Interview in Medisch Ondernemen
juni 2010

Trainen, meten en succes

Trainingen bedoeld om de medische vakkennis uit te breiden, op te halen of te verdiepen worden door de meeste medici met zekere regelmaat gevolgd. De meeste praktijkeigenaren zullen het nut van deze cursussen zonder aarzeling onderschrijven. Over nut en noodzaak van trainingen en opleidingen gericht op het management van de praktijkvoering of de persoonlijke ontwikkeling zijn de meningen meer verdeeld. Wat maakt deze trainingen effectief?

Er zijn supporters van trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en managementvaardigheden. En sceptici. Want de vraag of investeren in scholing naast het vakgebied altijd loont, laat zich niet eenduidig beantwoorden. Is het niet efficiënter dat mensen gewoon hun werk uitvoeren en eventueel tijdens het werkproces nieuwe vaardigheden opdoen?

Tandarts Peter Paul van Bennekom volgde recent een training: 'Overtuigen' met Robert Cialdini. "Natuurlijk heel erg 'out of the box', maar het was een heel inspirerend seminar met behalve Cialdini, goeroe op dit gebied, ook interessante sprekers als Roos Vonk en Remco Claassen. Ik kwam er nog drie andere tandartsen tegen, maar ook veel leuke mensen uit het bedrijfsleven. Ik zie wel degelijk het nut van dit soort trainingen. Als tandarts ben ik eigenlijk de hele dag bezig met mensen overtuigen. Dan is het wel handig wanneer je boodschap helder is." Met de redenering dat het volgen van cursussen weggegooid geld en weggegooide tijd is, heeft Van Bennekom weinig op. "Met welke criteria beoordelen patiënten en medewerkers een medicus? Op communicatieve vaardigheden, de manier waarop de dokter met hen omgaat. Vakkundigheid is zelden een eerste criterium dat wordt genoemd. Mensen vinden dat vanzelfsprekend. Een goede zorgverlener moet meer kunnen bieden. In mijn praktijk zijn de tandheelkundige trainingen de basis, maar daarnaast vind ik het belangrijk dat ik mijzelf, maar ook mijn medewerkers, breder opleid."

Education, Entertainment en Empowerment
Trainer Wout Raadgers, compagnon van Falga Training, Coaching en Advies begeleidt leden van maatschappen en praktijkhouders in hun bedrijfsvoering en geeft daarnaast trainingen, meestal aangeboden via de VVAA. De verzakelijking in de zorg, ziet hij terug in de vraag naar aanvullende trainingen door praktijkeigenaren. "Er wordt bewuster voor opleidingen gekozen dan, zeg, tien jaar geleden. Het 'eerste vak' - zoals ik het noem - is de medische bekwaamheid, maar je merkt dat het 'tweede vak' de zakelijke bedrijfsvoering steeds belangrijker wordt. Ook door ontwikkelingen buitenaf. Meer dan vroeger wordt er van medisch beroepsbeoefenaren gevraagd om te onderhandelen met zorgverzekeraars en hun bedrijfsvoering inzichtelijk te maken voor derden. Medici willen zich daarin scholen, maar vervolgens in de praktijk ook daadwerkelijk aan de slag kunnen met hun nieuw verworven kennis."

Rolf van Mierlo, trainer en directeur van Catan - School of Excellence -, merkt eveneens dat cursisten heel bewust keuzes maken. “Meer dan vroeger, moeten resultaten meetbaar zijn. Een goede en effectieve training voldoet aan drie criteria. Ik noem het vaak de drie ‘E’s’, van ‘education’, cursisten moeten wat leren, ‘entertainment’, de training moet leuk zijn en ‘empowerment’, mensen moeten er iets mee kunnen doen.”

Wat wil je weten?
Praktijkeigenaren kunnen zelf ook het nodige doen om de effectiviteit van een te volgen training te vergroten, vindt Raadgers. Vooral door de vraag te stellen wat zij willen weten. “Hoe helderder de vraag, hoe groter de kans dat het geleerde later kan worden toegepast. Er zijn bijvoorbeeld heel veel financiële trainingen, maar naar welke kennis ben jij op zoek? Is het de bedoeling om jaarrekeningen te leren lezen of is het vaststellen van budgetten juist een knelpunt? Wie zich hier vooraf in verdiept, maakt meer kans een passende training te vinden dan de dokter die graag ‘iets meer wil weten over financiën’.”
Ook wordt de effectiviteit van een training bepaald door de houding die de cursist na de training aanneemt, zegt Van Mierlo. “Ziet de deelnemer het nut van de opgedane kennis? Is hij of zij voldoende overtuigd door de cursus om de materie ook structureel toe te passen? Ik merk nog vaak dat veel mensen weten wat ze moeten doen, maar weinig doen wat ze weten”.

Of een training effect heeft gehad, is dus ook een kwestie van perceptie. Heeft de deelnemer het gevoel getrainde zaken te kunnen toepassen of dingen beter te kunnen? Percepties zijn nauwelijks vertaalbaar naar euro’s. Peter Paul van Bennekom vindt dat eigenlijk ook niet nodig. “Ik vind het een wezenlijk onderdeel van het vak dat je jezelf kent en weet waarom je op een bepaalde manier reageert. Ook de vraag waarom patiënten en medewerkers zich gedragen zoals ze doen, is er een die mij als zorgverlener boeit. Trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling helpen hierop antwoorden te formuleren.” Direct meetbare resultaten levert het volgen van dit soort cursussen niet op, geeft Van Bennekom direct toe. Toch denkt de tandarts door het volgen van het seminar ‘Overtuigen’ meer mogelijkheden in handen te hebben om mensen zo nodig te beïnvloeden hun gedrag te veranderen. “De aanpassingen die ik na de cursus heb doorgevoerd in onze praktijkfolder vormen misschien een concreter resultaat. De tekst speelt nu meer in op de belevingswereld van onze patiënten.”

Leren van anderen
In zijn enthousiasme steekt Van Bennekom niet onder stoelen of banken dat hij ook cursussen heeft gevolgd waar hij minder aan heeft gehad. “Ik vind dat niet erg, want daar heb ik dan ten slotte ook weer wat van geleerd. De kans op een misser verklein je natuurlijk door ook af te gaan op het oordeel van mensen die je vertrouwt. Hoewel ik zelf de opleidingenmarkt graag afstruin, kijk ik daarom ook altijd serieus naar tips die ik van anderen krijg.”
Leren van anderen is belangrijk, zegt ook Janfrans Mutsaers, huisarts en voorzitter van het Huisartsenteam, een zorggroep van ruim veertig vrijgevestigde huisartsen in het zuiden van het land. “Met de introductie van de ketenzorg en de DBC-financiering in 2007 zijn er nu

meer dan honderd zorggroepen die zich vooral met diabeteszorg bezig houden. In 2003 waren wij met onze groep destijds een koploper. Vandaar dat onze insteek breder is. Door van elkaars kennis en kunde gebruik te maken, willen wij samen kwaliteitsprocessen opstarten. Als zorggroep kopen wij nu in het kader van de ketenzorg gezamenlijk trainingen in."

Door de scholing van onder andere praktijkondersteuners en doktersassistentes met meer huisartsen tegelijk op te pakken wordt het mogelijk om de training exact te laten aansluiten bij de manier van werken van het Huisartsenteam. Mutsaers: "Voor de COPD-zorg doen alle praktijken zelf het longonderzoek. Om dit te kunnen doen, hebben medewerkers een training gevolgd van een verpleegkundige toegespitst op de situatie in onze praktijken. Dat is veel effectiever dan een algemene cursus bij een instituut. Daarnaast vind ik het een meerwaarde dat de medewerkers van verschillende praktijken door de gezamenlijke cursussen ervaringen met elkaar kunnen delen. Dit sociale aspect van gedeelde feedback en besprekingen is waardevol."

Over het management van de praktijk zelf wordt binnen het Huisartsenteam veel informatie uitgewisseld. Tot een centraal georganiseerde inkoop van trainingen gericht op managementvaardigheden is het echter nog niet gekomen. Mutsaers: "Het ingevoerde ketenzorgprogramma heeft ons als huisartsen de afgelopen drie jaar heel veel tijd en energie gekost. Je moet mensen niet overvoeren, maar ik sluit niet uit dat we in de toekomst ook naar dit soort opleidingen gaan kijken. Als is het maar omdat het heel belangrijk is dat medewerkers goed toegerust zijn voor hun werk."

Een goed uitgangspunt volgens Wout Raadgers die medici waarschuwt om de opleiding van hun medewerkers niet te onderschatten. Want waar in het bedrijfsleven opleiding en training gemeengoed zijn, lijken praktijkeigenaren nog vaak te denken: 'Opleiding? Heb ik dan niet de goede mensen aangenomen?' Raadgers:"Ik zie veel praktijken waar zware verantwoordelijkheden op de schouders van medewerkers worden gelegd die daarvoor niet zijn opgeleid. Je ziet mensen opbloeien wanneer zij eindelijk handvatten krijgen aangereikt om beter leiding te geven, te vergaderen of te overleggen. Ik maak vaak mee dat er bij hen tijdens de cursus volstrekt nieuwe inzichten doorbreken."

In de praktijk van Peter Paul van Bennekom is het volgen van medische vakinhoudelijke trainingen de basis. Daarnaast heeft iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan met een bijbehorend budget waarin doelen op individueel niveau worden vastgelegd. Trainingen gericht op communicatieve of managementvaardigheden horen daar volgens de tandarts bij. "Voor de persoonlijke groei van mijn werknemers vind ik dat van belang, maar ook voor het niveau van praktijkvoering dat ik nastreef." Een verstandige aanpak volgens Raadgers. "Als je mensen faciliteert in het volgen van een opleiding, verhoog je hun kennisniveau, maar je laat ook zien dat je hen serieus neemt. Het geeft medewerkers een gevoel van waardering, van status. Het is niet de hoofdzaak, maar scholing is een onderdeel van een goed personeelsbeleid."

Is het rendement te meten?

Het rendement van trainingen meten is een wetenschap op zich. Donald Kirkpatrick en Jack Phillips hebben er meerdere boeken over geschreven. Hun methodes bestaan uit de volgende stappen:
Stap 1: Reactie en tevredenheid. Is de deelnemer enthousiast over de training?
Stap 2: Vaardigheids- en kennistesten. Heeft de deelnemer daadwerkelijk nieuwe kennis opgedaan?
Stap 3: Toepassing in de praktijk. Gebruikt de deelnemer de nieuwe vaardigheden? Is zijn gedrag veranderd?
Stap 4: impactanalyse op de werkzaamheden.
Stap 5: kosten-batenanalyse
Het doel van stap vijf is aan te tonen hoeveel geld er is verdiend door mensen naar een training te sturen. Dat is echter lastig te meten, zeker voor dienstverlenende beroepen die niet een concreet meetbare productie leveren.

Hoe haal ik meer uit mijn trainingen?

Tip 1: Weet wat je wilt. Hoe helderder de vraag, hoe groter de kans dat het geleerde kan worden toegepast.
Tip 2: Verdiep je in de training en het opleidingsinstituut. Welke trainingsmethoden worden gebruikt? Hebben de opleiders kennis van de medische sector?
Tip 3: Ga af op goede ervaringen van anderen.
Tip 4: Wees zelf bereid om te willen leren. Dit betekent: open mind, scherpe focus, goed aantekeningen maken en uitwerken, veel herhalen en hard studeren!
Tip 5: Trainingen die zich uitstrekken over een langere periode hebben meer effect. Daarnaast is persoonlijke coaching en begeleiding een belangrijke katalysator.