

ONTWIKKELINGEN IN DE GEZONDHEIDSZORG, DEEL 28

# KWALITEIT VAN MANAGEMENT IN DE ZORG

Managementdilemma's en nieuwe opties bij  
Talenten & Competenties  
Verandermanagement,  
INK-Kwaliteitsmodel,  
Zorgketenvernieuwing,  
Balance Scorecard en  
Managementfouten

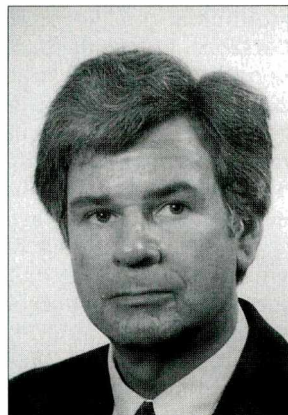
Drs. Leo Boon, samenstelling en redactie.



STICHTING SYMPOZ

Platform voor Ontwikkelingen in de Gezondheidszorg

## 2. DE WERKOMGEVING ALS EEN KRACHTIGE LEEROMGEVING



Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels  
Partner in het adviesbureau Kessels & Smit The Learning Company; Bijzonder hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden

### 1. Inleiding

Het doel van beroepsopleidingen is het ondersteunen van studenten en leerlingen bij het verwerven van relevante competenties. Welke leersituaties komen daarvoor in aanmerking en hoe kunnen we dergelijke leersituaties creëren? Als we ervan uitgaan dat de dagelijkse werksituatie een krachtige leeromgeving is, dan is het voor opleiders een uitdaging om ervoor te zorgen dat de opleidingsdoelen en de werksituatie bij elkaar aansluiten. De klas is niet synoniem voor de theorie, ook in de praktijk krijgt theorie vorm. Als de dagelijkse werkomgeving een krachtige leeromgeving is, dan is het van belang om die praktijk ook doelbewust te gebruiken voor het leren.

### 2. Hoe zullen moderne bedrijfsopleidingen eruit zien?

Onder moderne bedrijfsopleidingen versta ik het geheel van geplande leersituaties en beoogde leerprocessen, die medewerkers in een organisatie in staat stellen nieuwe bekwaamheden te verwerven, waarmee zij een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van de doelstellingen van die organisatie. Belangrijke elementen in die omschrijving zijn: bekwaamheden, doelstellingen, leersituaties en leerprocessen.

### 3. Bekwaamheden

Kennis en inzicht als resultaat van bedrijfsopleidingen zijn volstrekt onvoldoende. Het gaat om bekwaamheden of competenties. Medewerkers moeten na een opleiding iets beter of iets anders kunnen. Bekwaamheden moeten we ruimer opvatten dan alleen de technisch instrumentele vaardigheden. Het gaat met name om:

- de hogere cognitieve vaardigheden zoals: leren oplossen van problemen, leidinggeven, beslissingen nemen, plannen en evalueren;
- de interactieve vaardigheden zoals: communiceren, samenwerken, voorlichten, geruststellen, onderhandelen en omgaan met anderen;
- de reactieve vaardigheden en dan met name de vaardigheid om met jezelf om te gaan in belastende omstandigheden. De attitudes en houdingsaspecten horen bij deze reactieve vaardigheden.

### 4. Doelstellingen van de organisatie

Een ander belangrijk kenmerk van bedrijfsopleidingen is de gerichtheid op de doel-

stellingen van de organisatie. Bedrijfsopleidingen zijn niet primair gericht op de persoonlijke ontplooiing van het individu, maar op het beter realiseren van de strategische en de operationele doelen van de organisatie. Bedrijfsopleidingen kunnen zich dan ook pas echt ontwikkelen als het bewustzijn rond die strategische en operationele doelen duidelijker vormen aanneemt. Dit geldt niet alleen voor managers, maar ook voor medewerkers. Waarvoor doen we het eigenlijk allemaal, wat streven we na, wat vinden we belangrijk, wanneer doen we het goed, wie is onze klant, welke eisen stelt die en leveren we wel de gewenste kwaliteit?

De primaire gerichtheid op de organisatie en niet op de ontplooiing van het individu houdt niet in dat persoonlijke ontplooiing onbelangrijk is. Integendeel. De complexe taken waarvoor het moderne gezondheidszorgbedrijf staat kunnen waarschijnlijk alleen maar opgepakt worden door medewerkers met een goed ontwikkelde persoonlijkheid. Medewerkers die zich in hun werk kunnen ontplooiën en die hun persoonlijke doelen met die van de organisatie kunnen combineren. Als de medewerker in zijn werk weinig uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden heeft, dan kunnen we dat gevoel van onbehagen ook niet afkopen door deze medewerker een paar dagen per jaar naar een cursus te sturen en dan te zeggen: "Kijk eens, wij doen ook aan persoonlijke ontplooiing. En dat hebben we zelfs in de cao vastgelegd".

## 5. Geplande leersituaties en beoogde leerprocessen

Als we zicht hebben op de doelen van de organisatie, dan hoort het tot het vakmanschap van de opleider om samen met het management te onderzoeken welke bekwaamheden medewerkers moeten verwerven om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren. Dit vakmanschap spitst zich toe op het ontwerpen en plannen van die leersituaties waarin de medewerker, in casu de cursist, die beoogde bekwaamheden kan verwerven. Met andere woorden: het vak van de opleider is het scheppen van gunstige condities waarbinnen zich leerprocessen kunnen voltrekken die de gewenste bekwaamheden opleveren.

Leerprocessen voltrekken zich overal, op elk moment van de dag. De dagelijkse werkomgeving is waarschijnlijk de meest krachtige leeromgeving. De leerprocessen die zich daar voltrekken hebben waarschijnlijk een veel grotere impact op de competenties van leerlingen en medewerkers dan de formele inspanningen van een docent in een klaslokaal. Het werkterrein van de opleider is dus heel breed. Een ander punt van belang is dat we leerlingen en medewerkers helpen bij het *verwerken* van bekwaamheden. Het is essentieel om in te zien dat het *verwerken* een (leer-)activiteit is van de cursist en niet van de docent. De cursist moet daarvoor zelf inspanningen leveren. Het gaat hier om iets anders dan het overdragen van kennis of leerstof. We moeten ons zelfs de vraag stellen of we kennis wel kunnen overdragen? Kennis, in de zin van informatie, kunnen we beschikbaar stellen. Kennis, in de zin van bekwaamheden of competenties, moet elk individu opnieuw verwerven.

Het vormgeven aan bedrijfsopleidingen betekent dus eigenlijk het scheppen van gunstige condities ten behoeve van geplande leersituaties en beoogde leerprocessen. Is het mogelijk dat opleidingen in de gezondheidszorg zich in deze richting ontwikkelen?

Langzamerhand groeit een besef dat school en werkveld niet gescheiden kunnen optreden als het gaat om het verwerven van hoogwaardige beroepskwalificaties. De school leert dat de werkplek niet dom en achterlijk is; de werkplek leert dat de school niet arrogant met het hoofd in de wolken loopt. Opleiders leren dat zij de

wereld niet kunnen verbeteren door alleen maar op de leerlingen in te praten en het werkveld ongemoeid te laten. De praktijk blijkt wederom een krachtige leeromgeving: zowel voor de gewenste als de ongewenste leerresultaten.

Het is opmerkelijk dat het woord *theorie* synoniem is geworden voor: les in een klaslokaal op school. Theorie als kennis die in een bespiegeling ontstaat, zonder dat zij met enige praktische oefening is verbonden. Theorie, als het stelsel van grondregels en beginselen waarmee men de praktijk kan begrijpen en verklaren, komt op de achtergrond te staan.

Het gezondheidszorgonderwijs onderneemt constante pogingen om leren en werken weer dichterbij elkaar te brengen, maar zij leiden moeizaam tot resultaat.

Het nu volgende beeld kan karikaturale trekken krijgen en is zeker niet algemeen, de beschreven observaties zijn echter echt en voor velen herkenbaar. De praktijkcoördinator, door het management van de instelling benoemd om de problematisch geworden relatie tussen leren en werken aan te pakken, komt moeilijk tot vernieuwende afspraken met de school omdat deze zich gehouden voelt aan de eigen verantwoordelijkheid, opgedragen door de wet. De praktijkbegeleiders voeren gesprekken met leerlingen en vinden de *begeleiding op afstand* uit. Soms spelen zij rollenspellen op het praktijkbegeleiderskantoor. Zij superviseren de werkbegleiders. De werkbegleiders weten zich geen raad hoe ze onder een zware werklust ook nog vorm moeten geven aan een verantwoorde werkplekopleiding. Zij gaan naar cursussen waar ze leren hoe operationele leerdoelen te formuleren en lesplannen te maken.

In de scholen tekent zich een soortgelijke arbeidsdeling af. De verpleegkundig theorie docent geeft les in de theorie van het verpleegkundig proces. De docent agologie geeft les in het voeren van gesprekken. De verpleegkundig praktijkdocent op school verzorgt de lessen in het praktijklokaal. In extreme situaties leidt dit fragmentariseren van de opleidersfunctie tot de volgende problemen: leerlingen gaan naar een kraamafdeling, zonder dat zij daartoe in de school zijn voorbereid. Het betreffende theorieblok komt pas later. De leerling heeft anatomie gehad, medicijnleer en de diverse injectietechnieken geleerd. Deze leerling vindt het echter moeilijk om uit te leggen waarom sommige medicijnen in het onderhuidse bindweefsel moeten worden ingebracht en andere in het spierweefsel. Leerlingen in de sector van de geestelijke gezondheidszorg krijgen dieetleer en horen veel over koolhydraten, vetten, eiwitten en calorieën, maar zij hebben niet geleerd om te koken, ook al moeten zij leidinggeven aan een beschermde of zelfstandige woongroep.

Vanuit een opleidingskundig oogpunt zijn hierbij tal van kanttekeningen te maken. De opdeling van een opleiding in theoretische leerstofgebieden leidt nooit tot een integrale vakbekwaamheid. Het theoretisch onderwijs dat gericht is op het zogenaamde overdragen van kennis en inzicht zal nauwelijks de nieuwsgierigheid naar de praktijk prikkelen. Ervaren praktijkproblemen daarentegen maken wel nieuwsgierig naar achtergronden en theoretische inzichten. De beroepsgroep gebruikt het onderwijs en vooral de leerling als change agent om veranderingen en verbeteringen teweeg te brengen in de gezondheidszorg. Dat lukt niet, want de leerling is immers de zwakste schakel in het geheel en de werkomgeving is een krachtiger leeromgeving dan de school. De leerling is een meester in het zich snel aanpassen aan zijn omgeving, meestal om te overleven. Veel leerlingen leiden een kameleonbestaan om op school te voldoen aan de verwachtingen die daar gelden en om in de

praktijk aan de daar heersende normen te beantwoorden. Als de beroepsgroep veranderingen wil doorvoeren in de verpleegkundige zorg en patiëntenzorg, dan kan dat alleen via het management van de instelling. Slechts als de condities op de werkplek gunstig zijn, zal de leerling zich anders gaan gedragen.

## **6. Kunnen beroepsopleidingen in de gezondheidszorg zich transformeren tot bedrijfsopleidingen?**

Hoewel de historie van de verpleegkundige opleiding zijn oorsprong vindt in de bedrijfsopleidingen, zal het moeilijk zijn om aan deze opleidingen weer een bedrijfsgericht karakter te geven. Temeer omdat die opleidingen zo'n grote rol hebben gespeeld in de professionalisering en emancipatie van verpleegkundigen. Een pleidooi voor een verpleegkundige bedrijfsopleiding, zal snel opgevat worden als een verarming, een weg terug en het prijsgeven van moeilijk bevochten verworvenheden.

Als we dat bedrijfsgerichte karakter sterker willen benadrukken, dan zullen we opnieuw moeten inzien dat de leersituatie zo dicht mogelijk bij de werksituatie moet liggen; dat die leersituatie zo veel mogelijk op die werksituatie moet lijken; dat de vakbekwaamheid en de nieuwsgierigheid naar achtergronden, theorieën en inzichten zich ontwikkelen vanuit de confrontatie met de dagelijkse praktijkproblemen; dat de beroepsgroep niet langer bevreesd moet zijn dat zij een minder soort collega's opleidt door het dagelijkse werk als uitgangspunt voor het leren te kiezen. Het is dan vooral zaak dat er op de werkplek condities aanwezig zijn om het leren te bevorderen en de leerresultaten te koesteren. De afwezigheid van die condities kan men nooit compenseren door een goed geoutilleerd klaslokaal.

Alarmerende schattingen dat slechts 10 tot 20% van de opleidingsinspanningen een impact heeft op het functioneren van medewerkers, dwingen ons om kritisch te kijken naar de kwaliteit van de leerprocessen op en rond het werk<sup>1</sup>. Onderzoek van Robinson en Robinson (1989) laat zien dat de lokale manager de belangrijkste oorzaak is van het tenietdoen van zorgvuldig bereikte leerresultaten. In 86% van de gevallen, waarin er geen transfer plaatsvindt van leerresultaten naar de werkplek, laat de lokale manager na om het toepassen van de leerresultaten in het werk te stimuleren en werkt toepassing zelfs tegen. Hoe goed we ook ons best doen op school, tijdens de opleiding of cursus: het resultaat van een bedrijfsopleiding komt alleen op de werkplek tot uitdrukking als dat resultaat daar wordt gekoesterd en gestimuleerd. Zo niet dan is het spoedig onvindbaar verdwenen.

Voor managers moet het een teken zijn dat het financieren van een opleiding geen zin heeft als de condities voor het implementeren van de leerresultaten ontbreken. Zowel managementopleiders als vakopleiders in de gezondheidszorg zullen elkaar tegenkomen bij de beantwoording van de volgende vragen:

- Wat willen we bereiken in onze instellingen?
- Hoe zullen de diverse werkplekken eruit moeten zien om dat voor elkaar te krijgen?
- Welke bekwaamheden hebben managers en medewerkers nodig om die beoogde werkomgeving vorm te geven?
- Hoe kan een leerling het bewijs leveren dat hij of zij over die bekwaamheden beschikt?
- Welke leersituaties moeten we daartoe ontwerpen, op het werk en in de school?
- Welke factoren belemmeren en bevorderen de toepassing van die nieuwe bekwaamheden? (Kessels 1996a)

We lossen de problematische relatie tussen leerling en werknemer niet op door het aanstellen van praktijkcoördinatoren, praktijkbegeleiders en werkbegeleiders. Evenmin door de schoolse gedeelten van de opleidingen te verlengen, de theorie uit te breiden zonder dat de leerling toepasbare bekwaamheden kan verwerven. De start voor een modern systeem van bedrijfsopleidingen in de gezondheidszorg ligt niet bij de school, noch bij de opleiders in de praktijk. Het is een primaire taak van het topmanagement om werk te maken van een zorgvuldig ontwikkeld systeem van human resource development. Met name geldt dit voor de gezondheidszorg, waar de enige echte en doorslaggevende bijdrage geleverd wordt door middel van human capital en human resources. Zonder een krachtige stimulans vanuit de top is het niet mogelijk om een gezond opleidingssysteem te ontwikkelen. De opleiders zullen daar echter belangrijke adviseurs in moeten zijn.

Een zorgvuldige analyse van de gewenste werkplek in de organisatie zou wel eens tot heel andere functies, functiedifferentiaties en functieclustering kunnen leiden dan die waarvoor de huidige opleidingssystemen opleiden. Vanuit een bedrijfskundige optiek zou een veel gevarieerder beeld kunnen ontstaan dan de huidige profielen van verpleegkundigen, verzorgenden en helpenden. Dienovereenkomstig zal er ook een opleidingsnoodzaak ontstaan tot een meer geschakeerd opleidingspakket: korter durende opleidingen, meer toegespitst op specifieke aspecten van de gezondheidszorg en beter toegankelijk voor die medewerkers waarvoor lange, schoolse opleidingen minder geschikt zijn. Wellicht leidt een systeem van bedrijfsopleidingen ook tot minder uitvallers tijdens het leertraject.

Bij het zorg dragen voor een werkomgeving die ook een krachtige leeromgeving is gaat het met name om:

- het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct met de inhoud van de beoogde competenties samenhangen;
- het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid;
- het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en meta-cognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, hoe deze te verwerven en toepasbaar te maken: het leren leren;
- het verwerven van communicatieve vaardigheden die toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veranderen;
- het verwerven van vaardigheden die de motivatie, emoties en affecties reguleren;
- het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping, cohesie en integratie mogelijk zijn;
- het veroorzaken van creatieve onrust, wat aanzet tot verbetering en innovatie (Kessels, 1996b).

## 7. Tot slot

De nieuwe regelingen rond de gezondheidszorgopleidingen, beschreven in het rapport Gekwalificeerd voor de Toekomst (1996), bieden mooie aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een bedrijfsopleiding. Met name in de beroepsbegeleiders leerwegen is een ruime plaats ingeruimd voor opleidingsvormen op de werkplek. Een ander aantrekkelijk aspect is de consequente omschrijving van de eindtermen in de vorm van beroepskwalificaties. Praktisch alle eindtermen zijn geformuleerd in termen van bekwaamheden en competenties. De klassieke leerstofgebieden en schoolvakken zijn verdwenen. Dergelijke omschrijvingen bieden veel mogelijkheden

om een geïntegreerde beroeps/bedrijfsopleiding vorm te geven. Het zal echter hoge eisen aan de flexibiliteit van de docenten stellen om hun vertrouwde schoolvakken zoals anatomie, fysiologie, pathologie, recht, natuurkunde psychologie, sociologie, enzovoorts te zien verdwijnen en daarvoor in de plaats een bijdrage te moeten leveren aan het leren verwerven van beroepskwalificaties waarmee zij soms onvoldoende vertrouwd zijn. Zorgvuldige ondersteuning van docenten bij deze omschakeling is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van deze enorme onderwijsvernieuwing.

Schooldocenten en praktijkopleiders zullen daarbij samen optrekken. De tijd komt nu dichterbij dat we het vreemd zullen gaan vinden dat we onderscheid maken tussen die twee soorten begeleiders van leerprocessen. Als de school de reflectie biedt op de werkervaring in de praktijk, dan zal de praktijkopleider een rol kunnen vervullen bij de leerprocessen in de school. Als de praktijk zo'n krachtige leeromgeving is, dan valt daar voor de theorieleraar veel werk te doen.

### 8. Samenvatting

Het effect van klassieke, schoolse opleidingen is zeer beperkt. De dagelijkse werkomgeving is een veel krachtiger leeromgeving en kan de resultaten van een opleiding tenietdoen. Het is dus vooral van belang om meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de leeromgeving in het dagelijkse werk. Een belangrijk vertrekpunt daarbij is dat we kennis niet opvatten als een objectieve grootte die je kunt overdragen. Het is een persoonlijke bekwaamheid die medewerkers door een actieve participatie dienen te verwerven. De werkomgeving biedt daartoe een krachtige leeromgeving. Een dergelijke opvatting vraagt om een andere taakinvulling van schooldocenten, praktijkbegeleiders en leidinggevenden.

### Stellingen

1. De dagelijkse werkomgeving is de belangrijkste leeromgeving!
2. Kennis kun je niet managen!

### Noten

- 1 Schrijnend, maar niet geheel onverwacht geven serieuze Amerikaanse schattingen aan dat slechts 10% van de opleidingsinspanningen tot merkbare verandering in het werkgedrag van medewerkers leidt (Broad & Newstrom, 1992; Latham & Crandall, 1991). Nederlands onderzoek geeft een indicatie dat de gemiddelde productiviteitsgroei door bedrijfsopleidingen 16% bedraagt (Groot, 1993). Op grond daarvan concludeert de onderzoeker dat het rendement van opleidingen hoog is. Hetzelfde onderzoek laat echter ook zien dat bij 46% van de werknemers de productiviteitsgroei door bedrijfsopleidingen nul is, hetgeen een zorgwekkende constatering is. Romiszowski (1990) gaat ervan uit dat 50 tot 70% van de opleidingsinspanning gericht is op problemen waarvoor geen opleidingsnoodzaak bestaat en dat die dus beter op een andere manier aangepakt kunnen worden.

### Literatuur

- \* Broad, M.L. & J.W. Newstrom (1992): *Transfer of training. Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments.* Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- \* Groot, W. (1993): *Het rendement van bedrijfsopleidingen.* Den Haag: Vuga /

Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.

- \* Latham, G.P. & S.R. Crandall (1991): Organizational and social factors. In: Morrison, J.E. (Ed.), Training for performance (pp 260-285). Chichester: John Wiley & Sons.
- \* Romiszowski, A. J. (1990). Trends in corporate training and development. In: Mulder, M., A.J. Romiszowski & P.C. van der Sijde (Eds.), Strategic human resource development (pp 17-48). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- \* Robinson, D.G. & J. Robinson (1989): Training for impact. San Francisco: Jossey-Bass.
- \* Kessels, J.W.M. (1996a): Succesvol ontwerpen. Curriculumcommissie in opleidingen. Deventer: Kluwer Bedrijfwetenschappen.
- \* Kessels, J.W.M. (1996b): Het Corporate Curriculum. Oratie. Universiteit Leiden.
- \* Commissie Kwalificatiestructuur (1996): Gekwalificeerd voor de toekomst. Zoetermeer/Rijswijk: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen/ Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.