

Onderzoeksrapport, kwalitatief onderzoek christelijke identiteit Lelie zorggroep

Associate Lectoraat Christelijke Professie
Lelie zorggroep en Christelijke Hogeschool Ede

Auteurs:

Dr. Ir. Evelien Vermeulen-Smit

Marinka Verburg- Janssen MA/MPhil

Drs. Marco Rotman

Simon Polinder MA

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Inleiding	7
Methode	10
Resultaten	16
Deel 1: Organisatie	16
1. Organisatiewaarden	16
2. Cultuur	19
3. Beleid	22
4. Personeelsbeleid	24
5. Identificatie	27
6. Diversiteit	30
7. Representativiteit	32
Deel 2: Christelijke zorg	34
8. Christelijke zorg	34
Deel 3: Professional	36
9. Motivatie	36
10. Christelijke professionaliteit	39
11. Toerusting	43
Conclusie	46
Referenties	48
Bijlage 1: Vragenlijst	49
Bijlage 2: Woordenwolk	51
Bijlage 3: Transcriptieprotocol	52
Bijlage 4: Informed Consentformulier	53

Samenvatting

Aanleiding

In opdracht van Lelie zorggroep en de Christelijke Hogeschool Ede is door het Associate Lectoraat Christelijke Professie onderzoek gedaan naar het vormgeven van de christelijke identiteit van Lelie zorggroep. Dit document bevat een verslag van het kwalitatieve deel van dit onderzoek.

Methode

Middels diepte-interviews is onderzocht wat medewerkers van Lelie zorggroep zien als de huidige en gewenste christelijke identiteit van Lelie zorggroep, en hoe zij dat vormgeven (willen) zien in de organisatie, in het zorg verlenen (de zorgpraktijk) en door henzelf als zorgprofessionals. Tussen augustus 2016 en januari 2017 is een twintigtal interviews afgenomen met behulp van een semigestructureerde vragenlijst. Een verscheidenheid aan medewerkers is geselecteerd op basis van regio, divisie/ huis, kerkelijke betrokkenheid, functie om een goede weerspiegeling te geven van Lelie zorggroep als organisatie.

Resultaten

Christelijke zorg als meerwaarde voor de cliënt en als grondhouding van de zorgverlener

Goede zorg definiëren medewerkers als zorg van goede kwaliteit met aandacht voor de cliënt als gehele persoon. Er bestaan verschillende visies op christelijke zorg. Veelal ziet men christelijke zorg als goede zorg met de meerwaarde van expliciet christelijke kenmerken die vooral voor christelijke cliënten van belang zijn. Deze christelijke kenmerken worden vooral intramuraal expliciet zichtbaar in bijvoorbeeld aanbod van weeksluiting, vieringen, christelijke feestdagen (WZW) en door kledingvoorschriften, zondagsrust en de afwezigheid van televisie (Agathos). 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. Deze grondhouding wordt als collega's onderling impliciet zichtbaar in het omzien naar elkaar en in bepaalde teams expliciet door gezamenlijk gebed voor cliënten en openingen van vergaderingen met gebed en/ of Bijbellezende (Agathos en Curadomi). Een deel van de medewerkers heeft moeite met de term christelijke zorg omdat dit exclusiviteit in zich zou dragen, terwijl zij in de praktijk geen verschil zien in zorg door christenen en niet-christenen. Niet-christelijke medewerkers zien over het algemeen geen verschil tussen christelijke en goede zorg.

Niet-christelijke medewerkers koppelen drijfveren als liefde, respect en inlevingsvermogen aan hun manier van werken in de zorg, terwijl de meeste christelijke medewerkers expliciet christelijke drijfveren als het verlossende werk van Christus, gebed en dienstbaarheid noemen als drijfveer van waaruit zij handelen. Beiden resulteren volgens medewerkers in respectvolle en liefdevolle omgang met de cliënt. Christenen lijken zich te onderscheiden door een dienstbare, afhankelijke en genadevolle houding (ruimte voor fouten en sorry zeggen), en het vinden van rust en de juiste houding ten opzichte van de cliënt na privé gebed en meer expliciet door privé gebed voor de cliënt en gesprekken over geloof en geloofsbeleving in ziekteproces. Expliciet christelijke handelingen als bidden met de cliënt lijkt meer af te hangen van het initiatief van de cliënt en in minder mate van andere factoren als werkdruk en drijfveren van de zorgverlener.

Medewerkers van Lelie zorggroep werken in de zorg vanwege praktische en financiële redenen of meer bewust uit liefde voor hun medemens of omdat werken in de zorg hen *in de genen* zit. Dit laatste duidt een deel van hen als roeping, terwijl anderen die term voorbehouden aan kerkelijk werk. Nagenoeg alle respondenten halen vreugde uit hun werk, bijvoorbeeld door iets te kunnen betekenen voor anderen, doordat ze vinden dat het werk bij hen past, door het contact met cliënten of de samenwerking met collega's.



Identiteit doet ertoe

Respondenten vanuit de verschillende divisies prijzen de openheid van Lelie zorggroep voor alle cliënten *“dat je echt voor iedereen, ieder individu wil zorgen. Voor niemand de deur gesloten houdt”*. De christelijke identiteit zien medewerkers met name terug in bepaalde huizen en divisies en minder in Lelie zorggroep als geheel. De christelijke identiteit wordt grotendeels herkend binnen de organisatie, hoewel niet iedereen vindt dat er voldoende invulling gegeven wordt aan de christelijke identiteit, of deze identiteit voornamelijk waarnemen in bepaalde delen van de organisatie, zoals de extramurale zorg.

Medewerkers worden als bepalend gezien voor het in stand houden van een christelijke organisatie. Christelijk personeel wordt door medewerkers wenselijk geacht vanwege zowel het uitdragen van het geloof als de onderlinge samenwerking en herkenning onder collega's. Bij Wonen, Zorg en Welzijn lopen medewerkers aan tegen een afname aan christelijke identiteit in het aannamebeleid, terwijl andere respondenten aanname van niet-christelijke medewerkers om niet onwenselijk achten, bijvoorbeeld met het oog op ruimte richting niet-christelijke cliënten.

Voor de toekomst acht men het wenselijk 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. 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.

Medewerkers verwachten van de organisatie ruimte en toerusting om christelijke waarden en identiteit in praktijk te kunnen brengen

Medewerkers spreken de behoefte uit aan ondersteuning vanuit de organisatie om christelijke zorg te kunnen leveren. Men geeft aan dat zorgtaken zo kort geïndiceerd zijn dat men niet altijd de tijd voor de cliënt heeft zoals men dat zou willen of zoals men vindt passen bij christelijke en goede zorg. Ook voor het bespreken van ethische kwesties of christelijke zorg in teamoverleggen bestaat behoefte aan tijd en ruimte vanuit de organisatie. De beschikbaarheid van geestelijke verzorging is een belangrijk punt in het beleid van een christelijke organisatie waar volgens respondenten niet op bezuinigd zou moeten worden.

In dit rapport wordt per divisie weergegeven op welke thema's medewerkers zouden willen worden toegerust om de christelijke identiteit handen en voeten te geven in de praktijk van het zorg verlenen. Bij het ontwikkelen van bijscholing op het gebied van identiteit dient men er van bewust te zijn dat medewerkers graag meedenken over de gewenste thema's en vorm van toerusting. 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. 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.

Lelie zorggroep kent verschillende kerkelijke en regionale kleuren

Respondenten identificeren zich in geval van Agathos en Curadomi met de betreffende divisie, en in geval van Wonen, Zorg en Welzijn met het huis waar zij werken. Lelie zorggroep wordt gezien als overkoepelende organisatie wat door respondenten geduid wordt als op afstand, maar ook als een grotere organisatie waarvan men meer stabiliteit en mogelijkheden verwacht. Curadomi medewerkers zien onderscheid tussen hen en Agathos vooral in uiterlijkheden zoals kledingvoorschriften, terwijl Agathos medewerkers aangeven dat cliënten specifiek voor hen kiezen. Ook tussen de verschillende huizen verschilt de mate waarin de christelijke identiteit geïmplementeerd wordt. De christelijke identiteit komt, volgens respondenten, duidelijker naar voren binnen Agathos en Curadomi dan binnen Wonen, Zorg en Welzijn. Terwijl binnen Agathos behoefte klinkt aan een gemeëlder gezelschap aan collega's en meer openheid over geloofszaken, worden vooral ook zorgen gehoord over het behoud van hun identiteit. Medewerkers van Curadomi daarentegen hebben behoefte aan eenheid en respect tussen Agathos en Curadomi collega's. Men vraagt zich zelfs af of het wel terecht is dat deze divisies naast elkaar bestaan. Vanuit Agathos en Wonen, Zorg en Welzijn heeft men juist behoefte aan eigen kleur, maar men vraagt zich af wat je dan nog met elkaar hebt. Diversiteit aan kerkelijke gezindten zien we Lelie zorggroep breed, zowel binnen als tussen de verschillende divisies en wordt niet door iedereen even zeer gewaardeerd. Dit komt tot uiting in de diversiteit van het personeelsbeleid van Lelie zorggroep tussen de divisies. Binnen Wonen, Zorg en Welzijn wordt ook diversiteit aan levensovertuigingen beleefd, dit wordt heel verschillend ervaren, van wenselijk tot onwenselijk en van saamhorigheid tot onbegrip.

Vooruitblik

Het kwalitatieve onderzoek waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan, geeft inzicht in hoe medewerkers de identiteit van Lelie zorggroep zien en hoe zij zichzelf als professional verhouden tot deze identiteit. Op basis van dit onderzoek en andere deelonderzoeken die door het associate lectoraat zijn uitgevoerd worden aanbevelingen gedaan, die zich in de volgende onderzoeksfase, in samenwerking met de divisieraden, laten vertalen in instrumenten die medewerkers in de verschillende contexten ondersteunen in het verlenen van christelijke zorg.

Conclusie

De christelijke identiteit van Lelie zorggroep wordt op verschillende manieren vormgegeven door haar medewerkers. De verschillen komen tot uitdrukking in de divisies en locaties. Enerzijds wordt christelijke zorg gezien als goede zorg met de meerwaarde van expliciet christelijke kenmerken die vooral voor de cliënt van belang zijn. Anderzijds ziet men christelijke zorg als zorg die gegrond is in het christelijk geloof, waarin men inspiratie vindt om de lijdende medemens vanuit bewogenheid te benaderen. Diversiteit binnen de organisatie wordt, alhoewel beiden met het oog op de cliënt, enerzijds als bedreiging en anderzijds als verrijking beleefd. Aan de christelijke identiteit wordt binnen alle divisies waarde gehecht, maar het vormgeven ervan in deze verschillende contexten vraagt om een gedifferentieerde aanpak. In dit rapport wordt per divisie weergegeven op welke thema's medewerkers zouden willen worden toegerust om de christelijke identiteit handen en voeten te geven in de praktijk van het zorg verlenen. In de volgende onderzoeksfase zal het associate lectoraat samen met de divisieraden aan de slag gaan om de christelijke identiteit in het zorg verlenen te versterken binnen die verschillende contexten.



Inleiding

Het document dat voor u ligt, vormt het deelrapport van het kwalitatief onderzoek dat het associate lectoraat Christelijke Professie, ingesteld door Lelie zorggroep en de Christelijke Hogeschool Ede, heeft uitgevoerd binnen Lelie zorggroep. Dit lectoraatsonderzoek heeft plaatsgevonden in de periode 2014–2018 en had tot doel in kaart te brengen hoe Lelie zorggroep haar christelijke identiteit kan vormgeven. Het huidige rapport beschrijft de resultaten van de interviews, welke in het najaar van 2016 zijn gehouden met een twintigtal medewerkers van Lelie zorggroep.

Aanleiding

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 (reformato- risch), Curadomi (van oorsprong reformato- risch, 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 zorg- groep 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 (Klankbordbijeenkom- sten, 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 asso- ciate 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 en professionele doorontwikkeling. 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 di- visie een identiteitsraad geïnstalleerd. Deze identiteitsraden 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).

Doelstelling

Binnen de hierboven geschetste context is in opdracht van Lelie zorggroep door het Associate Lectoraat Christelijke Professie 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.

In dit onderzoek benaderen we het vraagstuk van christelijke zorg of een christelijke visie op zorg vanuit drie gezichtspunten: door aandacht te besteden aan hoe zorg georganiseerd wordt, door te kijken naar de zorg als menselijke praktijk en vanuit het perspectief van de medewerker. We kiezen voor deze integrale benadering omdat 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. Met andere woorden, het realiseren van christelijk geïnspireerde zorg is de uitkomst van de resultante van organisatie, zorgpraktijk en zorgprofessional.

In verschillende deelonderzoeken is antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- 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?*

Deze hoofdvraag is op te delen in een aantal deelvragen welke door middel van verschillende typen onderzoek zijn beantwoord. Deelvraag 1 en 2 zijn beantwoord vanuit een conceptueel kader, voortbouwend op inzichten vanuit theologie, filosofie en sociologie, waarvan de resultaten in een publieksbundel worden gepubliceerd. Om deelvraag 3, 4 en 5 te beantwoorden is in het najaar van 2016 een twintigtal interviews gehouden met diverse medewerkers van verschillende divisies, kerkelijke gezindten en functies binnen Lelie zorggroep. Tevens is in september 2017 een online vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers van Lelie zorggroep. Het huidige rapport beschrijft de resultaten van de interviews onder de medewerkers van Lelie zorggroep (kwalitatief onderzoek), welke samen met de resultaten van de online vragenlijst (kwantitatief onderzoek), antwoord geven op deelvraag 3, 4 en 5. Deze deelvragen zullen beantwoord worden in de corresponderende delen van dit onderzoek, namelijk: 1) organisatie 2) zorgpraktijk en 3) zorgprofessional. In het adviesrapport waarin resultaten van deelvragen één tot en met vier in verband worden gebracht zal tot slot antwoord gegeven worden op deelvraag 6.

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van collega's en de medewerkers van Lelie zorggroep aan dit onderzoek. René Erwich (voormalig lector theologie) bedankt voor het met ons doordenken van de methodische kaders, je medewerking aan de totstandkoming van de vragenlijst en het geven van feedback in de verschillende stadia van dit onderzoek. Anne-Josien Huisman-Rietberg (voormalig kenniskringlid), het door jou ontwikkelde model zien we terug in de drieliding van dit rapport. Bud Grüwel dankjewel voor het in kaart brengen van de 'corporate personality' van Lelie zorggroep en je medewerking tijdens een groot aantal interviews. Margreet Timmerman bedankt voor het inplannen van de interviews. Neeltje Bremmer en Siebe Hendriksen bedankt voor het vele werk dat is gaan zitten in de transcriptie van deze interviews en Caroline



Van Velde-Oosterwijk voor alle hand en spandiensten bij de totstandkoming van dit rapport. Tot slot en bovenal bedanken we graag de medewerkers van de klankbordgroep voor hun suggesties bij het tot stand komen van deze vragenlijst en de medewerkers die bereid waren hun verhaal te vertellen in de afgenomen interviews. Dankzij jullie openheid geeft dit rapport een kleurrijke schets van de organisatie en jullie wensen voor haar toekomst. Hartelijk dank voor jullie medewerking!

Methode

1. Waarom interviewen?

Voor de dataverzameling van dit onderzoek maakten we gebruik van diepte-interviews. Door deze methode te gebruiken konden betekenisgevingsprocessen van medewerkers in de organisatie aan het licht komen (Boeije, 2005, 27).

2. Verantwoording werkwijze

De interviews zijn afgenomen tussen half september 2016 en half januari 2017. Bij het interview waren altijd twee mensen namens de kenniskring aanwezig. Eén van hen stelde in principe de vragen en was zodoende 'hoofdinterviewer', de ander luisterde aandachtig mee en stelde zo nodig een vraag om meer de diepte in te gaan of om een en ander te verhelderen. De direct betrokkenen bij het afnemen van de interviews waren:

- Marinka Verburg – Janssen (kenniskringlid) (aanwezig bij 15 interviews, bij 14 interviews vervulde zij de rol van hoofdinterviewer)
- Simon Polinder (Associate Lector) (Bij 6 interviews aanwezig, bij 5 interviews vervulde hij de rol van hoofdinterviewer)
- Bud Grüwel (vrijwilliger bij de kenniskring) (aanwezig bij 12 interviews, bij 2 interviews vervulde hij de rol als hoofdinterviewer)
- Evelien Vermeulen-Smit (kenniskringlid) (Bij 2 interviews aanwezig, zij vervulde nooit de rol van hoofdinterviewer)
- Marco Rotman (kenniskringlid) (Bij 2 interviews aanwezig, hij vervulde nooit de rol van hoofdinterviewer)

Het plannen van afspraken met respondenten is veelal gedaan door secretaresses die werkzaam zijn bij Lelie zorggroep en door de secretaresse van het associate lectoraat. Vaak hadden zij contact met teamleiders. Deze teamleiders gaven naar aanleiding van de vraag van de secretaresse contactgegevens van één van hun teamleden door voor het plannen van een interview. De teamleiders zijn zodoende invloedrijk geweest in de selectie van concrete personen. Hun manier van kijken naar de mensen die zij leiding geven is van invloed op welke mensen uiteindelijk geïnterviewd worden. Bovendien is de kans aanwezig dat de leidinggevendenden mensen hebben voorgedragen voor de interviews waarvan zij denken dat deze veel te zeggen hebben over het thema identiteit. Om een beeld te krijgen van de representativiteit van de respondenten ten opzichte van de medewerkers van Lelie zorggroep als geheel is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij verwachten dat hun antwoorden representatief zijn voor hun directe en minder directe collega's.

Aan het begin van bijna ieder interview werd de respondent gevraagd om een zogenaamd Informed consentformulier te ondertekenen (zie bijlage 4).¹ In dit formulier staat aangegeven dat de onderzoekers op een ethisch verantwoorde manier onderzoek doen. Het is zodoende in zekere zin een waarborg daarvoor, doordat het de onderzoekers en de respondent beiden helderheid verschaft over waar de ethische grenzen van omgaan met data liggen en hoe er met die grenzen wordt omgegaan. Voorafgaand aan het invullen van het formulier lichtte de hoofdinterviewer, in navolging van wat richtlijnen voor kwalitatief onderzoek voorschrijven (O'Reilly, 2012, 65), toe waar het onderzoek over gaat, waar hetgeen de respondent vertelt voor gebruikt kan worden, dat anonimiteit van de respondent gewaarborgd zal blijven en dat de data op een verantwoorde manier opgeslagen zal gaan worden. Door het formulier te ondertekenen geeft de respondent aan dat een en ander inderdaad is toegelicht en dat hij of zij akkoord gaat met deze manier van het gebruik en de opslag van de kwalitatieve data die in het interview verzameld wordt.

Er zijn twee proefinterviews geweest en daarna 20 'echte' interviews. Bij één interview vroeg een collega van degene die geïnterviewd zou worden of ze aan mocht schuiven. Dit is gebeurd, zodoende werd het een dubbelinterview. Bij het uitwerken van de interviews constateerden we dat het verloop van dit dubbelinterview dermate afweek van het interviewprotocol, dat is besloten dit interview niet mee te nemen in de analyse. Een tweede interview is, na transcriptie, niet meegenomen in de analyses, vanwege de beperkte beheersing van de Nederlandse taal door de betreffende respondent, waardoor vragen anders geïnterpreteerd leken te zijn. De resterende 20 interviews zijn opgenomen in onderstaande analyse.

¹ Bij de proefinterviews, die vervolgens beide ook meegenomen zijn in de analyses, en bij de eerste twee officiële interviews was het Informed consentformulier nog niet gereed. De respondenten van deze interviews hebben zodoende geen Informed consentformulier ondertekend.



Alle interviews zijn opgenomen met behulp van een “voicerecorder”. De audiobestanden zijn vervolgens deels door verschillende studentassistenten en deels door een extern bureau getranscribeerd. Voor dit proces is een transcriptieprotocol opgesteld (zie bijlage 3).

De interviews zijn te kenmerken als semigestructureerd (Robson, 2005, 270), in de zin dat vooraf bepaald werd enerzijds dicht bij de opgestelde vragenlijst te blijven en anderzijds ruimte te laten voor het verhaal dat de respondent vertelde. De vragenlijst die het uitgangspunt is geweest bij de interviews is te vinden in bijlage 1.

3. Ontwikkeling vragenlijst

Het opstellen van de vragenlijst is in juni 2016 voorbereid in de kenniskring op basis van de in het onderzoek gehanteerde drievoudige blikrichting met betrekking tot de zorgprofessional, zorgpraktijken en de zorgorganisatie. Deze driedeling is verantwoord in de (op het moment van schrijven nog te verschijnen) publieksbundel.

Op 1 augustus 2016 zijn proefinterviews gehouden met twee medewerkers. De respondenten is nadrukkelijk gevraagd feedback te geven op de (formulering) van de vragen. De transcripties van deze interviews zijn door alle leden van de kenniskring nauwkeurig gelezen. Naar aanleiding van dit proces zijn enkele vragen aangescherpt.² Er zijn met name aanpassingen gedaan in de precieze formulering, om deze zo meer aan te laten sluiten bij de medewerkers. Er zijn een aantal aandachtspunten benoemd voor de interviewers. Ten slotte voegden we een aantal elementen aan de vragenlijst toe:

- Een vraag over de mate waarin het wenselijk is dat leidinggevenden overtuigd christen zijn.
- Een vraag over de mate waarin het wenselijk is dat medewerkers in het algemeen overtuigd christen zijn.

Bovendien werd de volgorde van de vragen aangepast. De vraag naar wat iemand op een verjaardagsfeestje antwoord op de vraag ‘waar werkt u?’, werd vanaf dat moment gesteld pas nadat het gesprek over het concept christelijke zorg had plaatsgevonden.

Nadat de helft van de interviews was afgenomen vond er een zogenaamde tussenanalyse plaats. Alle kenniskringleden lazen twee -dezelfde- transcripten van afgenomen interviews. In een gesprek, waarin de interviewers ook één en ander deelden over hun ervaringen tijdens het afnemen van de interviews, werd de formulering en de doelstelling per vraag nog eens tegen het licht gehouden.

De grootste wijziging die naar aanleiding van dit gesprek doorgevoerd werd, was de toevoeging van één vraag. Er werd besloten dat de interviewer voordat men het in de interviews ging hebben over ‘christelijke zorg’, eerst de vraag zou stellen: ‘wat is volgens u goede zorg?’ Daarna wordt gevraagd naar wat ‘christelijke zorg’ volgens de respondent is. Door het toevoegen van deze vraag wordt helderder of en zo ja hoe respondenten deze twee - goede zorg en christelijke zorg - met elkaar vergelijken.

Ook kwam in dit gesprek naar voren dat er nog meer doorgevraagd zou kunnen worden naar concreet gedrag. Ook werd aangegeven dat de christelijke identiteit zoals die naar voren komt in (HRM-)beleid en/of cultuur, meer nadrukkelijker aandacht moest krijgen. Zodoende werd vraag 9d toegevoegd.

² Bij vraag 1 wordt opgemerkt dat er ook doorgevraagd moet worden naar de (eventuele) kerkelijke gezindte van de respondent.

Bij vraag 2 wordt voorgesteld om te vragen of de persoon een woord als ‘roeping’ in de mond zou kunnen nemen.

Bij vraag 3 wordt aangegeven dat er misschien beter gevraagd kon worden naar hoe de levensovertuiging van invloed was op hoe de (bijv. verpleegkundige) werkzaamheden van de respondenten eruit zien, dan naar de invloed op ‘werk’ in het algemeen. Bovendien wordt verzocht Bijbellezende etc. toe te voegen aan de voor te leggen suggesties ten aanzien van toerusting.

Bij vraag 7 wordt als aandachtspunt benoemd dat bij het voorleggen van het woordveld nadrukkelijk gevraagd moet worden naar welke woorden men zou gebruiken om de huidige identiteit van de organisatie te beschrijven, maar ook naar welke woorden men zou gebruiken om de gewenste identiteit te beschrijven.

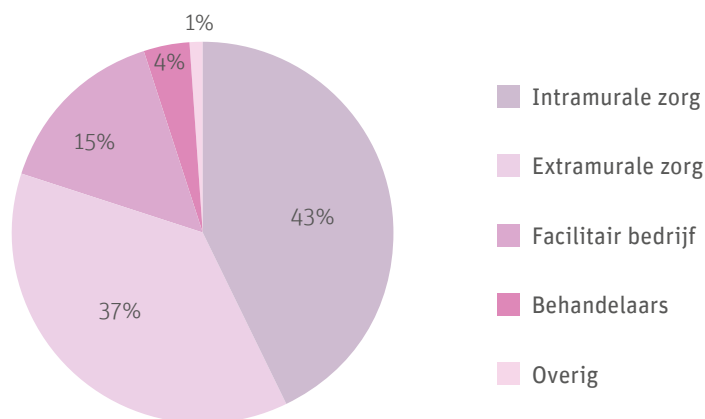
4. Selectie respondententen

In dit onderzoek streefden wij naar een interviewpopulatie die een goede afspiegelingen vormt van de organisatie. De volgende variabelen speelden een rol in de selectie van respondenten:

- Geografische plaats waar de werkzaamheden worden uitgevoerd
- Werkmaatschappij/'werkend onder de vlag van' (hiermee samenhangend: betrokkenheid bij het verlenen van intramurale of extramurale zorg)
- Functie
- Eventuele kerkelijke verbondenheid
- Duur van het contract
- Omvang van het contract

In eerste instantie is geprobeerd een beeld te krijgen van de zogenaamde 'corporate personality' (Johnson, 2015, 346) van Lelie zorggroep op basis van Excel bestanden die de onderzoekers in januari 2016 kregen toegestuurd door de HRM-afdeling van Lelie zorggroep. In die Excel bestanden waren gegevens van bijna 4500 medewerkers opgenomen. Veel informatie over bovengenoemde variabelen bleek echter onbekend (bv. Kerkelijke betrokkenheid is bekend voor slechts bijna 15% van de medewerkers).

De reorganisatie van Lelie Zorggroep in de periode waarin de organisatie in kaart werd gebracht met het oog op het trekken van een representatieve steekproef bleek een complicerende factor. Geografische regio's werden herordend tot een structuur van intramurale en extramurale zorg, met daarnaast een Service Organisatie. Bovendien werd in juni 2016 de GGZ-tak afgestoten, waardoor volgens HRM-gegevens ca. 100 medewerkers de organisatie verlieten. Op basis van deze wijzigingen is ervoor gekozen de nieuwe structuur leidend te laten zijn in het trekken van de steekproef, met als deelpopulaties: intramurale zorg, extramurale zorg, facilitair bedrijf en behandelaars. In figuur 1 is te zien hoeveel procent van het personeel des tijds in welke categorie viel.



In een kwalitatief onderzoek blijkt een verzadigingsniveau op te treden na ongeveer 20 interviews (Charmaz, 2006). Gezien de complexiteit van de organisatie hadden we deze verzadiging achteraf gezien mogelijk duidelijker gezien als er nog enkele interviews waren afgenomen. Gezien de bovenstaande verdeling over de categorieën werd vastgesteld dat een interview plaats zou moeten vinden met:

- 1 behandelaar;
- 3 medewerkers uit het facilitair bedrijf;
- 9 medewerkers uit de intramurale setting;
- 7 medewerkers uit de extramurale setting.



Na advies te hebben ingewonnen van managers die de verschillende onderscheiden deelpopulaties aanstuurden, maakten we de volgende aanvullende keuzes:

- In extramurale setting werken ongeveer evenveel medewerkers onder de vlag van Curadomi als onder die van Agathos. Er is voor gekozen 4 mensen te spreken uit Curadomi en 3 uit Agathos;
- In bovengenoemd Excel bestand zijn 127 verschillende functies vermeld. Er is voor gekozen om mensen te spreken uit de meest voorkomende functies;
- In de context van intramurale zorg zijn ook vrijwilligers geïnterviewd. Een overweging daarbij was dat managers aangaven vrijwilligers als een belangrijke pijler voor de identiteit te zien. In hun functioneren zitten vrijwilligers soms dicht tegen medewerkers aan;
- In overleg met het management extramurale zorg is ervoor gekozen voor wat betreft kerkelijke gezindte te onderscheiden tussen orthodox, PKN en evangelisch (en die spreiding dus ook aan te houden in de steekproef) en in de intramurale zorg een aselechte steekproef te nemen, omdat i ndeling op kerkelijke gezindte vermoedelijk niet representatief zou zijn en er bij HRM en management bovendien geen duidelijk beeld over de eventuele kerkelijke achtergrond van medewerkers in de intramurale zorg bestaat;
- Omdat er in de organisatiestructuur van bovengenoemde indeling volgens het management uitzonderingen zijn gemaakt op basis van geografische ligging in of buiten 'Groot-Rotterdam' is ervoor gekozen te spreken met één medewerker die werkzaam is in de regio Groot-Rotterdam in de extramurale zorg en met één medewerker in de regio niet-Groot-Rotterdam in de intramurale zorg.

Hieronder is vanwege anonimiteit van de respondenten per eigenschap weergegeven hoeveel respondenten uiteindelijk zijn opgenomen in de steekproef. Tussen haakjes staat het aantal respondenten met de betreffende eigenschap vermeld.

Categorie:

- Behandelaar (1)
- Extramuraal (9)
- Facilitair/ serviceorganisatie (3)
- Intramuraal (7)

Regio's:

- Groot-Rotterdam (11)
- Niet Groot-Rotterdam: Groene Hart (2)
- Niet Groot-Rotterdam: Noord-Oost Nederland (5)
- Niet Groot-Rotterdam: Zeeland (2)

Huis of werkmaatschappij:

- Agathos (4)
- Curadomi (5)
- Huis van Agathos (omwille van anonimiteit niet nader gespecificeerd) (1)
- De Burcht (1)
- Koningshof (1)
- Pniël (1)
- Serviceorganisatie (1)
- Siloam (1)
- Slingendael (1)
- Tiendhoven (1)
- WZW algemeen (3)

Functie:

- Activiteiten begeleider (1)
- Ambulant hulpverlener (1)
- Behandelaar (1)

- Eerst verantwoordelijke verzorgende (EVV) (1)
- Gastvrouw (1)
- Facilitair medewerker (1)
- Hulp bij huishouden (HbH) (2)
- Helpende (2)
- Leerling niveau 3 (1)
- Receptioniste (1)
- Teamcoach (1)
- Verzorgende (1)
- Verzorgende IG (2)
- Vrijwilliger (2)
- Wijkverpleegkundige (1)
- Wijk-ziekenverzorgende (1)

Kerkelijke betrokkenheid

- 'Agathos identiteit' (1)
- Christelijke Gereformeerde (2)
- Evangelisch (2)
- Geen (4)
- Gereformeerde Gemeenten (2)
- Kerk onbekend (1)
- PKN (1)
- PKN – Gereformeerde Bond (7)

Om de daadwerkelijke representativiteit van de respondenten ten opzichte van de medewerkers van Lelie zorggroep als geheel te controleren is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij verwachten dat hun antwoorden representatief zijn voor hun directe en minder directe collega's.

5. Analysemethode en protocol

Alle 22 interviews (de twee proefinterviews en de 20 'echte' interviews), zijn vervolgens gecodeerd met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma Atlas.ti. Coderen wil zeggen dat fragmenten uit de tekst voorzien zijn van een label dat dat stukje tekst categoriseert, samenvat en verklaart (Charmaz, 2006, 43 in: Flick, 2014, 156). De twee betrokken, onderzoekers, Marinka Verburg-Janssen en Marco Rotman, hebben allereerst twee interviews allebei gecodeerd. Hierna zijn de gecodeerde transcripten met elkaar vergeleken en zijn afspraken gemaakt voor het coderen van volgende transcripten. Er is uitvoerig gesproken over namen en definities van verschillende codes. Hierna zijn nog eens vier transcripten door beiden gecodeerd en met elkaar vergeleken. Vervolgens zijn de overige interviews verdeeld. Beide onderzoekers hebben zodoende nog acht interviews als enige gecodeerd. Ten slotte is er met de codes een zogenaamde codeboom gevormd (Boeije, 2005, 88).

Na het coderen zijn naar aanleiding van de deelvragen, zoals geformuleerd in de inleiding, de volgende analysevragen opgesteld:

1. Welke waarden worden als karakteristiek van Lelie zorggroep gezien en welke waarden worden als wenselijk voor Lelie zorggroep gezien?
2. Welke impliciete en expliciete uitingsvormen qua christelijke identiteit bestaan binnen de bedrijfscultuur van Lelie zorggroep, in hoeverre laten medewerkers hun gedrag daardoor beïnvloeden en wat wenst men daarin?
3. In hoeverre wordt er door middel van beleid gestuurd op impliciete en expliciete uitingsvormen qua christelijke identiteit binnen Lelie zorggroep, in hoeverre laten medewerkers hun gedrag daardoor beïnvloeden en wat zou men daarin wenselijk vinden?
4. Wat vinden de medewerkers van de christelijke identiteit in het aannamebeleid van Lelie zorggroep en in de functioneringsgesprekken? En welk beleid acht men wenselijk (t.a.v. aannamebeleid en functioneringsgesprekken)?

- 
5. Op welk niveau identificeren medewerkers zich met Lelie zorggroep (Lelie zorggroep, werkmaatschappij of team) m.b.t. christelijke identiteit?, hoe zien zij de verhouding van Lelie zorggroep ten opzicht van de werkmaatschappijen m.b.t. christelijke identiteit? en welke verhouding acht men wenselijk m.b.t. christelijke identiteit?
 6. Hoe wordt de onderlinge diversiteit aan levensovertuigingen en kerkelijk gezindtes op de werkvloer beleefd?
 7. In hoeverre denken respondenten dat hun visie op de christelijke identiteit van Lelie zorggroep representatief is voor andere medewerkers van Lelie zorggroep?
 8. Wat voor visie (waarden) hebben medewerkers van Lelie zorggroep op zorg in het algemeen en op christelijke zorg, in hoeverre brengt men dit in de praktijk?
 9. Wat motiveert en inspireert medewerkers van Lelie zorggroep om in de zorg te werken?
 10. In hoeverre verbinden medewerkers hun persoonlijke (christelijke) drijfveren aan hun professionele handelen?
 11. Of en in hoeverre zouden medewerkers willen worden toegerust om hun christelijke identiteit vorm te geven in hun werk?

Het interviewmateriaal is aan de hand van deze analysevragen, die afgeleid zijn van de onderzoeksvraag, beschreven en daarna nader geconceptualiseerd. Van elke respondent is aan de hand van de analysevragen een portret geschreven door Marinka Verburg-Janssen en Evelien Vermeulen-Smit, dit is de zogenaamde beschrijvende analyse. Door Evelien Vermeulen-Smit is vervolgens de zogenaamde interpretatieve analyse uitgevoerd. In deze analyse wordt weergegeven welke lijnen er ontdekt kunnen worden als gekeken wordt naar dat wat alle respondenten gezamenlijk gezegd hebben over het thema van de verschillende analysevragen. De resultaten van deze interpretatieve analyse wordt hieronder per thema weergegeven.

Resultaten

Deel 1: Organisatie³

1. Organisatiewaarden

Samengevat vinden respondenten het vaak moeilijk om te beschrijven wat zij karakteristiek achten voor Lelie zorggroep want Lelie zorggroep is veelal onbekend, veraf en wordt gezien als groot. De christelijke identiteit ziet men meer terug in bepaalde huizen en divisies en minder in Lelie zorggroep als geheel. Medewerkers vanuit de verschillende divisies prijzen de openheid van Lelie zorggroep voor alle cliënten “dat je echt voor iedereen, ieder individu wil zorgen. Voor niemand de deur gesloten houdt”. Waarden die in de manier van zorg verlenen door Lelie zorggroep naar voren komen zijn: 1) goede zorg/ professionaliteit, 2) respect en aandacht voor de cliënt, 3) verantwoordelijkheid/ beleefd/ netheid, 4) liefdevol, 5) plichtsgetrouwheid, 6) de christelijke identiteit, 7) eerlijkheid en 8) vreugde.

Voor de toekomst acht men het wenselijk dat er vanuit de organisatie: 1) meer aandacht is voor de medewerkers, 2) eerlijk wordt gecommuniceerd richting medewerkers, 3) vernieuwing komt rondom organisatie van zorg en 4) openheid is voor medewerkers uit alle kerken. Voor de toekomst acht men het wenselijk dat zorg verleend wordt vanuit: 1) plezier/ vreugde/ met humor, 2) saamhorigheid/ goed contact tussen collega's die 3) respectvol en 4) liefdevol is richting cliënten, en 5) niet alleen bestaat uit lichamelijk zorg, maar ook zielenwerk/ geestelijke verzorging.

In het bijzonder wordt genoemd dat niet op de geestelijke verzorging zou moeten worden bezuinigd. 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.

Niet alle respondenten vinden dat Lelie zorggroep zich onderscheidt van andere zorgorganisaties, ook kunnen zij niet altijd aangeven waarin Lelie zorggroep zich onderscheidt. Een groep respondenten ziet een duidelijk onderscheid op zorginhoud, anderen op benadering van de cliënt of christelijke identiteit. Qua christelijke identiteit bestaan verschillende ervaringen.

Niet iedereen vindt dat er voldoende invulling wordt gegeven aan de christelijke identiteit, terwijl anderen die invulling wel herkennen, of zien in bepaalde delen van de organisatie, zoals de extramurale zorg. De christelijke identiteit wordt ook wel verklaard vanuit de plaats waar de zorg verleend wordt, die bepaalde cliënten en medewerkers trekt.

Respondenten is gevraagd om te vertellen wat zij zien als kenmerkend, blijvend en onderscheidend aan Lelie zorggroep. Daarnaast is een woordenwolk met verschillende organisatiekenmerken voorgelegd en aan de respondenten gevraagd drie organisatiekenmerken te omcirkelen die men het meest kenmerkend acht voor Lelie zorggroep (zie bijlage 2). Onderstaande is een weergave van resultaten van beiden. Aangezien overlap bestond tussen gekozen woorden uit de woordenwolk en uit de beschrijvingen is geen onderscheid aangebracht tussen deze resultaten. Een aantal kenmerken die medewerkers beschrijven en omcirkelen kunnen we beter duiden doordat zij deze kenmerken in een bepaald verband hebben genoemd of met een voorbeeld hebben geïllustreerd, andere kenmerken zijn slechts als woord benoemd of omcirkeld en daardoor in onderstaande zonder illustratie of verdere duiding genoemd.

Huidig: Welke waarden worden als karakteristiek van Lelie zorggroep gezien?

Waarden met betrekking tot de organisatie

Ten eerste valt op dat respondenten het moeilijk vinden om te benoemen wat zij karakteristiek voor Lelie zorggroep achten, omdat Lelie zorggroep voor veel medewerkers veraf staat en als onbekend wordt beschouwd.

Dit gezegd hebbende komen een aantal kenmerken van Lelie zorggroep naar boven vanuit de beschrijvingen van de respondenten. We zien de volgende beschrijvingen:

³ In deze resultaten zijn namen vermeld om het persoonlijke karakter van de reacties weer te geven. Deze namen zijn pseudoniemen, dat wil zeggen, namen zijn geanonimiseerd. Andere vermelde persoonskenmerken (geslacht en divisie) zijn wel gelijk aan die van de respondent.

1. *De omvang van de organisatie* (Rita, Agathos; Corinne, Curadomi; Esther, WZW): Een eerste groep ziet Lelie zorggroep vooral als groot. Medewerkers illustreren dit verschillend. Stevan (Agathos) noemt Lelie zorggroep *“een papieren werkelijkheid om te proberen de christelijke identiteit te bundelen”*. Esther (WZW) heeft de indruk dat geprobeerd wordt het naar buiten toe een christelijke organisatie te laten zijn, maar ervaart dat zelf niet, maar ziet Lelie zorggroep als *“hele grote organisatie”*. Het huis waar zij werkt ziet zij wel als *“duidelijk een huis met christelijke normen en waarden”*.
2. *Diversiteit*: Een tweede groep respondenten benadrukt de diversiteit tussen de divisies van Lelie zorggroep en de verschillende christelijke achtergronden. Kim (WZW) illustreert de diversiteit tussen Agathos en Curadomi en tussen intramurale en extramurale zorg als *“dat we allemaal ons eigen straatje doen”*. Annemieke (Curadomi) spreekt over *“verschillende bloedgroepen in de organisatie”*.
3. *Openheid*: Een derde groep respondenten ziet Lelie zorggroep als open. Medewerkers noemen dit bijvoorbeeld ruimdenkend en liefdevol, en zien zij bijvoorbeeld terug in zowel openheid voor alle cliënten *“dat je echt voor iedereen, ieder individu wil zorgen. Voor niemand de deur gesloten houdt”* (Marjan, Curadomi), als in openheid en respect tussen medewerkers *“er kan best wel veel mee door maar ze geven ook ruimte aan mij”*, aldus Koos, WZW). Andere respondenten (Lisa, Agathos; Wilma, Curadomi) nemen eerder het woord onbevooroordeeld in de mond, duidend op de manier waarop de cliënt binnen Lelie zorggroep benaderd wordt.
4. *Bekwaam/verantwoordelijk* (Stevan, Agathos; Rianne, WZW): Gedoeld wordt op de verantwoordelijkheid die de Raad van Bestuur heeft genomen ten tijde van de reorganisatie, bijvoorbeeld door een verruimd aanbod van bedrijfsmaatschappelijk werk.
5. *Traditioneel* (Rita, Agathos; Corinne, Curadomi; Esther, WZW): Een laatste groep respondenten vindt Lelie zorggroep *“traditioneel”*. Caroline doelt hiermee op het voorop blijven staan van de zorg voor cliënten, wat zij als positief ziet, terwijl Esther dit toelicht met *“te weinig vernieuwend”*.

Waarden met betrekking tot het zorg verlenen

Ondanks dat we er niet specifiek naar gevraagd hebben, noemen medewerkers kenmerken van Lelie zorggroep die niet zozeer aan het organisatie aspect gelinkt zijn, maar ook aan het zorgproces. Ten aanzien van het zorg verlenen komen de volgende thema's naar boven:

1. *Goede zorg/ professionaliteit* (Roos, Agathos; Corinne, Marjan, Curadomi; Paul, Rianne, WZW): Respondenten uit alle drie de divisies beschrijven de huidige zorgverlening als bekwaam, consistent, goede zorg, doelgericht *“krachtig, van hup, we gaan het doen”*
2. *Aandacht en respect voor de medemens* (Marieke, Agathos; Corinne, Marjan, Curadomi). Marieke (Agathos) verwoordt dit als acceptatie *“de ander accepteren hoe hij is in zijn zijn, zowel de cliënt, als collega's, als je medewerkers”*, en Paul als *onbevooroordeeld en bescheidenheid*.
3. *Plichtsgetrouw* (Agnes, Annemieke, Curadomi; Caroline, Esther, Jeroen, Koos, Marjolein, WZW). Marjolein (WZW) beschrijft dit als *“iedereen weet wat hem te doen staan, en zal daar 100% voor gaan”*. Uit de omschrijving van Corinne (Curadomi) lijkt dit gedreven vanuit *de christelijke visie* wanneer zij die afzet tegenover andere zorgorganisaties die zorgbieden uit een andere visie *“dan is het meer...we moeten die mensen gewoon helpen, die hebben zorg nodig, klaar. Dat is niet je plicht...”*.
4. *Verantwoordelijk, beleefd, netjes* (Agnes, Curadomi; Caroline, Paul, WZW)
5. *Liefdevol* (Lisa, Marieke, Agathos; Jeroen, Kim, Marjolein, Paul, WZW): Medewerkers spreken van liefdevolle zorg, lieve collega's, cliënten die in goede handen en liefde voor de cliënten. Marieke, Jeroen en Paul noemen ook het woord *bewogenheid* en Kim beschrijft haar locatie als *“een warm bad”*.
6. *Christelijke identiteit* (Lisa, Marieke, Agathos; Jeroen, WZW). Verschillende respondenten vinden de christelijke identiteit kenmerkend voor Lelie zorggroep als geheel of de divisie of het huis waar zij werken. Dit verwoorden zij als zorg verlenen: *“vanuit overtuiging, vanuit de bijbel, vanuit ons hart”* (Marieke, Agathos), *“vanuit christelijke achtergrond”* (Lisa, Agathos) of *“de christelijke identiteit die ze hier ook echt invulling geven”* (Jeroen, WZW).
7. *Eerlijkheid* (Marieke, Roos, Agathos; Caroline, Paul, WZW))
8. *Plezierig, vreugde* (Roos, Agathos; Paul, WZW)

Onderscheidend voor Lelie zorggroep

1. *Zorginhoud*. Volgens Paul (WZW) onderscheidt Lelie zorggroep zich door de zorg in een aantal huizen in Rotterdam en omgeving die zich richten op specifieke doelgroepen.
2. *Benadering van cliënten*. Volgens Marieke (Agathos) onderscheidt Lelie zorggroep zich niet op zorginhoud, maar wel door een andere benadering van cliënten die blijkt uit klantevaluaties. Wilma (Curadomi) beschrijft deze benadering als *“er wordt meer naar de mensen als geheel gekeken”* en Corinne als *“aandacht en respect”* naar de cliënten toe.

3. Christelijke identiteit. Volgens Jeroen (WZW) onderscheidt het huis waar hij werkt zich door “*de christelijke identiteit, die ze hier ook echt invulling geven*” en “*het niveau van godsdienstige beleving*”. Hij schrijft dit toe aan de locatie op de Biblebelt, wat een bepaald publiek en bepaalde medewerkers trekt. Kim (WZW) vindt vooral de extramurale zorg binnen Lelie zorggroep onderscheidend qua identiteit. Volgens Maaïke onderscheidt Lelie zorggroep zich in principe vanwege de christelijke identiteit, al zegt zij dat “*wel weinig te merken*”. Ook Koos vindt het christelijke op dit moment niet onderscheidend aan Lelie zorggroep maar acht dit wel wenselijk. *Barmhartigheid* acht hij wenselijk “*voor zowel het lichaam als de ziel*”.
4. Geen onderscheid. Volgens andere medewerkers onderscheidt Lelie zorggroep zich niet van andere organisaties “*dat is allemaal precies hetzelfde*”, aldus Marjan (Curadomi). Rianne spreekt over “*dezelfde overtuiging*” en “*hetzelfde gevoel voor mensen*”.
5. Geen idee. Marjolein (WZW) kan niet aangeven hoe Lelie zorggroep zich onderscheidt van andere zorgorganisaties.

Wenselijk: Welke waarden worden als wenselijk voor Lelie zorggroep gezien?

Waarden met betrekking tot de organisatie

1. Betrokkenheid leidinggevendenden bij medewerkers (Agnes, Marjan, Curadomi; Maaïke, WZW): Een aantal respondenten geeft aan dat zij het wenselijk achten als vanuit de organisatie en leidinggevendenden meer inlevingsvermogen en belangstelling komt voor de medewerkers, bijvoorbeeld bij beleidskeuzes (Marjan), of zoals Agnes verwoordt “*je mag mij weleens een telefoontje geven, lukt het daar allemaal? (...) er is geen gevoel van organisatie dat mis ik echt heel erg*”. Agnes mist ook steun van “*het kantoor*” bij het leren van wat je wel en niet zegt tegen een cliënt in hun nood en om informatie te krijgen over de cliënten waar zij heen gaat, zodat zij niet voor verrassingen komt te staan. “*Ik wou dat de leidinggevende eens een dagje met ons meedraaide*”, aldus Agnes.
2. Eerlijkheid/ betrouwbaarheid vanuit de organisatie (Marieke, Agathos; Rianne, WZW). De organisatie is daarin aan het groeien, maar heeft daar volgens Marieke in het verleden wel wat steken laten vallen.
3. Vernieuwend. Een aantal respondenten noemt de waarde vernieuwend als gewenst voor Lelie zorggroep. Men doelt hier op vernieuwing rondom organisatie van zorg (Corinne, Curadomi) en “*out of the box durven denken over de organisatie van zorg op een afdeling*” (Esther, WZW). Anderen wensen meer doelgerichtheid van de organisatie (Agnes, Annemieke, Curadomi). Annemieke (Curadomi) heeft behoefte aan “*wat meer missie*”.
4. Christelijk. (Stevan, Agathos; Corinne, Curadomi; Jeroen, Kim, WZW) Jeroen verwoordt dit als *Bijbels*. Kim (WZW) acht het wenselijk dat alle kerken welkom zijn, ieder zijn geloof kan beleven op zijn eigen manier, maar met respect voor elkaar “*Als je maar met elkaar die liefde van God kunt laten zien*”.

Waarden met betrekking tot het zorg verlenen

1. Ontspannenheid, vitaal, plezierig, humoristisch, vreugde (Rita, Stevan, Agathos; Marjan, Curadomi; Rianne, Wim, WZW).
2. Contact tussen collega's/ saamhorigheid: De mate en wijze van onderling contact zou volgens een aantal medewerkers beter kunnen. Meer onderling contact als collega's “*dat zou samenwerking makkelijker maken*”, aldus Lisa (Agathos). Ook medeleven tussen collega's onderling wordt als aandachtspunt genoemd (Maaïke, WZW).
3. Respectvol (Lisa, Agathos, Rianne, WZW). Volgens Lisa zou er respect moeten zijn als een cliënt liever geen TV kijkt, maar in de praktijk is er vaak de tijd en aandacht niet om een cliënt ergens anders neer te zetten. Rianne ziet graag dat medewerkers onbevooroordeeld omgaan met cliënten.
4. Liefdevol (Esther, Jeroen, WZW). Jeroen verwoordt dit ook als “*barmhartige handen*” die hij nu ook al ziet en met bewogenheid. Esther hoopt dat de liefde voor het werk, de mensen en elkaar als team blijft, want dat is “*de basis*”.
5. Aanbod geestelijke verzorging. Kim (WZW) benadrukt dat om zich te blijven onderscheiden op de christelijke identiteit het aanbod van geestelijke verzorging en de daarbij behorende activiteit, zowel individueel als gezamenlijk, van belang is en niet op bezuinigd moet worden. Koos (WZW) ziet het *zielenwerk* op dit moment als ondergeschoven kindje.
6. Integriteit (Lisa, Agathos).
7. Bekwaam (Rita, Stevan, Agathos).

Overige opmerkingen ten aanzien van waarden: Paul (WZW) geeft aan dat je een aantal “*niet te veel (...) een stuk of vier*” algemene christelijke termen zou moeten kiezen als kernwaarden en dan “*direct daarna de doorvertaling naar hoe je het concreet toepasbaar maakt*”. Hij benadrukt dat je je moet aanpassen aan de mensen waarmee je spreekt, tot “*in de taal*”.

2. Cultuur

Binnen de organisatie wordt de christelijke cultuur gemerkt aan bijvoorbeeld de taal die men spreekt. Ook merken zij op dat de verhouding tussen Agathos en Curadomi in het verleden veelal bepaald werd door concurrentie en dat de christelijke cultuur verschilt tussen de huizen van Wonen, Zorg en Welzijn. De christelijke cultuur wordt als collega's onderling impliciet zichtbaar in het omzien naar elkaar en in bepaalde teams expliciet door gezamenlijk gebed voor cliënten (Curadomi) en openingen van vergaderingen met gebed en/ of Bijbellessen (Agathos en Curadomi). In teamoverleg is veelal geen ruimte of openheid voor het bespreken van ethische kwesties of christelijke zorg, vanwege tijdgebrek (Curadomi) of teamsamenstelling met voornamelijk niet-christelijke collega's (WZW). Een aantal Agathos respondenten geeft aan soms wel ruimte te maken om gesprek over identiteit, omgang met elkaar en eerlijkheid te stimuleren of te bespreken hoe om te gaan met niet-reformatorische cliënten. Richting cliënten wordt de christelijke cultuur met name intramuraal expliciet zichtbaar in aanbod van weeksluiting, vieringen, christelijke feestdagen (WZW) en door kledingvoorschriften, zondagsrust en de afwezigheid van televisie (Agathos). Deze cultuur en culturele verschillen binnen de organisatie beïnvloeden gedrag van medewerkers, zoals hun kledingkeuze en gesprekken over geloofszaken. Als wens voor de toekomst wordt genoemd dat een meer dienende vorm van leiderschap zou passen binnen een christelijke cultuur en het creëren van ruimte voor reflectie en feedback waardoor medewerkers zich gehoord en gewaardeerd weten.

Welke impliciete en expliciete⁴ uitingsvormen qua christelijke identiteit bestaan binnen de bedrijfscultuur van Lelie zorggroep, in hoeverre laten medewerkers hun gedrag daardoor beïnvloeden en wat wenst men daarin?

Impliciete uitingsvormen van christelijke identiteit in de organisatie

- Geen: Bij een aantal respondenten komt dit onderwerp nauwelijks ter sprake in het interview, mogelijk omdat er (in de thuiszorg) nauwelijks wordt samengewerkt (Agnes, Curadomi).
- Grote hoeveelheid vrijwilligers. Men verwacht dat dit komt door aansluiting bij de kerk (Caroline, WZW)
- Manier van omgaan met personeel staat in contrast met goede zorg voor de cliënt. Caroline (WZW) illustreert dit als volgt: *“voor het personeel zijn we hard en zakelijk, als er iemand komt te overlijden en het is geen bloedverband dan zeggen ze gewoon van: ja sorry, je komt maar gewoon”*.
- Contrast tussen bonus van een vertrekkend directeur en grote werkruimte van directie, terwijl overal bezuinigd moet worden, als voorbeeld noemt Stevan (Agathos) het bezuinigen op de melk uit het koffieautomaat, waardoor medewerkers geen cappuccino meer kunnen drinken.
- Concurrentiecultuur tussen Agathos en Curadomi. Marieke (Agathos) geeft aan dat dit wel aan het veranderen is, *“ook wel vanuit de leiding”*.
- Ten aanzien van de verschillende huizen van Wonen, Zorg en Welzijn wordt genoemd dat er verschil is in de mate waarop het echt een christelijke instelling is (Kim, WZW).
- Ruimte voor scholing op identiteit: Marieke (Agathos) geeft aan niet bij een identiteitsscholing aanwezig te mogen zijn, omdat het werk (als planner) op dat moment belangrijker was.
- Door het spreken van dezelfde taal (Paul, WZW)
- Mate van bespreekbaarheid van spiritualiteit en levensbeschouwing op de werkvloer (Paul, WZW)
- Binnen christelijke cultuur bestaat nog wel eens de neiging om dingen te verhullen onder de *“mantel der liefde”*, wat niet altijd als positief wordt ervaren. (Paul, WZW)

Expliciete uitingsvormen van christelijke identiteit in de organisatie

- Communicatie-uitingen: Het christelijke karakter van de organisatie blijkt volgens Marjan (Curadomi) uit communicatie-uitingen zoals: *“de mailtjes waarin gelukkig nieuwjaar gewenst wordt. En daar staan dan ook Bijbelteksten bij...”*. Rianne (WZW, niet-christelijk) vertelt over bijeenkomsten in het verleden waarin de toenmalige bestuursvoorzitter *“ieder gesprek begon met een stuk uit de bijbel”*, zij weet dat sommige collega's dat belangrijk vinden en respecteert dat.

⁴ Het onderscheid tussen 'impliciet' en 'expliciet' christelijke uitingsvormen wordt uitgelegd in de publieksbundel, in het hoofdstuk "De kluwen van een zorgprofessional: een benadering van professionele identiteit in de zorg".

Impliciete uitingsvormen in omgang collega's onderling

- Omzien naar elkaar: Wilma vindt het *"heel prettig om in een christelijk team te werken"*. Zij omschrijft dat als *"omzien naar elkaar"* en *"helpen om oplossingen te bedenken"* als een collega ziek is. (Wilma, Curadomi)

Expliciete uitingsvormen in omgang collega's onderling

- Bidden voor cliënten als collega's onderling. Dit gebeurt in enkele teams wel (Annemieke, Curadomi), maar in andere teams niet (Esther, Kim, Koos, WZW), vaak vanwege de teamsamenstelling *"nee nooit, nee echt serieus nooit...nee als je dat zegt joh, ze kijken je aan: mijn christelijke collega's denken: waar heb jij het over? (...) ze vinden het gek"* Esther (WZW).
- Opening van vergadering: Opening van vergadering met gebed en Bijbellezende is voor sommige teams en divisies vanzelfsprekend (Roos, Agathos; Corinne, Curadomi), terwijl dit bij andere teams niet voorkomt (Esther, WZW). Corinne (Curadomi) geeft aan *"dat hoort erbij"* en licht daarbij toe dat het heel verschillend wordt vormgegeven door verschillende medewerkers uit een zelfsturend team: *"ik heb een collega die uit de Bijbel leest en daarna gewoon bidt, maar er is er ook één die altijd een gedicht van het Internet afhaalt. Dat is net wat je zelf..."*. Esther (WZW) zou gebed tijdens bijeenkomsten zelf wel prettig vinden *"...of mensen nu geloven of niet geloven, dat spreekt denk ik meer aan dan dat je een stukje uit de Bijbel leest, want dat kennen ze helemaal niet."* Jeroen (WZW) geeft aan dat er nog een klein moment van overdenking is, maar vreest dat dat wegzakt *"dan ga je naar huis en dan is de naam van God niet gevallen bij wijze van spreken"*.
- Teamoverleg: een groep respondenten geeft aan dat het geloof niet aan bod komt tijdens teamoverleg, vanwege gebrek aan tijd of vanwege de teamsamenstelling (Caroline, Kim, Koos, Marjolein, WZW; Annemieke, Marjan, Curadomi). Kim geeft aan dat de christelijke identiteit van bewoners besproken wordt in bewoners-overgangsoverleg, maar niet de identiteit van de medewerkers, omdat het merendeel van het team niet christelijk is. Caroline geeft aan dat gesprek over ethische kwesties als sedatie plaats vindt tijdens koffiepauze, maar niet tijdens formeel teamoverleg (Caroline, WZW). Annemieke vertelt dat nauwelijks gesprek is over christelijke zorg op meta-niveau vanwege gebrek aan tijd (Annemieke, Curadomi). Een andere groep respondenten geeft aan soms wel ruimte te maken om gesprek over identiteit, omgang met elkaar en eerlijkheid te stimuleren (Marieke, Agathos). Volgens Roos (Agathos) wordt tijdens vergaderingen ingegaan op *"goed doen aan allen, maar het meeste aan je huisgenoten van het geloof"*, als voorbeeld noemt zij dat besproken wordt hoe om te gaan met cliënten die de televisie hard aan hebben staan.
- Gebed van medewerkers met geestelijk verzorgers ervaart men als prettig, maar dit gebeurt volgens Esther (WZW) nauwelijks in de praktijk.
- Eindejaarsamenkomst voor collega's: Lisa (Agathos) vertelt dat aan het einde van het jaar een samenkomst wordt gehouden voor Agathos en Curadomi collega's bestaande uit verhalen, zingen en bidden.
- Rianne (WZW) geeft aan dat, hoewel zij zelf niet gelovig is, zij bij etentjes haar collega's de ruimte geeft om stil te zijn voor gebed *"dat heb ik daarvoor nooit gedaan"*.

Expliciete uitingsvormen in omgang met en aanbod voor cliënten

- Weekopening en -sluiting: Een weeksluiting met kerkdienst zit in het aanbod van activiteiten (Kim, Koos, Marjolein, WZW). Rianne (WZW) geeft aan dat er bewoners zijn die dit heel prettig vinden en anderen die dit heel irritant vinden omdat ze dan niet in het restaurant terecht kunnen. Weekopening vond men in het verleden *"een mooi begin van de week om met het woord te openen"*, maar die gewoonte is vervlogen (Maaïke, WZW).
- Christelijke feestdagen: Esther (WZW) vertelt dat een tweeledige kerstviering wordt georganiseerd, één voor niet-christelijke cliënten, omdat je wil aansluiten en niet opdringen en een traditionele voor de christelijke cliënten.
- Drukbezochte vieringen (Esther, WZW)
- Gebed rond de maaltijd: aan niet-christelijke medewerkers wordt na sollicitatie gesprek uitgelegd dat hier waarde aan wordt gehecht en zonodig gesprek aangegaan waarom men het lastig vindt (Esther, WZW). Jeroen (WZW) vertelt dat dit gesprek in de praktijk niet altijd aangegaan wordt vanwege de gevoeligheid. Koos (WZW) zegt soms zelf te moeten vragen om stilte voor zijn cliënten of alleen voor zichzelf. Marjolein merkt op dat vrijwilligers die de lunch klaarzetten dit wel doen *"die doen van tevoren een minuut stilte en achteraf"*.
- Aanwezigheid van Bijbels in de huizen: Koos (WZW) ziet alleen nog sporen van de Christelijke identiteit. Als voorbeeld noemt hij de aanwezigheid van Bijbels in het huis waar hij werkt.
- Rita beschrijft de sfeer in het huis waar zij werkt als *Reformatorisch*. Zij duidt dan op kledingvoorschriften voor zowel het personeel als de bewoners, afwezigheid van televisie, psalmen bij het orgel en zondagsrust. Zij noemt dat deze sfeer voor sommige cliënten en hun familie fijn is vanwege de gelijkgestemdheid, terwijl die sfeer voor anderen juist een reden is om niet voor dat huis te kiezen, bijvoorbeeld omdat zij op zondag niet bij hun ouders op bezoek mogen, vanwege de zondagsrust. (Rita, IMZ, Agathos).



Invloed op gedrag

- Kleding: Maaïke (WZW) voelde zich op een gegeven moment bekeken toen zij op zondag een rok aan trok naar het werk, om die reden is zij in een broek gaan werken.
- Vrijheid ervaren om over geloof te praten met cliënten: in tegenstelling tot andere situaties voelt Wilma (Curadomi) zich door de organisatie niet belet in haar vrijheid om met cliënten over haar geloof te spreken.

Wensen

- Een meer dienende vorm van leiderschap zou passen binnen een christelijke cultuur (Paul, WZW). Paul vraagt zich af of in het verleden wel eens verzaakt is verantwoordelijke beslissingen te nemen door het management door vooral opportunistisch te zijn en uit op eigen eer.
- Op een doelmatige manier ruimte creëren voor reflectie en feedback. Hiermee creëer je een cultuur waarin mensen zich gehoord voelen en waarin ze zich gewaardeerd weten. Dit is afgebrokkeld door afschaffen van *“keek op de week momentje”*, een moment waarop personeel onderling een en ander kunnen delen. (Paul, WZW)

3. Beleid

Beleid ten aanzien van de christelijke identiteit roept veelal associaties op met de reorganisatie en bezuinigingen ten tijde van de afname van de interviews. Men geeft 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. Expliciet komt de christelijke identiteit naar voren in medisch-ethisch beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van euthanasie, en in beleid ten aanzien van bijvoorbeeld geestelijke verzorging, de aan- of afwezigheid van televisies in verschillende huizen en kledingvoorschriften die verschillen tussen divisies. Geestelijke verzorging wordt door bijna alle respondenten van Wonen, Zorg en Welzijn genoemd. 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 WZW 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. 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”. Medewerkers van Agathos en Curadomi geven aan vanuit de organisatie meer gestimuleerd te willen worden in onderling contact als collega's (niet digitaal). Daarnaast spreken medewerkers de behoefte uit aan ondersteuning vanuit de organisatie om christelijke zorg te kunnen leveren, al weet men nog niet precies op welke manier.

In hoeverre wordt er door middel van beleid gestuurd op impliciete en expliciete uitingsvormen qua christelijke identiteit binnen Lelie zorggroep, in hoeverre laten medewerkers hun gedrag daardoor beïnvloeden en wat zou men daarin wenselijk vinden?

Impliciete uitingsvormen qua christelijke identiteit waarop wordt gestuurd door middel van beleid binnen Lelie zorggroep

In eerste instantie noemen respondenten veelal de reorganisatie en bezuinigingen waar men midden in zit ten tijde van de afname van deze interviews. De bezuinigingen op geestelijke verzorging en verruiming van het aannamebeleid ten tijde van interim managers wordt genoemd als verklaring voor de afname van de christelijke identiteit (Kim, WZW). Naast bezuinigingen op geestelijke verzorging wordt ook beperkte vergadertijd en minder tijd voor de zorg voor cliënten genoemd. Men vertelt hoe de herindeling van thuiszorgteams in een bepaalde plaats vanwege te veel reistijd leidde tot verminderd werkplezier en een breuk in jarenlange relaties met cliënten.

Tijdgebrek: Ook noemt men het tijdgebrek aan het bed, meer algemene misstanden in de zorg en overheidsbeleid om oudere mensen langer thuis te laten wonen en huizen om te vormen tot thuiszorg. Caroline (WZW) noemt dat het praatje tijdens het wassen en aankleden moet, want daar is geen tijd meer voor. Echter, “*de berichten in de krant (...) over dat mensen niet gewassen worden*”, herkent zij niet. “*Dat is hier gewoon niet zo*”. Ook Corinne (Curadomi) vertelt dat ze door tijdgebrek niet aan de gesprekken en tijd voor de cliënt toekomt zoals ze dat zou willen. Overwerken is eerder regel dan uitzondering. Marjan (Curadomi), die eerder noemde dat christelijke en goede zorg betekent dat je verder kijkt dan je takenpakket, geeft aan dat daar eigenlijk geen tijd voor is, omdat alles “*zo kort geïndiceerd is*”.

Bijscholing: Esther (WZW) vertelt dat themabijeenkomsten en bijscholing vaak deels in eigen tijd gevolgd moeten worden. Zij geeft aan dat het zou helpen als je thuis zou kunnen inloggen op Lelienet.

Nabijheid van de organisatie: Esther (WZW) vindt de organisatie logger geworden met als consequentie dat er minder binding is: “*voor je hachje kon je nog met de directeur rond de tafel (...) nu heb je er eentje (...) dat geeft niet zo'n binding*”. Lisa (Agathos) vindt de organisatie minder persoonlijk geworden ten opzichte van vroeger toen er persoonlijk contact over een cliënt was. Marieke (Agathos) vindt dat de organisatie de afgelopen maanden flink veranderd is, in de zin dat directieteam veel dichterbij zijn gekomen, wat zij als heel prettig ervaart.



Identiteitsbeleid: Jeroen (WZW) benadrukt het belang van een hele goede verwoording van de protestants-christelijke identiteit. Hij benadrukt dat er daarbij op toegezien moet worden dat het zoveel mogelijk *“afhankelijk is van de omstandigheden, in de diverse plaatsen”*.

Expliciete uitingsvormen qua christelijke identiteit waarop wordt gestuurd door middel van beleid binnen Lelie zorggroep

Respondenten geven aan dat beleid ten aanzien van de christelijke identiteit vooral zichtbaar is in medisch-ethisch beleid (Paul, WZW; Rita, Agathos), zoals ten aanzien van euthanasie. Esther (WZW) vertelt daarover: *“nee, nee nee nee, dan breekt denk ik de ‘piep’ uit. Haha... haha, nee dat gebeurt niet (...). Dat is een standpunt echt van Lelie Zorggroep hoor. Dat dat niet in huis gebeurt, ja”*. Daarnaast worden een viertal zaken genoemd, namelijk:

- Geestelijke verzorging. Caroline (WZW) noemt dat geestelijke verzorging beleidsmatig goed geregeld is *“je stuurt een email en het wordt geregeld, dat vind ik heel goed”*, terwijl Esther (WZW) aangeeft het jammer te vinden dat een deel van de uren van de geestelijke verzorging wegbezuinigd is. Jeroen (WZW) vertelt nog voor het voorstelrondeje over de bezuinigingen op *‘kerkelijk werkers’*: *“als je daaraan gaat beginnen kan je beter stoppen, dan gaat het van de kerk afhangen”*. Ook Kim (WZW) acht het voor het behoud van de christelijke identiteit van belang om *niet te beknibbelen* op geestelijke verzorging. Paul (WZW) vindt dat het veilig stellen van de beschikbaarheid van geestelijke verzorging een belangrijk punt in het beleid van een christelijke organisatie zou moeten zijn. Het hoeft volgens hem niet perse uit eigen middelen betaald te worden, maar het binnenhalen van fondsen zou dan wel op de agenda moeten staan. Hij 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. Stevan (Agathos) daarentegen acht het niet nodig dat cliënten doorverwezen worden naar een geestelijk verzorger, maar ziet juist een taak en samenwerking met de kerken.
- Kledingvoorschriften
- Televisies in huizen. Volgens Koos (WZW) zou het iets christelijker kunnen, als reden noemt hij de aanwezigheid van TV's en radio's in de huizen. Rita vertelt dat er in het reformatisch huis waar zij werkt geen televisie is, maar dat wel eens via de laptop naar het televisieprogramma Nederland Zingt gekeken wordt.
- Planning naar kerkgang. In de planning wordt volgens Corinne (Curadomi) niet gematched op kerk, maar op kerkgang, dat wil zeggen dat er rekening mee wordt gehouden hoe laat cliënten naar de kerk gaan. Ook kerkgang van collega's wordt in de planning meegenomen *“ze moeten minimaal één keer per zondag naar de kerk kunnen”*.

Invloed van bovengenoemd beleid op gedrag

Naast het gevoerde beleid wordt door een aantal respondenten ook gereflecteerd op de naleving van dit beleid.

- Kledingvoorschriften: Annemieke (Curadomi) vertelt dat bij een uitdrukkelijk verzoek om een zorgverlener in een rok ook wel eens een mannelijke Curadomi collega werd ingezet of een Curadomi collega die altijd in een rok werkt.
- Tijd voor de cliënt: Lisa (Agathos) vertelt eigenlijk geen tijd te mogen nemen voor een praatje met haar cliënten, maar dit wel te nemen omdat cliënten het belangrijk vinden hun verhaal te vertellen.
- Persoonlijk versus grenzen: Roos (Agathos) vertelt dat tijdens vergaderingen opgeroepen wordt om niet te persoonlijk te worden met cliënten, maar *zo werkt het* volgens haar *gewoon niet* wanneer een cliënt een vraag stelt of je een verjaardagscadeautje geeft.

Wensen van medewerkers ten aanzien van identiteitsbeleid

- Onderling contact als medewerkers: Lisa (Agathos) heeft behoefte aan meer contact als collega's onderling en zij zou willen dat dit vanuit de organisatie meer gestimuleerd wordt. De speciale medewerkersportal werkt wel goed, maar als je elkaar meer zou kennen zou het makkelijker zijn om onderling te ruilen of ervaringen uit te wisselen. Ook Wilma (Curadomi) mist regelmatige cliëntbesprekingen, zowel inhoudelijk als voor het onderlinge contact als collega's.
- Ondersteuning. Volgens Paul (WZW) geeft Lelie zorggroep vooral medisch-ethische kaders, maar is behoefte aan ondersteuning bij zorgmedewerkers om christelijke zorg te kunnen leveren. Ook Stevan (Agathos) zou graag zien dat de organisatie actiever de discussie aangaat over christelijke zorg, al ziet hij niet voor zich hoe men dit kan verwezenlijken zonder dat dit uitmond in uiterlijke kenmerken.

4. Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van Lelie zorggroep wordt gezien als divers (tussen de divisies), onbekend (respondenten van verschillende divisies zijn veelal niet bekend met het aannamebeleid binnen andere divisies). Dit levert in sommige situaties wrijving op tussen medewerkers van Agathos en Curadomi, aangezien en met name daar waar zij hetzelfde werkgebied beslaan. Medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn nemen vooral een afname aan christelijke identiteit in het aannamebeleid waar. Medewerkers worden als bepalend gezien voor het in stand houden van een christelijke organisatie, toch worden twee kanttekeningen genoemd: 1. nood breekt wet als er kwaliteit van zorg geleverd moet worden; en 2. medewerkers moeten *“breder kunnen kijken dan hun eigen neus”*.

Christelijk personeel wordt door medewerkers wenselijk geacht vanwege zowel het uitdragen van het geloof als de onderlinge samenwerking en herkenning onder collega's. Andere respondenten achten het aannemen van niet-christelijke medewerkers wenselijk vanwege diverse redenen, zoals het reeds bezitten van de identiteit, in de zin van empathie en liefde voor de cliënten of vanwege de mogelijkheid om hen met het evangelie in aanraking te brengen.

Huidig: Wat vinden de medewerkers van de christelijke identiteit in het aannamebeleid van Lelie zorggroep en in de functioneringsgesprekken?

Sollicitatiegesprekken

De diversiteit binnen het personeelsbeleid van Lelie zorggroep zien we duidelijk terug in de manier waarop medewerkers sollicitatiegesprekken hebben ervaren. We onderscheiden drie verschillende belevingen. De kleuren van de verschillende divisies schemeren door deze reacties heen, maar kunnen we op basis van deze reacties niet als zodanig verabsoluteren.

1. Sollicitatiegesprek om na te gaan hoe men om zou gaan met christelijke identiteit/ hoe men in het geloof staat (Rianne (WZW), Rita (Agathos))
2. Navraag dooplid en instemming met kledingvoorschrift bij specifieke cliënten (Agnes, Curadomi)
3. Geloof niet besproken tijdens sollicitatie (Marjolein, WZW).

Functioneringsgesprekken

Enkele vrijwilligers en medewerkers geven aan geen functioneringsgesprekken te hebben, vanwege de vele wisselingen van leidinggevend in de afgelopen jaren (Kim) en tijdsbesparing *“Nee, dat is niet meer. Dat kost te veel tijd”* (Roos). Medewerkers die wel functioneringsgesprekken hebben gehad, ervaren de invulling heel verschillend. Enerzijds noemt men dat identitaire thema's nooit aan bod komen (Rita) en dat er niets over staat in het nieuwe format (Marieke). Anderzijds wordt genoemd dat er wel een standaardvraag in functioneringsgesprekken is opgenomen over *“hoe je erin staat ten opzichte van de christelijke identiteit en of de organisatie daar iets in biedt”* (Stevan). Esther zegt dat nauwelijks aan bod komt wat het betekent om als christen je werk te doen *“nee er staat wel een puntje van: hoe je zelf vormgeeft aan de identiteit (...) daar heb je het dan heel kort over....”*. Tot slot noemt een medewerker liever niet met de leidinggevende te spreken over haar levensovertuiging *“omdat door de vele wisselingen van leidinggevend die band ontbreekt”* (Marjan).

Aannamebeleid

Diversiteit

Het aannamebeleid van Lelie zorggroep is heel divers. Volgens Corinne zijn alle medewerkers en leidinggevend bij Curadomi belijdende leden van een kerk. Ook Annemieke vertelt dat je er bij Curadomi van uit kunt gaan dat alle medewerkers een christelijke achtergrond hebben en dat we vanuit die christelijke achtergrond ons werk doen. Bij WZW is dit heel anders *“er zijn natuurlijk ongelovigen bij, dat is tegenwoordig niet anders”*, aldus een medewerker in een huis in Goot-Rotterdam, die aangeeft dat in het betreffende huis 90% van de medewerkers de grondslag niet onderschrijft, al komen met betrekking



tot andere huizen ook andere beelden naar voren. Rita vertelt bijvoorbeeld dat iedereen in het huis waar zij werkt (niet Groot-Rotterdam) een reformatorische achtergrond heeft en bij een reformatorische kerk aangesloten moet zijn.

Onbekendheid

De diversiteit in het aannamebeleid is niet bij alle medewerkers bekend. Een aantal thuiszorgmedewerkers is verrast als zij horen dat er ook medewerkers zijn binnen Lelie zorggroep die de christelijke identiteit slechts respecteren. Andere thuiszorgmedewerkers zijn hier wel van op de hoogte *“bij Lelie zorggroep, daar kan alles binnen komen (...) waarvan ik weet dat ze absoluut geen christelijke identiteit hebben, maar wel binnen Lelie Zorggroep binnen een huis werken”*, aldus Corinne (Curadomi).

Agathos versus Curadomi

Enkele thuiszorgmedewerkers (Agnes, Marieke) benoemen het verschil in aannamebeleid tussen Agathos en Curadomi. Bij Curadomi wordt het ervaren als veel minder strikt dan bij Agathos, zowel het al dan niet dragen van een rok als de kerkelijke achtergrond worden genoemd als verschil. Toch wordt ook een voorbeeld genoemd van een jonge vrouw die niet is aangenomen bij Curadomi omdat zij er niet voor wilde tekenen dat zij een rok aan moest. Voor Esther (Curadomi) voelt het heel krom dat zij bij een interne vacature niet wordt aangenomen vanwege het vinkje reformatorisch, terwijl dit andersom geen enkel probleem is.

Afname christelijke identiteit door aannamebeleid

Diverse WZW medewerkers (Esther, Kim, Koos, Maaïke) geven aan dat het christelijke in het aannamebeleid wel een stukje minder is geworden. *“Voorheen als je een identiteit had, was het een pré (...) nu zie je gewoon: iedereen komt binnen”*, aldus Kim. Ondanks dat is geprobeerd om in ieder geval op sleutelposities medewerkers te hebben die de identiteit onderschrijven, wordt het gebrek aan christelijke leidinggevers wel als reden gezien voor de afname van de christelijke identiteit in het aannamebeleid. Dit *ruimdenkende* HR-beleid wordt als onomkeerbaar gezien.

Afname persoonlijk geloof na aanname

Een heikel punt is nog wel als collega's binnen het personeelsbeleid vallen bij aanname maar wanneer zij vervolgens de kerk vaarwel zeggen. Hoe daar in de praktijk mee omgegaan wordt komt ter sprake in het interview met Corinne. Zij vertelt het te hebben aangegeven toen een collega *“helemaal niets meer deed. ...toen zijn ze erachter gekomen dat dat zo was en toen uiteindelijk was het toch over.”*

Wenselijk: Welk beleid achten de medewerkers wenselijk ten aanzien van aannamebeleid en functioneringsgesprekken?

Functioneringsgesprekken

Over de rol die identiteit zou moeten spelen in functioneringsgesprekken wordt verschillend gedacht. Ten eerste worden impliciet christelijke aspecten genoemd als belangrijke aspecten van deze gesprekken, zoals *“bouwen aan de onderlinge relatie”* en *“respect voor elkaar”* (Rita, Maaïke). Anderen achten van belang expliciet aan bod komt *“hoe je zelf vormgeeft aan je identiteit”*, zodat aan de orde komt dat daar rondom de feestdagen wel aandacht voor is. In deze lijn wordt door enkele respondenten aangeraden het onderwerp identiteit toe te voegen aan het format voor functioneringsgesprekken (Esther, Marieke). Een derde 'groep' geeft echter aan dat het niet nodig lijkt om identiteitsthema's aan bod te laten komen in een functioneringsgesprek (Caroline).

Aannamebeleid van medewerkers

Verschillende medewerkers van de verschillende divisies (Paul, Jeroen, Lisa, Stevan, Corinne, Wilma) achten het van belang dat medewerkers christen zijn en dat Lelie zorggroep sterk inzet om zoveel mogelijk te proberen christelijk personeel aan te trekken. Medewerkers worden als bepalend gezien voor het in stand houden van de christelijke identiteit van de organisatie. Toch worden daar ook twee kanttekeningen bij geplaatst: 1. nood breekt wet als er kwaliteit van zorg geleverd moet worden; en 2. medewerkers moeten *“breder kunnen kijken dan hun eigen neus”* (Paul, WZW).

Het belang van christelijk personeel heeft verschillende redenen. Enerzijds wordt het uitdragen van het geloof genoemd, zoals door Stevan: *“Hoe kan je iets christelijks uitdragen als je het niet in je hart hebt zitten?”*. Anderzijds noemt men prettiger samenwerking en meer herkenning onder collega's (Wilma, Corinne).

Andere medewerkers (Marjan, Curadomi; Caroline, Koos, Lisa, Marjolein, Wim, WZW) vinden dat ook niet-christenen bij Lelie zorggroep zouden moeten kunnen werken. Enerzijds wordt het respecteren van de christelijke identiteit als voorwaarde gezien, anderzijds wordt genoemd dat eigenlijk iedereen bij Lelie zorggroep zou moeten kunnen werken. Redenen om open te staan voor niet-christenen, zijn heel divers. Enerzijds zouden zij de identiteit al wel in zich dragen omdat men in de zorg werkt *“als je verzorgende bent of verpleegkundige dan heb je al (...) meevoelendheid, liefde voor de mensen”*, aldus Marjan. Anderzijds wordt genoemd dat dit misschien juist de kans is om hen met het christelijk geloof in aanraking te brengen *“misschien moeten die mensen wel komen om toch nog met het Woord (...) stel je zou vandaag iemand wegstoten die misschien nog nooit met een bijbel...”*, aldus Koos.

Aannamebeleid van leidinggevenden

Verskillende medewerkers vinden dat leidinggevenden binnen Lelie zorggroep christen moeten zijn (Lisa, Marieke, Roos, Stevan, Kim, Rita). Termen als *“harde eis”*, en *voorwaarde* worden niet gemeden. Redenen hiertoe zijn bijvoorbeeld dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben of dat het de taak van leidinggevenden is om vergaderingen te openen met bijbel lezen en gebed voor zieke medewerkers.

Een tweede groep respondenten vindt dat leidinggevenden in ieder geval meelevend zouden moeten zijn, de achtergrond kennen (Maaïke).

Een derde groep respondenten (Esther, Marjolein) ervaart diversiteit als verrijkend. Marjolein benadrukt bijvoorbeeld dat je van elkaar kunt leren als christelijke en niet-christelijke leidinggevenden.

Een vierde groep respondenten vindt het niet nodig dat leidinggevenden christen zijn of het christelijk gedachtegoed onderschrijven (Caroline, Marjan, Rianne). Wel worden door enkele van hen andere eisen genoemd voor een goede leidinggevende, zoals: *“iemand die eerlijk, oprecht, duidelijk is, iemand die lijnen kan trekken, iemand die opkomt voor het team”* (Caroline) en *“...als je maar met je hart werkt. Met je spirit. Gewoon, ervoor gaan. Waarvoor je wilt gaan.”* (Rianne)

Herhaaldelijk vraagt men zich af of het wel realistisch is dat alle leidinggevenden christen zouden moeten zijn (Agnes, Jeroen, Paul, Wim). Terwijl anderen noemen dat christelijk personeel wel te vinden moet zijn (Esther), bijv. via *“christelijke MBO en HBO instellingen”*, aldus Kim.

Overige opmerkingen ten aanzien van personeelsbeleid

Andere punten in het HRM-beleid waarvan wordt genoemd dat je er de christelijke identiteit in terug zou moeten kunnen zien is de manier waarop je de *waardering* geregeld hebt en de manier waarop je *afscheid* neemt van mensen.

5. Identificatie

Respondenten identificeren zich in geval van Agathos en Curadomi vooral met de betreffende divisie, en in geval van Wonen, Zorg en Welzijn vooral met het huis waar zij werken. Lelie zorggroep wordt gezien als overkoepelende organisatie, wat vaak negatief wordt geduid als onpersoonlijk en afstandelijk, maar soms ook positief omdat men van een grotere organisatie meer stabiliteit en mogelijkheden verwacht. De christelijke identiteit van Lelie zorggroep als geheel kan men moeilijk onder woorden brengen of is onbekend bij de medewerkers. De verhouding tussen de divisies en huizen is complex. Curadomi medewerkers zien onderscheid tussen hen en Agathos met name in uiterlijkheden als de rok, terwijl Agathos medewerkers aangeven dat cliënten specifiek voor hen kiezen. Ook tussen de verschillende huizen verschilt de mate waarin de christelijke identiteit gepraktiseerd wordt. De christelijke identiteit komt, volgens respondenten, duidelijker naar voren binnen Agathos en Curadomi dan binnen Wonen, Zorg en Welzijn.

Voor de toekomst maken respondenten van met name Agathos zich zorgen over het behoud van hun identiteit, terwijl respondenten van Curadomi behoefte hebben aan eenheid en respect tussen Agathos en Curadomi collega's. Vanuit Agathos en Wonen, Zorg en Welzijn heeft men juist behoefte aan eigen kleur, maar men vraagt zich af wat je dan nog met elkaar hebt.

Huidig: Op welk niveau identificeren medewerkers zich met Lelie zorggroep (Lelie zorggroep, werkmaatschappij of team) m.b.t. christelijke identiteit?, hoe zien zij de verhouding van Lelie zorggroep ten opzicht van de werkmaatschappijen m.b.t. christelijke identiteit?

Identificatieniveau

Door de vraag te stellen wat men zegt als op een verjaardag wordt gevraagd waar men werkt, beoogden we na te gaan op welk niveau van de organisatie men zich identificeert met Lelie zorggroep. In de praktijk zou Lelie zorggroep niet alleen minder genoemd kunnen worden omdat men zich minder identificeert met Lelie zorggroep (al wordt dit wel een aantal keer duidelijk genoemd), maar mogelijk ook omdat Lelie zorggroep minder naamsbekendheid heeft, dan de divisies en huizen, of omdat men ooit is begonnen bij één van de divisies/ huizen (dit laatste wordt tenminste een keer genoemd (Corinne, Curadomi)).

1. Respondenten identificeren zich in geval van Agathos en Curadomi met de betreffende divisie, en in geval van Wonen, Zorg en Welzijn met het huis waar zij werken. Door badges en emailadressen is men bekend met Lelie zorggroep, maar men zegt te werken voor 'naam divisie/huis'. Hiertoe worden verschillende redenen genoemd, zoals:
 - Enkel in aanraking komen met eigen divisie (Agnes (Curadomi); Roos, Agathos; Caroline, Jeroen (WZW))
"ik spreek daar niemand van" Agnes (Curadomi); "dit is het huis waar je werkt (...) met de rest heb je serieus echt niks mee te maken", aldus Esther (WZW), of zoals een andere respondent het zegt: "ik ben hier voor Tiendhove, dat is mijn drijfveer".
 - Thuiskomen vanwege wederzijdse herkenning "in dat stukje christelijke identiteit" (Wilma, Curadomi)
 - Tweede huis vanwege onderlinge relaties (niet zozeer vanwege identiteit) (Marjan, Curadomi).
2. Een enkeling identificeert zich met Lelie zorggroep, maar als we vervolgens vragen om de identiteit van Lelie zorggroep te beschrijven blijkt dat erg moeilijk.
3. Een (andere) enkeling (zonder christelijke achtergrond) noemt niet het huis of de divisie maar "in een verzorgingstehuis" (Marjolein (WZW)). Het huis en Lelie zorggroep noemt zij niet omdat men daar in haar omgeving niet bekend mee is.

Kenmerkend Lelie zorggroep

Lelie zorggroep wordt gezien als overkoepelende organisatie (Agnes, Corinne, Marjan, Wilma (Curadomi), Esther, Jeroen, Maaïke, Rianne (WZW)). Dit wordt op tweeërlei wijze geduid:

1. Veelal wordt dit gezien als onpersoonlijk, afstandelijk en te groot, "de paraplu die altijd boven ons hangt (...) ik denk dat er te snel verschillende dingen bij elkaar gezet zijn, ooit" (Rianne, WZW), of slechts een organisatiestructuur "daar hebben nu al een paar namen aan gehangen" (Maaïke, WZW).
2. Een enkeling (Wilma, Curadomi) ziet deze paraplu als positief, omdat zij van een grotere organisatie "meer stabiliteit en mogelijkheden" verwacht.

Christelijke identiteit Lelie zorggroep

De christelijke identiteit van Lelie zorggroep als geheel is niet duidelijk bekend bij medewerkers, zij duiden dit op verschillende wijzen:

1. Enkele respondenten blijken niet in staat om de identiteit van Lelie zorggroep te omschrijven (Wilma, Curadomi) *“Ik hoef over het algemeen niet zo hard na te denken om iets te zeggen. Maar nu moet ik erg lang nadenken. Dat is een teken.”* (Paul, WZW).
2. Een Agathos medewerker zegt Lelie zorggroep eigenlijk niet te kennen, maar door Lelie magazine en emails de indruk te krijgen dat de christelijke identiteit daar ook wel sterk uit komt.
3. Een andere Agathos medewerker beschrijft de christelijke identiteit van Lelie zorggroep, van wat hij van huizen van Lelie zorggroep heeft horen zeggen, als *“anders christelijk”, “naam christelijk”* en *“mild christelijk”*.

Kenmerkend onderlinge verhouding divisies en huizen:

Ten aanzien van de verhouding tussen de divisies en huizen spelen verschillende aspecten en verhoudingen:

1. **Onbekendheid met bestaan van verschillende divisies** (Caroline, Kim, Wim (WZW)): *“Ik dacht alleen Rotterdam, joh, maar dat is in heel Nederland (...) ik heb er ook niks mee natuurlijk”* (Wim, WZW). *“Wie horen daarbij? Geen idee, ja Agathos en Curadomi, maar dan houdt het bij mij ook op (...) Zorggroep Rijnmond is nu 3 jaar weg (...) ‘we zijn Lelie zorggroep’ wordt er gezegd”* (Kim, WZW).
2. **Agathos versus Curadomi:** In verschillende interviews komt de verhouding tussen Agathos en Curadomi ter sprake. Hierover blijken heel verschillende beelden te leven:
 - a. Geen contact. Roos (Agathos) komt niet in aanraking met andere medewerkers, ook niet van Curadomi. Agnes (Curadomi) vraagt zich zelfs af of je daar ooit wel wat mee zou krijgen, omdat het *“hele andere meiden”* zijn. *“Daar hebben we echt een grote muur tussen staan.”*
 - b. Niet uitwisselbaar, omdat cliënten van Agathos voorkeur zouden hebben voor medewerkers van Agathos.
 - c. Geen verschil in aard van werk, maar wel in *insteek* waarmee zij hun werk doen. Beiden bieden zorg vol overgave, uiterlijk zie je verschil dus alleen door de rok (Marieke).
 - d. Profiel. Profiel van Agathos wordt beschreven als *duidelijk*, ten opzichte van ratjetoe als het om Curadomi gaat (Paul, WZW).
 - e. We doen het met elkaar: *“wij moeten onze rok aantrekken, buiten dat doen we het echt met elkaar”*, aldus Corinne (Annemieke, Corinne, Curadomi).
3. **Huizen onderling:** De huizen worden als heel divers beleefd, *“de een wat meer praktiserender dan andere huizen”*. Een respondent typeert Pniël als meest behoudend en Slingendael als *“eigenlijk het minst, van het christelijke”*.
4. **Thuiszorg versus huizen:**
 - a. Een enkeling die voor een huis in niet Groot-Rotterdam werkt voelt zich vanwege de identiteit verbonden met Agathos, maar in de praktijk betekent die verbondenheid weinig.
 - b. Een respondent typeert de extramurale zorg als meer onderscheidend qua christelijke identiteit ten opzichte van andere zorgorganisaties: meer toegespitst op identiteit en goede zorg. Intramuraal komt de christelijke identiteit nog wel naar voren door de aanwezigheid van een geestelijk verzorger, maar met name bij Agathos kiest de cliënt volgens Kim (WZW) bewuster voor de christelijke identiteit.

Wenselijk: Welke verhouding acht men wenselijk m.b.t. christelijke identiteit?

Verhouding divisies

De gewenste verhouding tussen de verschillende divisies en huizen komt minder uitvoerig aan bod in de interviews dan de huidige verhoudingen. Ook de gewenste verhoudingen tussen de divisies loopt uiteen van eenheid tussen de divisies tot behoud van eigen identiteit:

1. Onverschillig *“Ik doe mijn eigen werk en het is prima zo”*, aldus Agnes (Curadomi)
2. Alle onderdelen moeten hun eigen kleur kunnen behouden, aldus Paul. Hij maakt echter gelijk de kanttekening *“als je daar alle vrijheid toe geeft, wat heb je dan nog met elkaar?”* (WZW)
3. Een enkeling vraagt zich af (vooral uit efficiency-oogpunt) of het wel terecht is dat Curadomi en Agathos naast elkaar bestaan, *“Een vloek is een groot woord, maar het wordt niet altijd gewaardeerd als je een steekje onder water geeft (...) moeten we dat toch niet eens opheffen dat we met z’n tweeën naast elkaar onderaan de flat aanbellen”*, aldus Annemieke. Zij vraagt zich af of het niet zozeer de cliënten, maar de medewerkers zijn die bewust voor Agathos kiezen, terwijl dit volgens haar bij cliënten om slechts een beperkt aantal gaat.

- 
4. Behoeftte aan eenheid en respect tussen Agathos en Curadomi collega's. (Agnes, Curadomi)
 5. Een enkeling vertelt zich zorgen te maken over het behoud van de christelijke identiteit van Agathos en vindt het bewaken van de Agathos-identiteit belangrijk. (Stevan, Agathos)

6. Diversiteit

De onderlinge diversiteit aan levensovertuigingen en kerkelijke gezindten wordt zeer verschillend beleefd. Diversiteit aan levensovertuigingen (christelijk, niet-christelijk, moslim, etc.) wordt voornamelijk gezien binnen Wonen, Zorg en Welzijn. Daarbinnen is er een groep die geen diversiteit beleeft, bijvoorbeeld omdat levensbeschouwing niet besproken wordt of juist saamhorigheid ervaren wordt. Ook zijn er respondenten die onbegrip ervaren, dit geldt zowel vanuit christelijke medewerkers richting onchristelijke 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 door het geloof geïnspireerde 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. Tot slot is er ook een groep respondenten die onderlinge verschillen juist van toegevoegde waarde vindt, sommigen noemen dit verrijkend voor zichzelf, anderen vinden dit juist belangrijk met het oog op ruimte richting niet-christelijke cliënten. Diversiteit aan kerkelijke gezindten zien we zowel binnen als tussen de verschillende divisies. Een eerste groep waardeert de onderlinge verschillen tussen christelijke collega's. Anderen zien negatieve gevolgen van onderlinge diversiteit zowel richting cliënten die zich niet altijd begrepen voelen, bijvoorbeeld in de worsteling met vragen rondom het naderend levenseinde, als tussen collega's van met name Agathos en Curadomi waar men een kloof constateert die zichtbaar wordt in bijvoorbeeld gespreksstof, kleding en zondagsrust. Ook de manier van denken en het beeld van God verschilt tussen medewerkers van verschillende kerkelijke gezindten. Voor de toekomst wordt vanuit Curadomi meer eenheid en respect wenselijk geacht tussen Agathos en Curadomi. Vanuit Agathos is, in elk geval bij een deel van de respondenten, behoefte aan een gemêleerder gezelschap aan collega's en meer openheid over geloofszaken en vanuit Wonen, Zorg en Welzijn wordt bescheidenheid, openheid en genade wenselijk geacht.

Huidig: Hoe wordt de onderlinge diversiteit aan levensovertuigingen en kerkelijk gezindtes op de werkvloer beleefd?

De diversiteit aan levensovertuigingen en kerkelijke gezindten tussen de medewerkers onderling wordt heel verschillend beleefd. Hieronder onderscheiden we zowel voor diversiteit aan levensovertuigingen als voor diversiteit aan kerkelijke gezindten een schakering aan belevingen.

Diversiteit aan levensovertuigingen

- a. Er wordt (door niet-christelijke respondenten) geen diversiteit ervaren, omdat
 1. Het niet ter sprake komt in contact met collega's (Marjolein, WZW)
 2. Iedereen werkt vanuit liefde voor de cliënt (Caroline, Marjan) *"Ik denk dat iedereen er wel van overtuigd is dat we hier voor de mensen er willen zijn"*
 3. Het team/ huis saamhorig en hecht is dankzij jarenlange samenwerking.
- b. Moeite/ onbegrip richting christelijke collega's, omdat:
 1. Zij (liever) niet werken op zondag, terwijl zorg 24/7 is (Marjolein, WZW).
- c. Moeite/ onbegrip richting niet-christelijke collega's, omdat:
 1. Zij zuchten als er uit de bijbel wordt gelezen (Curadomi)
 2. Zij de maaltijd moeten beginnen en eindigen met gebed en bijbel lezen/ dat zij geen momentje stilte bieden voor mensen die misschien willen bidden (Koos, WZW).
 3. Minder betrokkenheid naar bewoners *"dat noem ik wel echte hypotheekbaantjes (...) het is elf uur, ja dag, kan mij het schelen als de hele afdeling op zijn kop staat, het is elf uur, mijn tijd zit er op, ik ga naar huis."* (Kim, WZW)
- d. Acceptatie en respect voor verschillen (Annemieke, zowel Agathos als Curadomi, Marjolein, Marieke, Wim (WZW)). Verschillende respondenten vinden onderling begrip, respect en rekening houden met anderen belangrijk. Iedereen, zowel christelijke als niet-christelijke collega's moeten in hun waarde gelaten worden, dat betekent niet dat iedereen vanuit zijn eigen levensovertuiging moet kunnen werken. Medewerkers zonder christelijke achtergrond moeten zich wel aanpassen want het is een christelijk huis (bijv. aanspreken op vloeken), aldus Maaïke (WZW). Niet-gelovige respondenten geven zelf ook aan rekening te houden met anderen door respect voor stiltes of bijbel lezen voor de maaltijd, op hun taalgebruik te letten en zo nodig *sorry* te zeggen (o.a. Rianne, WZW).

- e. Waardering van diversiteit: met het oog op niet-gelovige cliënten wordt het van belang geacht dat er ook niet-gelovige collega's zijn *"anders gaat het door het strotje, dat kan toch niet als je een beeld hebt van 'God is vrijheid'"*.

Diversiteit aan kerkelijke gezindtes (verschillende talen)

De breedte van de christelijke identiteit wordt beschreven als *"mensen van licht tot zwaar"* en als *"christelijk en christelijk daar zit nog heel veel verschil tussen"*. *"Hier wordt op verschillende manieren tegenaan gekeken"*.

a. Waardering van diversiteit.

Goed voor je eigen ontwikkeling om eens een ander geluid te horen (Marieke, WZW) *"Goed dat je elkaar dan prikkelt daarmee (...) ik hou van verschillen (...) er is soms wat verschil qua kerkelijke achtergrond maar er is niemand die daarover valt"* (Wilma, Curadomi) *"Ik heb een collega die uit de bijbel leest en daarna gewoon bidt, maar er is er ook één die altijd een gedicht van het internet afhaalt (...) dat is wel grappig om te zien dat dat van kerk afhankelijk is (...) dat vind ik mooi om te zien."* aldus Corinne (Curadomi).

b. Gevolgen/ Uitingen van diversiteit:

1. Medewerkers sluiten niet altijd aan bij taal en beleving van de cliënt, waardoor de cliënt zich volgens Annemieke (Curadomi), bijv. rondom laatste levensfase, niet altijd geholpen voelt.
2. Kloof tussen collega's. Men heeft andere gesprekstof als collega's onderling *"een evangelische denkt heel anders dan iemand uit de OudGG, die kun je bijna niet samen zetten"*, aldus Corinne (Curadomi). Volgens Agnes (Curadomi) kijken Agathos- en Curadomi-collega's wederzijds op elkaar neer vanwege uiterlijke verschillen die zichtbaar worden in kleding. Stevan (Agathos) verwoordt onbegrip voor TV's in huizen van Lelie zorggroep, het dragen van een broek door Agathos-collega's en het uitdraaien van salarisstroken op zondag, terwijl Kim (WZW) juist moeite heeft met het hameren op de christelijk gereformeerde oorsprong van het huis waarin zij werkt.

c. Oorsprong van diversiteit

Verskillend beeld van God *"Ik geloof in een God van liefde en de ander die gelooft in een God die lijden brengt"*, aldus Esther (WZW).

d. Waardering onderling contact christenen.

Naast het respect richting niet of anders-gelovige collega's wordt het onderlinge contact als christenen op de werkvloer erg gewaardeerd door Marieke (WZW), juist tijdens roerige tijden, bijv. gebed en Bijbellessen tijdens weekopeningen en vergaderingen.

Wenselijk: Welke onderlinge diversiteit aan levensovertuigingen en kerkelijk gezindtes op de werkvloer wordt wenselijk geacht?

De gewenste diversiteit aan levensovertuigingen en kerkelijke gezindten komt niet in alle interviews aan bod. We onderscheiden verscheidene wensen ten aanzien van diversiteit binnen en tussen divisies en kerkelijke gezindten:

- Meer eenheid en respect tussen Agathos en Curadomi collega's (Agnes, Curadomi)
- Paul (WZW) verwoordt de gedachte dat Gods genade groter is dan wij in onze beperktheid denken. Mensen zouden wat hem betreft mogen leren dat er buiten de eigen kring heel veel goede mensen zijn. Bescheidenheid zou gepast zijn. Er zou niet zoveel geroddeld moeten worden over anderen.
- Behoeft aan gemêleerder gezelschap aan collega's, ondanks dat men allemaal reformatorisch is, ervaart zij best veel geslotenheid als het over geloofszaken gaat (Rita, reformatorisch huis).

7. Representativiteit

Samengevat verwachten respondenten van Agathos dat hun antwoorden representatief zullen zijn voor hun directe collega's en voor Agathos als geheel. Een enkeling denkt representatiever te zijn voor Curadomi dan voor Agathos. Respondenten van Curadomi verwachten dat hun antwoorden representatief zullen zijn voor hun directe collega's en hebben veelal geen zicht op wat zich buiten het eigen team en directe collega's af speelt. Zij verwachten minder representatief te zijn voor minder directe collega's en Lelie zorggroep als geheel. Respondenten van de serviceorganisatie, met verschillende kerkelijke achtergronden, verwachtten niet representatief te zijn voor hun directe collega's. Binnen Wonen, Zorg en Welzijn lijkt grote diversiteit. Christelijke respondenten zeggen in de minderheid te zijn, terwijl niet-christelijke respondenten representatief verwachten te zijn, en een enkele respondent eenheid in verscheidenheid beleefd.

In hoeverre denken respondenten dat hun visie op de christelijke identiteit van Lelie zorggroep representatief is voor andere medewerkers van Lelie zorggroep?

Om na te gaan in hoeverre de respondenten representatief zijn voor Lelie zorggroep als geheel is hen gevraagd in hoeverre zij verwachten representatief te zijn voor 1. hun directe collega's, en 2. voor hun minder directe collega's.

1. Respondenten van Agathos met verschillende reformatorische achtergronden (PKN Gereformeerde bond en Gereformeerde Gemeenten) verwachten dat hun antwoorden representatief zullen zijn voor hun directe collega's en voor Agathos als geheel. Een enkele Agathos-respondent denkt representatiever te zijn voor Curadomi dan voor Agathos. Enerzijds denkt hij heel representatief te zijn voor WZW omdat hij niet zo *“met uiterlijke zaken”* bezig is, anderzijds ziet hij ook juist grote verschillen omdat daar ook collega's werken die *“niet zoveel met het christelijke geloof hebben”*. Een andere Agathos medewerker vindt het moeilijk om aan te geven hoe representatief zij is. Zij vertelt echter wel dat iedereen in het huis waar zij werkt (niet Groot-Rotterdam) een reformatorische achtergrond heeft en bij een reformatorische kerk aangesloten moet zijn. Een Curadomi medewerker legt het verschil in aannamebeleid tussen Agathos en Curadomi uit als *“...alleen dat je belijdend lid bent (...) bij Curadomi kan dat elke kerk zijn. En binnen Agathos is natuurlijk sowieso PKN het laatste wat je mag hebben (...) dan moet het wel op Gereformeerde grondslag”*.
2. Respondenten van Curadomi, met verschillende kerkelijke achtergronden (PKN, CGK, bevindelijk), denken dat hun antwoorden representatief zijn voor hun directe collega's binnen hun team of binnen Curadomi. Men heeft veelal geen zicht op wat zich buiten het eigen team en directe collega's af speelt. Zij verwachtten minder representatief te zijn voor minder directe collega's en en Lelie zorggroep als geheel. Volgens Corinne zijn alle medewerkers en leidinggevendenden bij Curadomi belijdende leden van een kerk. Ook Annemieke vertelt dat je er bij Curadomi van uit kunt gaan dat alle medewerkers een christelijke achtergrond hebben en dat we vanuit die christelijke achtergrond ons werk doen.⁵
3. Respondenten van de serviceorganisatie, met verschillende kerkelijke achtergronden, verwachtten niet representatief te zijn voor hun directe collega's.
4. Respondenten van Wonen, Zorg en Welzijn, met verschillende kerkelijke (variërend van Gereformeerde Gemeente tot Evangelische Gemeente) en niet-kerkelijke achtergronden, antwoorden heel divers.
 - a. Respondenten met verschillende kerkelijke achtergronden (variërend van Gereformeerde Gemeente tot Evangelische Gemeente) verwachtten niet representatief te zijn voor hun directe collega's. (Jeroen, Kim, Koos, Paul, Wim werkzaam in - in willekeurige volgorde - de Koningshof, Siloam, Slingendael en Tiendhove). Kim ligt dit als volgt toe: *“de Christelijke identiteit van mijn collega's een heel stuk minder is (...) 75% is niet meer gelovig”*. Een kerkelijke medewerker in een huis in Goot-Rotterdam zegt slechts representatief te zijn voor 2 op de 10 medewerkers van zijn team en geeft aan dat 90% de grondslag niet onderschrijft.
 - b. Een christelijke medewerker in Pniël verwacht redelijk representatief te zijn voor haar team *“ik denk omdat het merendeel sowieso wel opgevoed is met de christelijke identiteit (...) ook wel daar waarde aan hecht. En waarvan een deel echt wel, net als mij wel wat meer wil (...). En waarvan het deel wat niet gelovig is wel vragen stelt doordat er best wel een groot deel van het team die overtuiging heeft...”*.

⁵ Deze bevinding lijkt echter in strijd met de bevinding in hoofdstuk 6 waarin onbegrip richting niet-christelijke medewerkers wordt genoemd vanuit een Curadomi medewerker.



c. Alle niet-christelijke respondenten die we spraken verwachten representatief te zijn voor hun directe collega's. Oftewel, christelijke medewerkers binnen de Koningshof, Siloam, Slingendael en Tiendhove zeggen in de minderheid te zijn, terwijl niet-christelijke medewerkers binnen de Burcht en Waelestein representatief verwachten te zijn, en een christelijke medewerker van Pniël eenheid in verscheidenheid beleeft.

Deel 2: Christelijke zorg

8. Christelijke zorg

Respondenten definiëren goede zorg als zorg van goede kwaliteit met aandacht voor de gehele persoon van de cliënt. Er bestaan verschillende visies op christelijke zorg. Veelal ziet men christelijke zorg als goede zorg met de meerwaarde van expliciet christelijke kenmerken die vooral voor christelijke cliënten van belang zijn. Ook wordt christelijke zorg wel geduid 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. Een deel van de respondenten heeft moeite met de term christelijke zorg omdat dit exclusiviteit in zich zou hebben, terwijl zij in de praktijk geen verschil zien in zorg door christenen en niet-christenen. Niet-christelijke respondenten zien veelal geen verschil tussen christelijke en goede zorg, zij verwachten wel verschil tussen medewerkers in de verbinding die zij met cliënten hebben en duiden deze verschillen als persoonsgebonden.

Wat voor visie (waarden) hebben medewerkers van Lelie zorggroep op zorg in het algemeen en christelijke zorg, in hoeverre brengt men dit in de praktijk?

Visie op goede zorg

Goede zorg wordt door medewerkers gedefinieerd als technisch handelen en voldoen aan professionele standaarden en evaluaties van geleverde zorg, maar ook door afstemmen en aansluiten bij de cliënt. *“Zorg is pas goed (...) als die afgestemd is op de cliënt”*, aldus Annemieke (Curadomi). Esther licht dit in vergelijkbare bewoordingen toe: *“goede zorg is als je aan kan sluiten bij een cliënt (...) dat die zich begrepen voelt...”*. Jeroen vat dit samen als *“technische zorg met aandacht”* en Wim als *“naast iemand staan”*. Koos maakt dit heel praktisch *“als je met iemand bezig bent dat je hem aankijkt, het belangrijkste van een gesprek is luisteren”*. Marjolein legt dit uit als het kijken naar de cliënt *“wat die voor behoeften heeft”*. Naast aandacht wordt ook het in zijn waarde laten van de cliënt genoemd als een belangrijk aspect van goede zorg. Volgens Marjan kan je spreken van goede zorg als de cliënt tevreden is op alle vlakken *“niet alleen de lichamelijk verzorging, maar ook de interactie (...) of het vogeltje water geven”*.

Visie op christelijke zorg

Als we vragen wat christelijke zorg is dan is het veelal eerst even stil. Zoekend formuleert men vervolgens meestal hun kijk op christelijke zorg. De visies op christelijke zorg lopen uiteen. Hieronder bespreken we de verschillende visies op christelijke zorg.

1. Goede zorg met een meerwaarde.

Een groot deel van de medewerkers vanuit de verschillende divisies en met verschillende levensovertuigingen en kerkelijke achtergronden ziet christelijke zorg als goede zorg met een meerwaarde. Deze meerwaarde bestaat bijv. uit het feit dat personeel christelijk is waardoor men aansluiting heeft met de cliënt. Ook wordt als meerwaarde genoemd dat (op verzoek van de cliënt) gesprek over geloof mogelijk is of noemt men andere expliciet christelijke kenmerken zoals het wijzen op het aanbod van kerkdiensten, het gebed tijdens de maaltijd of ruimte ter beschikking stellen voor zorg die de kerken bieden. Rita ziet christelijke zorg als het bij elkaar in een huis zitten van cliënten uit dezelfde doelgroep en dat men elkaar begrijpt in het *“lezen en bidden aan tafel (...) het zingen met elkaar, het praten over geloof, je levenseinde”*.

In deze visie is de meerwaarde vooral van toepassing op christelijke cliënten en expliciet christelijke aspecten. Behalve bij Wilma (Curadomi), die de meerwaarde definieert als *“mensen vrolijker achterlaten (...) dat ze gewoon ook zin hebben in hun dag ook al is die hetzelfde gisteren en eergisteren en de dag ervoor”*.

2. Zorg geïnspireerd vanuit geloof/ Bijbelse waarden/ vanuit verbondenheid met de Heere Jezus / christelijke identiteit (Annemieke, Corinne, Lisa, Marieke, Paul en Stevan)

Een aantal respondenten (met name werkzaam bij Agathos en Curadomi) zien christelijke zorg als expliciet geïnspireerd



door hun geloof. Annemieke geeft aan dat christelijke zorg er aan de buitenkant mogelijk niet anders uit ziet dan reguliere zorg, maar dat de bron/ grondhouding (normen, waarden, Bijbel, haar relatie met God) anders is wat in de praktijk leidt tot ruimte geven aan de cliënt en als het gevraagd wordt aan te geven dat er hoop, vergeving is. Volgens Lisa vertaalt de bewogenheid die Christus met ons had zich in het bewogen zijn met mensen en hen in hun waarde laten. Christelijke zorg heeft volgens Paul vooral te maken met de kwaliteit van de relatie. Hij zegt: *“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”*. Christelijke zorg wordt volgens hem vooral gedefinieerd door beschikbaarheid en oprechte aandacht en een stap verder kunnen gaan. *“Een stap verder willen gaan (...) in gedrag en geduld.”* Jeroen ziet christelijke zorg als dat je laat merken dat je je werk graag doet en iets voor de ander over hebt *“een offer willen brengen”*. Vanuit deze visie is er geen onderscheid tussen christelijke of niet-christelijke cliënt en worden voor een deel dezelfde bewoordingen gebruikt waarmee collega’s goede zorg duiden, namelijk niet alleen zorg leveren maar ook aandacht voor de cliënt (Corinne, Curadomi).

Geen verschil tussen goede en christelijke zorg

Gevraagd naar hoe christelijke zorg zich verhoudt tot goede zorg, geeft een aantal respondenten aan dat zo’n verschil er eigenlijk niet is. De motivaties die hiervoor gegeven worden, zijn echter heel verschillend.

1. **Christelijke zorg bestaat niet:** Een aantal respondenten vraagt zich af of christelijke zorg wel bestaat omdat zij dan een groot verschil zouden moeten merken tussen christelijke en niet-christelijke zorgverleners, terwijl zij in de praktijk zien dat niet-christelijke collega’s het allerbelangrijkste uitgangspunt voor de christelijke identiteit, namelijk liefde, net zo goed als uitgangspunt hebben (Esther, WZW). Binnen deze visie wordt nadrukkelijk benoemd dat niet-christelijke medewerkers zeker zo goede zorg kunnen leveren als christelijke medewerkers (Rita, Agathos).
2. **Alle zorg is christelijk:** Vanuit vergelijkbare redenering als bovenstaande visie ziet een enkeling alle zorg als christelijk. Marjan (Curadomi) concludeert dat zorg altijd christelijk is, want *“ook zonder geloof geef je uit een bepaald inzicht die goede zorg (...) je bent niet voor niks verzorgende of verpleegkundige”*.
3. **Christelijke zorg en goede zorg verschilt niet van elkaar:** Respondenten zonder christelijke of kerkelijke achtergrond zien veelal geen verschil tussen christelijke en goede zorg. Rianne zou het heel storend vinden als je verschil zou merken in het zorg verlenen tussen medewerkers die geloven of niet. De persoonlijke voorkeur of wens van een cliënt voor een bepaalde medewerker zit hem volgens Rianne niet zozeer in iemands geloof, maar of men gelijk denkend is of, meer nog, dat er een klik is. *Menselijkheid* is haar leidraad. Marjolein ziet in dat je op verschillende manieren kan verzorgen *“met hart en ziel”* of *“alleen omdat het moet”*. Zij verwacht niet dat dit onderscheid bepaald wordt doordat iemand christelijk is maar duidt dit als persoonsgebonden.

In hoeverre brengt men dit in praktijk?

Respondenten die christelijke zorg zien als goede zorg met een meerwaarde brengen dit expliciet in praktijk door bijvoorbeeld gesprek over geloof of kerkbezoek, gebed rondom de maaltijd en verwijzen naar geestelijke verzorging.

Respondenten die christelijke zorg zien als zorg waartoe zij geïnspireerd worden vanuit hun geloof zoeken naar woorden om te duiden hoe men dit in praktijk brengt. Paul zegt bijvoorbeeld: *“Het gaat om een open houding en niet veroordelend. Het gaat verder dan de cliënt centraal, want dat is echt niet (exclusief) christelijk”*. Hij noemt dat het gaat om termen als: *“barmhartigheid, bewogenheid, verwondering en eerlijkheid. En om de wederkerigheid tussen cliënt en hulpverlener die daarin zit. Tegelijkertijd moet je je als hulpverlener altijd bewust zijn van het feit dat de hulpontvanger in grote mate afhankelijk van jou is”*.

Hij licht toe dat hij met bewogenheid niet zozeer altijd meehuilen bedoelt, maar meer betrokken zijn op de ander. Het gaat om dingen als: *“ook als het moeilijk is, niet weglopen”*.

Hij zegt ook: *“Ik las laatst van iemand, dat vond ik een hele mooie uitdrukking: mensen hebben in hun laatste levensfase vooral empathie nodig, en geen theologie. Nou, daar kan ik mij heel prima in vinden”*. Hij vindt het belangrijk om je niet terug te trekken in je eigen christelijke wereldje. Annemieke vertelt dat als je vanuit een relatie met God een relatie met mensen aangaat dat dat enerzijds een open houding is naar cliënten, hen de ruimte geven om eigen gevoelswaarde en eigen waarden en normen die ze hebben tot uiting te brengen, zeker ook bij situaties als het levenseinde. *“En daarin, mogelijkkerwijs, als die ruimte er is, als het gevraagd wordt van je eigen geloofsovertuiging blijk te geven (...) aan te geven dat er nog hoop is, vergeving (...) ik realiseer me dat dat in een seculiere organisatie prima kan.”*

Deel 3: (Zorg)Professional

9. Motivatie

Medewerkers van Lelie zorggroep werken vanuit verschillende motieven in de zorg. Voor een aantal medewerkers zijn dit praktische en financiële redenen zoals gewoon een baan zoeken of het goed kunnen combineren met een gezin. Een andere groep medewerkers heeft bewust gekozen voor werken in de zorg omdat het zorgen voor mensen hen *“in de genen zit”*. Anderen doen dit uit liefde voor hun medemens. Een enkeling koos voor hun baan in de zorg vanwege hun christen-zijn (vrijwilliger bij kerkdiensten) of omdat je dat gewoon deed als *“refo-meisje”*.

De beweegredenen om bij Lelie zorggroep te werken zijn minstens zo divers als de motieven om in de zorg te werken en lopen uiteen van werkomstandigheden, de sfeer en het werken met mensen en in een team, de cliëntenpopulatie, de christelijke identiteit en op aanraden van vrienden.

Nagenoeg alle respondenten halen vreugde uit hun werk. De meesten halen vreugde uit het feit iets voor anderen te kunnen betekenen. Een andere groep medewerkers haalt plezier uit hun werk doordat 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. Expliciete inspiratie uit geloof wordt door een enkele medewerker genoemd. Een enkeling noemt niet expliciet vreugde te halen uit zijn werk, maar iets voor een ander te willen betekenen vanuit *ijver*.

Roeping wordt ook heel verschillend ervaren. Een aantal medewerkers zeggen zich geroepen te weten voor hun werk, de een duidt dit vanuit christelijk perspectief, terwijl een ander zegt dit van jongs af aan te hebben meegekregen. Een tweede groep medewerkers aarzelt bij de term roeping of vinden dit een zwaar woord, maar zeggen wel op hun plek te zitten. Een derde groep medewerkers vindt het werk in de zorg absoluut geen roeping, dat wil niet zeggen dat zij geen werk doen wat hen *“in de genen”* zit, maar dat zij die term voorbehouden aan bijvoorbeeld het bouwen aan Gods koninkrijk waar zij zich bijvoorbeeld in een rol als ouderling wel toe geroepen weten, maar niet zozeer voor hun werk in de zorg.

Wat motiveert en inspireert medewerkers van Lelie zorggroep om in de zorg te werken?

Motivatie om in de zorg te werken

De motivatie van medewerkers van Lelie zorggroep om in zorg te werken is verschillend, onderstaande drijfveren worden genoemd:

1. Praktische en financiële redenen: Een aantal respondenten koos voor de zorg omdat zij gewoon een baan zochten (Koois WZW), wat wilden bijverdienen (Lisa, Agathos) er voor betaald worden (Roos, Agathos), er brood op de plank moest komen (Stevan, Agathos) zij iets om handen wilden hebben (Roos, Agathos) of dit werk goed konden combineren met een gezin (Roos, Agathos; Annemieke, Curadomi)
2. Kerkelijke achtergrond: Marieke (Agathos) vertelt in de zorg te zijn gaan werken want *“Dat deed je gewoon als refo-meisje”*.
3. Zorgen voor mensen: Een aantal respondenten heeft bewust gekozen voor een baan in de zorg omdat zij dit leuk vinden, dit bij hen past of zelfs *“in de genen zit”* (Esther, WZW). *“Ik heb nooit anders gewild”*, aldus Marjan (Curadomi). Marjolein (WZW) ziet haar werk bij een zorgorganisatie als toeval, maar het zorgen zeker niet *“als ik maar kan zorgen voor mensen”*. Corinne (Curadomi) wilde al op 16 jarige leeftijd de thuiszorg in *“bij mensen thuis, gast zijn. Iets kunnen doen voor je medemens”*.
4. Mensen van dienst zijn: Rianne (WZW) koos niet voor deze baan vanwege de zorg maar om mensen van dienst te kunnen zijn.
5. Uit liefde: Enkele respondenten geven aan in de zorg te werken vanuit liefde voor de mensen (Rita, Agathos) of uit naastenliefde (Roos, Agathos)
6. Christelijke identiteit: Een enkeling koos voor de zorg vanwege de eigen christelijke identiteit. *“Ik ben een christen en daar wil ik van getuigen”*, aldus Wim (vrijwilliger, WZW)

Motivatie om bij Lelie zorggroep te werken

De motivatie van medewerkers om bij Lelie zorggroep te werken is divers. Onderstaande motieven worden genoemd:

1. Op aanraden van een vriendin vanuit algemene thuiszorgorganisatie bij Agathos komen werken (Lisa, Agathos).
2. Vanwege werkomstandigheden. Een respondent is vanuit andere thuiszorgorganisatie bij Lelie zorggroep gaan werken omdat zij binnen wilde werken.
3. Niet bewust voor een christelijke organisatie gekozen (Marieke, Agathos; Corinne, Curadomi). Maar Corinne zou nu kiezen om weg te gaan als de christelijke visie niet meer uitgedragen zou worden.
4. Bewuste keuze voor een open christelijke zorginstelling. Paul (WZW) zou niet bij een puur reformatische instelling willen werken al zou dat met zijn kerkelijke achtergrond wel kunnen.
5. Vanwege de christelijke identiteit (Kim, WZW)
6. De sfeer, het werken *“in een team” en “met mensen”* spelen voor Esther (WZW) een belangrijke rol in de keuze voor Lelie zorggroep.
7. Cliëntenpopulatie. *“het is je eigen kringetje (...) als je een christelijke organisatie bent dan kom je toch wel bij wat prettige mensen (...), in plaats van dat je bij die aso's komt zeg maar”*, aldus Agnes (Curadomi).

Inspiratie

Nagenoeg alle respondenten zeggen plezier te hebben in hun werk, van hun werk te houden, het *geweldig* te vinden of er een *kick* van te krijgen. Dit heeft verschillende redenen:

- Betekenis geven: Een aantal respondenten heeft plezier in het werk vanwege de betekenis die zij uit hun werk in de zorg halen (Roos, Stevan, Agathos; Agnes, Wilma Curadomi). Jeroen (vrijwilliger WZW) haalt bijvoorbeeld betekenis uit zijn gesprekken met dementerenden *“dat is dan zo fijn (...) dan kan je ze weer even helpen om terug te keren naar het leven”*. Een activiteitenbegeleidster (WZW) vindt het werk met ouderen geweldig en weet zich van betekenis door veel liefde van de mensen terug te krijgen en veel te kunnen geven, zoals een waardevolle dagbesteding. Ten opzichte van eerder werk geeft dit haar voldoening vanwege het werken met mensen. Een teamcoach van Agathos noemt dat zij het geweldig vindt om met mensen te werken en uit hen de best mogelijke kwaliteiten naar boven te halen. Ook wil zij graag dienend zijn. Marjolein (WZW) vindt het prachtig om mensen te verwennen *“als je dan mensen blij weg ziet gaan omdat ze een leuke middag hebben gehad”*. Paul (WZW) krijgt er *“een kick”* van om mensen te begeleiden en ergens te brengen, hij geniet van kleine stapjes vooruit *“want bij ouderen gaat het vaak niet om sprongen”*. Rita (Agathos) vindt het een uitdaging om op een respectvolle manier iets moois te doen met de levenswijsheid van oudere mensen in al hun kwetsbaarheid en hulpbehoevendheid. Stevan (Agathos) beschrijft het mooie aan het werk als *“mensen een stap verder helpen”*. Corinne (Curadomi) vindt betekenis in *“iets kunnen doen voor je medemens”* maar ook in waardevolle gesprekken waarin zij iets van haar christelijke identiteit kan meegeven. Caroline (WZW) maakt graag mensen blij door naast de hoognodige zorg ook even *“dat praatje”* te maken. Een verzorgende-IG bij Curadomi geeft aan het heel bijzonder te vinden om met haar kennis en kunde mensen te helpen *“... een zo vol mogelijk leven te hebben (...) met alle beperkingen die ze hebben”*. Ten opzichte van haar eerdere werk in een andere sector geeft dit werk *“veel meer diepgang, veel meer echt contact, want je leert mensen kennen en hun nood”*.
- Het werk past bij mij: Andere respondenten halen plezier uit hun werk omdat de aard van het werk bij hen past (Annemieke, Curadomi; Caroline, WZW). Lisa (HBH Agathos) houdt bijvoorbeeld van structuur en *netjes*. Esther (WZW) brengt graag rust, houvast en professionaliteit in complexe situaties.
- Liefde voor de mensen. Lisa (Agathos) vertelt dat er een extra factor is bijgekomen, namelijk de liefde voor de mensen. Doordat zij zelf veel heeft meegemaakt is zij met meer bewogenheid naar mensen gaan kijken. Dit is verweven met haar geloof in de zin dat zij het anderen ook toewenst zich gedragen te voelen in moeilijkheden.
- Contact met mensen (Wilma, Curadomi; Maaïke, WZW).
- Sfeer op de werkvloer. Marjan (Curadomi) geeft aan dat zij het gelijk prettig werken vond omdat iedereen vriendelijk en behulpzaam was. Annemieke (Curadomi) vindt *“het met elkaar doen”*, onderling vertrouwen en onderlinge waardering erg belangrijk.
- Expliciete inspiratie uit geloof: Een enkeling haalt expliciete inspiratie uit haar geloof, zoals Kim die haar werk leuk vindt omdat *“ik een stukje van God mag laten zien in mijn werk”*
- Waardering van cliënten: Enkele niet-kerkelijke respondenten worden geïnspireerd om hun werk te doen door de liefde die zij van cliënten krijgen of de waardering die mensen hebben voor hun manier van zorg verlenen.
- Band met cliënten. Corinne (Curadomi) vindt het werk pas leuk worden als je de mensen beter leert kennen, maar zij geeft daar ook de beperking van aan *“moet je ook wel weer voorzichtig zijn dat je niet te veel van jezelf bloot geeft, want dat is niet professioneel handelen”*.

Een enkeling noemt niet expliciet vreugde te halen uit haar of zijn werk, maar iets voor een ander te willen betekenen vanuit mogen en ijver, *“mijn moeder zei altijd, de Heere houdt niet van luie mensen, luie mensen komen niet in de hemel (...) een kern van waarheid zit erin (...) kijk eens hoe vlijtig en ijverig Hij is, en dat Hij nergens z’n eigen te groot voor voelt, nee helpen, helpen, dienen, dienen, ja en dat niet om eigen eer, nee omdat Hij zo goed voor je is, dat je alles mag, ik mag, ik mag het...”*. (Koos, WZW). Hij spreekt wel van *“dankbaar werk”*, en doelt hiermee op de hulpbehoefte van de cliënten.

Roeping

Roeping wordt verschillend ervaren. Een aantal respondenten spreken van roeping en duiden dit als volgt:

1. Vanuit christelijk perspectief: *“Ik geloof dat de HEERE me hier geplaatst heb”*, dit heeft volgens Koos (WZW) vooral betrekking op het meenemen van cliënten naar kerkdiensten en het lezen uit de bijbel met hen. Agnes (Curadomi) ervaart iets van roeping in de *fijne gesprekken* met cliënten over het geloof. Corinne (Curadomi) gelooft niet dat iemand zo maar in de zorg terecht komt *“...ik geloof dat dat echt een roeping moet zijn. Net als met mensen op het zendingsveld”*.
2. Vanwege geestelijke component. Een vrijwilliger ziet zijn werk steeds meer als roeping vanwege de toenemende geestelijke component, wat hij als voorwaarde ziet om te kunnen spreken van een roeping. Doorpratend lijkt hij te zeggen dat verzorgenden die elders wel meer kunnen verdienen en er keihard tegen aangaan ook wel vanuit roeping werken, of in elk geval iets opofferen. Op de vraag of hij zich geroepen voelde tot zijn eerdere werk als technicus zegt hij *“Ik had zin in technisch werk, ja (...). Maar ik wil er geen godsdienstige component aan verbinden, dat niet”*. Zoekend beschrijft hij dat zorg [in tegenstelling tot zijn werk als technicus, Red, EV] wel een geestelijke component kan hebben omdat je dan met mensen werkt.
3. Roeping anderszins: *“Ik weet niet beter of ik wilde dit werk doen (...) dus ja, dan zal je wel geroepen worden tot dit werk”* (een niet kerkelijke medewerker). Ook een andere niet-kerkelijke medewerker beaamt stralend te zijn geroepen voor dit werk *“volgens mij heb ik dat toen ik jong was zo meegekregen”*. Ook een medewerker uit de Gereformeerde Gemeente durft nu wel te zeggen dat zij het als haar roeping ziet om voor andere mensen te zorgen (al zou ze het woord roeping wat zwaar hebben gevonden toen ze op haar 16e begon met werken).

Andere respondenten aarzelen als we spreken over roeping:

- Maaike (WZW) aarzelt *“ja, ik denk het wel ja (...) het contact (...) dat je naar mensen luistert en in hun eigen waarde laat, en dat vind ik wel heel belangrijk”*.
- Ook Paul zou het woord roeping zelf niet snel in de mond nemen maar beaamt *“Ik voel me wel op mijn plek, en of dat nu roeping is, ja misschien wel. Ja, je mag van betekenis zijn”*. Ook Wim (WZW) zit op zijn plek maar vindt roeping een zwaar woord.

Een derde groep respondenten ziet het werk niet als roeping. Dit heeft verschillende redenen:

- Stevan maakt onderscheid tussen roeping om te bouwen aan Gods koninkrijk en het werk in de zorg. Hij ziet zijn werk als zorgverlener niet als roeping *“het is niet zo dat ik ervaar het van dat God zegt van je moet die kant op ofzo, of dat moet je perse je altijd je hele leven blijven doen...”*. Zijn rol als ouderling ziet hij anders *“...ouderling dat vind ik een specifiek iets wat je binnen de kerk doet, waar ik geroepen ben om specifiek te bouwen daarin. In mijn werk denk ik wel dat ik de roeping heb om iets uit te dragen maar niet specifiek te bouwen aan Gods koninkrijk (...) Nee, ik ben eerst aan het werk, en daarnaast, of daarin (...) probeer je iets door te geven.”*
- Esther (WZW) ziet haar werk in de zorg niet als een roeping: *“geroepen, nee, ik vind het niet een roeping ofzo. Ik vind het gewoon heel fijn, en ik doe het wel met hart en ziel, dat wel.”* Zorg beschrijft zij ook als *“iets wat in je genen zit”*.

10. Christelijke professionaliteit

Niet-christelijke respondenten koppelen drijfveren als liefde, respect en inlevingsvermogen aan hun manier van werken in de zorg, terwijl de meeste christelijke medewerkers expliciet christelijke drijfveren als het verlossende werk van Christus, gebed en dienstbaarheid noemen als drijfveer van waaruit zij handelen. Beiden resulteren in respectvolle en liefdevolle omgang met de cliënt. Christenen lijken zich te onderscheiden door een dienstbare, afhankelijke en genadevolle houding (ruimte voor fouten), sorry zeggen, en rust en juiste houding ten opzichte van cliënt vinden na gebed. 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. Christelijke medewerkers noemen daarnaast andere expliciete uitingen van hun christelijke drijfveren zoals privé bidden voor de cliënt en gesprekken over geloof en geloofsbeleving in ziekteproces. Verschillende respondenten geven aan moeite te hebben om het gesprek met stervende cliënten te voeren over toe-eigening van het Heil. De meeste respondenten geven aan voorzichtig te zijn om zelf het initiatief te nemen over het gesprek over geloof, terwijl enkelen aangeven het geloof mogelijk te veel uit te dragen.

In hoeverre verbinden medewerkers hun persoonlijke (christelijke) drijfveren aan hun professionele handelen?

Drijfveren

Medewerkers noemen zowel expliciet christelijke als meer algemene drijfveren (eventueel impliciet christelijk te noemen) van waaruit zij werken in de zorg.

Niet-christelijke respondenten worden gedreven door drijfveren die zij niet als expliciet christelijk duiden, zoals respect, inlevingsvermogen, liefde voor de cliënt en *“mensen behandelen zoals je zelf behandeld wil worden”* (Caroline, WZW). Een van hen ligt dit toe als *“Maakt niet uit welk geloof, welke huidskleur. Ja, je laat iedereen in zijn waarde omdat ieder mens heeft zijn eigen gedachten en overtuigingen”*.

Caroline (WZW, beschouwt zichzelf als christelijk maar niet kerkelijk) noemt het aanhouden van *“bepaalde normen en waarden die in de bijbel staan”*.

Christelijke respondenten noemen meer expliciet christelijke drijfveren die hun oorsprong vinden in hun verbinding met (de Heere) Jezus of hun christelijke levensovertuiging. Respondenten beschrijven een palet aan expliciet christelijke drijfveren, zoals *“bijstand ervaren”* (Koos, WZW), *“een bodem onder je bestaan”* (Paul, WZW), zich een geliefd kind van God voelen en zich gedragen weten in moeilijkheden (Lisa, Agathos), *“verhalen van de rondwandeling van Jezus op aarde, de barmhartige Samaritaan, dat soort voorbeelden”* (Rita, Agathos), zich afhankelijk weten van God in haar werk (Esther, WZW), kracht putten uit haar geloof (Agnes, Curadomi), *“in gebed en zeer geleid door God en Zijn Geest”* (Jeroen, WZW), *“de liefde die de HEERE Jezus heeft”* (Stevan, Agathos), *“ervaren van het verlossende werk van Christus of persoonlijke relatie met God”* (Annemieke, Curadomi) en onderdeel van mijn zijn (Wilma, Curadomi). Wilma ligt dit verder toe als inspiratie uit God's woord, uit het feit dat Iemand Zijn leven voor haar over heeft gehad en dat zij van zichzelf kan houden. *“Als dat aardig lukt dan kan je ook heel goed voor een ander zorgen.”*

Impliciete uitingen van bovengenoemde drijfveren in professioneel handelen

Hieronder volgen een aantal voorbeelden van hoe algemene drijfveren als respect, liefde en inlevingsvermogen handen en voeten krijgen 'aan het bed'.

- Respect komt bijvoorbeeld tot uiting in rust en aandacht voor de mensen en een gepersonaliseerde benadering van cliënten. Dat wil zeggen, bij de een wat jovialer, bij de ander rustig en bij een derde die dat prettig vindt wordt een stukje uit de bijbel gelezen omdat het rust brengt en extra aandacht voor de cliënt. Richting collega's wordt respect concreet door bijvoorbeeld het elkaar aanspreken op gedrag als roddel (een niet kerkelijke respondent).
- Liefde wordt zichtbaar door bijvoorbeeld het aankondigen van een professionele handeling als het omdraaien van een cliënt. *“Lieverd, ik ga je omdraaien” in plaats van de ander die niks zegt: die rolt iemand ondersteboven in bed, van de ene kant naar de andere kant van het bed (...) je voelt dat in de handeling”*.

- Inlevingsvermogen leidt bijvoorbeeld tot het op hun gemak stellen van cliënten, een rustig woord, cliënten welkom laten voelen en aanbieden van activiteiten waardoor zij *“niet alleen maar alleen op hun kamer hoeven zitten”* (Marjolein, WZW, niet kerkelijk).

Hieronder volgen een aantal voorbeelden van hoe expliciet christelijke drijfveren als de relatie met Jezus tot uiting komen in impliciet christelijke professionele handelingen.

Uitingen die door christenen worden geduid als expliciet christelijk handelen en gedreven door expliciet christelijke drijfveren vertonen enige overlap met bovengenoemde uitingen van meer algemene drijfveren, terwijl andere uitingen uitsluitend door christenen en in relatie tot expliciet christelijke drijfveren worden genoemd. Overlap met meer algemene drijfveren zien we in:

- Omgang met cliënten. Esther noemt de manier waarop je reageert, namelijk rustig blijven, afstemmen en aansluiten bij de cliënt (Esther, WZW). Paul (WZW) geeft zijn geloof handen en voeten door dienstbaar te zijn bijvoorbeeld door naar iemand toe te gaan in plaats van altijd maar vragen of ze naar jou toe komen en door mensen te laten zien dat zij ten alle tijden en ondanks alles wat ze meegemaakt hebben en meemaken, nog van betekenis zijn. Corinne (Curadomi) geeft haar geloof handen en voeten door respect, doorvragen en luisteren. Wim beschrijft het resultaat van gebed als *“dat je dan elkaar lief kunt hebben, dat gaat vanzelf dan.”* Lisa (Agathos) beschrijft dit als *“Anders naar mensen kijken, de ander echt te zien, en in zijn waarde te laten”*.
- Roddel: Lisa vindt het niet kunnen om met een collega te babbelen over een cliënt, contact over een cliënt, bijv. bij een overdracht, zou zij daarom liever met een manager doen.

Uitsluitend door christelijke medewerkers (en gelinkt aan expliciet christelijke drijfveren) komt het christelijke impliciet tot uiting in het professionele handelen door bijvoorbeeld:

- Extra stapje doen, in vergelijking met voor christen-zijn *“als iemand dan een probleem had dan dacht ik dat is heel naar voor je, maar voor de rest dacht ik daar niet over na”*.
- Sorry zeggen tegen een cliënt (Esther, WZW) of tegen collega's na eventueel verkeerd reageren of handelen (Annemieke, Curadomi).
- Gebed leidt bijvoorbeeld tot meer in de rust naar het werk toe gaan (Esther, WZW)
- Houding richting cliënt. Minder voor zichzelf, minder pietje precies, minder zuchtend, opgewekter, met meer bewogenheid (Lisa, Agathos). Lisa voelt zich geholpen door God om tot tien te tellen bij een moeilijke cliënt. Ook Koos (WZW) ervaart bijstand door gebed om niet zuchtend naar een moeilijke cliënt te gaan.
- Keuze maken voor te gebruiken technieken vanuit levensovertuiging, waar de techniek vandaan komt en wat het beoogt (Stevan, Agathos).
- Afhankelijk weten van God (Stevan, Agathos) *“we gebruiken een techniek, maar we weten ons afhankelijk van God. Je kan heel veel techniek hebben maar als God daar niet in is dan is het ook nog kaal”*.
- Ruimte om fouten te maken voor zichzelf en cliënten (Annemieke, Curadomi)
- Omgang met collega's. Marieke (Agathos) doet dit als door niet autoritair te zijn als teamcoach *“natuurlijk moet je soms ook zakelijke beslissingen nemen, maar dan is het net hoe je dat dan weer overbrengt op de ander.”*

Zowel vanuit christelijke drijfveren als vanuit meer algemene drijfveren noemen medewerkers dat hun waarden en levens-overtuiging handen en voeten krijgen in de omgang met cliënten door het echt zien van de cliënt, hen met respect, liefde en aandacht te behandelen en door niet te roddelen. Naast deze overeenkomsten, zien we ook uitingen die enkel door christelijke medewerkers (en gekoppeld aan expliciet christelijke drijfveren als de relatie met de Heere Jezus) worden genoemd, zoals: een dienstbare, afhankelijke en genadevolle houding (ruimte voor fouten), sorry zeggen, en rust en juiste houding ten opzichte van cliënt vinden na gebed. Het is onduidelijk of de grotere diversiteit aan uitingen door christelijke respondenten en vanuit expliciet christelijke drijfveren verklaard kan worden door het grote aantal christelijke respondenten in onze steekproef of dat de gevonden verschillen te wijten zijn aan de aard van hun drijfveren, zoals hun relatie met God. Een aantal christelijke respondenten spreken over een duidelijk verschil in manier van werken in de zorg nadat zij *het verlossende werk van Christus in een andere mate is gaan ervaren* (Annemieke, Curadomi), *christen is geworden* (Wilma, Curadomi) of *door groei in geloof* (Lisa, Agathos)

Expliciet christelijke uitingen van bovengenoemde drijfveren in professioneel handelen

Hieronder noemen we enkele voorbeelden van expliciet christelijke uitingen door respondenten zonder duidelijke expliciete christelijke drijfveren.

- Een niet-kerkelijke respondent heeft onlangs met een cliënt gebeden, het is uit het interview niet helemaal duidelijk wat haar daartoe bewoog, wel noemt zij dat de cliënt zich wel fijn voelde.
- Een andere niet-kerkelijke respondent vertelt dat respect onder andere tot uiting komt door bij een cliënt die dat prettig vindt een stukje uit de bijbel te lezen omdat het rust brengt en extra aandacht voor de cliënt.

Hieronder noemen we enkele voorbeelden van expliciete zorg voor christelijke cliënten waarbij raakvlak, zelfde belevingswereld en dergelijke de drijfveren vormen van kerkelijke respondenten.

- Gesprek over *“het kerkelijke leven”* (Agnes, Curadomi)
- Begrijpen van de geloofsbeleving van de cliënt/ dichtbij elkaar staan qua belevingswereld (Rita, IMZ Agathos)
- Leuk contact met gelovige cliënten, bijv. over kerkbezoek (Roos, Agathos)

Hieronder noemen we enkele voorbeelden van expliciet christelijke uitingen door medewerkers vanuit expliciete christelijke drijfveren.

- Doorvragen naar bijvoorbeeld geloofsbeleving in ziekteproces van de cliënt
- Gesprekken over het geloof/ evangeliseren
- Op verzoek uit de bijbel lezen (Agnes, Curadomi)
- Bidden voor de cliënten tijdens stiltemoment voor de maaltijd (Koos, WZW)
- Contact opnemen met iemand uit de kerk van de cliënt bij cliënten die geen geloofszekerheid hebben (Rita, Agathos)
- Bijbel lezen met cliënten (Rita, Agathos; Kim, Koos, WZW)
- Collega's aanspreken op vloeken (Maaïke, WZW)/ uitleggen wat mensen zeggen als zij vloeken (Koos, WZW).
- Zingen in de kerkdiensten (Wim)
- Cliënten meenemen naar kerkdienst (Koos, WZW)

Medewerkers die zichzelf als christelijk beschouwen, kerkelijk zijn en inspiratie halen uit hun geloof in Jezus uiten hun geloof niet altijd even expliciet. Redenen hiertoe zijn bijvoorbeeld de context. Dat wil zeggen, christelijke uitingen als bidden met cliënten gebeurt volgens respondenten eerder in de zorg dan bijvoorbeeld door HBH-ers (Agnes, Curadomi). Bovendien wordt het initiatief hiertoe veelal aan de cliënt gelaten, bijvoorbeeld uit respect voor de cliënt of vanwege diens afhankelijke positie in de zorgrelatie (Stevan, Agathos; Wilma Curadomi; Maaïke, WZW). Een derde reden om dit niet te doen is het gebrek aan tijd en het stellen van grenzen. Lisa (Agathos) illustreert dit als volgt: *“nee, daar heb je ook de tijd ook niet voor om daar echt voor te gaan zitten, (...) ik voor mezelf wil het daar netjes achter laten; als ik daar weg ga dan wil ik ook het gevoel hebben van ja, het is gelukt vandaag, je hebt gedaan wat er gedaan moest worden”*. Anderen geven aan juist door de christelijke identiteit van de organisatie meer ruimte te ervaren om iets van God te kunnen laten zien, bijvoorbeeld door even troosten met de bijbel, of door *“zingen, bijbel te lezen en te bidden voor de cliënten en familie”* bij een weekafsluiting. Maaïke (WZW), tot slot, is blij met de christelijke identiteit van de organisatie en met de gelijkgestemdheid van collega's omdat zij hierdoor niet met ethische dilemma's in aanraking komt, want die vindt zij best moeilijk. Maaïke geeft ook aan het fijn te vinden dat zij gewoon mag danken en bidden voor haar eten op haar werkplek *“zonder dat je denkt van dat vindt iemand raar (...) anders denk ik toch wel zo van nou eh laat maar...”*.

Toe-eigening van het Heil

Onafhankelijk van kerkelijke gezindte geven respondenten aan moeite te hebben om het gesprek met stervende cliënten te voeren over toe-eigening van het Heil. Respondenten beleven dit heel divers. Wilma (Curadomi) vindt bijvoorbeeld dat zij een cliënt in dit opzicht wel gerust mag stellen: *“ze zat er heel erg mee of ze vergeven was, ik zeg als u dat aan God gevraagd heeft dan wil Hij dat ook, want daar wacht Hij op, dat mag ik, vind ik dat ik dat wel mag zeggen tegen haar, ik hoorde later van haar man ook dat ze rustig was gaan slapen, dan denk ik van dat stukje extra mag gaan geven want het heeft haar rust gegeven en dan heeft zij door middel van slaap ook die rust gehad.”* Andere medewerkers geven aan moeite te hebben als collega's dit doen, omdat dit *“niet aansluit bij de (taal van de) cliënt”* (Annemieke, Curadomi). Lisa (Agathos) vindt het fijn dat zij dan wel met de cliënt te kunnen bidden, bijbel lezen en contactleggen met iemand van de kerk van de cliënt. Corinne (Curadomi) vindt het *“doemdenkerige (...) weleens lastig”*, maar vindt het belangrijk hier een antwoord op te geven *“stel dat ik weg zou gaan, en ze hebben dan*

geen antwoord op mijn vraag gehad en ze overlijden (...) dan heb je een eigen gewetensvraag, jij had wel die informatie moeten delen (...) ja als je daarna zelf in de problemen komt.” Paul (WZW) vindt dat je er voorzichtig mee om moet gaan maar wijst mensen er ook op dat ze mogen vertrouwen op Gods genade

Evangeliseren

Een aantal respondenten geeft aan te *delen van hun persoonlijke levensovertuiging*, of hun geloof naar buiten te brengen. Medewerkers zijn zich veelal bewust van de kwetsbaarheid van cliënten en zijn hier erg voorzichtig mee. Enkelen vragen zich af of zij het geloof mogelijk te veel uit dragen (Wilma, Curadomi; Koos, WZW).

11. Toerusting

De organisatie hecht groot belang aan identiteit, echter toerusting op het gebied van identiteit wordt op dit moment nauwelijks geboden en ook niet door iedereen wenselijk geacht. Toch noemt men een hele reeks aan thema's binnen de verschillende divisies waarop men zou willen worden toegerust om de christelijke identiteit handen en voeten te geven. Bij het ontwikkelen van bijscholing op het gebied van identiteit dient men er van bewust te zijn dat medewerkers graag meedenken over de gewenste thema's en vorm van toerusting. Door medewerkers te betrekken en aan te sluiten bij hun behoefte 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 teams zou hiertoe kunnen bijdragen. 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.

Of en in hoeverre zouden medewerkers willen worden toegerust om hun christelijke identiteit vorm te geven in hun werk?

Huidige toerusting

Respondenten is gevraagd naar het huidige aanbod aan toerusting/ bijscholing op het gebied van identiteit. De beleving van dit aanbod is heel divers.

1. Geen aanbod

Verschillende respondenten geven aan dat zij op dit moment niet vanuit de organisatie geholpen worden om hun geloof in praktijk te brengen (Marieke, Roos (Agathos); Agnes, Annemieke (Curadomi); Esther, Kim, Wim (WZW)). Voorheen was een geestelijk verzorger beschikbaar voor vragen en trainingen maar dit is (veelal) wegbezuinigd. Ook Rita (Agathos) geeft aan dat zij een keer aan een identiteitstraining door één van de geestelijk verzorgers heeft deelgenomen. Zij vond dit erg prettig omdat het gesprekken tussen collega's onderling op gang bracht, en omdat het heel praktisch een overzicht opgeleverd heeft van Bijbelteksten die je bijvoorbeeld kunt lezen wanneer een bewoner te horen heeft gekregen dat hij ernstig ziek is.

2. Wel aanbod

Lisa (Agathos) geeft aan reeds bijscholing te ontvangen over bijv. dementie, moeilijke situaties en minder tijd en altijd terecht te kunnen bij haar leidinggevende. Corinne (Curadomi) geeft aan met prangende vragen terecht te kunnen bij collega's tijdens intervisiemomenten.

3. Aanbod sluit niet aan bij diversiteit aan beleving van de christelijke identiteit

Ten aanzien van Lelie magazine bestaan heel diverse belevingen. Rita (Agathos) geeft aan dat zij de toon en het soort artikelen in bijvoorbeeld het Lelie magazine niet vindt passen bij de specifieke identiteit van het huis, maar dit niet erg te vinden. Rianne (WZW) zegt verbaasd te zijn dat mensen dat zo ervaren, als zij Lelie magazine leest.

4. Geen gebruik van huidig aanbod

- Cursussen: Esther geeft aan dat op andere onderwerpen wel cursussen worden aangeboden maar dit hier beperkt gebruik van wordt gemaakt. Hierin speelt de aard van zorgprofessionals en de werkdruk een belangrijke rol: *"...we gaan werken werken werken, en niet stilstaan en denken: oké, maar wat doet dit nu met mij? Wat heb ik nodig? Waar heb ik vragen over? (...) Het is een heel erg doenersvolk (...) als er dan wat aangereikt wordt dan willen mensen echt wel daarnaar toe gaan, maar.... heel vaak zijn dingen toch deels eigen tijd."*
- Lelienet: Het lezen van Lelienet gebeurt lang niet door iedereen (nooit, Corinne (Curadomi), Caroline, Kim, Marjolein (WZW), Marieke (Agathos); amper, Koos, Rita, Wim (WZW)), bijvoorbeeld omdat men er geen tijd voor heeft (Caroline, Kim) of niet op kijkt (Marieke (Agathos); vrijwilliger WZW). Maaïke leest Lelienet automatisch elke dag.

Gewenste toerusting

Respondenten is gevraagd in hoeverre zij behoefte hebben aan toerusting/ bijscholing op het gebied van identiteit. De gewenste behoefte blijkt is heel divers:

Geen behoefte aan.

Een aantal respondenten geeft aan geen behoefte te hebben om over levensovertuiging in werk van gedachten te wisselen met collega's of hierin geïnspireerd te worden (Rita, WZW). Hiervoor worden verschillende redenen genoemd, zoals:

- Er wordt reeds bijscholing aangeboden (dementie, specifieke casus, minder tijd) en men kan altijd terecht bij de leidinggevende (Lisa, Agathos)
- Hoge werkdruk (Marjan, Curadomi)
- Mensen vinden het lastig om erover te praten (...) iedereen beleeft het echt op zijn eigen manier, Aldus Corinne (Curadomi)
- Bijscholing heeft geen zin *"Het zit er in of niet"*, aldus Caroline (WZW).

Gewenste thema's:

De animo voor toerusting hangt volgens Esther (WZW) af van de manier waarop je het brengt, het zou helpen als je eerst navraagt wat er leeft en als het niet persé verplicht gesteld wordt. Per divisie zullen we hieronder aangeven welke thema's als gewenst worden benoemd door de medewerkers.

Agathos:

- Scholing ten aanzien van het thema identiteit door geestelijk verzorgers (Marieke)
- Intervisie over specifieke situaties, zoals reanimeren, en hoe je daar vanuit je identiteit mee omgaat (Marieke)
- Ethische en morele vragen, bijvoorbeeld *"als christen"* omgaan met echtscheiding en opvoedingsproblemen van cliënten (Stevan).

Curadomi:

- Leren hoe het gesprek te voeren met cliënten over toe-eigening van het Heil (Corinne).
- Als collega's met elkaar nadenken en bespreken welke vragen er leven en horen van collega's hoe relatie tussen geloof en werk beleefd wordt (Agnes).
- Cliëntbesprekingen waarbij je met elkaar als collega's rond de tafel zit (dus niet digitaal of telefonisch) (Wilma)

Wonen, Zorg en Welzijn:

- Training/ aansporen van vrijwilligers om met cliënten bijbel te lezen of te spreken over het levenseinde (Jeroen, vrijwilliger).
- Aandacht voor de cliënt tijdens technisch handelen. Volgens Jeroen (vrijwilliger) zouden zorgverleners getraind moeten worden in de christelijke component van het werk, namelijk echt contact. *"Je bent technisch aan het verzorgen, maar dan kan je gelijktijdig wel een gesprek voeren met die persoon. Dat moet je trainen. Dat ze dan gewoon even een fijn moment organiseren."*
- Omgaan met de complexe zorgvragers (Esther)
- Omgaan met grenzen (Esther)
- Loslaten (Paul). Mensen moeten ook vooral leren hoe ver hun verantwoordelijkheid reikt en wanneer ze het (echt) los moeten laten.
- Feedback geven (Paul)

Gewenste vormen

Lelienet: Maaike zegt het zeker te lezen als op Lelienet verhalen van medewerkers gezet zouden worden over hoe geloof een rol speelt in hun werk. Marjan (Curadomi) noemt dat daardoor mogelijk wel een interactie ontstaat met andere collega's die je normaal, waar je normaal niets van hoort. Volgens Paul is dit een goed idee omdat mensen zich bewust worden van dat andere mensen met dezelfde vragen bezig zijn en wellicht herkennen mensen zich dan ook in hun collega's. Dagteksten op Lelienet worden minder wenselijk geacht.

Cursus: Een medewerker uit de thuiszorg in Groot-Rotterdam geeft aan dat de term 'cursus' nauwelijks genoemd kan worden *"ssst, dat is een heel groot woord hier hoor (...) we krijgen allemaal al de stress als er een cursus gegeven wordt (...) meiden hebben hier de hele dag gewerkt en dan moeten ze nog naar Hoogvliet voor een cursus of een toets (...) dus nee"*.

Themabijeenkomst voor het huis: waarin een thema (zoals omgaan met grenzen) wordt besproken vanuit de christelijke identiteit.

Intervisie: Marieke (Agathos) zou graag geschoold worden in hoe je intervisie het beste kunt begeleiden, aangezien haar dit een goede vorm lijkt om in teamverband over een specifieke situatie na te denken, zoals reanimeren, en hoe je daar vanuit je identiteit mee om kunt gaan.

Lokale vraagbaak: Paul (WZW) geeft aan dat het belangrijk is om *lokaal mensen te hebben waar mensen lijntjes* mee hebben, waar mensen met ethische vragen en casussen terecht kunnen. *"Als je dat niet doet [en bijvoorbeeld alleen maar iets*



centraal of op het intranet regelt], *heeft het geen zin. Niemand gaat een ethische vraag neerleggen bij iemand die hij of zij niet kent*". Het (net in het leven geroepen) expertteam zou een belangrijke rol kunnen gaan spelen.

E-learning en blended learning modules: E-learning en blended learning modules die aangeboden worden naast concrete oefenmomenten in een klassikale setting. Medewerkers zouden in zo'n setting met name moeten leren hoe mensen met praktische situaties moeten omgaan. Scholing moet niet over abstracte theologische begrippen als hoop gaan, zonder dat er een koppeling gemaakt wordt naar praktische situaties. Het is belangrijk dat medewerkers weten welke taal ze in situaties het beste kunnen spreken en het is belangrijk dat medewerkers weten om te gaan met hun eigen normen en waarden, ook in combinatie met die van anderen. (Paul)

Structuur/ ruimte voor gesprek over identiteit in teams. (Paul)

Conclusie

Bovengenoemde resultaten moeten worden gezien in het licht van de beperkingen van het huidige onderzoek. Ten eerste is de afname van de interviews gebeurt ten tijde van reorganisatie en bezuinigingen. Dit lijkt zijn weerslag te hebben gehad op hoe respondenten aankijken tegen Lelie zorggroep als organisatie. Mogelijk heeft dit ook meegespeeld in het dringende verzoek om niet te bezuinigen op geestelijke verzorging. Ten tweede heeft de betrokkenheid van teamleiders van Lelie zorggroep in het selecteren van respondenten mogelijk geleid tot een grotere vertegenwoordiging van zowel christelijke medewerkers als van medewerkers met een hoge betrokkenheid bij het thema identiteit. Hiermee samenhangend was het niet mogelijk een representatieve steekproef van respondenten te trekken voor deze interviews ten aanzien van kerkelijke gezindte en religie, aangezien hieromtrent onvoldoende bekend was binnen de organisatie. Door de respondenten te vragen in hoeverre zij verwachten representatief te zijn voor hun directe en minder directe collega's kunnen we hier achteraf op reflecteren. Respondenten van Agathos verwachten dat hun antwoorden representatief zullen zijn voor hun directe collega's en voor Agathos als geheel. Een enkeling denkt representatiever te zijn voor Curadomi dan voor Agathos. Respondenten van Curadomi verwachten dat hun antwoorden representatief zullen zijn voor hun directe collega's en hebben veelal geen zicht op wat zich buiten het eigen team en directe collega's af speelt. Zij verwachten minder representatief te zijn voor minder directe collega's en Lelie zorggroep als geheel. Respondenten van de serviceorganisatie, met verschillende kerkelijke achtergronden, verwachtten niet representatief te zijn voor hun directe collega's. Binnen Wonen, Zorg en Welzijn lijkt grote diversiteit. Christelijke respondenten zeggen in de minderheid te zijn, terwijl niet-christelijke respondenten representatief verwachten te zijn, en een enkele respondent eenheid in verscheidenheid beleeft. Uiteindelijk waren zes van de negen respondenten van Wonen, Zorg en Welzijn kerkelijk, één respondent gelovig maar niet kerkelijk en twee beschouwden zichzelf als niet-christelijk. Gezien de mogelijke ondervertegenwoordiging van niet-christelijke medewerkers binnen Wonen, Zorg en Welzijn is daar waar relevant onderscheid gemaakt tussen christelijke en niet-christelijke respondenten, zoals bij het hoofdstuk over christelijke zorg en over christelijke professionaliteit.

Op basis hiervan noemen we graag de belangrijkste conclusies van dit onderzoek: De huidige christelijke identiteit zien medewerkers met name terug in bepaalde huizen en divisies en minder in Lelie zorggroep als geheel. Niet iedereen vindt dat er voldoende invulling wordt gegeven aan de christelijke identiteit, terwijl anderen die invulling wel herkennen, of deze in ieder geval waarnemen in bepaalde delen van de organisatie, zoals de extramurale zorg. De christelijke cultuur wordt als collega's onderling impliciet zichtbaar in het omzien naar elkaar en in bepaalde teams expliciet door gezamenlijk gebed voor cliënten en openingen van vergaderingen met gebed en/ of Bijbellessen (Agathos en Curadomi). In teamoverleg wordt veelal geen ruimte ervaren voor het bespreken van ethische kwesties of christelijke zorg, vanwege tijdgebrek (Curadomi) of teamsamenstelling met voornamelijk niet-christelijke collega's (WZW). Richting cliënten wordt de christelijke cultuur met name intramuraal expliciet zichtbaar in aanbod van weeksluiting, vieringen, christelijke feestdagen (WZW) en door kledingvoorschriften, zondagsrust en de afwezigheid van televisie (Agathos). Het personeelsbeleid van Lelie zorggroep wordt gezien als divers (tussen de divisies). Dit levert de meeste wrijving op tussen medewerkers van Agathos en Curadomi, aangezien en met name daar waar zij hetzelfde werkgebied beslaan. Medewerkers van Wonen, Zorg en Welzijn lopen vooral aan tegen een afname aan christelijke identiteit in het aannamebeleid, terwijl medewerkers als bepalend worden gezien voor het in stand houden van een christelijke organisatie. Deze diversiteit aan levensovertuigingen binnen Wonen, Zorg en Welzijn wordt heel verschillend ervaren, van wenselijk tot onwenselijk en van saamhorigheid tot onbegrip. Diversiteit aan kerkelijke gezindten zien we Lelie zorggroep breed, zowel binnen als tussen de verschillende divisies en wordt niet door iedereen even zeer gewaardeerd.

Voor de toekomst acht men het wenselijk 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. Voor de toekomst maken medewerkers van met name Agathos zich zorgen over het behoud van hun identiteit, terwijl medewerkers van Curadomi behoefte hebben aan eenheid en respect tussen Agathos en Curadomi collega's. Vanuit Agathos en Wonen, Zorg en Welzijn heeft men juist behoefte aan eigen kleur, maar men vraagt zich af wat je dan nog met elkaar hebt.

Goede zorg definiëren medewerkers als zorg van goede kwaliteit met aandacht voor de cliënt als gehele persoon. Er bestaan



verschillende visies op christelijke zorg. Veelal ziet men christelijke zorg als goede zorg met de meerwaarde van expliciet christelijke kenmerken die vooral voor christelijke cliënten van belang zijn. 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. Een deel van de medewerkers heeft moeite met de term christelijke zorg omdat dit exclusiviteit in zich zou dragen, terwijl zij in de praktijk geen verschil zien in zorg door christenen en niet-christenen. Niet-christelijke medewerkers zien over het algemeen geen verschil tussen christelijke en goede zorg.

Medewerkers van Lelie zorggroep werken in de zorg vanwege praktische en financiële redenen of meer bewust uit liefde voor hun medemens of omdat werken in de zorg hen *in de genen zit*. Dit laatste duidt een deel van hen als roeping, terwijl anderen die term voorbehouden aan kerkelijk werk. Beweegredenen om specifiek bij Lelie zorggroep te werken lopen uiteen van werkomstandigheden, de sfeer en het werken met mensen en in een team, de cliëntenpopulatie, de christelijke identiteit en op aanraden van vrienden. Nagenoeg alle respondenten halen vreugde uit hun werk, bijvoorbeeld door iets te kunnen betekenen voor anderen, doordat ze vinden dat het werk bij hen past, door het contact met cliënten of de samenwerking met collega's.

Niet-christelijke medewerkers koppelen drijfveren als liefde, respect en inlevingsvermogen aan hun manier van werken in de zorg, terwijl de meeste christelijke medewerkers expliciet christelijke drijfveren als het verlossende werk van Christus, gebed en dienstbaarheid noemen als drijfveer van waaruit zij handelen. Beiden resulteren in respectvolle en liefdevolle omgang met de cliënt. Christenen lijken zich te onderscheiden door een dienstbare, afhankelijke en genadevolle houding (ruimte voor fouten en sorry zeggen), en het vinden van rust en de juiste houding ten opzichte van de cliënt na privé gebed en meer expliciet door privé gebed voor de cliënt en gesprekken over geloof en geloofsbeleving in ziekteproces. Expliciet christelijke handelingen als bidden met de cliënt lijkt meer af te hangen van het initiatief van de cliënt en in minder mate van andere factoren als werkdruk en drijfveren van de zorgverlener.

Toerusting op het gebied van identiteit wordt volgens respondenten op dit moment nauwelijks geboden. In dit rapport is per divisie weergegeven op welke thema's medewerkers zouden willen worden toegerust om de christelijke identiteit handen en voeten te geven in de praktijk van het zorg verlenen.

Referenties

- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek - denken en doen* (3e editie ed.). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory - a practical guide through qualitative analyses*. London: SAGE.
- Grinten, J. v. (2004). *Mind the gap - stappenplan identiteit en image*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Johnson, M., & Zinkhan, G. (2015). *Defining and Measuring Company Image*. Cham: Springer.
- O'reilly, K. (2012). *Ethnographic methods* (2e editie ed.). New York: Routledge.
- Robson, C. (2005). *Real world research - a resource for social scientists and practitioner researchers* (2e editie ed.). Cornwall: Blackwell Publishing.

Documenten gerelateerd aan Lelie Zorggroep

- (2010). Van Droom naar Beweging. Startdocument Lelie zorggroep.
- (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).

Bijlage 1:

Interviewvragenlijst onderzoek identiteit & Lelie zorggroep

A. Algemeen

1. Kunt u kort iets over u zelf vertellen?

B. Motivatie/roeping

2. Waarom doet u dit werk?
 - a. (waartoe) voelen mensen zich geroepen?
 - b. als mensen 'menslievendheid etc. gaan noemen: is de zorg als sector dan anders, of zou dit ook niet in andere sector kunnen?

C. Invloed levensovertuiging

3. Beïnvloedt uw levensovertuiging hoe u *[toegepast op werkveld respondent, dus bijvoorbeeld 'verpleegkundige']* handelingen verricht? /uw cliënten verpleegt/verzorgt/uw team leidt/etc. ?
 - a. Zo ja: hoe?
4. Vindt u het wenselijk dat de persoonlijke levensovertuiging van mensen in de zorg hun manier van werken beïnvloed?
 - a. Doorvraag: waarom wel/niet, hoe dan?)
 - b. Als uw levensovertuiging de manier van werken beïnvloedt en/of dat gewenst wordt: wat inspireert u daarbij?
 - c. Op welke manier zou u graag geïnspireerd of toegerust willen worden?

Na 'open' vragen, worden de volgende suggesties voorgelegd en wordt gevraagd wat men ervan zou vinden als toerusting in die vorm zou worden aangeboden:

- Dagtekst en/of verhalen van collega medewerkers op Lelienet;
- Onderwerp 'identiteit' vast onderdeel van functioneringsgesprek laten zijn;
- Bijbellezen/kerkgang/dagboek/vast agendapunt in teamoverleg hierover.

D. Christelijke zorg

5. Wat is volgens u 'goede zorg'?⁶
6. Wat is volgens u 'christelijke zorg'?
 - a. Ziet u dit terug in de manier waarop zorg wordt verleend?
 - b. (Hoe) zou u willen dat daar gestalte aan gegeven wordt?
 - c. Helpt Lelie zorggroep als organisatie u om daar vorm aan te geven? Zo ja: hoe?

E. Identificatie

7. Als iemand op een verjaardag vraagt waar u werkt, wat antwoord u dan?
 - a. Hoe verhoudt ... zich volgens u tot Lelie Zorggroep ... /werkmaatschappij?
 - b. Zou het voor u verschil maken als u zou zeggen dat u zou werken bij ... ?

F. Corporate identity

8. Wat vindt u.. (elementen uit definitie corporate identity, Van Whetten 1985)
 - a. Kenmerkend: Wat is typerend, karakteristiek. Wat kenmerkt Lelie zorggroep bij uitstek?
 - b. Onderscheidend (ten opzichte van op veel punten vergelijkbare organisaties in deze sector)
 - c. en blijvend (onderdeel van DNA) aan Lelie Zorggroep? DNA is hierbij een goed woord!

⁶ Nadat de helft van de interviews is afgenomen is deze vraag toegevoegd.

Vervolgens krijgt de respondent een vel papier met een woordveld voorgelegd (zie onderaan vragenlijst).⁷ Hierbij wordt de vraag gesteld:

- a. Als u hier drie waarden uit zou moeten kiezen die passen bij Lelie zorggroep zoals die nu is, welke zouden het dan zijn?
- b. Als u hier drie waarden uit zou moeten kiezen die passen bij Lelie zorggroep zoals u graag zou willen dat de organisatie is, welke zouden het dan zijn?

G. Lelie zorggroep als christelijke organisatie

9. Lelie zorggroep is een christelijke organisatie.
 - a. Wat betekent dat voor u?
 - b. Merkt u daar iets van op de werkvloer?
 - c. Wat zou u willen dat daar het effect van is op de werkvloer?
 - d. Wat merkt u hiervan in algemeen beleid, HRM beleid en/of cultuur?

H. HRM-beleid

10. Vindt u dat leidinggevendenden binnen Lelie zorggroep overtuigd christen moeten zijn?
11. Vindt u dat medewerkers/zorgverleners in het algemeen?

I. Representativiteit

12. We hebben het over een aantal thema's gehad
 - a. In hoeverre denkt u dat uw antwoorden representatief zijn voor uw directe collega's?
 - b. En in hoeverre zijn zij representatief voor uw minder directe collega's?
 - c. Als er wordt aangegeven dat er verschillen zijn: hoe wordt met deze verschillen omgegaan?
 - d. Wat vindt u van die manier van omgaan met verschillen?

J. Ter afsluiting

13. Vindt u het goed als we inspirerende quotes uit dit interview anonimiseren en dan gebruiken in andere uitingen? Bijvoorbeeld in blogs of op de website van Lelie zorggroep?
14. Had u zelf nog punten die u wilde bespreken/waarvan u dacht: daar zal dit interview vast over gaan?⁸

⁷ Deze woordenwolk is overgenomen uit: Grinten (2004) Mind the gap – stappenplan identiteit en imago, Amsterdam: Boom. De acht waarden die toentertijd golden als “de acht waarden van Lelie zorggroep”, namelijk: Acceptatie, Bewogenheid, Eerlijkheid, Liefde, Moed, Nederigheid, Volharding en Vreugde (Leliemagazine, eerste jaargang, nummer 1, juni 2014, p. 10) zijn er aan toegevoegd.

⁸ Nadat de helft van de interviews is afgenomen is deze vraag toegevoegd.

Bijlage 2: Woordenwol

vrolijk flexibel vitaal loyaal moedig
rationeel integer beleefd normaal humoristisch beheerst
nederig origineel vreedzaam respectvol praktisch
eetlijkheid fantasierijk zelfstandig beweogen
bescheiden optimistisch vernieuwend plichtsgetrouw
onafhankelijk onbevooroordeeld gedisciplineerd opwindend liefdevol
accepterend gepassioneerd snelgeëmancipeerd grensverleggend
coöperatief netjes uitdagend vergevingsgezind efficiënt
traditioneel verzorgend vrouwelijk doelgericht plezierig cultuurminnend succesvol
verantwoordelijk ruimdenkend eenvoudig behulpzaam materialistisch
populair vriendelijk opspannend mannelijk avontuurlijk betrouwbaar
vreugdevol hardend oprecht bij-de-tijd zelfverzekerd stijlvol
spontaan elegant ambitieus meelevend intelligent liefde
creatief eerlijk consistent bekwaam

Bijlage 3: Transcriptie protocol

Versie feb 2016 dr. Rinke van Hell (Lectoraat Geloven in Context)

1. Noteer voor jezelf de namen die bij het voorstelrondje worden genoemd. Zo kun je steeds de juiste naam bij wie spreekt geven. Je kunt het voorstelrondje samenvatten, dit hoeft niet letterlijk getranscribeerd (net als de inleiding). De afsluiting hoeft je ook niet te transcriberen. De pauze graag wel, mits verstaanbaar.
2. Vanaf de eerste 'echte' vraag schrijf je alles letterlijk uit.
 - a. schrijf het gehele interview letterlijk uit, maar laat dubbelingen ('maar maar ik zag dus wel wel een boodschap' wordt 'maar ik zag dus wel een boodschap'), kleine interventies van de interviewer ('hmm' 'mmm', 'ja', 'oh') en kleine haperingen (eh midden in een zin, stotter, etc.) weg.
 - b. Tekst van de interviewer en tekst van de geïnterviewde wordt gelabeld: I: = interviewer, S:= secundant. Voor de respondenten gebruik je zijn/haar eigen naam. Gebruik altijd een nieuwe regel voor een nieuwe spreker (met witregel ertussen)
 - c. kleine relevante pauzes kunnen worden weergegeven door ((.)). Een gat van meerdere seconden wordt weergegeven door ((...)) Wanneer een eh relevant is (m.n. aan het begin van beantwoorden vraag, of lang aangehouden, duidelijk moeite aangevend, etc. Idem met stopwoorden.
 - d. overlappingen van beide sprekers worden alleen weergegeven indien relevant (dus niet 'mmm', 'oh ja' etc.) en door vierkante haken: [I: Oh bedoel je dat].
 - e. wanneer een of meerdere woorden onverstaanbaar zijn: (onverstaanbaar)
 - f. wanneer er op de achtergrond iets opvallends gebeurt: (lawaai) (kind komt binnen) (pauze)
 - g. Non-verbale houding die relevant is tussen vierkante haken weergeven: [veert op] relevante aanduidingen van toon/lachen etc. worden ook met vierkante haken aangegeven: [lacht] [ironisch], etc
 - h. onderstrepen geeft aan dat iets met nadruk is gezegd
2. verfijnen en controleren van de transcriptie door de onderzoeker
 - i. nalopen van de transcriptie
 - j. aanvullen onverstaanbare delen
 - k. evt. aanvullen toon/nonverbale houding
 - l. combi met aantekeningen.

voorbeeld uit een ander onderzoek:

I: Wat is blijven hangen?

G: (...) Ik vond het een mooie film. Ehm ((.)) Ja. Heel goede acteurs is wel blijven hangen, die echt meeleefden in het verhaal. Ehm ((.)) Ja. Mooi. (...)

I: En je vond hem ook wel heftig zei je, op het formulier.

G: Ja? Zei ik het heftig? I: Ja, goede, mooie wel heftige film.

G: Kijk. Ehm. Ja, het hele onderwerp is wel zwaar, denk ik. Het is niet een hele luchtige film. Maar ja, wat bedoel ik nu eigenlijk met heftig? Ja, dat: een wat zwaarder onderwerp. Maar ik vond het hem niet heel emotioneel eigenlijk, gewoon heel mooi.

I: En wat sprak je aan?

G: Ja, ik vind het eigenlijk wel grappig, ik kijk wel vaker dit soort films. Dat mensen in oorlogsgebieden niet de makkelijkste weg kiezen maar blijven zitten. En in dit geval ook vanwege hun geloof. Dat vond ik dan ook wel bijzonder, maar kloosterlingen leven sowieso wel wat anders dan ik en denk ik de gewone Nederlander. Dus in die zin heb ik sowieso wel het idee van anders, dat ik het wel leuk vind om eens te zien. Dat ik dat interessant vind. Maar ik had het nog niet met monniken gezien. Ik had het alleen met andere mensen gezien, die bijvoorbeeld mensen onderdak verlenen in WOII-films. Dat mensen toch gevaarlijke dingen doen terwijl het niet hoeft per se. Vind ik wel mooi, ook wel interessant, van wat beweegt die mensen nou?

Bijlage 4: Informed consentformulier

Informed Consent

U bent uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoek dat wordt uitgevoerd in opdracht van Lelie zorggroep onder verantwoordelijkheid van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). De CHE houdt zich aan de principes van goed wetenschappelijk onderwijs en onderzoek en volgt de ethische richtlijnen zoals vastgelegd in de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening (VSNU/KNAW).

- De onderzoeker heeft mij uitgelegd waar het onderzoek over gaat en wat het doel van het onderzoek is. Ik heb de mogelijkheid gehad om vragen te stellen en de onderzoeker heeft eventuele vragen begrijpelijk beantwoord.
- Ik begrijp dat mijn deelname vrijwillig is. Ik kan mij op ieder moment terugtrekken uit het onderzoek zonder opgave van reden.
- Ik begrijp dat de resultaten van dit onderzoek anoniem zullen worden verwerkt.
- Ik sta toe dat er geluids- en/of beeldopnamen gemaakt worden en dat deze bestanden verwerkt kunnen worden tot een geschreven tekst of een (stilstaand) beeld. De oorspronkelijke geluidsopnamen zijn alleen toegankelijk voor het onderzoeksteam.
- Ik begrijp dat de informatie die ik met de onderzoeker deel, gebruikt kan worden in publicaties, verslagen, boeken en andere vormen van onderzoek output.
- Ik geef toestemming om de op anonieme wijze opgeslagen, geanalyseerde interviews en observatieverslagen te archiveren bij DANS, een instituut van KNAW en NWO.¹
- Ik stem ermee in dat de geluidsopnames worden gearhiveerd bij DANS, maar dan ontoegankelijk voor derden (in een 'blind archive'). Deze kunnen niet opgevraagd worden door andere onderzoekers.

Naam geïnterviewde

Handtekening

Datum

.....

E-mailadres en/of telefoonnummer

.....

Naam onderzoeker

Handtekening

Datum

.....

¹ DANS (Data Archiving and Networked Services) is een instituut van KNAW (Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen) en NWO (Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen).

Christelijke identiteit in christelijke zorgorganisaties en Lelie zorggroep in het bijzonder

Waar gaat het onderzoek over?

Dit onderzoek gaat over de vraag hoe Lelie zorggroep als christelijke zorgorganisatie haar identiteit kan vormgeven. Lelie zorggroep stelt belang in de christelijke identiteit van de organisatie, omdat dit de grondslag vormt van de organisaties waaruit Lelie zorggroep is opgebouwd en omdat men hoopt dat de christelijke identiteit medewerkers in hun dagelijks handelen inspireert. Door middel van dit onderzoek willen wij Lelie zorggroep helpen hoe zij de christelijke identiteit als organisatie samen met haar medewerkers handen en voeten kan geven.

Hoe wordt het onderzoek uitgevoerd?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door interviews van 1,5 uur met ongeveer 20 medewerkers afkomstig uit alle geledingen van Lelie zorggroep. Als we de interviews afgerond hebben, willen we deze analyseren en op basis daarvan onze eerste conclusies trekken over de manier waarop identiteit binnen Lelie zorggroep speelt en op welke manier de christelijke identiteit eventueel verder zou kunnen worden vormgegeven. We willen deze interviews ook gebruiken om op basis daarvan een vragenlijst te ontwikkelen die door alle medewerkers kan worden ingevuld. We hopen dat dit vragenlijstonderzoek nog nauwkeuriger laat zien wat de beleefde en gewenste identiteit van Lelie zorggroep is.

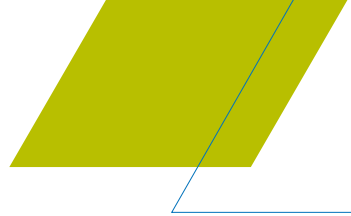
Waarom is het onderzoek belangrijk?

Lelie zorggroep heeft aangegeven dat het voor haar voortbestaan bepalend is dat zij als organisatie weet waar zij voor staat. Dit is belangrijk bij het werven van cliënten, maar ook om gemeentes te overtuigen van de meerwaarde van Lelie zorggroep als christelijke zorgorganisatie. Uiteindelijk is het doel dat er door middel van dit onderzoek een beweging op gang komt binnen Lelie zorggroep in het vormgeven van de christelijke identiteit zodat uiteindelijk alle medewerkers zich thuis weten bij de organisatie en zo een geloofwaardige zorgmedewerker van Lelie zorggroep zijn.

Wie voert het onderzoek uit?

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het associate lectoraat Christelijke Professie van de Christelijke Hogeschool Ede in opdracht van Lelie zorggroep. Het associate lectoraat is een gezamenlijk initiatief waarin de CHE en Lelie zorggroep samen investeren, omdat de CHE met vergelijkbare vragen te maken heeft als Lelie zorggroep en deze vragen ook terugkomen in haar opleidingen Gezondheidszorg en Sociale Studies. Het associate lectoraat Christelijke Professie bestaat uit een associate lector (Simon Polinder) die voor 2 dagen in de week werkt en drie kenniskringleden die ieder voor 1 dag in de week voor het lectoraat werken. Dit betreft respectievelijk Marinka Verburg-Janssen (organisatiewetenschapper), Evelien Vermeulen (gezondheidswetenschapper) en Marco Rotman (theoloog). Daarnaast is Bud Grüwel als ondersteunend onderzoeker betrokken bij het associate lectoraat.

Meer informatie over het lectoraat is te vinden op: www.che.nl/christelijkeprofessie





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