

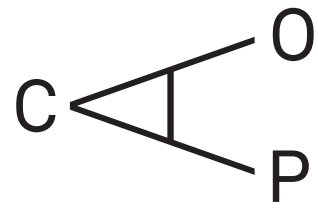
Impactvol
denken en handelen
binnen ziekenhuizen
en categorale instellingen

*Handreiking bij het toepassen van het Impact
Model in het kader van strategisch opleiden*



Deze handreiking is ontwikkeld door het CAOP in opdracht van de NVZ in het kader van de (verdiepings)workshops “Resultaat en impactgericht denken en handelen”.

November 2019



Impactvol denken en handelen binnen ziekenhuizen en categorale instellingen

Handreiking bij het toepassen van het Impact Model in het kader van strategisch opleiden

Auteurs

Niels-Ingvar Boer
Jeannette Pannekoek

Inhoudsopgave

Samen werken aan goede zorg	5
Belang van strategisch opleiden	5
Leerinterventies die bijdragen aan de organisatiedoelen	6
Expliciteren van resultaat, uitkomst en effect	7
Evalueren van leerinterventies	8
Stappenplan en invulformulier Impact Model	10
Zorgen voor passende randvoorwaarden	11

1. Samen werken aan goede zorg

Het leveren van medisch-specialistische zorg (in samenwerking met huisartsen en andere zorgaanbieders) vormt het **werkterrein** van ziekenhuizen. De zorgvraag van de patiënten is daarbij het uitgangspunt en het personeel met een diversiteit aan expertisegebieden wordt daaromheen op efficiënte wijze ingezet.

Er zijn allerlei **trends en ontwikkelingen** die inwerken op dit werkterrein. Zo verandert onder andere de kijk op zorg en gezondheid in de loop der jaren, worden zorgvraagstukken complexer en verandert het werk door vakinhoudelijke ontwikkelingen. Deze veranderingen vragen van ziekenhuizen dat zij hierop tijdig inspelen en zich continu blijven ontwikkelen.

Dat stelt ziekenhuizen ook voortdurend voor allerlei **opgaven / strategische doelen**. Toenemende vraag naar zorg kan bijvoorbeeld resulteren in arbeidsmarkttekorten, nieuwe wetgeving kan uitmonden in een andere organisatie van de (zorg)functies en demografische ontwikkelingen roepen uitdagingen op ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



Figuur 1 Hoe ontwikkelingen het werkterrein van ziekenhuizen continu beïnvloeden en resulteren in (nieuwe) opgaven

- Monitor periodiek relevante trends en ontwikkelingen en anticipeer op de gevolgen die dit heeft op het werkterrein van het ziekenhuis.
- Expliciteer hoe deze ontwikkelingen de opgaven (strategische doelen) van het ziekenhuis beïnvloeden en tot welke nieuwe opgaven dit kan leiden.

2. Belang van strategisch opleiden

De Raad van Bestuur van een ziekenhuis is eindverantwoordelijk voor het op een passende wijze adresseren van de opgaven van de organisatie. Het kunnen realiseren van de strategische doelen vraagt vaak om een bepaalde gedragsverandering bij medewerkers. Strategisch HR beleid vervult binnen ziekenhuizen een cruciale rol ten aanzien van het vormgeven van passende randvoorwaarden voor dit gewenste gedrag. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het aantrekken van de juiste mensen, het binden en boeien van medewerkers, het optimaal inzetten van de beschikbare competenties en het stimuleren van interne en externe mobiliteit. Opleiden en ontwikkelen vormt een specifiek onderdeel binnen strategisch HR beleid (ongeacht hoe dit organisatorisch is ingebed). Opleidingsfunctionarissen stimuleren een professionele cultuur en klimaat van innoveren,

leren en verbeteren. Daarbij gaat het onder andere om de continue bekwaamheid van medewerkers en het ontwikkelen van (medisch) leiderschap.

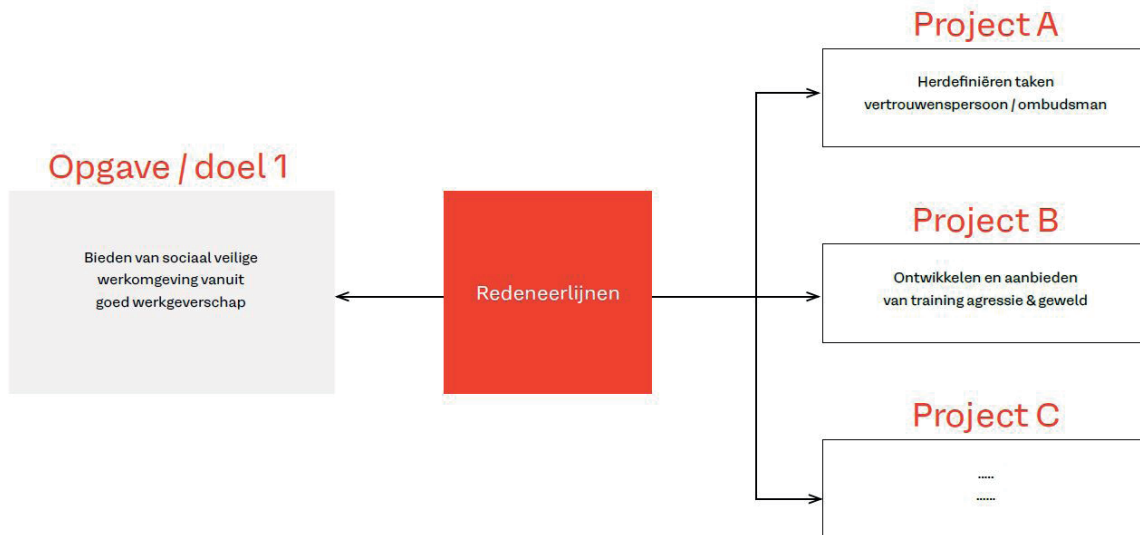
Met de subsidieregeling Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg (KIPZ) geven ziekenhuizen en categorale instellingen een extra impuls aan de kwalificaties van medewerkers. Dat gebeurt onder andere door het opstellen en uitvoeren van een **strategisch opleidingsplan**. In dergelijke plannen staan allerlei leer- en ontwikkelinterventies waarmee de kennis, kunde en attitude van medewerkers zo veel als mogelijk gaat/blijft aansluiten bij de strategische doelen en opgaven van het ziekenhuis.

- Wees als opleidings- en ontwikkel professional een (strategisch) adviseur richting je opdrachtgevers. Voorkom ‘u vraagt wij draaien’-situaties door de vraag achter de vraag te expliciteren. En aan te geven in hoeverre op basis van uw expertise het gevraagde gaat bijdragen aan de organisatieopgave.

3. Leerinterventies die bijdragen aan de organisatiedoelen

Er dient een duidelijke relatie te bestaan tussen de strategische doelen van de organisatie en de diverse leer- en ontwikkelinterventies die doorgaans projectmatig worden opgepakt. Deze relatie wordt geëxpliciteerd door middel van zogeheten **redeneerlijnen**. Er zijn twee manieren om naar deze onderlinge relatie te kijken:

- *Denken vanuit de opgave*: Organisatieopgaven zijn doorgaans complexe vraagstukken die niet met één simpel project kunnen worden opgelost. Opleiden en ontwikkelen is één van de aanvliegroepen om hieraan bij te dragen. Het is zaak om te expliciteren wat er allemaal voor nodig is om een strategische doelstelling te realiseren en hoe dit kan worden vertaald in meerdere projecten (redeneren van links naar rechts in figuur 2). Deze denkexercitie helpt om het ‘totaal plaatje’ / organisatieopgave in beeld te houden, aan te geven en af te bakenen waar een leerinterventie project wel en niet aan bijdraagt en om ‘blinde vlekken’ in een strategisch opleidingsplan op te sporen.
- *Denken vanuit het individuele project*: Om met een project impactvol te zijn en dus bij te dragen aan de organisatiedoelen, is het van belang om door middel van een redeneerlijn duidelijk te kunnen aangeven hoe die bijdrage wordt geleverd (redeneren van rechts naar links in figuur 2). In de volgende paragraaf lees je hoe je dit doet.



Figuur 2 Voorbeeld van hoe verschillende projecten tezamen kunnen bijdragen aan een specifieke organisatie opgave

- Weet aan welke (strategische) opgave(n) van de organisatie je met een bepaalde leerinterventie een bijdrage wil leveren. Maak expliciet hoe de leerinterventie bijdraagt aan het grotere geheel.
- Omgekeerd, controleer of de optelsom van de leerinterventies (geformuleerd in bijvoorbeeld een jaarplan) voldoende zijn om bepaalde organisatie opgaven het hoofd te bieden. Redeneer dus terug vanuit de opgave naar de projecten die ervoor nodig zijn om dit te realiseren.

4. Expliciteren van resultaat, uitkomst en effect

Voor het ontwikkelen van een leerinterventie schrijf je als opleidingsprofessional projectplannen die je door interne of externe projectleiders laat uitvoeren. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om het ontwikkelen van een training 'omgaan met agressie' of het verzorgen van een leiderschapsprogramma. Een projectleider van een leerinterventie is ervoor verantwoordelijk dat de projectmiddelen zoals kennis, geld en tijd (middelen) gedurende het project door middel van verschillende (project)activiteiten zo worden ingezet dat het (project)resultaat conform het projectplan wordt gerealiseerd.

Voorbeeld van een redeneerlijn

Wij willen het ziekenhuispersoneel een sociaal veilige werkomgeving bieden. Daartoe ontplooiën we allerlei initiatieven, waaronder het aanbieden van trainingen 'agressie & geweld'. In dit project gaan wij een trainingsprogramma ontwikkelen en dat in eerste instantie tien keer aanbieden om het vervolgens te evalueren (projectresultaat). Wij streven er naar dat iedereen die mogelijk in contact komt met agressie en geweld deze training gaat volgen en deze goed beoordeeld (uitkomst). Om dit te realiseren betrekken wij leidinggevenden al bij de ontwikkeling van het programma. Uiteindelijk beogen wij dat mensen zich door de training veiliger voelen, meer zelfvertrouwen hebben en door goed reageren ertoe bijdragen dat situaties met agressie en geweld minder escaleren.

Leerinterventies zijn echter nooit een doel op zich, maar dienen altijd een hoger doel: het realiseren van een bepaalde gedragsverandering bij medewerkers en managers waardoor de doelen/opgaven van de organisatie beter kunnen worden gerealiseerd.

Naast het opleveren van het projectresultaat (i.e. het ontwikkelen dan wel aanbieden van een bepaalde leerinterventie) wil je als projectleider ook dat de beoogde doelgroep volgens plan gebruik maakt van de leerinterventie; de uitkomst dat mensen een training ook daadwerkelijk hebben gevolgd en daar tevreden over zijn (uitkomst). Maar het gaat verder; je wilt ook dat de training het gewenste effect realiseert; i.e. de gewenste gedragsverandering die bijdraagt aan de opgave (effect). Hoewel je als projectleider nooit verantwoordelijk kunt worden gesteld voor de uitkomst en het effect (je cirkel van invloed is uiteraard beperkt, je bent afhankelijk van andere partijen en het succes van leerinterventies is nooit te garanderen), is het wel de uitdaging om de leerinterventies zo vorm te geven dat de kans op succes optimaal is.



Figuur 3 Verschillende processtappen die uiteindelijk resulteren in het gewenste effect

- *Zorg dat je het projectresultaat van een leerinterventie zo omschrijft dat je als projectleider volledig de verantwoordelijkheid kunt nemen voor het realiseren hiervan.*
- *Formuleer zogenaamde ‘redeneerlijnen’, waarin je de onderlinge relatie tussen projectresultaat, uitkomst, effect en opgave expliciteert en neem dit als vast onderdeel op in elk projectplan.*
- *Betrek de partijen die een belangrijke rol (gaan) spelen bij het realiseren van de uitkomsten, effecten en opgaven al bij de uitvoering van een leerinterventie. Dat zijn immers de mensen die uiteindelijk het verschil gaan maken met het opgeleverde projectresultaat.*

5. Evalueren van leerinterventies

In de vooraf geformuleerde redeneerlijnen heb je de verbinding gelegd tussen projectresultaat, uitkomst, effect en opgave. Om te weten of je de uitkomst en effect ook daadwerkelijk hebt gerealiseerd (naast een efficiënte inzet van de middelen tijdens de verschillende project activiteiten), is het van belang om ook van tevoren aan te geven hoe je kan constateren dat je hebt gerealiseerd wat je voor ogen had.

Om dat mogelijk te maken formuleer je vooraf de **indicatoren**, voor alle eerder genoemde onderdelen. Dat kan kwantitatief (bijv. tenminste 50% van de managers is op training geweest, het ziekteverzuim is met 2% afgenomen), maar ook kwalitatief (bijv. medewerkers voelen zich beter geëquipeerd en waren tevreden over een training).

Tips voor het benoemen van indicatoren

- Er bestaan geen 'gouden' indicatoren die alleszeggend zijn. Onderken de beperkingen van (goede) indicatoren.
- Begin met een zo gering mogelijk aantal indicatoren en bereid deze gaande weg uit indien daartoe aanleiding is.
- Zorg voor een goede mix tussen kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. Voorkom dat je alleen monitort wat kwantitatief is te 'meten'.
- Maak voor de hiervoor benodigde data zo veel als mogelijk gebruik van bestaande gegevens (verzuiadministratie, MTO e.d.).
- Voer de toets der toerekenbaarheid uit. Er zijn drie factoren die de realisatie van een doelstelling kunnen bespoedigen, dan wel in de weg kunnen staan: de eigen organisatie, andere organisaties en autonome ontwikkelingen. Zorg dat de indicatoren zo veel als mogelijk betrekking hebben op het eigen handelen.
- Voer de perverse-prikkel-toets uit om negatief strategisch gedrag zo vroeg mogelijk in beeld te hebben.

monitoring / evaluatie / reflectie

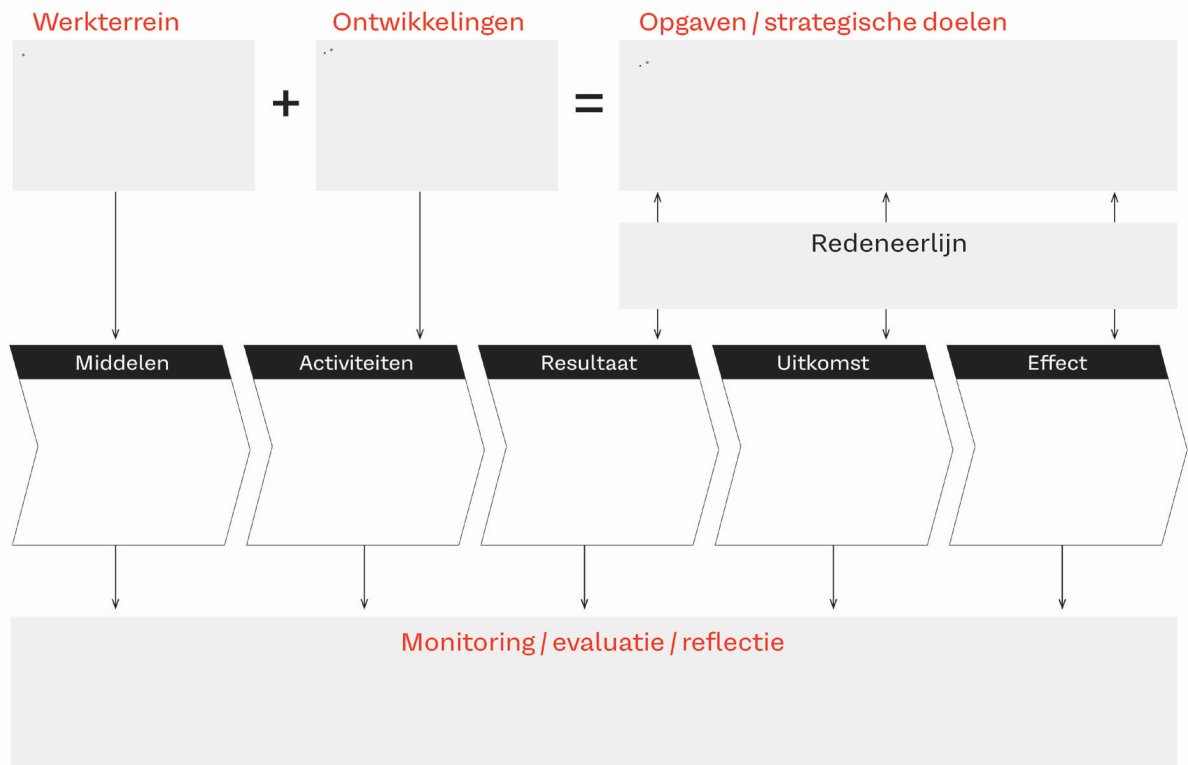
MIDDELEN	ACTIVITEITEN	RESULTAAT	UITKOMST	EFFECT
<ul style="list-style-type: none"> • 2 Senioren en een medior • € 20.000,- (uren) • € 5.000,- (out of pocket) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie mijlpalen volgend projectplan • Positieve afstemming met opdrachtgever • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainingsopzet gereed volgens specificaties • Beoogd aantal trainingen op tijd aangeboden • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • In totaal 100 deelnemers getraind • Bij evaluatie training deelnemers minimaal score 8 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen geven bij evaluatie aan zich veiliger te voelen en meer vertrouwen te hebben • 25% Minder escalaties t.o.v. gemiddelde afgelopen 5 jaar • ...

Figuur 4 Voorbeelden van indicatoren voor de verschillende onderdelen voor de training **Omgaan met Agressie & Geweld**

- *Expliciteer in een projectplan niet alleen indicatoren voor de in te zetten middelen en de verschillende uit te voeren activiteiten, maar ook voor het projectresultaat, de uitkomst en het effect op basis waarvan je kan beoordelen of je uiteindelijk tevreden bent.*
- *Monitor gedurende het gehele traject de opgestelde indicatoren.*
- *Evalueer achteraf in hoeverre de beoogde score op deze benoemde indicatoren zijn behaald.*

6. Stappenplan en invulformulier voor het Impact Model

Hieronder tref je het Impact Model aan. Het invulbare formulier van het Impact Model is in een apart (digitaal) document aan deze handreiking toegevoegd. Het is een geheugensteuntje om de verschillende aspecten uit deze handreiking systematisch mee te nemen bij het opstellen van een projectplan. Daarmee wordt de kans op impactvolle leerinterventies vergroot.



Stappen bij het invullen van bovenstaand schema:

1. Benoem aan welke organisatieopgave je met een leerinterventie wil bijdragen.
2. Specificeer voor welke doelgroep / welk werkterrein je dat wilt doen.
3. Expliciteer welke ontwikkelingen deze opgave bevorderen dan wel belemmeren.
4. Definieer welk effect je met een leerinterventie beoogt, in het licht van deze opgave.
5. Redeneer terug welke uitkomst en (project)resultaat je hiervoor hebt te realiseren.
6. Expliciteer welke middelen en (project)activiteiten er nodig zijn om dit te realiseren.
7. Benoem voor alle bovenstaande elementen indicatoren.
8. Monitor de indicatoren en evalueer en reflecteer na afloop van een project.

7. Zorgen voor passende randvoorwaarden

Het worden van een lerende professional dan wel organisatie vraagt om een gedragsverandering binnen een ziekenhuis. Er bestaan verschillende krachten die tot dit veranderende gedrag leiden. Het zogeheten Zeven Krachten Model identificeert drie zingevende krachten, die vooral door bewustwording, confrontatie en uitleg effect hebben (noodzaak, visie en successen) en drie actiegerichte krachten, die gedrag(sverandering) tastbaar maken (structuren, capaciteiten en systemen). Daarnaast bestaat er een kracht die de bron en energie is voor de andere krachten (spirit). Alle krachten zijn evenwaardig; voor een effectieve gedragsverandering dienen zij allemaal passende aandacht te krijgen.

Tips bij het aandachtgeven aan de zeven krachten

- Begin met acties waarbij de beleving van noodzaak tot veranderen het grootst is.
- Begin met initiatieven waarbij de kosten beperkt blijven, de implementatietijd kort is en die zeker gerealiseerd worden.
- Sluit aan bij reeds ingezette ontwikkelingen.
- Je kan niet genoeg verhalen en herhalen.
- Het toenemend aantal acties werkt drempelverlagend voor aanvankelijk meer beladen initiatieven, vereiste inspanning (en kosten) wordt minder en acceptatie dus makkelijker.
- Het gelijktijdig op de verschillende krachten actief zijn, voorkomt dat weerstand ruimte krijgt.
- Het analyseren van de geschiedenis van een organisatie aan de hand van de krachten geeft inzicht in de bepalers van moeizaam te veranderen cultuurkenmerken.
- Zoek naar innovaties en mogelijkheden die op de levensfase, ambities en mogelijkheden van de organisatie zijn afgestemd.
- Het continueren van de aanwezige organisatiecultuur is het blijven voeden van de krachten.

- *Neem mensen mee in de noodzaak om te ontwikkelen*

Zonder urgentiebesef zullen mensen niet die extra inspanning leveren die vaak essentieel blijkt om te gaan ontwikkelen. Mensen moeten zich enigszins ongemakkelijk voelen. Dat kan door het creëren van urgentie en het veroorzaken van crises door een bepaald schokeffect. Door het zichtbaar maken van de bedreiging en het verzamelen en verspreiden van analyse informatie die dit onderbouwt. Door het communiceren over organisatie problemen, het stellen van (te) hoge normen, het actief de barricade opgaan van het topmanagement en desnoods door het inzetten van buitenstaanders.

NOODZAAK TOT ONTWIKKELEN

Binnen afdeling X is al een tijdje sprake van ongewenste omgangsvormen onder collega's. Medewerkers gaan hier gelaten mee om. Onlangs is een heftig agressie incident geweest. Medewerkers zijn geschokt en beseffen dat de omgangsvormen niet normaal zijn. Ze willen dat er maatregelen treffen, zodat veroorzakers zich bewust zijn van hun gedrag.

- *Geef richting door een heldere visie op de lerende professional/organisatie*

De visie moet helder, herkenbaar en aansprekend zijn voor iedereen in de organisatie, zodat niemand kan zeggen dat het niet duidelijk was waar dit alles toe moest leiden. Zorg voor een set van heldere uitgangspunten en geef een aantrekkelijk streefbeeld & doel. Zet de juiste competente mensen in en organiseer een brede dialoog over de visie. Zorg voor eenduidige communicatie via diverse fora en maak gebruik van de kracht van eenvoud en herhaling. Leef de visie consequent voor en geef uitleg bij eventuele inconsistenties.

VISIE

Het ziekenhuis staat voor een sociaal veilige werkomgeving voor het personeel. Afdeling X wil, dat de (verbale) agressie onder collega's afneemt. Het bewustzijn dat agressie niet acceptabel is, moet onder de medewerkers van de afdeling toenemen. Alsook dat medewerkers weten hoe ze kunnen handelen. De medewerkers krijgen trainingen feedback geven en agressiebeheersing.

- *Stimuleer het geloof in ontwikkelen door het vieren van successen*

Zonder korte termijn successen geven te veel medewerkers het op of sluiten zich actief aan bij het verzet. Korte termijn successen creëren is iets anders dan hopen op korte termijn successen. Zorg voor zichtbaar 'laag hangend fruit' en organiseer een pilot waarmee succes is verzekerd. Denk in korte trajecten met duidelijke mijlpalen en creëer vertrouwen in de goede afloop. Deel succesverhalen actief en breed en maak gebruik van de rol van de (social) media. Zoek naar nieuwe helden van de verandering en verbind successen aan de verandering.

SUCCES

Medewerkers van afdeling X hebben een training agressiebeheersing en feedback geven gevolgd. Door de trainingen weten de medewerkers beter op elkaar te reageren. De sfeer op de afdeling is verbeterd en het aantal verbale agressie incidenten is verminderd. In werkoverleggen is er aandacht voor en worden de positieve resultaten benoemd.



Figuur 5 Zeven krachten model voor gedragsverandering

- *Lok door middel van de structuur uit dat mensen zich ontwikkelen*

De organisatorische randvoorwaarden moeten de verandering ondersteunen. Zonder passende structuren zullen er steeds barrières zijn die de verandering vroegtijdig in de kiem smoren. Koppel de verandering expliciet aan het primaire proces. Vertaal de consequenties van de verandering door naar functies, taken en bevoegdheden en zorg voor een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling. (Her)ontwerp een organisatiestructuur die past bij de verandering en neem eventuele belemmeringen in de (fysieke) omgeving weg.

STRUCTUREN

Er is een aandacht functionaris 'Veilige zorg' in de organisatie. Deze functionaris heeft regelmatig contact met de teamleider van afdeling X en ondersteunt bij het creëren van een veilige sfeer op de afdeling. Medewerkers kunnen terecht bij de teamleider of twee collega's. Zij zijn het eerste aanspreekpunt binnen de afdeling bij ongewenste omgangsvormen in het bijzonder agressie. De open (communicatie) structuur maakt het voor medewerkers veilig en laagdrempelig om zaken te aan te kaarten.

- *Maak de lerende medewerker/organisatie haalbaar door te investeren in capaciteiten*

Rust medewerkers toe om naar de visie te handelen omdat zij anders niet alleen de verandering niet kunnen realiseren, maar ook nog eens gedemotiveerd raken en in de weerstand blijven hangen. Inventariseer ontwikkelbehoeften van personeel en breng personeel op niveau met opleiding/training. Experimenteer met gewenste gedragingen (detachering) en voorzie in gewenste ondersteunende hulpmiddelen. Creëer een veilige omgeving met ruimte voor maken van fouten. Integreer gewenste capaciteiten in werving en selectie en spreek mensen aan bij misfit.

CAPACITEITEN

Medewerkers van afdeling X bezitten de kennis, vaardigheden en attitude om elkaar op respectvolle wijze te bejegenen en feedback te geven.

- *Bekrachtig de lerende organisatie door bijbehorende besturings-, informatie- en beloningssystemen*

Zorg dat veranderingen niet tijdelijk van aard zijn. Zij dienen ingebed te worden in de dagelijkse handelingen en te worden overgedragen aan nieuwkomers. Vertaal de verandering door in besturings-, informatie-, bekostigings-, beoordelings- en beloningssystemen en (financiële) monitoring. Organiseer laagdrempelige feedback op ongewenste stimulansen in organisatie systemen.

SYSTEMEN

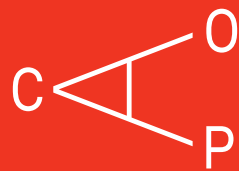
Ongewenste omgangsvormen en m.n. (verbale) agressie staat als standaard agendapunt op het teamoverleg van afdeling X. Tijdens (functionerings)gesprekken tussen de teamleider en medewerker is het een aandachtspunt. In het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers is er aandacht voor het omgaan met ongewenste omgangsvormen, waaronder agressie. '

- *Geef kracht aan de gedragsverandering door positieve spirit*

De verandering moet vol overtuiging worden ingezet en gepaard gaan met een positieve vibe. Zonder inspirerend leiderschap en gemeenschapszin gaat de verandering niet vliegen. Mobiliseer een 'coalition of the willing', een gideonsbende. Toon enthousiasmerend leiderschap en zet alle ambassadeurs van verandering in. Breng inspirerende externen naar binnen en maak gebruik van wij-gevoel. Zorg dat het proces ook leuk is en maak het veranderingsproces zichtbaar met motto's en slogans.

POSITIEVE SPIRIT

De teamleider heeft een voorbeeldrol als het gaat om ongewenste omgangsvormen. Er is een open cultuur en sfeer op de afdeling, waarbinnen medewerkers zich veilig voelen. Ze weten op een respectvolle wijze met elkaar om te gaan en bij wie ze terecht kunnen bij een agressie incident.



CAOP
Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag

Bel of mail voor info:
070 376 5940
j.pannekoek@caop.nl