

# Van visie naar realiteit: handen en voeten geven aan kernwaarden

*Karin Derksen en Maartje van Trigt-Daamen*

De zorgsector is al jarenlang sterk in beweging. Factoren als de toenemende marktwerking, fusies, veranderende geldstromen, tekort aan bepaalde groepen medewerkers, ontwikkelingen op medisch gebied en toegenomen druk op efficiency, stellen managers in de zorg voortdurend voor nieuwe uitdagingen. In de zoektocht naar houvast en oplossingsrichtingen, zoeken veel zorginstellingen hun heil in de richting van kernwaarden: waarden als 'ondernemerschap', 'gastvrijheid' of 'veiligheid' moeten intern en extern richting geven aan het handelen. Helaas bieden deze kernwaarden vaak onvoldoende soulaas. Want: wat betekent dat dan, dat medewerkers 'ondernemender' moeten worden? Hoe ziet 'gastvrijheid' er in een ziekenhuis eigenlijk uit? Hoe geef je handen en voeten aan kernwaarden?

Als opleidingsadviseurs ondersteunen wij organisaties bij het bereiken van hun doelstellingen, met activiteiten op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen. Vanuit dat perspectief bekijken wij regelmatig de wens van zorginstellingen om de kwaliteit van hun medewerkers te verhogen, als doorslaggevende factor voor succes van de organisatie. In dat licht wordt van medewerkers bijvoorbeeld verwacht dat zij werken in lijn met kernwaarden als veiligheid of gastvrijheid, of (organisatiebrede) competenties als ondernemerschap. Vaak wordt de opdracht om dit te realiseren bij (HR-) managers neergelegd. Die vervolgens worstelen met de vraag op welke 'knoppen' zij moeten 'drukken' om het gedrag van de medewerkers in de gewenste richting te krijgen. Bij medewerkers leidt de introductie van kernwaarden en competenties vaak tot vragen, irritatie en/of onzekerheid: 'wat verwachten ze nu eigenlijk van me?' 'Wat doen we dan niet goed?' Praktisch als de meeste medewerkers in de zorg zijn ingesteld, kunnen ze niets met abstracte containerbegrippen, en richten zich weer op dat waar ze goed in zijn: hun dagelijkse werk.



## Hefbomen

Zoals er meerdere wegen naar Rome leiden, zijn er ook meerdere manieren om vorm te geven aan kernwaarden en organisatiebrede competenties. Wat de beste manier is, verschilt uiteraard per situatie: wat speelt er allemaal (nog meer) in deze organisatie? Welke activiteiten en interventies zijn al uitgevoerd? Wat is de cultuur van de organisatie?

In de aanpak die wij kiezen, zijn wel altijd een aantal uitgangspunten terug te vinden. In onze visie bereik je de beste resultaten door:

- Een planmatige aanpak waarbij de missie en visie van de organisatie het vertrekpunt vormen, en kernwaarden en competenties worden uitgewerkt naar concreet werkgedrag
- De leidinggevenden in het middenkader te erkennen en benutten in hun sleutelpositie als het gaat om het realiseren van organisatieveranderingen: zij zijn immers direct verantwoordelijk voor het functioneren en de ontwikkeling van hun medewerkers.
- Samen met de mensen die het moeten doen, betekenis en invulling te geven aan thema's en competenties.
- Samen met de doelgroep een ontwikkelingstraject vormgeven, zodat het traject goed aansluit op de doelgroep en de doelgroep zich ook eigenaar voelt.
- Een koppeling te maken tussen het werken aan een concreet bedrijfsresultaat en de ontwikkeling van medewerkers en/of managers: werken en leren gaan hand in hand.
- Het leren zoveel mogelijk in het dagelijkse werk te laten plaatsvinden en zo min mogelijk in een klaslokaal.

Als het erom gaat de kwaliteit van het werk van medewerkers én managers te verhogen, zijn deze uitgangspunten naar onze overtuiging belangrijke hefboomen.

Hoe kan zo'n planmatige aanpak er dan uitzien? Zoals gezegd zijn er verschillende mogelijkheden, afhankelijk van de situatie. Hieronder schetsen wij twee mogelijkheden uit eigen praktijk.



## Aanpak 1 Maak de belofte 'veiligheid' aan de klant waar

**E**en ziekenhuis heeft als belofte aan de klant: 'veiligheid staat bij ons voorop'. Hoe kunnen zij ervoor zorgen dat hun medewerkers deze belofte waarmaken? Een mogelijke aanpak is kort gezegd: maak een koppeling tussen de gewenste competenties van medewerkers en de belofte van de organisatie aan de klant. Breng zo concreet mogelijk in beeld: wat voor (werk)gedrag hoort bij deze belofte aan de klant? Met andere woorden: wat zie je een medewerker in de praktijk doen als hij (of zij) 'veilig werkt'? En in welk opzicht is dat bij dit ziekenhuis anders dan bij andere ziekenhuizen?

**Wat zie je een medewerker in de praktijk doen als hij (of zij) 'veilig werkt'?**

In de uitwerking van deze aanpak is de eerste stap het beschrijven van 'zichtbaar gewenst werkgedrag': wat zie je een medewerker in de praktijk doen als hij 'veilig werkt'? Om dit te beschrijven, kun je meestal te rade gaan bij hulpmiddelen als functieprofielen of competentieprofielen, eventueel ook uit het onderwijs. Cruciaal in deze stap is om zo concreet mogelijk te worden bij de beschrijving van het werkgedrag.

Vertrekken vanuit kritieke werksituaties helpt bij deze concretisering. Bijvoorbeeld: 'De verzorgende is altijd in de kamer aanwezig, wanneer de zorgvrager na een operatie voor het eerst gaat douchen.'

De volgende stap is dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek gaan over de vraag welke ontwikkeling bij de betreffende medewerker nog gewenst is. Voortgaand op het voorbeeld: de verzorgende durft bij de zorgvrager niet goed aan te geven dat hij aanwezig moet zijn bij het douchen in verband met de veiligheid van de zorgvrager. De verzorgende en de leidinggevende komen zo te spreken over de communicatieve vaardigheden van de verzorgende.

Vervolgens maken medewerker en leidinggevende samen een (ontwikkelings)plan om de gewenste ontwikkeling te bereiken, bijvoorbeeld door activiteiten als coaching (on-the-job), intervisie, meelopen met collega's, interne stages, en eventueel opleidingen en trainingen. Het resultaat van deze activiteiten kan worden vastgelegd in een portfolio.

## Aanpak 2 Gastvrijheid bevorderen

**E**en ziekenhuis wilde gastvrijheid bevorderen: de medewerkers moesten zich gastvrij gaan gedragen. Een van de zorggroepen vroeg hierbij ondersteuning van EMC. In het traject dat wij hier hebben ontwikkeld, is de koppeling gemaakt tussen het thema gastvrijheid en de ontwikkeling van de middel managers - zoals in veel organisaties de sleutelfiguren bij een organisatieverandering. De managers kregen de opdracht op hun eigen afdeling aan de slag te gaan met het thema 'Gastvrijheid in de praktijk'. Met andere woorden: zorg ervoor dat jouw medewerkers gastvrij gedrag laten zien. Het ziekenhuis wilde de invulling van het begrip gastvrijheid niet van hogerhand opleggen, maar vanuit de medewerkers zelf laten komen. Vanuit eigen ideeën is het vaak gemakkelijker om een gedragsverandering op de werkvloer te realiseren.

Het implementeren van gastvrijheid kreeg de status van praktijkopdracht in een ontwikkeltraject van managers.

Met de managers hebben we werksessies gehouden waarin gezamenlijk een kader is geformuleerd: wat betekent gastvrijheid voor jou? Welke competenties zijn hierbij belangrijk? Welke items spelen hierbij een rol, zoals omgeving en veiligheid.

Het implementeren van gastvrijheid heeft vervolgens de status gekregen van praktijkopdracht in een ontwikkeltraject van de managers, waarmee al was gestart. De managers kregen de opdracht hun medewerkers ertoe te bewegen een concrete bijdrage te leveren aan het thema gastvrijheid vanuit hun functie. De managers schreven hiervoor een plan van aanpak, en hadden ieder een 'budget' voor externe ondersteuning bij de uitvoering hiervan. Dit budget konden ze aanwenden voor uiteenlopende vormen van ondersteuning, zoals coaching on-the-job, begeleiding bij een werksessie op de eigen afdeling of intervisie. De ondersteuning was dus naar behoefte en op maat.



**Karin Derksen** startte haar loopbaan met de inservice opleiding verpleegkunde, en heeft daarna werk als opleidingsadviseur in een ziekenhuis gecombineerd met de studie toegepaste Onderwijskunde. Daarna maakte zij de overstap naar

EMC Leren in bedrijf, waar zij werkzaam is als senior opleidingskundig adviseur. Momenteel combineert zij haar werk bij EMC met een promotieonderzoek naar informeel leren in organisaties.



**Maartje van Trigt-Daamen** studeerde Logopedie en Gezondheidswetenschappen, met als afstudeerrichting gezondheidsvoorlichting. Daarna werkte zij jarenlang als manager in de gezondheidszorg. In deze rol besteedde zij veel aandacht

aan het coachen en ontwikkelen van teams. Na een tussenstap als zelfstandig adviseur en coach, maakte zij de overstap naar EMC Leren in bedrijf, waar zij werkt als adviseur, coach en procesbegeleider.