

Loopbaanpaden van verpleegkundigen

In 2000 werkte één op de acht mensen in de zorg. In 2017 zal dat één op de vijf zijn. Bij een toenemende ontgroening van de beroepsbevolking en een toenemende zorgvraag is binden en boeien van medewerkers voor zorgorganisaties dan ook steeds belangrijker. Voor verpleegkundigen is het belangrijk dat ze op de goede plek zitten en regisseur kunnen zijn van hun eigen loopbaan. Maar hoe weet je wat de loopbaanmogelijkheden zijn in je organisatie? En hoe kan de organisatie verpleegkundigen binden, boeien en vermijdbaar verloop tegengaan?

drs. Antje Stapert, loopbaanadviseur VU medisch centrum, Projectleider 'Loopbaanpaden voor verpleegkundigen' bij VUmc

Het inzichtelijk maken van loopbaanmogelijkheden kan een verpleegkundige helpen om – in dialoog met de leidinggevende – een volgende passende ontwikkelstap in de loopbaan te zetten. Dit kan binnen of buiten de eigen afdeling zijn en horizontaal of verticaal.

Doel loopbaanpaden

Een loopbaanpad is een ontwikkeling binnen de werksituatie die een verpleegkundige afsprekt met haar

leidinggevende, eventueel bijgestaan door een loopbaanadviseur. Het pad wordt zo ontworpen dat dit voldoet aan de wenselijke uitdaging van de verpleegkundige en past in de verschillende mogelijkheden binnen de organisatie.

Het doel voor de organisatie is om daarmee verpleegkundigen te binden en te boeien en zo vermijdbaar verloop tegen te gaan. Binnen VU medisch centrum zien we een piek in het

verloop van verpleegkundigen die tussen de één en vijf jaar in dienst zijn. Als verpleegkundigen in dienst komen en binnen twee jaar weer weg gaan, dan heeft dit de organisatie veel geld gekost. Er is relatief veel geïnvesteerd in inwerken. Onze insteek met de loopbaanpaden is om het vermijdbare verloop in deze context tegen te gaan. Als iemand vertrekt door bijvoorbeeld een verhuizing is dit niet te vermijden. Het vertrek door onwetendheid over loopbaanmogelijkheden kan wel vermijdbaar verloop worden genoemd. Medewerkers die hun kwaliteiten in hun werk kwijt kunnen en datgene doen wat hen energie geeft, zijn meer betrokken, productiever en verbinden zich langer aan de organisatie. En als een organisatie een medewerker kan ondersteunen in zijn ontwikkelmogelijkheden heeft dit als neveneffect een positieve invloed op de reputatie van het bedrijf.

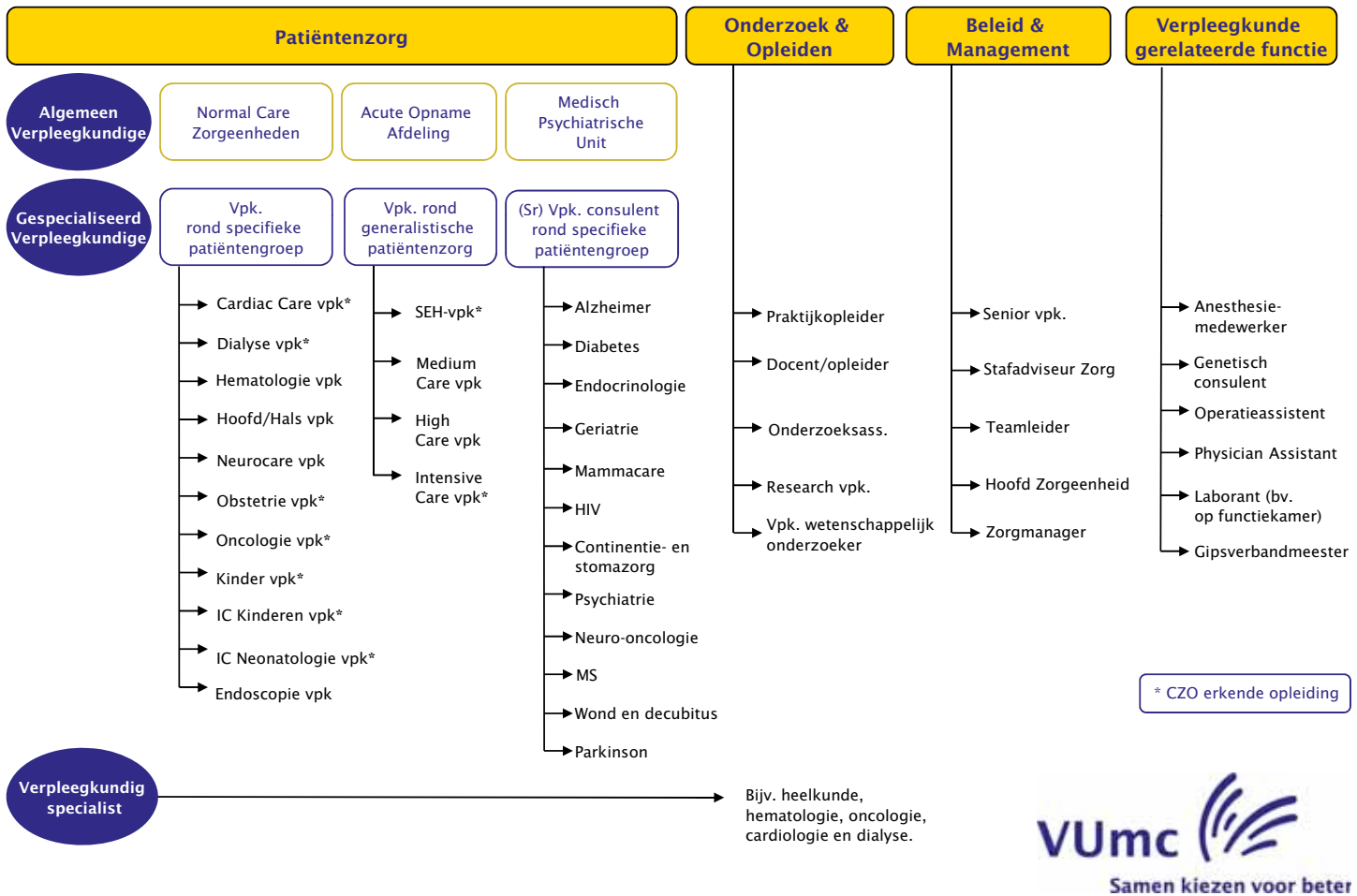
Voor een verpleegkundige is het belangrijk dat zij nu en in de toekomst goed op haar plek zit of daar weer komt, dat zij haar talenten kwijt kan, voldoening uit haar werk haalt en zich voldoende kan ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt echter dat 50 procent van de werkende bevolking nooit nadenkt over waar hij over vijf jaar wil staan in zijn loopbaan en dat 60 procent zijn loopbaan aan het toeval overlaat (MindWorld, 2011).

Voor een organisatie is het dus belangrijk om verpleegkundigen te prikkelen en ze op de juiste plek te houden (eventueel door jobcrafting) of opnieuw te krijgen, voordat zij ontslag nemen bijvoorbeeld door dalende motivatie met gevolgen zoals ziekmelden, matige werkprestaties of onvoldoende oppakken van hun rol in het team. Jobcrafting gaat uit van het principe dat werkne-

Jobcrafting

Jobcrafting staat voor het zelf of gezamenlijk met collega's mooier maken van het werk, door concrete aanpassingen aan te brengen in taken, relaties, betekenis of context...
... zodat het werk beter aansluit op hun persoonlijke behoeftes, sterke kanten, interesses en fysieke en cognitieve capaciteiten;
... vanuit eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen;
... ter bevordering of behoud van uitdagend, betekenisvol en gezond werk;
... met het oog voor organisatiedoelstellingen en zonder collega's of klanten te benadelen.
(Vuuren e.a., 2011).

Loopbaanmogelijkheden verpleegkundigen & verpleegkundig specialisten VUmc



Figuur 1. De tool 'Loopbaanmogelijkheden voor verpleegkundigen' binnen VUmc.

mers zelf bewust aanpassingen doen aan de taakhoud en -uitvoering van hun functie, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en vermogens (Dorenbosch e.a., 2011). Jobcrafting gaat dus ook over de zelfsturende medewerker. Van huidige verpleegkundigen wordt steeds meer gevraagd dat zij beredeneerd en planmatig werken. Loopbaanpaden sluiten aan op hoe ze om kunnen gaan met hun eigen beroepsmatige ontwikkeling. Loopbaanmogelijkheden kunnen de ruimte geven om te ontdekken waar de talenten van

de verpleegkundige zitten omdat deze vaak binnen de eigen functie en op de eigen werkplek nieuwe competenties ontwikkelt.

Tool

De binnen VUmc ontwikkelde tool 'Loopbaanpaden voor verpleegkundigen' kan als handvat dienen. Zowel voor de individuele verpleegkundige als voor de leidinggevende. Als een verpleegkundige op een gegeven moment bemerkt dat zij niet meer op haar plek zit, dan is het handig dat zij kan zien

wat de vervolgstappen binnen de organisatie kunnen zijn en hoe zij die kan aangrijpen en vormgeven. Het kan het inzicht geven dat er veel meer mogelijk is dan zij tevoren had gedacht en dat zij zelf initiatief kan nemen. Daarnaast kan het leidinggevenden helpen. Deze krijgen namelijk ook een goede tool in handen. Denk bijvoorbeeld aan de vijftigplusser die het werk soms fysiek niet meer aan kan, of dit aan ziet komen. Nu is het soms zo dat het onderwerp niet aangesneden wordt omdat opties niet helder zijn.

De loopbaanpaden kunnen helpen het gesprek tussen de leidinggevende en verpleegkundige op gang te krijgen. De leidinggevende kan de verpleegkundige aan de hand van de loopbaanpaden concreet ergens laten starten met nadenken over andere opties. Daarnaast kun je ook denken aan de nieuwe generatie die er aankomt, die misschien wel meerdere jaren bij dezelfde werkgever wil blijven, maar daarbij wel haar kansen wil benutten om zich te ontwikkelen. De leidinggevende kan de tool ook gebruiken voor het benutten en ontwikkelen van de talenten en hoe deze ingevuld te krijgen op de eigen afdeling.

Tool Loopbaanpaden verpleegkundigen

De loopbaanmogelijkheden voor verpleegkundigen in VUmc zijn beschreven in een tool die op intranet staat. De tool bestaat ten eerste uit een globaal overzicht van verpleegkundige functies binnen de organisatie (zie Figuur 1) die in één oogopslag laat zien welke functies er onder andere mogelijk zijn binnen de organisatie. Ten tweede zijn per afdeling de ontwikkelmogelijkheden in beeld gebracht. Zo kan de verpleegkundige zien welke functies en taken er bestaan op haar eigen afdeling én alle andere afdelingen. Daarnaast kan ze zien welke opleidingsmogelijkheden de afdeling biedt

en wat de verdere doorgroeimogelijkheden zijn buiten de afdeling. Ook wordt aangegeven wat binnen de afdeling specifieke aandachtsgebieden, ontwikkelgebieden of werkgroepjes zijn. Zo is er op een verpleegafdeling waar verpleegkundigen een zware lichamelijke belasting ervaren de mogelijkheid dat een verpleegkundige een opleiding tot ergo-coach volgt. Daarnaast zijn er verpleegkundigen nodig die meedenken met het analyseren, oplossen en voorkomen van incidenten. Of ze kunnen trainer worden volgens het train-de-trainer principe om de voorbehouden handelingen te toetsen bij collega-verpleegkundigen. Of een verpleegkundige bekwaamt zich in het lesgeven in de opleiding aan toekomstige gespecialiseerde collega's in bijvoorbeeld omgaan met cytostatica of palliatieve zorg.

Werkwijze

Hoe kan je de tool slim gebruiken in je organisatie? En hoe kom je tot een loopbaanpad van een individuele verpleegkundige? De medewerker en leidinggevende zijn samen verantwoordelijk voor loopbaanplanning, maar wel beiden vanuit hun eigen perspectief. De verpleegkundige die zelf de regie in handen heeft en de leidinggevende die de medewerker stimuleert hier invulling aan te geven. De leidinggevende kan de

randvoorwaarden scheppen zoals bijvoorbeeld meedenken, tijd, een stage, een opleiding faciliteren of de optie van tijdelijke detachering. De loopbaanpaden kunnen de dialoog tussen medewerker en leidinggevende hierbij versterken. Het bespreekbaar maken kan bijvoorbeeld in een jaargesprek of een extra gesprek tussendoor. Ook is het van belang dat verpleegkundigen de tool kennen en de gelegenheid nemen om, wanneer zij daar behoefte aan hebben, de tool ter oriëntatie alvast te gebruiken.

Een eerste stap om een verpleegkundige te ondersteunen bij haar keuzes, is dat zij antwoorden heeft op de volgende vragen: 'Welke kwaliteiten heb ik?' 'Waar ben ik goed in?' en 'Waar krijg ik energie van?' Heeft een medewerker hier goed zicht op, dan kan de stap naar de tool 'Loopbaanpaden voor verpleegkundigen' gemaakt worden. Is het nog niet duidelijk genoeg, dan is de leidinggevende hierin het eerste aanspreekpunt.

Collega's, een digitale loopbaanwijzer of een loopbaanadviseur kunnen helpen bij het beantwoorden van de vragen. Aan collega's kan de verpleegkundige vragen: 'Wat waardeer je in mij en waar vind je dat ik goed in ben?' Of: 'Wat zou jij mij adviseren als volgende stap en waarom?' Uit onderzoek blijkt dat slechts 50 procent aan collega's om feedback vraagt. Feedback vragen is een zinvolle en goedkope insteek om de kansen en mogelijkheden voor de toekomst te vergroten en te gaan doen wat aansluit en past.

De digitale loopbaanwijzer bevat allerlei vragenlijsten en hulpmiddelen om de medewerker inzicht te geven in zijn drijfveren, competenties, kwaliteiten

Oriënterend netwerken

Netwerken is niets anders dan informatie en advies uitwisselen met anderen van wie je denkt dat ze je mogelijk verder kunnen helpen. Netwerken is gaan praten met (zoveel mogelijk) mensen die het werk doen wat jij zou kunnen of willen doen. Zij weten namelijk als eerste dat hun baan vrij komt. Neem daarnaast de wetenschap mee dat 70 procent van de banen via-via wordt vergeven. Tip: 'Vraag nóóit om een baan, vraag altijd om advies!'.



Voor verpleegkundigen is het belangrijk dat ze op de goede plek zitten en regisseur kunnen zijn van hun eigen loopbaan.

etc. Je kan hierbij denken aan 360 graden feedback, loopbaanankers en de tool 'Hoe zit ik in mijn werk' om de eigen vaardigheden, taken en energie in beeld te brengen. De uitslag hiervan kan de verpleegkundige op het spoor zetten van een loopbaanvraagstuk, waar de loopbaanpaden vervolgens een heldere leidraad in kunnen bieden. Wanneer de verpleegkundige helder heeft welke richting zij op wil en weet hoe ze er moet komen, dan kan ze zelf verder aan de slag. Wil ze de optionele functies nog verder verkennen? Dan kan ze oriënterend gaan netwerken of vragen om mee te lopen met een specifieke collega in een bepaalde functie om er zo goed zicht op te krijgen of het inderdaad is wat ze kan en wil. En stel dat er een opleiding voor nodig is, dan kan de verpleegkundige dit bespreken met haar leidinggevende. Zo kunnen ze samen verkennen of het een optie is om het

persoonlijk budget aan te vullen met financiële mogelijkheden van de afdeling. En op welke termijn dit zou kunnen. Wanneer de verpleegkundige en of de leidinggevende vastlopen bij het maken van de vertaalslag naar de ontwikkelrichting, opleidingen, of ander werk, dan kan de verpleegkundige in gesprek gaan met een loopbaanadviseur. Deze kan ook ondersteunen bij vragen over netwerken en hoe dit op te pakken.

Inspiratie

De tool 'Loopbaanpaden voor verpleegkundigen' binnen VUmc is ontwikkeld in opdracht van de directeur P&O. In dit project is nauw samengewerkt met de lijnorganisatie en zijn ervaringen van de afdelingen gebruikt. Relevante spelers in dit geheel zijn onder andere de verpleegkundigen, teamleiders, zorgmanagers, P&O adviseurs, praktijkopleiders, werving & selectie en loop-

baanadviseurs. We wilden een tool ontwikkelen waar daadwerkelijk mee gewerkt gaat worden en die 'levend' en herkenbaar is. Geen papieren tijger dus of een mooi P&O product als uithangbord. De ontwikkelplannen van de afdelingen zijn door de afdelingen zelf ingevuld. Onze ervaring is dat ze daarbij niets nieuws hebben hoeven verzinnen, maar dat het informatie is die - veelal vanzelfsprekend - in de hoofden van sommige mensen zat en die nu gestructureerd op papier staat.

Deze loopbaanpaden kunnen een inspiratie zijn voor andere organisaties die het belangrijk vinden om hun verpleegkundigen te binden, boeien en vermijdbaar verloop tegen gaan. De samenwerking tussen de staf en de lijn en het draagvlak en de betrokkenheid van de afzonderlijke afdelingen is hierbij cruciaal. ■

Literatuur

- MindWorld (2011). Onderzoek onder 890 werkgevers en werknemers in Nederland uitgevoerd in opdracht van NOLOC, beroepsorganisatie voor loopbaanadviseurs.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R., Sanders, J. (2011). Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. TNO.
- Vuuren, M. van, Dorenbosch, L. (2011). Mooi werk: naar een betere baan zonder weg te gaan. Amsterdam: Boom.