

Senior verpleegkundige

Een Development Center als ontwikkelinstrument om in een nieuwe rol te kunnen groeien

Een organisatie kan zich alleen staande houden als een medewerker zich opstelt als verantwoordelijke professional, die een bijdrage levert aan vernieuwing en verbetering van de eigen professionaliteit en daarmee aan het eigen werk. De organisatie leert en groeit immers pas wanneer haar medewerkers leren. Een Development Center (DC) is een hulpmiddel om bij functieverandering in samenspraak met de medewerker een plan op te stellen voor een optimale ontwikkeling. Het Development Center is een methode die een medewerker in staat stelt te ontdekken welke vaardigheden zij wel en niet heeft met het oog op een nieuwe taak of rol. Daarnaast geeft het DC inzicht in het leervermogen van de deelnemer. De uitkomst van het DC is een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Dit alles vindt plaats aan de hand van praktijk- en leersituaties.

Sonja Bögels, Martijn Frijters, Monique Kloks*

Hier wordt ook direct het verschil met een assessment duidelijk. De focus van een assessment is sterk functiegericht waarbij deelnemers beoordeeld worden op geschiktheid voor een functie. Deelnemers weten daarbij vooraf niet welke situaties zij voorgeschoteld krijgen en doorlopen een aaneengesloten programma waar zij geen invloed op hebben. Aan het eind van het assessment ont-

vangen deelnemers de uitkomst en mogelijk ook ontwikkeltips. Bij een DC staat vanaf het eerste moment ontwikkeling centraal. In de ingebrachte casuïstieken worden deelnemers ondersteund door acteurs en een gespreksleider die tips geven om te experimenteren met meerdere gedragsrepertoires. Doel is de deelnemers succeservaringen op te laten doen. Het hele traject is transparant voor de deelnemers. Sterker nog, zij hebben door het inbrengen van eigen relevante casuïstiek zelf invloed op het programma en hun leervragen.

De structuur van een Development Center traject

Voor

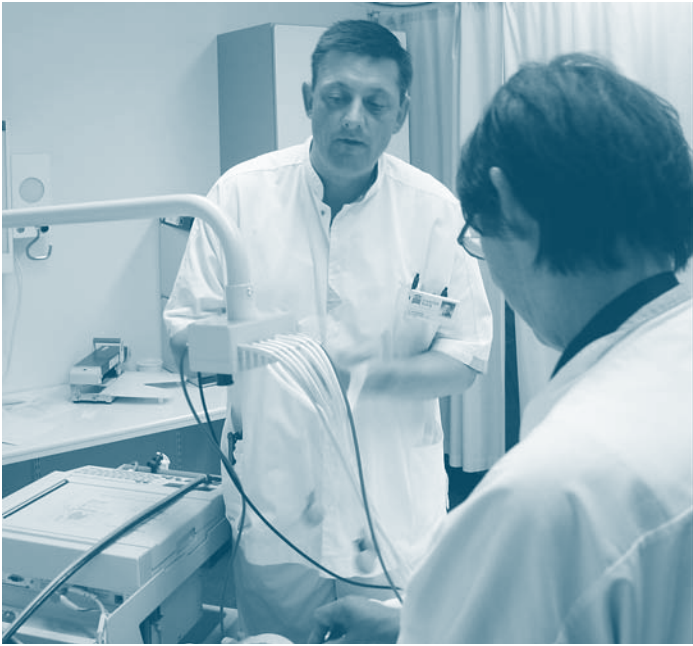
- Interviews met sleutelfiguren om kernsituaties in beeld te krijgen, waarna kernthema's benoemd worden.
- Ontwerpen van studio's (een studio is een anderhalf uur durende oefensessie)
- Informatiebijeenkomst voor deelnemers en begeleiders
- Voorbereiding door senioren aan de hand van uitgereikt materiaal

Tijdens

- Welkom aan deelnemers, korte uitleg en opwarmer
- Doorlopen studio 1: Bespreekbaar maken van gedrag
- Doorlopen studio 2: Acceptatie van afspraken of nieuw beleid
- Doorlopen studio 3: Verbetervoorstellen en invloed uitoefenen
- Doorlopen studio 4: Reflectie en rolopvatting
- Plenaire afsluiting
- Panelbespreking (begeleiders bespreken de waarnemingen per deelnemer)

Na

- Feedbackgesprek met deelnemers
- Maken persoonlijke ontwikkelingsplannen



■ De aanleiding

Het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ) in Nijmegen voert in 2004 functiedifferentiatie in met als doel meer klantgericht te werken en een hogere kwaliteit van zorg te bieden. Functiedifferentiatie is een antwoord op de toegenomen complexiteit in de zorg en de daaruit voortvloeiende grotere behoefte aan coördinatie en afstemming. Om optimale zorg te kunnen blijven bieden, ontstaat de noodzaak de verpleegkundige zorg op te delen in verschillende niveaus met daarbij passende verantwoordelijkheden. Zo kan iedere verpleegkundige zich toeleunen op dat wat zij* goed kan. Eén van de nieuwe functies die hierbij ontstaat, is die van seniorverpleegkundige. De rode draad van deze functie is taakgericht- ofwel informeel leiderschap. De senior heeft een initiërende rol als het gaat om inhoudelijke professionaliteit, communicatie, het nemen van verantwoordelijkheid en goede samenwerking.

Om de seniorverpleegkundigen goed uit te rusten voor hun rol besluit de Directie Patiëntenzorg hen een ontwikkeltraject te bieden. De afdeling Opleidingen van het CWZ speelt een initiërende rol bij het ontwikkelen en vormgeven van dit leertraject. De keuze is het ontwikkeltraject te starten met een Development Center.

Twee omgevingsfactoren spelen een rol binnen het CWZ: een beperkt budget en het feit dat het ook voor de medewerkers van de afdeling Opleidingen een leertraject dient te zijn. Leren voor alle betrokkenen!

■ Een development center

Een development center (DC) is een hulpmiddel om in samenspraak met de medewerker een plan op te stellen voor een optimale ontwikkeling. DC's verbinden functioneren met ontwikkeling en training. Het doel hiervan is verandering van gedrag in een gewenste richting aan te brengen. Het DC heeft een duidelijke ondersteunende rol in het leerproces.

In het DC werkt de deelnemer aan specifieke competenties, waarbij zij experimenteert onder persoonlijke begeleiding met 'nieuw' gedrag in (nagebootste) praktijksituaties. Het DC helpt de deelnemer om een eigen leertraject uit te stippelen. Dat leertraject is gebaseerd op het

advies uit het DC en op het inzicht dat de deelnemer zelf heeft opgedaan over wenselijke nieuwe bekwaamheden. Uitgangspunt is dat de deelnemer zelf verantwoordelijk is voor haar ontwikkeling. (Tillema, 1996)

■ Een traject met leerprincipes

Aan het begin van het leertraject wordt een aantal gezamenlijke leerprincipes als uitgangspunt gekozen die de kern vormen bij het ontwerpen en uitvoeren van het leertraject. Deze leerprincipes zijn:

- Kritische situaties in het werk als uitgangspunt voor het leren
- Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen leertraject
- Het leertraject is transparant
- Alles wat aandacht krijgt groeit
- Verbinding in het 'hier en nu'

Bij het ontwerp en de uitvoering van het DC zijn diverse onderdelen te onderscheiden die hieronder afzonderlijk worden beschreven. Per onderdeel wordt weergegeven hoe de leerprincipes worden toegepast.

Ontwerp DC

**Leerprincipe:
Kritische situaties in het werk
als uitgangspunt voor het leren**

Het werk biedt vele mogelijkheden om te leren. Deze momenten moeten echter wel gezien en benut worden. Bij het ontwerpen van het DC is daarom de praktijk het uitgangspunt. Zo ervaren de seniorverpleegkundigen krachtige leermomenten die iedere dag latent aanwezig zijn en zijn zij in staat deze in het vervolg te herkennen en te gebruiken. Daarnaast wordt gekeken naar kritische situaties in het werk. Het gaat om die situaties waarbij de seniorverpleegkundige een duidelijke onderscheidende rol heeft ten opzichte van de andere verpleegkundigen.

Om een goed beeld te krijgen van deze kritische situaties wordt onderzoek verricht. Beleidsdocumenten worden bestudeerd, er worden interviews gehouden en er wordt meegelopen in de praktijk. Het verkregen inzicht laat duidelijk vier studio's zien met de volgende thema's: (1) bespreekbaar maken van gedrag, (2) acceptatie van afspraken of nieuw beleid, (3) verbetervoorstellen en invloed uitoefenen en (4) reflectie en rolopvatting. Met de keuze voor deze thema's maakt de seniorverpleegkundige verbinding met



zichzelf (studio 4), met de teamleider of andere disciplines (studio 3) en met collega's (studio 2). Om in bovengenoemde situaties succesvol te zijn, zijn algemene gespreksvaardigheden noodzakelijk (studio 1). Tijdens het DC werken de seniorverpleegkundigen met hun eigen praktijksituaties en hun eigen specifieke leerwensen.

Informatiebijeenkomst

Leerprincipe:
Het DC is transparant

Voorafgaand aan het DC wordt een informatiebijeenkomst georganiseerd voor seniorverpleegkundigen, teamleiders en medewerkers van de afdeling Opleidingen/P&O. In deze bijeenkomst komen de redenen voor een DC aan bod, de verwachtingen van de deelnemers, de competenties die geoefend gaan worden en wie er aan meewerken. De vier studio's worden doorgelopen.

Helderheid in de verwachtingen geeft de senior richting en een doel voor ogen. Om de drempel te verlagen, veiligheid te creëren en het leereffect te vergroten, doorloopt de seniorverpleegkundige samen met een collega het DC. Deze duo-vorming blijkt een belangrijke bijdrage aan het leren te leveren, ook na het DC. Afkijken en samen leren zijn effectieve leerstrategieën.

DC: de studio's

Leerprincipe:
Verbinding in het 'hier en nu'

Het DC duurt één dag. Na een plenaire start verdelen begeleiders en deelnemers zich over de verschillende studio's. De functie van seniorverpleegkundige is nieuw. Het vraagt om een andere rol en positie. De senior staat niet meer in het team, maar heeft een verbindende rol tussen de teamleider en het team. Het goed vervullen van deze rol kan alleen als de senior zicht krijgt op bepaalde gedragspatronen, overtuigingen en de mogelijke effecten ervan. Doordat geoefend wordt met praktijkgerichte situaties met acteurs en collega's ervaren de senioren het effect van het eigen gedrag. Ze worden gestimuleerd hun gedragsrepertoire te verbreden of te verdiepen. Tijdens het oefenen ontvangen de deelnemers feedback en tips. Zo kan de deelnemer de verkregen feedback direct uitproberen, het effect ervan zien en de tips meenemen naar de volgende studio. Door het geleerde in hun nieuwe rol en werkomgeving toe te passen, ontstaat de verbinding in het hier en nu. De dag eindigt met een gezamenlijke evaluatie.

DC: Panelbespreking

Leerprincipe:
Alles wat aandacht krijgt groeit

Na de gezamenlijke evaluatie is er voor de begeleiders een panelbespreking. Hierin worden de ervaringen met iedere individuele seniorverpleegkundige doorgesproken. Dit gebeurt aan de hand van drie thema's: 1) kracht en talent, 2) ontwikkelthema's en 3) concrete ontwikkelsuggesties. Bij het leren van successen staat juist hetgeen ge-

lukt is centraal. Door hierop te focussen worden de seniorverpleegkundigen zich bewust van hun kwaliteiten wat uitnodigt tot nieuwe leerervaringen. Door uit te gaan van energie, kracht en kansen focussen de seniorverpleegkundigen sneller op mogelijkheden, in plaats van onmogelijkheden.

Ontwikkelgesprek

Leerprincipe: Het DC is transparant

Binnen twee weken na het DC vindt met iedere seniorverpleegkundige een ontwikkelgesprek plaats. Hierin vertellen de seniorverpleegkundigen welke talenten en ontwikkelthema's ze bij zich zelf ontdekt hebben. De begeleider legt hier de bevindingen van het DC naast. Vervolgens bepaalt de senior zelf met welke ontwikkelthema's zij aan de slag wil. Daarna gaan we samen op zoek naar ontwikkelsuggesties die passen bij de leerstijl van de seniorverpleegkundige. De rol van teamleider in dit ontwikkeltraject is belangrijk. Daarom sluit de teamleider zich aan bij het gesprek als de senior en begeleider het DC samen voldoende besproken hebben. Om de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren vertelt de senior tijdens dit gesprek zelf de ervaringen met het DC. Alle informatie is vertrouwelijk en transparant voor de betrokkenen. Er vindt geen verslaglegging plaats in het personeelsdossier.

Persoonlijk werkplan

Leerprincipe: Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun leertraject

Het DC stimuleert de eigen verantwoordelijkheid van het leren bij de seniorverpleegkundige. Leren is het meest krachtig als het voortkomt uit de wens van de persoon zelf. De seniorverpleegkundigen kiezen hun eigen ontwikkelthema's. Ze verbinden zich hieraan middels het maken van een persoonlijk werkplan. Uitgangspunten voor de ontwikkeling zijn enerzijds de talenten, ambities en leerwensen, anderzijds het dagelijks functioneren, de taakfunctiebeschrijving en de vereiste competenties van de seniorverpleegkundige. Een persoonlijk werkplan verbindt deze twee aspecten met elkaar. Het plan geeft richting en legt vast hoe de senior als eigenaar van het plan vorm geeft aan de eigen toekomst. De inhoud van dit plan bespreekt de senior met de teamleider.

■ De effecten

Het DC heeft effecten laten zien op verschillende niveaus:

- Effecten die waargenomen zijn op de dag zelf
- Effecten na het DC
- Effecten voor de afdeling Opleidingen

Effecten op de dag van het DC

Tijdens de DC-dagen ontstaat er een sfeer waarin seniorverpleegkundigen zich veilig en uitgenodigd voelen, waardoor zij grotere stap-

pen zetten dan zij vooraf verwachtten. Ook de scepticus en de onzekere senior gaan in de stroom mee en verbazen zichzelf. De senioren verleggen hun grenzen en experimenteren volop. Mogelijkheden om moeilijke situaties aan te gaan, komen binnen handbereik.

In het algemeen is het elkaar observeren en feedback geven of krijgen (nog) geen gemeengoed voor medewerkers in het CWZ. De seniorverpleegkundigen raken hier snel aan gewend tijdens het DC. Ze ervaren een veilige setting. De senior komt direct toe aan zijn/haar echte leervraag. Het zuiver kunnen werken aan de eigen leervraag en het kunnen experimenteren vanuit verschillende invalshoeken leidt ertoe dat seniorverpleegkundigen beseffen welke vaardigheden ze al in huis hebben. Door niet in termen van goed of fout te denken, ontstaan verrassende succeservaringen. Overwegingen om bepaalde zaken die al lang spelen eindelijk bespreekbaar te maken, krijgen concreet vorm.

De succeservaring en bewustwording van de kracht van de eigen invloed maakt energie vrij en resulteert in enthousiasme, leergierigheid en durf om de ingezette lijn in de volgende studio door te zetten. Het feit dat dit proces met gelijkgestemden wordt gedeeld, versterkt het geheel. Het begint een collectieve ervaring te worden: er ontstaat meer ruimte om als individu vrij te bewegen en men ervaart kracht in de verbinding met elkaar. Onmogelijkheden ('dat durf ik nooit tegen mijn collega te zeggen') worden mogelijkheden.

Effecten na het DC

Na het DC gaat een groot aantal verpleegkundigen gesprekken aan. Zaken worden bespreekbaar binnen het team en naar andere collega's door initiatief van de seniorverpleegkundige. Er wordt ook helder hoeveel onduidelijkheid er nog is in de rolverdeling tussen seniorverpleegkundige en teamleider; verschillen komen boven tafel. Dit geeft input om ook met de managers bedrijfsvoering dit thema organisatiebreed aan te pakken. De groep wordt krachtiger en leert een betere invulling te geven aan de eigen rol. Leren en feedback vragen worden steeds vaker onderdeel van het dagelijks functioneren. Ook vragen de seniorverpleegkundigen sneller ondersteuning van collega's. Er is voor de groep seniorverpleegkundigen, en ook deels bij de teamleiders een eigen taal ontstaan. Beteke-

nissen zijn transparanter, beelden zijn gedeeld en leren mag! Dit alles komt ten goede aan de werksituaties.

Effecten voor de afdeling Opleidingen

De afdeling Opleidingen van het CWZ is op 1 januari 2005 ontstaan door de samenvoeging van de tot dan toe aparte onderdelen Bedrijfsopleidingen en Beroepsopleidingen. De vraag vanuit het CWZ aan deze afdeling is sterk aan het veranderen, wat andere eisen stelt aan de competenties van de opleidingsadviseurs. Het vormgeven en uitvoeren van het DC is daarom ingericht als leertraject voor de afdeling Opleidingen.

De ervaring met de ontwerpwijze, de leerprincipes en de rol als observator en gespreksleider leveren bewustwording op ten opzichte van de gewenste rol. Dit nieuwe beeld geeft energie en enthousiasme om deze nieuwe vaardigheden verder uit te bouwen. Naast de rol van inhoudelijk expert groeit de opleidingsadviseur in de rol van adviseur en procesbegeleider.

Daarnaast brengt het DC een nieuwe sfeer voor de afdeling Opleidingen. Deelname is op vrijwillige basis en niet alleen voor opleidingsadviseurs. Ook personeelsmanagers, de loopbaanadviseur en de klachtenfunctionaris zijn actief. Mensen die voorheen vanuit hun functie niet samen hoefden te werken, komen elkaar tegen in het DC. Medewerkers leren elkaar op een andere manier kennen. De (vernieuwde) verbinding tussen de medewerkers, die actief aan dit proces deelnemen, zorgt voor professionele en relationele verdieping.

■ Conclusie

De impact van het DC overtreft de verwachtingen dusdanig dat een aantal vragen opkwamen: Wat gebeurde er nou precies? Is dit op te roepen bij andere leertrajecten? Levert hetzelfde doen bij een andere doelgroep hetzelfde effect? Kortom: Kan het rendement van een dergelijk traject worden herhaald door dezelfde omstandigheden te creëren en dezelfde leerprincipes toe te passen? Het lijkt in elk geval een voorwaarde! Het toepassen van de leerprincipes gedurende het gehele traject werkt zeer krachtig.

Werken met principes

Het gehele traject is vormgegeven door consequent te redeneren vanuit een aantal richtinggevende principes. Bij alle ontwerpvrage-



stukken heeft dit gezorgd voor een richtinggevend kader dat hielp om gezamenlijke keuzes te maken. De leerprincipes zorgen uiteindelijk voor een sterke collectieve beleving. Deelnemers worden niet gevraagd wat niet binnen hun mogelijkheden ligt. Ze worden wél gevraagd te participeren. Juist door die participatie ontstaat een onderling aanvaarde betekenis over de rol van de seniorverpleegkundige in het CWZ.

Eigenaarschap

De omstandigheden waarin het DC wordt ontworpen, kenmerken zich door schaarste (budgetbeperking) en de wens van de afdeling Opleidingen zich te professionaliseren. Het traject kan en wil men dus niet geheel door externen laten uitvoeren. Terugkijkend kan gezegd worden dat dit feit een positieve invloed heeft gehad. De uitgesproken noodzaak tot deelname heeft de medewerkers richting gegeven in het actief en enthousiast nemen van verantwoordelijkheid. De medewerkers zijn eigenaar geworden van het traject, ondersteund door externen.

Vervolg

Het gebruik van de leerprincipes vormt, samen met de leervragen van de seniorverpleegkundige, het uitgangspunt bij de vervolgstappen van dit traject. Deze vervolgstappen bestaan uit o.a. diverse workshops, intervisie en persoonlijke coaching. Bovendien staan de teamleiders te trappelen om eind 2006 te starten met hun ontwikkeltraject en hun DC. Over een jaar zal antwoord gegeven kunnen worden op de vraag of het rendement van een dergelijk traject herhaald kan worden door een zelfde soort omstandigheden te creëren en dezelfde leerprincipes toe te passen.

* Waar 'zij' staat, kan ook 'hij' gelezen worden.

Literatuur

- Development Centers, ontwikkelen van competenties in organisaties. H.H. Tillema (red.). 1996, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

* **Sonja Bögels** is trainer/adviseur binnen haar eigen bureau ViVe! Training & Advies

Martijn Frijters is adviseur bij Kessels&Smit, the learning company
Monique Kloks is Hoofd Opleidingen in het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis te Nijmegen