeilijkheid christelijk personeel te vinden algemeen wordt onderkend, dringen de divisieraden er elk op aan in het aannamebeleid de gewenste organisatie-identiteit voor ogen te houden. De divisieraad van Agathos dringt erop aan dat medewerkers de christelijke identiteit onderschrijven (niet slechts respecteren of erdoor geïnspireerd worden), waarbij voor Agathos expliciet de verbinding met het reformatorisch gedachtegoed geldt (*“Goed doen”*, 2018, 10). Curadomi pleit ervoor de breed christelijke identiteit vast te houden: *“Om dat aan te passen door ofwel een strengere kerkeis ofwel mensen zonder kerkelijke betrokkenheid toe te laten als medewerker, zou afbreuk doen aan dat onderscheidend profiel”* (Verbinding, 2018, 11). De divisieraad van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn geeft aan: *“Juist in wervingsteksten moet al expliciet aan ‘verwachtingsmanagement’ worden gedaan. Er kan niet worden volstaan met het vragen van respect voor of het onderschrijven van de christelijke zorgvisie. We hebben behoefte aan mensen die bereid zijn vorm te geven aan het protestants-christelijk leefklimaat”* (Advies, 2018, 16) en dringt erop aan in het middenkader leidinggevend te benoemen die de christelijke identiteit belichamen en agenderen (Advies, 2018, 19).

Aannamebeleid van leidinggevend

In overeenstemming met de resultaten van de vragenlijst waarin medewerkers strikter zijn ten aanzien van aanname van leidinggevend dan ten aanzien van medewerkers in het algemeen wordt door de divisieraad van Agathos van harte aanbevolen de identiteit te waarborgen door teams en regio's aan te sturen door een leidinggevende die de (meest voorkomende) identiteit gestalte kan geven (*“Goed doen”*, 2018, p.24). Redenen hiertoe die in de interviews naar voren komen vanuit medewerkers uit reformatorische kerken zijn bijvoorbeeld dat leidinggevend een voorbeeldfunctie hebben of dat het de taak van leidinggevend is om vergaderingen te openen met bijbel lezen en gebed voor zieke medewerkers. De divisieraad van Agathos acht de identiteit van leidinggevend daarnaast van belang gezien het aannemen van personeel. In de interviews zien we dat niet-christelijke medewerkers identiteit niet als eis zien voor leidinggevend en dat zij verwachten dat christelijke en niet-christelijke leidinggevend van elkaar kunnen leren.

Hierboven is reeds gewezen op de moeilijkheid christelijk personeel met voldoende scholing te vinden. Dit is een reëel probleem en medewerkers zijn zich hier ook van bewust. Zowel interviews als de identiteitsraad van Agathos wijzen in dit verband op het versterken van relaties met de achterban, zowel kerken als opleidingen zoals het Hoornbeek college (*“Goed doen”*, 2018, 22–23). Wij onderschrijven het belang van het verder intensiveren van goede contacten met christelijke opleidingen, waarbij naast het Hoornbeek college ook valt te denken aan bijvoorbeeld de Christelijke Hogeschool Ede en Hogeschool Viaa, bijvoorbeeld door stageplaatsen, traineeships, lerend werken, etc. Wij adviseren bovendien dat dergelijke contacten niet alleen onderhouden worden met het oog op zorgverlenend personeel, maar ook met het oog op managementfuncties en personeel voor ondersteunende diensten.

Identiteit in personeelsbeleid voor zittend personeel

Naast het aannamebeleid speelt de christelijke identiteit ook een belangrijke rol in het personeelsbeleid voor zittend personeel.

Uit de interviews komt naar voren dat het aan bod komen van identitaire thema's in functioneringsgesprekken heel verschillend ervaren wordt. Enerzijds noemen enkele medewerkers van Agathos dat identitaire thema's nooit aan bod komen en dat er niets over staat in het format, terwijl zij dit wel wenselijk achten. Anderen noemen dat wel een standaardvraag in functioneringsgesprekken is opgenomen die kort besproken wordt (Agathos, WZW). In de interviews geven medewerkers aan het van belang te achten dat expliciet aan bod komt *“hoe je zelf vormgeeft aan je identiteit”*. Daarbij kan naar voren komen hoe de medewerker zich persoonlijk verhoudt tot de identiteit van haar of zijn divisie en op welke manier de medewerker vormgeeft aan de christelijke identiteit. De voorbeelden die eerder in dit rapport onder het kopje “christelijke professionaliteit” zijn genoemd, kunnen daarbij dienen ter inspiratie. De divisieraad van Agathos beveelt aan dat kernwaarden voor alle medewerkers, ongeacht functie of organisatieonderdeel via competentie management zullen worden geëffectueerd en ondersteund/ ontwikkeld (“Goed doen”, 2018, p.9). Ook mogelijkheden voor toerusting op het gebied van identiteit zouden in functioneringsgesprekken een plaats mogen hebben.

Uit de divisieraad van Wonen, Zorg en Welzijn klinkt de behoefte om identiteit op werkoverleggen te agenderen (overleg beginnen met gebed of de bijbel) (Advies, 2018, 7) en om (nieuwe) medewerkers uitleg te geven over de christelijke identiteit (Advies, 2018, 6).

Rol van de afdeling HR

Wat personeelsbeleid betreft zien we een trend binnen HR-opleidingen (onder meer de opleidingen in het domein Mens en Organisatie aan de CHE), dat de rol opvatting van een HR-afdeling steeds meer verschuift van een uitvoerende rol naar die van een afdeling die ervoor zorgt dat de missie en visie van de organisatie wordt vertaald in onder meer aannamebeleid, scholing en toerusting en functioneringsgesprekken. Wij bevelen aan dat de HR-afdeling van Lelie zorggroep in deze beweging meegaat om zo de christelijke identiteit van Lelie zorggroep concreet vorm te geven in het beleid van de organisatie vanuit een gedragen visie op christelijke zorg, waarover wij hierboven aanbevelingen hebben gedaan.

Met betrekking tot ontslag-, belonings- en mobiliteitsbeleid kwam in de interviews onvrede onder medewerkers naar voren. Wij verklaren die onvrede voor een belangrijk deel vanuit de periode waarin de interviews zijn afgenomen, welke gekenmerkt werd door reorganisatie en bezuinigingen, en zien deze niet als representatief voor het algemene gevoel onder medewerkers. Toch laat de reactie van medewerkers wel zien dat zij een verband zien tussen de christelijke identiteit van de organisatie enerzijds en de zichtbaarheid van een rechtvaardig en barmhartig personeelsbeleid anderzijds. Voor de HR-afdeling neemt dit de uitdaging met zich mee dergelijk beleid zichtbaar te maken.

Als het gaat om aannamebeleid, de inbedding van identiteit in functioneringsgesprekken en de toerusting van medewerkers, zijn elders in dit rapport adviezen verwoord. Daarin wordt ook de belangrijke rol van de divisieraden als partner in het opstellen van dit beleid belicht. In de implementatie en borging ervan speelt de HR-afdeling een belangrijke rol. Wij adviseren dan ook dat de afdeling HR en de divisieraden samenwerken in het opstellen en implementeren van het HR-beleid, toegespitst op elke divisie. Daarnaast bevelen wij aan dat een dergelijk beleid ook voor de serviceorganisatie wordt ontwikkeld, voortvloeiend uit de christelijke identiteit van Lelie zorggroep als geheel, zoals deze is verwoord in “Omdat zorg verbindt”.

Aanbeveling:

- Wij adviseren een omvattende rol opvatting van de HR-afdeling, niet slechts een uitvoerende rol, maar een afdeling die ervoor zorgt dat de missie en visie van de organisatie wordt vertaald in onder meer aannamebeleid, scholing en toerusting en functioneringsgesprekken.
- Wij raden aan dat de afdeling HR en de divisieraden samenwerken in het opstellen en implementeren van het HR-beleid toegespitst op elke divisie.
- Wij adviseren contacten met christelijke opleidingen te intensiveren met het oog op het werven van personeel met een christelijke levensovertuiging.
- Wij adviseren in samenspraak met de divisieraden de christelijke identiteit structureel te agenderen in functioneringsgesprekken.

Conclusies en aanbevelingen

Het Associate Lectoraat Christelijke Professie, ingesteld door Lelie zorggroep en de Christelijke Hogeschool Ede, heeft in de periode 2014–2018 een onderzoek uitgevoerd binnen Lelie zorggroep vanuit de vraag hoe Lelie zorggroep in de huidige maatschappelijke context en met behulp van theologie en andere wetenschappen als organisatie haar christelijke identiteit kan vormgeven. Teneinde deze vraag te beantwoorden zijn verschillende deelonderzoeken uitgevoerd. Door middel van interviews en een vragenlijst is het medewerkersperspectief in kaart gebracht, op conceptueel niveau is een visie op christelijke zorg verwoord, documenten zijn bestudeerd en er is een e-module ontwikkeld en getest. Gedurende het proces is er feedback opgehaald van de Raad van Bestuur, een klankbordgroep en overlegmomenten van regio- en teammanagers. Dit eindrapport vat onze bevindingen samen en biedt aanbevelingen ter versterking van de christelijke identiteit van Lelie zorggroep.

In ons onderzoek hebben we identiteit benaderd vanuit drie invalshoeken, gezichtspunten of speelvelden: de professional, de zorgpraktijk en de organisatie. Per invalshoek zijn conclusies en aanbevelingen verwoord.

Professional

We stellen vast dat een groot deel van de medewerkers van Lelie zorggroep gemotiveerd wordt door de christelijke identiteit van Lelie zorggroep en hun liefde voor de medemens. Inspiratie voor hun werk halen medewerkers grotendeels uit hun contact met cliënten. De helft van de medewerkers ervaart roeping voor hun werk in de zorg. Christelijke professionals zoeken actief naar wegen om geloof en werk met elkaar te verbinden, zonder daarbij de beroepsethiek uit het oog te verliezen. Op dit moment bestaat weinig aanbod ten aanzien van identitaire professionalisering. De meerwaarde daarvan wordt echter wel gezien, mits inhoud en vorm aansluiten bij behoeften van medewerkers.

Aanbevelingen:

- Wij bevelen aan professionaliseringsaanbod niet alleen te richten op zorg-specifieke bijscholing maar ook op professionalisering met betrekking tot identitaire thema's, zoals het verlenen van christelijke zorg binnen de begrenzingen van tijd en beroepsethiek, vragen rondom lijden en geloof, etc.
- Wij raden aan in de komende jaren te investeren in de toerusting van medewerkers op het gebied van identiteit. Wij raden aan de thema's die in dit onderzoek naar voren komen in de volgende lectoraatsperiode verder te ontwikkelen in concrete instrumenten. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan het doorontwikkelen van de e-module christelijk onderscheidingsvermogen en structurele inbedding in bestaande overlegvormen.
- We adviseren medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van toerustingsinstrumenten ten aanzien van identiteit.

Zorgpraktijk

Onder medewerkers bestaat verlegenheid en verscheidenheid in het duiden van christelijke zorg. Gangbare duidingen zijn 'goede zorg met expliciet christelijke meerwaarde ten behoeve van (met name de christelijke) cliënt', en 'zorg vanuit een houding die gegrond is in de relatie met de Heere Jezus'. Op grond van inzichten uit de theologie en de filosofie duiden wij christelijke zorg als het werken aan sjalom, dat heelheid in de meest omvattende zin van het woord inhoudt. Dit vertaalt zich concreet in zorg voor de mens als gehele persoon met inbegrip van zijn/ haar relaties.

Aanbevelingen:

- Wij adviseren het gesprek over wat christelijke zorg concreet inhoudt doorlopend te agenderen en te faciliteren, bijvoorbeeld binnen bestaande structuren zoals teamoverleg in samenspraak met de divisieraden.
- Wij pleiten ervoor het christelijke in de eerste plaats te zoeken in de zorgverlening zelf, in aansluiting bij een bijbels-theologische visie op de mens en in het streven naar sjalom (heelheid), wat een gerichtheid op de gehele mens en zijn/ haar relaties impliceert. De tijd die een zorgmedewerker bij een cliënt mag doorbrengen moet voldoende ruimte bieden om zorg te verlenen waarbij naast de lichamelijke zorg ruimte is voor bijvoorbeeld sociale en geestelijke behoeften.

Organisatie

Eén Lelie zorggroep, drie divisies

Als christelijke zorgorganisatie, ontstaan uit een fusie van drie partners, wil Lelie zorggroep invulling geven aan haar missie christelijke zorg te bieden. Zij doet dit in een maatschappelijke context die in toenemende mate wordt gekenmerkt door vergrijzing, secularisatie en marktwerking in de zorg. In “Omdat zorg verbindt” (2017) is de keuze gemaakt voor een algemeen christelijk kader dat Lelie zorggroep als geheel samenbindt en waarbinnen ook de serviceorganisatie haar plaats heeft, terwijl elk van de drie divisies de eigen identitaire kleur behoudt. Deze beleidskeuze kan rekenen op draagvlak onder medewerkers. Het centraal stellen van de cliënt wordt breed gedragen en zou kunnen dienen als verbindende waarde. Tegelijkertijd herkennen we de verschillende profielen van Agathos, Curadomi en de huizen van Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn. Op verschillende plaatsen in de organisatie wordt de christelijke identiteit onderbouwd vanuit de zorgvraag van de cliënt. Op de langere termijn draagt dit echter het risico in zich dat de organisatie zich uiteindelijk ontwikkelt tot een algemene zorgorganisatie, zonder specifiek christelijke identiteit.

Aanbeveling:

- Zet de koers van “Omdat zorg verbindt” voort: een breed christelijke identiteit voor Lelie zorggroep als geheel, terwijl elke divisie daaraan nadrukkelijk een eigen identitaire inkleuring geeft. Om eigenheid van en verbinding tussen divisies in evenwicht te houden adviseren wij:
 - de divisieraden, zoals ook voorgenomen is, blijvend de ruimte te geven om zwaarwegend te adviseren over de identiteit van hun divisie;
 - regelmatige ontmoetingen tussen de divisieraden te stimuleren om elkaar vanuit ieders eigenheid te (blijven) verstaan;
 - samenwerking van de divisies op lokaal niveau te stimuleren, zonder de eigenheid van de divisies op te geven.
- Wij adviseren de christelijke identiteit niet te funderen in de zorgvraag van de cliënt maar in een keuze vanuit de vraag ‘wie willen wij zijn’.

Beleid

In beleid zien medewerkers de christelijke identiteit naar voren komen in medisch-ethisch beleid en in beleid ten aanzien van bijvoorbeeld geestelijke verzorging en kledingvoorschriften die verschillen tussen divisies. Met name aan geestelijke verzorging wordt door medewerkers groot belang gehecht. Twee derde van de medewerkers ervaart dat er vanuit leidinggevenden aandacht en zorg is voor hen als medewerkers. Tegelijkertijd zien we dat door de grootte van de organisatie de afstand tussen management en werkvloer groter is geworden.

Aanbeveling:

- We adviseren niet te bezuinigen op geestelijke verzorging en deze te verruimen waar nodig. Daarnaast zouden (met name extramuraal) kerken een belangrijke rol kunnen (blijven) spelen.
- Wij raden aan een cultuur van “institutioneel burgerschap” te stimuleren, waarbij management en werkvloer zich gezamenlijk verantwoordelijk weten voor de organisatie en haar missie.

HR-beleid

Voor het borgen van de identiteit van de organisatie is van belang dat medewerkers deze identiteit belichamen. Terecht ziet een relatief groot deel van de medewerkers in de beschikbaarheid van personeel met een christelijke levensovertuiging dan ook een bedreiging van de identiteit. Dat geldt met name waar het leidinggevenden betreft, aangezien zij bij uitstek degenen zijn die vanuit hun rol het gesprek over identiteit op teamniveau kunnen agenderen en aansturen. Tegelijkertijd liggen er juist op het vlak van HR-beleid kansen bij te dragen aan de versterking van de identiteit van Lelie zorggroep en haar divisies.

Aanbeveling:

- Wij adviseren een omvattende rolopvatting van de HR-afdeling, niet slechts een uitvoerende rol, maar een afdeling die ervoor zorgt dat de missie en visie van de organisatie wordt vertaald in onder meer aannamebeleid, scholing en toerusting en functioneringsgesprekken.
- Wij raden aan dat de afdeling HR en de divisieraden samenwerken in het opstellen en implementeren van het HR-beleid toegespitst op elke divisie.
- Wij adviseren contacten met christelijke opleidingen te intensiveren met het oog op het werven van personeel met een christelijke levensovertuiging.
- Wij adviseren in samenspraak met de divisieraden de christelijke identiteit structureel te agenderen in functioneringsgesprekken.

Vooruitblik

In dit rapport zijn verschillende aanbevelingen gedaan die Lelie zorggroep kunnen ondersteunen in het vormgeven van haar christelijke identiteit. In de volgende onderzoeksfase, zullen (enkele van) deze aanbevelingen, in samenwerking met de divisieraden, vertaald worden in instrumenten die medewerkers in de verschillende contexten ondersteunen in het verlenen van christelijke zorg.

Slotwoord

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de openheid die we hebben gezien bij de Raad van Bestuur en onder medewerkers van Lelie zorggroep, in het bijzonder hen die hun ervaringen hebben gedeeld in interviews en/ of de vragenlijst hebben ingevuld. Hartelijke dank voor jullie kwetsbaarheid, daar was moed voor nodig! Als ontwerpers van dit lectoraat noemen wij graag Frans Knuit en Leo van Hoorn. Ruth Seldenrijk hartelijk dank voor je bereidwillige, kundige en trouwe betrokkenheid door de jaren heen. Hendrik Jan van den Berg, vanuit de Raad van Bestuur van Lelie zorggroep ben jij het langst onze sparringpartner geweest, bedankt voor de prettige samenwerking! Graag bedanken wij de medewerkers van de klankbordgroep voor hun actieve meedenken in verschillende fasen van het onderzoek. René Erwich (voormalig lector theologie) bedankt voor het met ons doordenken van de methodische kaders, en je meedenken op beslissende momenten. Graag bedanken wij de oud leden van het Associate Lectoraat Christelijke Professie (Anne-Josien Huisman-Rietberg, Marinka Verburg-Janssen), jullie hebben mede de basis gelegd voor de richting waarin het onderzoek zich ontwikkeld heeft. Bud Grüwel, Margreet Timmerman en verschillende student-assistenten bedankt voor jullie ondersteuning op velerlei vlak. We wensen Lelie zorggroep, in het bijzonder de Raad van Bestuur en de divisieraden, wijsheid in het maken van keuzes naar aanleiding van bovenstaande aanbevelingen en Gods zegen in het verder gestalte geven aan haar christelijke identiteit.

Literatuur

Documenten gerelateerd aan Lelie zorggroep

- (2009). Kernwaarden Zorggroep Rijnmond.
- (2010). Van Droom naar Beweging. Startdocument Lelie zorggroep.
- (2011). Identiteitsnota Agathos thuiszorg.
- (2011). Visie en doelstellingen Curadomi.
- (2013). Concept identiteitsbeleid (versie 04, 28 mei 2013)
- (2013). Reactie van de identiteitscommissie van Agathos op het Concept identiteitsbeleid.
- (2013). Klankbordbijeenkomsten over de identiteitsnotitie van Lelie zorggroep. Analyse en aanbevelingen. (opgesteld door Reliëf)
- (2014). Raamovereenkomst Christelijke Hogeschool Ede en Lelie zorggroep.
- (2016). Ruimte voor nieuw. Strategienota 2017 (versie van 17 november 2016).
- (2017). Jaardocument 2016 Lelie zorggroep.
- (2017). Omdat zorg verbindt. Over de rol van Lelie zorggroep bij jouw werk, Lelie zorggroep.
- (2018). "Goed doen". Adviesrapport Identiteit Divisie Agathos (versie april 2018).
- (2018). Verbinding rond het liefdegebod. Adviesrapport identiteit divisieraad Curadomi (versie 16 maart 2018).
- (2018). Een advies over visie en missie op het vlak van identiteit. Lelie zorggroep Wonen, Zorg en Welzijn (versie 5 april 2018).

Overige literatuur

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. *Research in organizational behavior* 7, 263–295.
- Berman, M.M., ed. (2008). *Advances in Mixed Methods Research: theories and applications*. Londen: Sage.
- Boer, T. & Mul, D., ed. (2016). *Lijden en volhouden*. Lindeboomreeks 19. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.
- Cusveller, B. (2011). Je kunt ook niet christelijk bedden opmaken. *Radix*, 37 (3), 183-190.
- Dowbrow, S.R. & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64 (4), 1001–1049.
- Flick, U. (2013). *Triangulation. Eine Einführung* (3e druk). Qualitative Sozialforschung 12. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gray, D.E. (2009). *Doing research in the real world* (2e druk). Londen: Sage.
- Jochemsen, H., Kuiper, R. & De Muynck, B. (2006). *Een theorie over praktijken: normatief praktijkmodel voor zorg, social werk en onderwijs*. Dixit. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.
- Kong, H. & Kroon, H. (2011). *Op een dag ben je leraar: zoektocht naar professionele identiteit van leraren*. Utrecht: APS.
- Prater, L. & McEwen, M. (2006). Called to nursing: perceptions of student nurses. *Journal of Holistic Nursing*, 24 (1), 63–69.
- Rotman, M. (2017). Vocation in Theology and Psychology: Conflicting Approaches? *Christian Higher Education* 16 (1/2), 23–32.
- Raatikainen, R. (1997). Nursing care as a calling. *Journal of Advanced Nursing*, 25 (6), 1111–1115.
- Ruijters, M.C.P. (red) (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Steenkamp-Scheinhardt, C. & Näring, G. (2015). Mensen met roeping: Een zegen of een zorg in de hulpverlening? *Gedrag en Organisatie*, 28 (1), 27–45.
- Van den Brink, G. & Van der Kooi, C. (2012). *Christelijke dogmatiek: een inleiding*. Zoetermeer: Boekencentrum.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31 (5/6), 340–355.
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5e druk). Amsterdam: Boom Lemma.
- Williamson, G.R., Health, V. & Proctor-Childs, T. (2013). Vocation, Friendship and Resilience: A Study Exploring Nursing Student and Staff Views on Retention and Attrition. *The Open Nursing Journal*, 7, 149–156.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31 (1), 21–33.





Christelijke Hogeschool Ede
Oude Kerkweg 100
6717 JS Ede
0318 696 300
info@che.nl