



Amsterdam UMC

Universitair Medische Centra

VUmc Academie



LEERLEIDERSCHAP

*Als leidinggevende je invloed aanwenden
om leren en werken met elkaar te verbinden.*

Domein Praktijkleren en Ontwikkelen



Marcel Bruist
Opleider, trainer en coach - VUmc Academie
email: m.bruist@vumc.nl



Wessel Schulte
Senior Learning & Development adviseur - VUmc Academie
email: b.schulte@vumc.nl



Carol Timmer
Opleidingskundig raadgever - VUmc Academie
email: c.timmer@vumc.nl

Amsterdam UMC
Afdeling VUmc Academie
Domein Praktijkleren en Ontwikkelen



Inhoud

Inleiding.....	4
Medewerkers vormen het kapitaal.....	5
Individueel leren van de zorgverlener.....	5
Voel ik mij als zorgverlener okay op de afdeling: hoe sta ik in mijn werk?.....	7
Leren kan de zorgverlener alleen zelf, maar niet alleen doen.....	9
Leven-lang-ontwikkelen.....	9
Leren is werken en werken is leren.....	9
Leren doe je samen onder eigen verantwoordelijkheid.....	9
Leren organiseer je contextueel, op en rond de werkplek.....	9
Leren op verschillende niveaus.....	10
Strategische leerwerk omgeving.....	10
Operationele leerwerk omgeving.....	10
Samen verantwoordelijk.....	12
Formeel- en informeel leren.....	12
Werkplekleren.....	14
Leerleiderschap: werkplekleren faciliteren.....	15
1. Focus aanbrengen en intentie wakker maken door een leidinggevende.....	16
2. Voorzien in leeractiviteiten.....	16
3. Verlenen van prestatieondersteuning.....	18
Situationeel zorgverleners begeleiden.....	19
Begeleidingsbehoefte van de zorgverlener bij haar ontwikkeling.....	20
Stijlen van begeleiding geven door de leidinggevende als leerbegeleider.....	21
<i>Stijl 1, INSTRUEREN</i>	21
<i>Stijl 2, AANMOEDIGEN</i>	22
<i>Stijl 3, ONTWIKKELEN</i>	23
<i>Stijl 4, DELEGEREN</i>	24
Goede fit.....	24
Tips voor het tonen van leerleiderschap.....	25
Samenvatten.....	26
Nawoord.....	26
Gebruikte literatuur.....	27



Inleiding.

In deze inleiding beschrijven we welke ontwikkelingen het nodig maken dat direct leidinggevenden in zorginstellingen adequaat bijdragen aan een leven-lang-leren van zorgverleners door leerleiderschap te tonen.

In de gezondheidszorg veranderen de hulp- en zorgvragen ingrijpend, komen er ongekende technologische mogelijkheden beschikbaar en veroudert kennis razend snel. Het is daarom noodzaak dat zorgverleners blijven leren tijdens hun werkende leven om hun vakbekwaamheid op peil te houden. Zorgverleners willen als professionals zelf steeds de best mogelijke leer- en werkprestaties blijven leveren en willen hierin ondersteund en gefaciliteerd worden door hun direct leidinggevenden.

Van leidinggevenden in zorginstellingen vraagt dit een andere manier van aansturen van de zorgverleners in hun team dan nu meestal het geval is. Naast het stellen van kaders, het geven van richtlijnen en instructies, het beheersen en controleren van processen, het toebedelen van taken aan de zorgverleners en het bewaken van gewenste teamresultaten, vertonen leidinggevenden gedrag dat we 'leerleiderschap' noemen. Zij zijn daarbij gericht op het stimuleren en ontwikkelen van vakbekwaamheid, autonomie en verantwoordelijkheid van de zorgverleners in hun team. Dit doen zij aan de hand van de Entrustable Professional Activities (EPA's). Een EPA beschrijft de professionele taken en verantwoordelijkheden van de zorgverleners op hun zorgafdeling.

Van groot belang voor het slagen van leer- en ontwikkeltrajecten in een zorginstelling is de mate waarin de leidinggevenden betrokken zijn bij het ontwerp en de uitvoering van 'leren en ontwikkelen'. Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat de leidinggevenden achter de voorgenomen ontwikkelingen staan en vóór het leren en ontwikkelen van hun teamleden gaan. Door het tonen van leerleiderschap hebben zij een zeer grote invloed op de omzetting van leerresultaten in nieuw gewenst werkgedrag op hun afdeling.

Leidinggevenden als leerleiders hebben een duidelijke visie op leren en ontwikkelen. Deze is gebaseerd op het positief waarderen van de bijdrage van het leren en ontwikkelen van iedere medewerker aan het bereiken van de strategische doelstellingen van de gehele zorgorganisatie. Een leerleider wendt haar¹ invloed aan en motiveert de zorgverleners op haar afdeling om gewenste en afgesproken resultaten in de zorgverlening te bereiken. Zij complimenteert teamleden voor hun getoonde leer- en werkprestaties en voor de voortgang bij de ontwikkeling van hun bekwaamheid. Zorgverleners weten wat leren en zich ontwikkelen hen oplevert en wat dit concreet bijdraagt aan de resultaatverbetering van hun team en van de organisatie. Hoe en wat een zorgverlener uit een zorgteam leert, wordt mede bepaald door of zij beroepsmatig of professioneel met haar werk bezig is, door haar levensloopfase, door haar ambities en door persoonlijke omstandigheden op dat moment van haar carrière. Dat vergt van de leidinggevende leerleiderschap en flexibiliteit in het aanbieden van mogelijkheden (tijd, plaats, vorm) aan de zorgverleners om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. Naast het stimuleren en de mogelijkheid bieden aan teamleden om formele vormen van leren (opleidingen, cursussen en trainingen) te doen, is het ontwikkelen en optimaliseren en beïnvloeden van leren op de werkplek steeds meer van belang. Zonder leren door hun teamleden is optimaliseren van de kwaliteit van de zorgverlening onmogelijk. Leerleiders dagen alle teamleden uit om in de zorgverlening op de werkplek continu hun persoonlijke kwaliteiten verder te ontwikkelen, hun vakbekwaamheid te laten groeien en daadwerkelijk bij te dragen aan het behalen van de afgesproken doelstellingen en verbeteren van de zorgverlening.

Belangrijk bij leren op de werkplek is dat de leidinggevende met leerleiderschap de zich ontwikkelende zorgverlener of de aanwezige student laat ervaren dat zij nodig is en de lerende merkt dat je door te leren de zorg aan zorgvragers beter uit gaat voeren. Niets is dodelijker voor intrinsieke motivatie van de zorgverlener dan het gevoel de leeractiviteiten te moeten uitvoeren voor 'een vinkje' in haar personeelsdossier of van een student die leert om tentamens te behalen voor een docent. De leerleider richt zich op haar afdeling zo min mogelijk op afvinken, maar zorgt dat de 'vonken er vanaf vliegen'.

Eerst schetsen we in deze notitie de relatie tussen individueel leren van de zorgverlener en van organisatie-leren van de gehele zorginstelling. We geven daarbij aan hoe leerleiderschap van de direct leidinggevende aansluit bij de behoeften van individuele zorgverleners en die van zorginstellingen.

¹ In dit document is gekozen voor de vrouwelijke vorm.



Medewerkers vormen het kapitaal.

Deze paragraaf gaat over het belang van een leven-lang-ontwikkelen door zorgverleners voor de totale kwaliteit van de zorg in een zorginstelling en de rol van de leidinggevende als leerleider hierbij.

Leren is ingebed in alle lagen van de zorgorganisatie. Het gaat hierbij om het lerend vermogen van individuele zorgverleners, van zorgteams en van de zorgorganisatie als geheel te versterken en logisch met elkaar te verbinden.



We gaan ervan uit dat de vakbekwaamheid om goede en veilige zorg op een afdeling te verlenen verankerd is in de individuele zorgverleners. Het gaat hierbij om samenhang tussen vakbekwaamheid, samenwerkend vermogen en lerend vermogen. Iedere zorgverlener dient zelf haar eigen vakbekwaamheid op peil te houden. Dat betekent dat zij als professional blijft leren in haar beroepsuitoefening. Door leven-lang-ontwikkelen verhoogt de zorgverlener voortdurend haar kwaliteit van werken.

Wanneer ieder teamlid zich blijft ontwikkelen, heeft dit direct gevolgen voor de algehele kwaliteit van de geboden patiëntenzorg op een afdeling en binnen een zorginstelling. Als totale groep zorgverleners vormen zij het 'kapitaal' van de zorgorganisatie. De individuele vakbekwaamheid van de zorgverlener is zo een belangrijke en bepalende succesfactor bij de totale kwaliteit van de door een team en zorginstelling geleverde diensten aan zorgvragers.

Dit leren in een zorgorganisatie vraagt van direct leidinggevenden om leerleiderschap. Dat betekent voor leerleiders ruimte bieden aan hun teamleden om op hun zorgafdeling van en met elkaar te leren. Zij faciliteren, begeleiden en belonen dit om zo de gewenste doelstellingen te bereiken en voorbereid te zijn op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en in de zorgverlening.

Leerleiders zijn voortdurend bezig om proactief problemen in de zorgverlening te voorkomen door probleemoplossend en resultaat gedreven te werk gaan, door open te staan voor andere ideeën en door teamleden te faciliteren en te ondersteunen bij het leren en optimaliseren van hun vakbekwaamheid. Een echt goede leerleider slaagt erin om haar teamleden beter te laten worden, boven zichzelf uit te laten stijgen en te laten excelleren in haar zorgverlening op de zorgafdeling. Dit doet een leerleider door het stellen van heldere doelen, het toestaan van autonomie in het werk, het ter beschikking stellen van leerhulpmiddelen, hulp bieden bij het werk in de zorgverlening, het leren van problemen en vieren van successen, het geven van ruimte aan eigen ideeën van zorgverleners en door haar oprechte interesse te tonen voor de ambities, groeimogelijkheden en kwaliteiten van teamleden. Ook is het van belang dat de leerleider een leerwerkklimaat creëert waarin geen angst heerst, waar geen bedreiging van buitenaf bestaat en waarin fouten gemaakt mogen worden als er maar van wordt geleerd.

Individueel leren van de zorgverlener

Een leidinggevende stimuleert en faciliteert door leerleiderschap de zorgverleners om zich nieuwe werkwijzen eigen te maken en om continu haar kennis op peil te houden. Het gaat in dit verband over kennis als



vakbekwaamheid zoals CanMEDS-rollen en competenties uit een beroepsprofiel en functieprofiel. Even wat 'nietjes': het gaat niet over kennis in de zin van het beschikken over informatie, niet 'weten' maar 'kunnen', niet over het ooit hebben behaald van een diploma, certificaat of getuigschrift.

Vakbekwaamheid vatten we op als het door een zorgverlener daadwerkelijk beschikken over de voor de zorgverlening op haar afdeling benodigde competenties. Een leerleider draagt er actief aan bij dat de individuele zorgverleners van haar team vakbekwaam en bevoegd blijven om hun beroep uit te oefenen en dat zij zo kunnen rekenen op een werkplek en inkomen.

Leidinggevend en opleiders weten uit ervaring dat iemand laten leren en zich verder laten ontwikkelen niet meevalt. Iemand dwingen tot leren en ontwikkelen is onmogelijk, dat kan een zorgverlener immers alleen zelf doen. De veranderings- en groeimogelijkheden van een zorgverlener worden bepaald door persoonlijke eigenschappen als intelligentie, afkomst, leerstijl en dergelijke. De inspiratie van goede rolmodellen in het werk op de zorgafdeling en een goed leer- en werkklimaat op de werkplek, helpen bij de ontwikkeling van haar vakbekwaamheid.

Leerleiders zetten het leren van een teamlid vooral aan door een beroep te doen op de persoonlijke motivatie en ambitie van de zorgverlener. Leerleiders begeleiden de ontwikkeling van teamleden door hen zelf de verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen leergedrag en door ze eigenaar te maken van hun beroepsmatige ontwikkeling. Bekwaamheidsontwikkeling begint altijd bij de zorgverlener zelf met nieuwsgierigheid, intrinsieke motivatie, ambitie of eventueel de noodzaak om te veranderen.

Hoe een teamlid leert, hangt sterk samen met hoe zij in haar werk staat. De ervaring van veel leidinggevend en opleiders is dat er tussen teamleden bij het zichzelf verder ontwikkelen in hun beroep nogal wat verschil is. Dat komt omdat niet alle zorgverleners voor of door hetzelfde worden gemotiveerd. We bevelen leerleiders aan om de verwachtingen ten aanzien van de inzet van hun teamleden af te stemmen op de motivatie van de betreffende zorgverlener.

Ben ik als zorgverlener gemotiveerd voor en door mijn werk? Wat is mijn ambitie?

De onderstaande motivatiematrix met op de X-as de dimensie 'motivatie voor het werk op mijn afdeling' en op de Y-as 'motivatie uit het werk op mijn afdeling' maakt duidelijk dat niet alle zorgverleners gelijk zijn.

HOOG ↑ MOTIVATIE UIT HET WERK	1 ZELFSTANDIG WERKEND Veel motivatie uit het werk op een afdeling als alles goed gaat. Eigen doelen en ambities gerealiseerd. Weinig betrokkenheid bij ander werk in de organisatie. Constante productiviteit in het eigen werk en geen bijzondere interesse in organisatiedoelen.	PROFESSIEEL WERKEND 2 Veel motivatie uit werk op een afdeling en de eigen prestatie. Eigen ambities en doelen van organisatie behaald. Grote betrokkenheid bij het werk en de organisatie. Hoge bijdrage aan organisatiedoelen en aan de resultaten van de eigen afdeling.
	3 BEROEPSMATIG WERKEND Weinig motivatie uit het werk op de afdeling. Geen eigen doelen en ambities of die niet gerealiseerd. Weinig betrokkenheid bij het werk op de afdeling. Geen interesse in organisatiedoelen.	ONBAATZUCHTIG WERKEND 4 Weinig motivatie uit het werk op de afdeling. Eigen doelen en ambities nauwelijks gerealiseerd. Grote betrokkenheid bij werk op de afdeling. Nauwelijks bijdrage aan de organisatiedoelen en eigen werkplek.
LAAG	MOTIVATIE VOOR HET WERK → HOOG	



Een indeling in deze vier kwadranten geeft de verschillen tussen teamleden in de beroepsuitoefening op een zorgafdeling weer:

1. zelfstandig werkende zorgverlener

In het eerste kwadrant vinden we de medewerkers die graag goede tot uitstekende prestaties in het directe werk op hun zorgafdeling willen leveren. Ze halen hun motivatie uit hun werk zolang ze het op de zorgafdeling naar hun zin hebben en zijn niet aan de zorginstelling gebonden. Deze zorgverleners zouden het prima vinden om een goede prestatie te leveren in een andere zorgorganisatie. Zij kunnen heel goed werkzaamheden verrichten als ZZP'er of via een detacheringsbureau of via een uitzendorganisatie.

In de eerste plaats gaat het hen om zelf plezier en voldoening aan de directe zorgverlening op een afdeling te beleven.

2. professioneel werkende zorgverlener

Het tweede kwadrant bevat de medewerkers die zowel motivatie uit het werk op een zorgafdeling halen als veel motivatie hebben om aan de realisatie van de doelen van de zorginstelling bij te dragen. Het zijn de zorgverleners die zich 'professional' voelen en voor een groot deel voor hun werk en beroep leven.

Vaak doen zij ook buiten het werk nog activiteiten, zoals: opleidingen, actief lidmaatschap van beroepsvereniging, bezoeken scholen om voorlichting te geven, verzorgen trainingen of werken als vrijwilliger.

3. beroepsmatig werkende zorgverlener

Kwadrant drie staat voor medewerkers die weinig motivatie uit het werk op een zorgafdeling putten en weinig met de zorginstelling, ketenzorg en hun eigen werkplek van doen hebben. Ze werken omdat het moet of niet anders kan. Vaak werken ze louter om het inkomen dat ze moeten verdienen. Zij geven (tijdelijk) voorrang aan andere zaken in hun leven die op dat moment prioriteit verdienen zoals gezin of sport. Als ze de hoofdprijs in de Staatsloterij zouden winnen, dan stoppen zij onmiddellijk met werken en ze kijken uit naar de pensioengerechtigde leeftijd.

4. onbaatzuchtig werkende zorgverlener

In kwadrant vier komen de medewerkers terecht die zich keihard voor hun werk op de zorgafdeling inzetten maar zelf weinig inspiratie uit het werk zelf putten. Vaak zitten hun motieven in heel andere dingen.

Het zijn de zorgverleners die het werken met en hun waarde voor zorgvragers uit alle patiëntcategorieën, van alle leeftijden, van hoog tot laag complex en van alle specialismen, zo belangrijk vinden dat zij zichzelf wegcijferen. Zij zorgen vaak uitstekend voor anderen, maar vinden eigenlijk dat er goed door 'boven' (management/overheid) voor hen gezorgd moet worden. Bij deze categorie komt 'burn out' regelmatig voor.

Voel ik mij als zorgverlener okay op de afdeling: hoe sta ik in mijn werk?

We beperken ons bij de verdere bespreking tot twee kwadranten. Bij een indeling naar verschillen in gedrag van een 'beroepsmatig werkende zorgverlener' en een 'professioneel werkende zorgverlener' gaat het om een geleidelijke overgang in gedrag.

Zonder de pretentie te hebben volledig te zijn, maar om een beeld te schetsen tussen welke uitersten teamleden zich kunnen bevinden, nog enkele typering:

Professioneel werkende zorgverlener	Beroepsmatig werkende zorgverlener
Verantwoord in de zorg gemaakte keuzes	Werkt volgens protocol of eigen ervaring
Stelt zorgvrager in zijn context centraal	Richt zich primair op de zorgvrager
Is gericht op prestatie	Is gericht op het werkproces
Is ambitieus	Is plichtsgetrouw
Toont productieve vaardigheden	Toont reactieve vaardigheden
Is proactief, neemt initiatief en toont lef	Vindt houvast in het protocol en richtlijn
Profileert zich in het werk	Is loyaal aan het beleid van de organisatie
Organiseert en neemt leiding	Is volgend



Een zorgverlener op een afdeling kan er voor kiezen als een **'beroepsmatig werkende zorgverlener'** te werken. Daar is op zich niks mis mee. Een groot deel van het werk in een zorginstelling wordt immers gedaan door zorgverleners die het werk leuk vinden, maar niet meer dan dat. Zij willen werken volhouden tot hun pensioen en hebben geen ambitie of mogelijkheden om nog een carrière te maken. Hun energie krijgen zij uit activiteiten en zaken buiten het werken op de zorgafdeling.

Deze beroepsmatig werkende zorgverlener beperkt de aanspraken die het werken bij de zorginstelling heeft op haar leven. Binnen de strikte werktijd zet zij zich in voor de directe werkzaamheden en draagt daar de volledige verantwoording voor. Van hen verwachten wij geen andere initiatieven dan goed zijn in de dagelijkse gang van zaken op de zorgafdeling. Zij kan goed tot uitstekend klinisch redeneren bij de zorgvragers aan wie zij zorg verleent en is goed in communiceren en samenwerken.

Vanuit de zorgorganisatie kunnen allerlei activiteiten worden ondernomen om hun beroepsleven als medewerker te veraangename zoals werktijden die te combineren zijn met een gezinsleven conform een goed rooster, veilige werkomgeving, aantrekkelijke manieren om basisvaardigheden en vakbekwaamheid op peil te houden en hen voorzien van goed materiaal op het werk. Zij zien af van aanspraken op deelname aan projecten en aan opleidingen die gericht zijn op ontwikkeling van doorgroeicompetenties of verkrijgen van andere functies. Haar werk en leerinspanningen beperken zich tot het goed uitvoeren van het dagelijks werk op de eigen zorgafdeling.

De **'professioneel werkende zorgverlener'** levert een eigen bijdrage aan de doelstellingen van de zorginstelling, aan de afdeling, aan de zorgketen en aan haar team door nauw bij het werk en haar beroep betrokken te zijn. Zij is ambitieus en voelt zich voortdurend uitgedaagd om zelf meer kennis te ontwikkelen, haar vakbekwaamheid in alle CanMeds-rollen te vergroten en een betere bijdrage te leveren. Voor hen is het geen probleem om vergaderingen goed voor te bereiden, te vergaderen na werktijd en vakliteratuur te lezen. Deze zorgverleners zijn nieuwsgierig. Zij dragen bij aan de signalering en oplossing van structurele problemen binnen het werk op de afdeling of in de zorgketen, weten van nieuwe ontwikkelingen in hun beroep, nemen het initiatief tot vernieuwingsprojecten of worden gevraagd hier aan deel te nemen.

Als teamleider die leerleiderschap toont, is het handig om je bij de start van een ontwikkel- of verbetertraject eerst vooral op de **'professioneel werkende zorgverleners'** te richten en tegelijkertijd of later te zoeken naar mogelijkheden om de **'beroepsmatig werkende zorgverleners'** intrinsiek te motiveren om een (bescheiden) bijdrage te leveren aan de vernieuwing.

Leerleiders stellen daarom met ieder teamlid in de jaargesprekken en loopbaangesprekken vast:

- wat wil jij de komende tijd uit je werk halen?
- wat wil jij in je werk stoppen?

Om dan samen met het teamlid na te gaan op wat voor manier zij gemotiveerd is voor en door haar werk. Zodra de teamleider en teamlid het daar over eens zijn, kan er gekeken worden naar wat dit betekent voor de wijze van aansturing door de leerleider en de behoefte aan opleiding, leren en ontwikkelen van de zorgverlener. Dit vindt zijn neerslag in een ontwikkelplan van de zorgverlener waarin bij de beroepsmatig werkende zorgverleners vooral leeractiviteiten zijn te vinden die gericht zijn op de vakinhoudelijk handelen, communiceren en samenwerken. Bij de professioneel werkende zorgverlener staan in haar persoonlijk ontwikkelplan ook leer- en ontwikkeltrajecten beschreven die gericht zijn op loopbaanontwikkeling en op competenties als kennis en wetenschap, organisatie en professionaliteit en kwaliteit.

Maar het verschil uit zich op een zorgafdeling ook in het dienstrooster waar de professioneel werkende zorgverlener de tijd krijgt om te participeren in nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Voor de teamleider is het van belang een goede 'mix' te hebben in haar zorgteam van beroepsmatig werkende en professioneel werkende zorgverleners.

Wat ongelijk is, kan een leerleider bij het organiseren en begeleiden van leer- en ontwikkelprocessen binnen een afdeling dan maar ook beter verschillend benaderen. Dan is de kans wat minder groot dat je als teamleider te horen krijgt van een teamlid: *"Leuk hoor, maar dat moet je mij niet vragen."*



Leren kan de zorgverlener alleen zelf, maar niet alleen doen.

Deze paragraaf behandelt de eigen verantwoordelijkheid van de zorgverlener voor haar eigen professionele ontwikkeling.

Een leidinggevende als leerleider ziet leren op de werkplek als een sociaal en situationeel proces (sociaal constructivisme). Kennis en vakbekwaamheid op haar afdeling zijn de opbrengst van interactie tussen personen en ontstaat als teamleden bereid zijn op de werkplek hun kennis te delen, te expliciteren en samen verder te ontwikkelen. De kwaliteit van de interactie tussen leerleiders en teamleden en tussen teamleden onderling is bepalend voor de kwaliteit van leren op een zorgafdeling.

De visie op leren die een leidinggevende als leerleider kan hanteren, laat zich samenvatten in onderstaande vier uitgangspunten:

1. Leven-lang-ontwikkelen

Leren en ontwikkelen is een actief en continu proces. Alleen wanneer zorgverleners actief en continu leren is het mogelijk dat ze kunnen meegroeien en zich kunnen aanpassen aan de (beroeps)context van dat moment en de eisen die het werk op de zorgafdeling nu en in de toekomst aan hen stelt;

2. Leren is werken en werken is leren

Leren is een integraal onderdeel van het werken. De werkplek is een aantrekkelijke en veilige leeromgeving waar werken en leren tegelijk plaats kunnen vinden;

3. Leren doe je samen onder eigen verantwoordelijkheid

Leren is een sociaal interactief proces en vindt in het bijzonder plaats als zorgverleners samen met anderen (interprofessioneel en in de zorgketen) actief met kennis en vaardigheden aan de slag gaan. Hierbij blijft het belangrijk dat de zorgverlener zelf haar leerproces kan reguleren en kan sturen. Een professioneel werkende zorgverlener heeft leren als tweede natuur;

4. Leren organiseer je contextueel, op en rond de werkplek

Organiseren van werkpleklernen is het creëren van een leeromgeving waarin de werkplek, het skills-lab, het klaslokaal en de digitale leeromgeving één geheel vormen. Op de leerwerkplek worden moderne leermiddelen op innovatieve wijze ingezet om de lerende op efficiënte en flexibele wijze situationeel te begeleiden en te faciliteren in het opbouwen van competenties en optimaliseren van hun vakbekwaamheid.

Het gegeven voor de leidinggevende als leerleider dat opgebouwde en beschikbare vakbekwaamheid gebonden is aan de zorgverleners van haar afdeling en telkens opnieuw wordt opgebouwd, stelt eisen aan het delen en verspreiden van kennis op de afdeling. Het vraagt van de leerleider om het inrichten en faciliteren van leerprocessen op de werkvloer waarin zorgverleners, andere professionals, studenten en ketenpartners met elkaar kennis delen en nieuwe kennis creëren.

Een andere consequentie voor de leerleider van deze opvatting over vakbekwaamheid en leren, heeft te maken met het gegeven dat kennis pas waarde krijgt in de toepassing in het werk. Een bekwaamheid van een zorgverlener uit haar team die niet gebruikt wordt, is als gereedschap dat in de schuur ligt: *hoe duur het was om het te verwerven, de waarde is nihil.*

Dat toepassen van kennis door het te benutten in het werk, blijkt vaak lastig. Een leerleider zal bij leren en ontwikkelen daarom niet alleen het genereren van nieuwe kennis moeten ondersteunen, maar tevens het verspreiden en blijven toepassen op de werkplek, zodanig dat dit een logisch en samenhangend proces wordt. Dus ook al is het leren en ontwikkelen van de zorgverlener haar eigen verantwoordelijkheid, het helpt als de leidinggevende met leerleiderschap haar daarin op het werk zoveel mogelijk ondersteunt, faciliteert en waardeert. Dat vraagt van de leerleider en de zorgorganisatie zo het een en ander. Het gaat voor een leidinggevende met leerleiderschap niet alleen om leren en veranderen op individueel niveau, maar mede op team- en organisatieniveau.



Leren op verschillende niveaus.

Deze paragraaf gaat over het maken van onderscheid door leerleiders bij leren en ontwikkelen in: leren op individueel niveau van zorgverleners en leren op het niveau van een team of op organisatieniveau.

De stroom aan veranderingen in de zorg maakt het voor een leidinggevende belangrijk dat zij als leerleider een leven-lang-ontwikkelen van ieder teamlid alsmede het continu aanpassen en vernieuwen op organisatieniveau, cruciaal vindt en beiden op haar afdeling aan elkaar verbindt. Dit vraagt van leidinggevend en van de zorgorganisatie een duurzame investering in leren en ontwikkelen, om op die manier de bekwaamheid van alle medewerkers up-to-date te houden.

Een door een teamleider bewerkstelligde van een goede en veilige leerwerk omgeving is een voorwaarde voor leren en ontwikkelen van haar teamleden. Onder leerwerk omgeving verstaan we een omgeving waarin zorgverleners en andere professionals samen betere leer- en werkresultaten bereiken door anders te leren werken dan ze gewend zijn. De strategische leerwerk omgeving en de operationele leerwerk omgeving zijn in een zorgorganisatie logisch aan elkaar verbonden en geconcretiseerd.

We maken bij leerwerk omgeving onderscheid in:

1. Strategische leerwerk omgeving

De strategische leerwerk omgeving focust op prestaties en werkresultaten die een zorginstelling als geheel wil bereiken. De strategische leerwerk omgeving faciliteert dat geleerd kan worden. Het inrichten hiervan is een verantwoordelijkheid van het managementteam van de zorgorganisatie.

Het strategisch management draagt zorg voor het maken van een goed ontwerp en organisatorisch inrichten van een leerinfrastructuur. Tevens om het ontwikkelen van een leer- en werkklimaat die bijdraagt aan het realiseren van strategische doelen. Meestal is dat vastgelegd in een meerjarig strategisch opleidingsplan.

De hierin geformuleerde uitgangspunten vormen binnen een zorginstelling een breed gedragen basis.

Deze zijn richtinggevend bij het verder optimaliseren van werkplek leren op de afdelingen en bij het leren en de ontwikkeling van individuele medewerkers.

Een zorgorganisatie die 'werk maakt van het leren en laat leren van het werk', zal zich afvragen: hoe organiseren wij het werk zo, dat:

- alle medewerkers blijven leren;
- leren zoveel mogelijk op het werk zelf plaatsvindt;
- leren en ontwikkelen bij voorkeur interprofessioneel plaatsvindt in de zorgketen;
- de zorgorganisatie de organisatiedoelstellingen kan doen aansluiten op de persoonlijke ambitie en leerinspanning van zorgverleners;
- opgebouwde kennis en ervaring toegankelijk zijn voor zorgverleners, patiënten, studenten en collega's in opleiding?

We mogen er vanuit gaan dat overal in de organisatie de geformuleerde uitgangspunten voor leren en ontwikkelen worden onderschreven door alle betrokken partijen. Goede samenwerking binnen de zorginstelling tussen het management, de afdeling P&O en de opleidingsafdeling, is cruciaal om een kennis- en opleidingsinfrastructuur rond de werkplek voor zorgverleners binnen een zorgorganisatie verder te ontwikkelen en te onderhouden. De Ondernemingsraad en/of Adviesraden stemmen in met het opleidingsbeleid en ondersteunen dit.

2. Operationele leerwerk omgeving

De operationele leerwerk omgeving richt zich op de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om de prestaties en werkresultaten op de werkplek te kunnen leveren en zo de doelstellingen van de zorginstelling te realiseren. Een operationele leerwerk omgeving komt voort uit de strategische leerwerk omgeving. Het afdelingsmanagement van een zorginstelling organiseert de operationele leerwerk omgeving. Hier komt van de leidinggevende haar leerleiderschap naar voren. Binnen de kaders van het ontwerp (strategisch opleidingsplan) worden de leerprocessen en leerinterventies voor afdelingsteams en individuele zorgverleners



door teamleiders wel of niet met hulp van opleiders, doelgericht gekozen, uitgewerkt, uitgevoerd en ge-evalueerd. Het gaat om het daadwerkelijk leren toepassen van nieuwe kennis in de dagelijkse werkpraktijk en optimalisering van de vakbekwaamheid van de teamleden.

Een leidinggevende investeert met leerleiderschap in de bekwaamheidsontwikkeling van zorgverleners omdat daarmee de concurrentiepositie van de eigen afdeling ten opzichte van die van andere zorginstellingen wordt versterkt evenals de aantrekkelijkheid voor ketenpartners en toekomstig zorgpersoneel.

De leidinggevende als leerleider organiseert de ontwikkeling van de vakbekwaamheid van individuele zorgverleners op haar afdeling en faciliteert dit voor zover dit past binnen de doelstellingen van de zorginstelling en de wettelijke kaders (bijvoorbeeld CAO) in redelijkheid geveerd kan worden van een werkgever.

De vakbekwaamheid van iedere zorgverlener in een team is nodig om de totale kwaliteit van de patiëntenzorg op een afdeling hoog te houden, te blijven verbeteren en nieuwe ontwikkelingen vorm te geven.

Een zorgorganisatie realiseert meer van de geformuleerde strategische doelstellingen en gewenste ontwikkelingen door leidinggevendenden met leerleiderschap de strategische leerwerk omgeving te laten verbinden met de operationele leerwerk omgeving





Samen verantwoordelijk.

Deze paragraaf gaat over gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen van de zorgverlener en van de zorginstelling.

Leren en ontwikkelen binnen een zorginstelling is een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en van de individuele medewerker. Zij kunnen echter wel verschillende doelen hebben.

Doelen voor de zorginstelling voor opleiden, leren en ontwikkelen kunnen zijn:

- bijdragen aan het werken conform de geformuleerde missie en visie;
- realiseren van de doelstellingen zoals neergelegd in strategisch meerjarig beleid;
- voldoen aan de wettelijke eisen die aan de zorginstelling worden gesteld ten aanzien van de kwaliteit van de zorgverlening en opleiden;
- aanpassen aan veranderingen in de omgeving die invloed hebben op de zorg en opleiden;
- vergroten inzetbaarheid van zorgverleners binnen of buiten de zorginstelling in het kader van ketenzorg, samenwerking, loopbaanbeleid en talentmanagement;
- aantrekkelijk loopbaanperspectief bieden aan medewerkers.

Doelen voor de individuele zorgverlener op het terrein van leren en ontwikkelen zijn bijvoorbeeld:

- zorg beter kunnen uitvoeren conform de doelstellingen van de zorginstelling;
- meer werkplezier en uitdaging in het werk;
- verwezenlijken eigen passie en ambitie;
- invulling geven aan eigen carrière;
- loopbaanperspectief;
- bevestiging dat er in je geïnvesteerd wordt;
- bekwaam blijven in haar vakgebied;
- accreditatiepunten halen (kwaliteitsregister).

Op de zorgafdeling is het aan de leidinggevende om met leerleiderschap de strategische ontwikkeling van de zorginstelling (strategische leerwerk omgeving) en de persoonlijke ontwikkeling van zorgverleners (operationele leerwerk omgeving) zoveel mogelijk tegelijkertijd te realiseren. Leerleiders hebben daarbij een keuze tussen leer- en ontwikkeltrajecten die formeel en informeel van aard zijn.

Formeel- en informeel leren.

Deze paragraaf beschrijft de verschillen die zijn te maken tussen verschillende vormen van leren en het faciliteren daarvan door de leidinggevende met leerleiderschap.

Geïnspireerd door hetgeen in een meerjarig strategisch opleidingsplan van een zorginstelling staat beschreven, houden werkplekmanagement, afdeling P&O en de opleidingsafdeling zich bezig met het organiseren, ontwikkelen en faciliteren van twee typen leren:

Formeel leren

Met formeel leren wordt het leren van zorgverleners door het volgen van geplande leerinterventies bedoeld als: opleidingen, trainingen, cursussen, vakinhoudelijke bij- en nascholingen, leergangen, e-learning, seminars, intervisie en supervisie. Formeel leren kenmerkt zich door het gegeven dat anderen (opleiders, docenten of trainers) voor de lerende grotendeels bepalen wanneer, wat en in welke volgorde geleerd moet worden.

Binnen veel zorginstellingen neemt het organiseren en faciliteren door leidinggevendenden van het formele leren dat noodzakelijk is om de vakbekwaamheid op peil te houden, een belangrijke plaats in. Het is echter niet meer vol te houden dat dit de belangrijkste wijze van competentieontwikkeling is. Er moet zoveel geleerd worden door de snelle kennisontwikkeling en nieuwe werkwijzen, dat het organiseren van formeel leren ten koste gaat van het beschikbaar zijn voor het uitvoeren van het dagelijkse werk.



Succesvolle zorginstellingen hebben daarom de ambitie om het leren en de mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering van hun medewerkers zo te organiseren dat het een integraal onderdeel van het werken kan zijn. Uiteindelijk zal het leren op het werk zelf de grootste bijdrage moeten leveren aan de performanceverbetering van zorgverleners. De werkplek moet door leidinggevenden en teamleden, eventueel met hulp van opleiders, zo worden ingericht dat leren daar een integraal onderdeel van uitmaakt. Dat vraagt van de direct leidinggevenden op de zorgafdeling leerleiderschap als belangrijke competentie.

- **Informeel leren**

Zorgverleners leren naast de geplande leerinterventies ook veel door 'informele' leeractiviteiten. Dit zijn leeractiviteiten die niet door anderen worden georganiseerd, maar die zij zelf ondernemen, zoals het op de werkvloer observeren en afkijken van een collega, een collega consulteren, digitaal informatie opzoeken en literatuur lezen. Het leren kan ook onbewuster plaatsvinden door bijvoorbeeld leren van feedback van patiënten of stagiaires die zij begeleiden.

Met informeel leren wordt ook 'leren door samen te werken' en 'leren door te werken' op een afdeling bedoeld. 'Leren door samen te werken' kent allerlei vormen als: situationeel begeleiden van collega's op de werkplek, feedback geven en ontvangen en leren in netwerken. Bij 'leren door te werken' kan gedacht worden aan: samen problemen oplossen, uitdagende taken uitvoeren, andere taken, rollen en verantwoordelijkheden nemen en door innovaties te bedenken.

De leerinfrastructuur van een afdeling voorziet in de mogelijkheid zorgverleners te voorzien van een eigen, persoonlijk in te richten, elektronische leeromgeving. In deze leeromgeving kan de zorgverlener gebruik maken van diverse interactieve tools, zoals discussiefora, chats, blogs, video's, PowerPoint en het delen van informatiebronnen. Het gebruik van deze tools binnen een netwerk van collega's ondersteunt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van een zorgverlener. Zorgverleners kunnen makkelijk onderling informatie en ervaringen op een werkplek delen en waardevolle feedback geven en ontvangen. De zorgverlener leert door samenwerking en kennisdeling en voert zo onder eigen verantwoording de regie over de persoonlijke ontwikkeling van haar vakbekwaamheid.

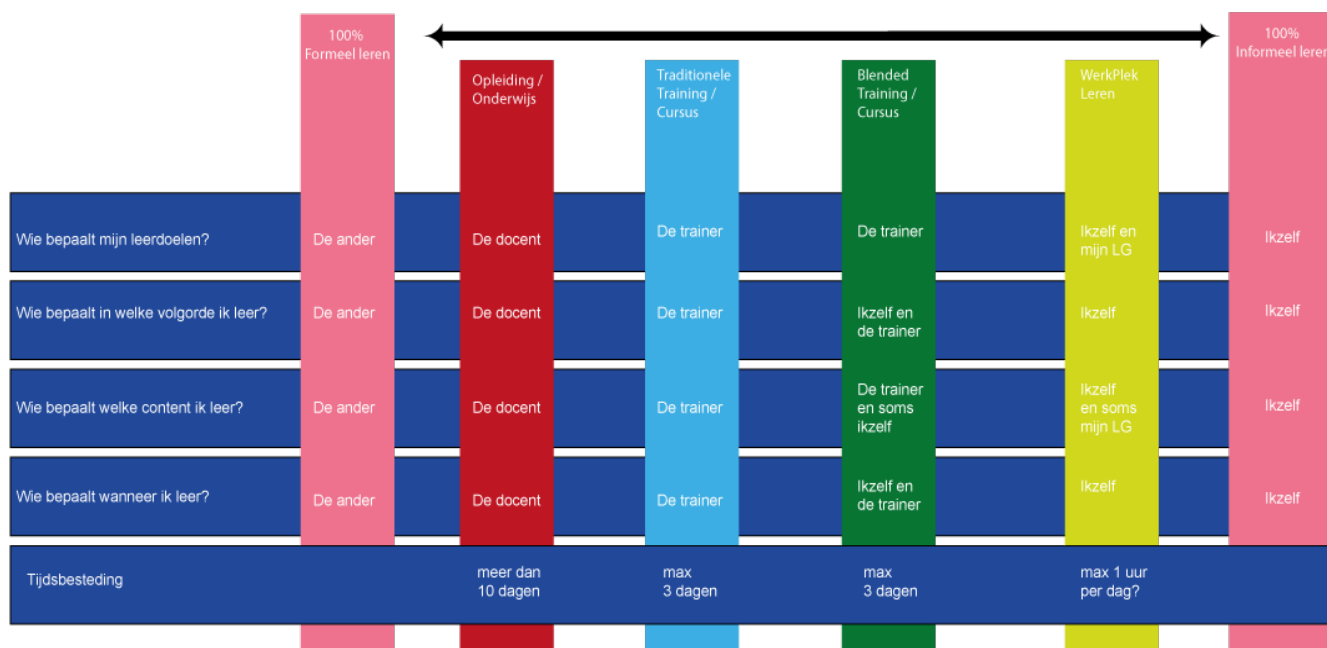
Het afdelingsmanagement en de opleiders organiseren en faciliteren het leren op een afdeling en dragen er zorg voor dat mobiele leertechnologie en online digitale tools gebruikt kunnen worden bij het delen van kennis en werkervaringen. Het gebruik en de inzet van de leertools zijn zoveel mogelijk opgenomen in de dagelijkse werkprocessen. De zorgverleners worden door de leidinggevende met leerleiderschap betrokken bij de wijze waarop het leren op een afdeling in hun dagelijkse werkprocessen kan worden opgenomen. Wanneer het de leerleider en zorgverleners lukt om kennisdeling en kenniscreatie onderdelen van de dagelijkse werkzaamheden te laten zijn, dan wordt de zorgverlening elke dag beter.

De taken van de leidinggevende als leerleider daarbij zijn:

- opstellen van duidelijke doelen voor elk teamlid en voor afdelingsniveau;
- er voor zorgen dat zorgverleners goed zicht hebben op aan welke ontwikkelingen zij bijdragen;
- stemt haar situationele begeleiding en leerleiderschap af op wat de zorgverlener nodig heeft om goed en naar vermogen te kunnen presteren;
- draagt er zorg voor dat studenten/stagiaires, collega's in opleiding en de vaste medewerkers op ongeveer dezelfde wijze leren en zich ontwikkelen in de beroepspraktijk van de zorgafdeling;
- waar haar teamleden de gewenste doelen niet dreigen te behalen, brengt zij in beeld hoe dit komt;
- waar het nodig is, differentieert de leidinggevende in het aansturen of biedt extra ondersteuning of coaching;
- jaarlijks gaat de leidinggevende na hoe individuele zorgverleners, groepen zorgverleners en de zorgafdeling als geheel presteren;
- als de prestaties tegenvallen, volgen verbeteracties.



Formeel leren en informeel leren vullen elkaar aan in de beroepspraktijk. Er bestaat geen strikte scheidslijn, er is eerder sprake van een continuüm.



Van cursus volgen naar werkpleklernen.

In deze paragraaf gaat het over de transitie van formeel leren richting informeel leren.

Veel zorginstellingen maken de keuze om werkpleklernen verder te ontwikkelen. Om de werkprestaties van de zorgverleners verder te optimaliseren, faciliteert het management het leren op de werkplek zelf. De werkpraktijk is een goede omgeving om te leren, te reflecteren en vakbekwaamheid te verdiepen. Het werk biedt een rijke en krachtige leeromgeving en heeft voor de lerende en haar leidinggevende als voordeel dat de resultaten direct zichtbaar zijn. Hoe dicht het leren bij de werkvloer gebracht wordt, hoe groter de kans dat de transfer van het geleerde naar de werkplek gemaakt gaat worden. De leidinggevende als leerleider en de zorgverleners zelf maken een belangrijk deel uit van de leerinfrastructuur op hun werkplek. Van direct leidinggevend mag worden verwacht dat zij basale didactische en leervaardigheden hebben om het leren en ontwikkelen op hun zorgafdeling te bevorderen. Van hen verwachten we dat zij reflectieve en didactische vaardigheden hebben om zichzelf, stagiaires en collega's continu persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Uiteindelijk zal het leren op de werkplek waar een veilig leerklimaat heerst, de grootste bijdrage leveren aan de performanceverbetering van werknemers om zo waarde toe te voegen aan de gehele organisatie. Het gaat steeds om werkend leren en lerend werken om tot optimale prestaties te komen. Als leren op de werkplek zelf niet haalbaar is, kan leren rond het werk effectief zijn bijvoorbeeld reanimatie- of calamiteitentraining in een skillslab, mits de interventies en beoogde resultaten nauw aan het werk gerelateerd zijn.

Werkpleklernen.

In deze paragraaf gaat het over leren op en van het werk door zorgverleners. Uit onderzoek blijkt dat voor veel verpleegkundigen in alle leeftijdsgroepen de dagelijkse praktijk een belangrijke bron vormt voor hun professionele ontwikkeling. Zij hebben het gevoel dat zij vrijwel dagelijks leren op de eigen werkplek.

Werkpleklernen komt bij de individuele zorgverlener vaak voort uit verwondering over een voorval in de praktijk en daaruit voortkomend de nieuwsgierigheid naar nieuwe kennis of uit een spontane behoefte aan nieuwe informatie om zo een gebrek aan kennis of vaardigheden op te heffen.



Kenmerken van werkplekleren zijn:

- vertrekt bij de lerende die zicht heeft op en verantwoordelijk is voor haar ontwikkeling in de werkpraktijk en start met een onderwerp waar de lerende goed in is en richt zich daarna op bestaande lacunes. Hierbij gaat het om het aanbrengen van focus en intentie door de lerende gericht op wat zij wil gaan leren en optimaliseren. De werkplek is daarbij haar belangrijkste inspiratiebron;
- zelfgekozen werksituaties worden in een sociaal en betekenisvol leerproces omgezet naar leersituaties. De lerende kiest haar eigen leeractiviteiten, beleeft hier plezier aan en zoekt ondersteuning. Dat kan ondersteuning zijn in de vorm van materialen (boeken, pdf's, video's) en in de vorm van mensen (collega's en leidinggevenden met leerleiderschap);
- sluit aan bij haar belevingswereld, ambitie, passie en motivatie. Ze heeft er zin in, ziet de noodzaak van de ontwikkeling, voelt zich bevlogen en vindt het leuk om te leren;
- resultaat is dat zij ervaart dat zij individueel en in teamverband beter presteert in haar werkpraktijk.

Echter, veel leren op de werkplek gebeurt nu veelal spontaan en ongericht, en vaak op individueel niveau. Soms gaat dat makkelijk, soms moeilijker. En al vindt er leren plaats, het leidt niet vanzelfsprekend tot de werkprestaties die gewenst zijn.

Zorgorganisaties hebben er baat bij dat leren gericht wordt op de prestaties die geleverd moeten worden in de steeds veranderende context van werken. Als je dan weet uit onderzoek dat leren op de werkplek de grootste bijdrage levert aan prestatieverbetering, dan ligt het voor de hand werkplekleren zo optimaal mogelijk te faciliteren.

Leerleiderschap: werkplekleren faciliteren.

Deze paragraaf gaat over faciliteren van werkplekleren in de beroepspraktijk.

Werkplekleren faciliteren door de leerleider betekent dat leren en werken zo met elkaar verbonden raken dat dit leidt tot betere prestaties van alle individuele zorgverleners en daardoor hogere kwaliteit van de totale patiëntenzorg op een afdeling en in de zorginstelling. Omdat het leren op de werkplek betreft, is hier sprake van het inrichten en faciliteren van de operationele leerwerk omgeving door de direct leidinggevenden eventueel bijgestaan door leercoaches. De vraag voor een leidinggevende die leerleiderschap wil tonen, is natuurlijk: *hoe doe je dat? Hoe richt je de werkplek als leerplek in? Wat moet je daarvoor doen?* Voorheen hoefde je daar als leidinggevende überhaupt niet over na te denken. Je kon een zorgverlener naar een opleiding of training laten gaan. In een mooi opleidingsgebouw voorziet de opleider de zorgverlener in alles wat er nodig is aan kennis en kunde en stuurt haar daarna weer terug naar de werkplek.

Echter, de transfer van opgedane kennis en nieuw gedrag naar de eigen werkplek is daarbij problematisch. Onderzoek heeft aangetoond dat slechts weinig van wat geleerd wordt door werknemers in een formele opleidingssetting, daadwerkelijk wordt toegepast in het dagelijkse werk. Dat je als zorgverlener tijdens een cursus leert hoe je feedback geeft en dit in een klaslokaal met een trainingsacteur kunt geven, wil nog niet zeggen dat je het ook in je dagelijkse werk naar collega's en zorgvragers gaat doen. De leidinggevende krijgt na de afloop van de cursus weliswaar een zorgverlener terug die veel geleerd heeft over feedback, maar omdat het geleerde niet altijd meteen toegepast wordt, gaat er veel van het geleerde weer verloren. De oplossing die gesuggereerd wordt in onderzoek is: richt de werkplek in als leerplek. Met andere woorden faciliteer werkplekleren. Om dat te kunnen doen, helpt het als de leidinggevende in staat is om leerleiderschap te tonen en in algemene zin weet wat er nodig is om zorgverleners in staat te stellen om te gaan leren, lees: faciliteren van leren op de werkplek. Wellicht heeft de leidinggevende de wens dat een teamlid gaat leren en nieuw gedrag toont, maar zij kan haar alleen stimuleren en faciliteren. Immers, uiteindelijk besluit een zorgverlener altijd zelf of zij gaat leren. Gelukkig kan de leidinggevende met leerleiderschap wel beïnvloeden door te motiveren en effectief te faciliteren. Dit kan de leidinggevende als leerleider doen door drie aspecten integraal toe te passen op de werkplek:

1. focus aanbrengen en intentie wakker maken;
2. voorzien in leeractiviteiten;
3. verlenen van prestatieondersteuning.



Wil je de werkplek als leerplek inrichten dan is het dus aan de leidinggevende om bovengenoemde drie aspecten *integraal* in te richten. Het woord 'integraal' hierin is wel essentieel. In veel zorgorganisaties is leren synoniem aan aspect twee, en ontbreekt aspect een en/of drie. Organisaties bieden leeractiviteiten aan hun medewerkers aan - vaak nog in de vorm van verplichte scholingen - zonder duidelijk te maken aan welke te behalen organisatiedoelen de leeractiviteit bijdragen. Dit is niet bevorderlijk voor de motivatie/intentie om iets te leren, zeker niet als de werkdruk op de afdeling hoog is. Ook wordt het in veel gevallen overgelaten aan de zorgverlener zelf hoe en of het geleerde überhaupt in haar werkomgeving terecht komt. Er is geen ondersteuning in het toepassen van het geleerde tijdens het werk. Het niet integraal inrichten van de drie aspecten leidt dan tot een suboptimale situatie met als gevolg dat de gewenste individuele en teamprestaties op een zorgafdeling niet gerealiseerd worden.

De werkplek is natuurlijk geen klaslokaal, of een collegezaal waar een opleider nadat hij goed heeft nagedacht over de inhoud en de structuur van de opleiding dan de kennis en kunde onder zoveel als mogelijk gecontroleerde omstandigheden gaat doceren. De werkplek van een zorgverlener is een dynamische omgeving waar iedere dag van alles kan gebeuren en die niet voorspelbaar is. Dus als het gaat om het inrichten van de leerwerkplek: *welke betekenis hebben deze drie aspecten dan in de context van het werk?*

1. Focus aanbrengen en intentie wakker maken door een leidinggevende

Focus aanbrengen gaat over het door de leidinggevende als leerleider koppelen van leren aan werkprestaties van de zorgverlener: *wat moet zij kennen en kunnen om bepaalde beoogde prestaties te behalen?*

Intentie wakker maken van een verpleegkundige is bijvoorbeeld als zij bij een patiënt een maagsonde in moet brengen en niet weet hoe dat moet. De leidinggevende adviseert dit aan een collega te gaan vragen en die haar daarbij helpt. De intentie, de prestatie en dus de focus zijn hier duidelijk:

- de intentie is: de zorgverlener wil leren;
- de focus: het ontwikkelen van de vaardigheid om een maagsonde in te brengen;
- de uiteindelijke prestatie: het goed inbrengen van de maagsonde bij de patiënt.

Dit voorbeeld is een eenvoudige situatie en komt waarschijnlijk op veel werkplekken in zorgorganisaties voor. Daarvoor hoef je niet speciaal de drie aspecten in te richten. Echter, het voorbeeld maakt duidelijk dat de leidinggevende met de elementen die gedurende leerprocessen een rol spelen, positiever invloed op het leren van zorgverleners kan uitoefenen. Als leidinggevende weet je vanuit je leerleiderschap waar een teamlid in haar competentieontwikkeling en fase van haar loopbaan staat en wat zij nog te ontwikkelen heeft. Je kunt haar helpen om focus aan te brengen op aspecten van de CanMEDS-rollen zodat zij op zoek kan gaan naar situaties op de werkplek zelf waarin ze dat kan leren. Dit gedrag beloon je net zolang totdat een zorgverlener zelf die focus gaat aanbrengen omdat ze ervaart dat deze manier van denken en werken leidt tot betere prestaties en tot betere zorg aan zorgvragers. Op dat moment heb je dus het leervermogen van deze zorgverlener helpen vergroten.

Leren krijgt meer betekenis wanneer een leidinggevende er voor zorgt dat een zorgverlener weet waar ze het voor doet, waar ze naartoe werkt en welke resultaten ze uiteindelijk samen met anderen moet gaan behalen met wat ze geleerd heeft. Hoe duidelijker en explicieter dat gebeurt, hoe groter de intentie zal zijn om te leren. Juist omdat de zorgverlener weet dat ze dan betere prestaties gaat neerzetten in haar dagelijkse werk en de zorgvragers hier beter af mee zijn.

2. Voorzien in leeractiviteiten

Naast het aanbrengen van focus en intentie door de leerleider is het zaak dat een zorgverlener toegang heeft tot leeractiviteiten. Leeractiviteiten kunnen van alles omvatten. Het kunnen werksituaties zijn, een nieuwe handeling verrichten onder begeleiding van een collega, klinisch redeneren met stagiaires, een visite lopen met een arts of een nieuwe methode leren toepassen zoals SBAR met een zakkaartje. Of informatie lezen in boeken of een artikel in een vaktijdschrift bestuderen. Ze kunnen in allerlei vormen aangeboden worden door de leidinggevende met leerleiderschap.



In algemene zin, afhankelijk van de leerstijl, leerdoel en leervoorkeur van een zorgverlener, de beoogde organisatiedoelen en de mogelijkheden die de zorginstelling heeft, valt onder andere te denken aan het door de leidinggevende aanbieden van 'leeractiviteiten' als:

- het vergroten van de inzet van eigen experts uit de organisatie die zorgverleners ondersteunen of die hun kennis delen en zo goed mogelijk overdragen;
- de inzet van deskundigen vanuit collega-organisaties en ketenzorgpartners die zorgverleners kunnen ondersteunen of die hun kennis delen;
- de mogelijkheid om zorgverleners meer interprofessioneel te laten samenwerken in (nieuwe) projecten zodat zij zo al werkend van elkaar kunnen leren;
- de mogelijkheid om zorgverleners onderling meer kennis laten delen. Bijvoorbeeld door in werkoverleggen en tijdens de diensten kennisdeling plaats te laten vinden, casusbesprekingen, calamiteitenevaluaties of door het faciliteren van intervisie;
- ICT-voorzieningen gebruiken om mee en van te leren bijvoorbeeld: digitaal leerplatform, Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR), Fronter, Canvas en Elektronisch Patiënten Dossier;
- zorgverleners situationeel begeleiden en assessments tijdens het werk.

En zo zijn er vele voorbeelden meer te bedenken.

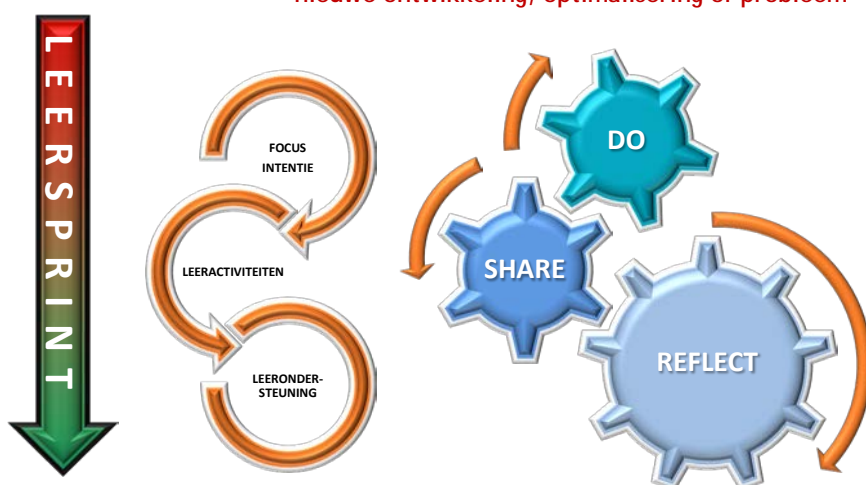
Leeractiviteiten kunnen door een leerleider op de werkplek georganiseerd worden of in een Leer Management Systeem (LMS) opgeslagen staan. Ze kunnen individueel gedaan worden of samen met collega's op de zorgafdeling. In ieder geval dienen ze beschikbaar gemaakt te worden op of in de buurt van het dagelijkse werk. Idealiter hebben zorgverleners ten allen tijde, op de momenten dat ze het nodig hebben, toegang tot informatie en een variëteit aan leeractiviteiten. Het is aan de organisatie en het leidinggevend kader om conform het strategisch leerwerkcompleet hierin te voorzien, dit te organiseren en de ondersteuning te bieden. De lerende kan een stem hebben in de vorm van de leeractiviteiten en de volgorde.

Op de werkplek kan kort cyclisch leren vorm gegeven en ondersteund worden met de Do-Reflect-Share methodiek. Teams doen de zogenaamde 'leersprint' waarbij zij individueel en gezamenlijk in korte tijd al werkende en lerend een verbetering in het werk tot stand brengen.

Een tutor/leerondersteuner of de leidinggevende begeleidt het ontwikkeltraject. Een digitale leertool ondersteunt het leer- en ontwikkeltraject en biedt de deelnemers de gelegenheid om hun leer- en werkprestaties vast te leggen, hierop te reflecteren en ervaringen te delen.

PROBLEEM - START - UITDAGING

nieuwe ontwikkeling, optimalisering of probleem



VERBETERDE WERKRESULTATEN

AFSLUITING



3. Verlenen van prestatieondersteuning

Het werkplekmanagement - de managers en teamleiders - hebben een grote invloed op leren door de mate waarin ze dit stimuleren en ondersteunen. Naast persoonlijke instructie en coaching van de teamleden kan ondersteuning geleverd worden in de vorm van systemen, het aanpassen van processen, het wegnemen van belemmeringen in werkprocessen of het aanbrengen van feedbackmechanismen. Een gebruiksvriendelijke LMS, praktische digitale tools die helpen een elektronisch patiëntendossier correct in te vullen, zijn voorbeelden van ondersteuning die leren bevorderen. Leidinggevendende die leerleiderschap tonen, spelen in de operationele leerwerk omgeving een cruciale rol bij het creëren van leermogelijkheden in het werk en van een goed leerklimaat. Leren is een investering in tijd en energie voor zorgverleners en impliceert een afweging tussen kosten en baten. Het is de leidinggevendende die hierin richting kan geven, zeker in de complexe situatie van een zorgorganisatie waarin de waan van de dag de overhand kan hebben. Zij moeten het leerpotentieel van de dagelijkse praktijk herkennen en vergroten door onder andere leeractiviteiten te stimuleren, bijvoorbeeld door mogelijkheden voor sociale interactie te bieden. Tevens kunnen zij de organisatie van leeractiviteiten ondersteunen. Ook in het aanbrengen van de juiste focus heeft een leidinggevendende een taak. Vaak is het de leidinggevendende die goed duidelijk kan maken aan welke afdelingsdoelen en zelfs organisatie doelen het door de zorgverlener geleerde bijdraagt.

TUSSENSTAND: hiervoor beschreven we dat een leidinggevendende die leerleiderschap toont, bezig is met: **Investeren in teamontwikkeling en gepersonaliseerd leren en ontwikkelen van ieder teamlid.**

Teamleden verwachten van hun leidinggevendende ondersteuning bij de ontwikkeling van hun vakbekwaamheid. De leerleider weet wat de zorgverlener drijft en motiveert en ook wat de ontwikkelmogelijkheden zijn om hier op de juiste manier mee om te gaan. Dit om niet zomaar lukraak aan de ontwikkeling te werken, maar gericht op de behoeftes, motivatie en ambitie van de zorgverlener en passend bij de strategische doelstellingen van de organisatie.

Zorgverleners faciliteren in hun ontwikkeling.

Het is van belang voor de zorgorganisatie maar ook voor de zorgverleners om continu uitgedaagd te worden tot verdere ontwikkeling en tot aanpassing op nieuwe omstandigheden. Niet iedereen kan voor zichzelf bepalen wat de beste bijdrage van haar is aan de doelstellingen van het team en de zorginstelling. Door als leerleider constant bezig te zijn in de operationele leerwerk omgeving met deze ontwikkeling van het team en de teamleden binnen de kaders van de strategische leerwerk omgeving, is het mogelijk om daadwerkelijk tot de ontwikkeling en optimalisering van de zorgverlening te komen.

Zorgverleners waardering geven en hun talent en motivatie serieus nemen.

Een leerleider geeft de individuele zorgverleners de waardering die ze verdienen, niet alleen in de jaarlijkse gesprekken maar op een regelmatige basis waardoor ze weten dat hun ideeën en inzet gewaardeerd wordt. Zij differentieert daarbij naar de motivatie die de zorgverlener haalt uit zijn werkzaamheden en de motivatie die zij heeft voor haar werk. Positieve bekrachtiging van een leidinggevendende dat er ruimte en tijd is om te leren, is een belangrijke factor die een rol speelt in het op gang brengen en houden van continue leerprocessen. Teamleden willen ervaren dat haar leidinggevendende oprechte belangstelling heeft voor haar ontwikkeling en haar leer- en werkresultaten waardeert.

Regelmatig feedback geven.

Als leerleider waardering geven is belangrijk en het is zeker ook belangrijk om regelmatig feedback te geven door individuele prestaties en teamprestaties zichtbaar te maken. De zorgverlener voelt zich gezien en weet waar zij in de dagelijkse werkzaamheden rekening mee moet houden om efficiënt en effectief bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie.

Onderlinge samenwerking verbeteren ook interprofessioneel.

Als leerleider weet je niet alles beter. De zorgverlener wil gehoord worden maar moeten ook uitgedaagd worden in leersprints. Een leerleider luistert daarom altijd naar de inbreng van de verschillende groepen zorgverleners en andere medewerkers. Zij zijn namelijk dagelijks betrokken bij de gang van zaken op de zorgafdeling en hebben meestal een goede visie op hoe zaken geoptimaliseerd kunnen worden. Afhankelijk van hun vakbekwaamheid en motivatie krijgen zorgverleners de ruimte voor verbetering van de zorgverlening. Een leerleider zorgt ervoor dat dit op een veilige manier gebeurt waardoor het enthousiasme alleen maar toe zal nemen.



Situationeel zorgverleners begeleiden

De groei van de vakbekwaamheid van zorgverleners in een team is belangrijk. Niet alleen voor de zorginstelling maar meer nog voor de zorgverlener zelf. Hiervoor is vanuit de leidinggevende als leerleider de juiste begeleiding noodzakelijk. Gedurende het proces van ontwikkelen en leren door een zorgverlener kan een leidinggevende de voortgang monitoren en de zorgverlener begeleiden door instrueren, aanmoedigen, ontwikkelen en delegeren. Dit vraagt om een situationele leiderschapsstijl van de leidinggevende. Om vast te stellen welk gedrag van de leidinggevende efficiënt en effectief is bij het begeleiden van zorgverleners op de werkvloer van de zorgafdeling, kijken we eerst naar het gedrag van de leerleider zelf. Tijdens het begeleiden van zorgverleners op de afdeling door de leidinggevende maken we onderscheid tussen taakgericht gedrag en mens/relatiegericht gedrag van de leidinggevende:

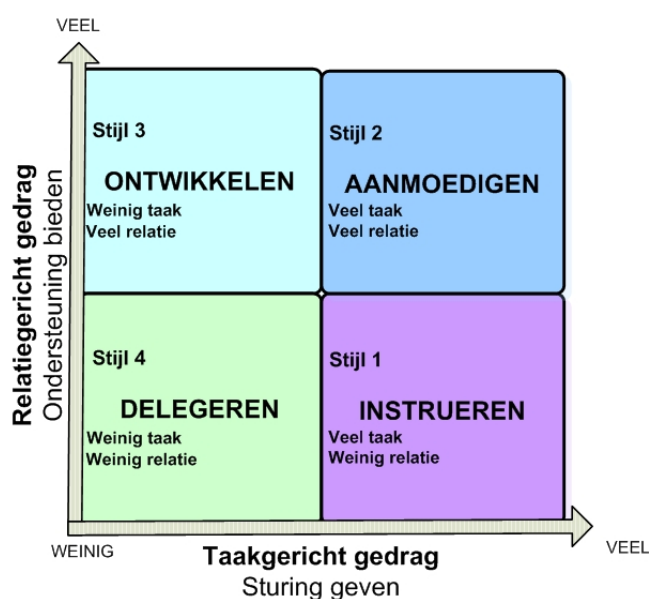
- bij taakgerichtheid van de leidinggevende staat het aanleren door de zorgverleners van de te verrichten taak of competentie centraal. Het betreft de activiteiten van de leidinggevende welke tot doel hebben te zorgen dat leren door de zorgverleners tot concrete resultaten leidt. De leidinggevende past daarbij een grote mate van sturing toe;
- bij mens- en relatiegerichtheid van de leidinggevende staat de zorg voor de verhouding met de individuele zorgverleners en zorgteam centraal. Hier betreft het de activiteiten van de leidinggevende die gericht zijn op het onderhouden en ontwikkelen van de relatie met de zorgverleners en tussen de zorgverleners onderling. Denk bijvoorbeeld aan de sfeer, de verhoudingen in een zorgteam, een zorgverlener geruststellen, stimuleren, motiveren, inspireren en op haar ambities uitdagen.

De twee aspecten van begeleidingsgedrag door de leidinggevende kunnen we uitzetten op een assenstelsel, op de verticale as: oriëntatie op de mens en relatie en op de horizontale as: oriëntatie op de taak.

Naarmate de begeleiding meer taak gerelateerde aspecten vereist, zal de leidinggevende meer sturing geven aan het leer- en werkgedrag van de zorgverlener. Dit resulteert afhankelijk van de mate van sturing in de begeleidingsstijlen: instrueren en aanmoedigen.

Naargelang de begeleiding meer mens- en relatie gerelateerde aspecten vereist, gaat de leidinggevende meer ondersteuning bieden. Dit resulteert afhankelijk van de mate van ondersteuning in de begeleidingsstijlen: ontwikkelen en delegeren.

Het onderstaande schema verduidelijkt deze redenering.



Dit schema geeft aan hoe de verschillende aspecten van situationeel begeleiden zich tot elkaar verhouden. De taak- en mens/relatiegerichte aspecten van het gedrag van de leidinggevende vullen elkaar aan en sluiten elkaar niet uit. Begeleiden van zorgverleners bij hun competentieontwikkeling houdt de vaardigheid in



deze aspecten in de juiste verhouding op elkaar af te stemmen. Daarop volgt logisch de vraag: 'Wat bepaalt nu in welke mate de leidinggevende taak- en/of mensgericht gedrag zal toepassen bij een zorgverlener?'

Daartoe stelt de leidinggevende eerst de begeleidingsbehoefte van de zorgverlener vast door het bepalen van de zorgverlener haar taakvolwassenheid voor de op dat moment aan te leren (deel)taak of competentie.

Begeleidingsbehoefte van de zorgverlener bij haar ontwikkeling

De mate waarin de zorgverlener rekenschap kan afleggen voor de uitvoering van een bepaalde taak op grond van haar taakbekwaamheid (kunnen) en haar leerbereidheid (willen) bepaalt de taakvolwassenheid van de zorgverlener. De taakbekwaamheid van de zorgverlener, het 'kunnen', wordt bepaald door de mate waarin de zorgverlener:

- ervaring met de te leren (deel)taak opdeed en deze geoefend heeft;
- over de benodigde theoretische voorkennis beschikt;
- zelfstandig kan leren;
- vaardig is om zich eventueel voordoende problemen op te lossen.

Met leerbereidheid van de zorgverlener, het 'willen', bedoelen we:

- motivatie;
- bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen;
- zelfvertrouwen.

De leidinggevende scoort bij de betreffende zorgverlener de hierboven genoemde onderdelen.

Indien zij bij het vaststellen van de taakbekwaamheid van de zorgverlener één item nog als onvoldoende beoordeelt, dan scoort de zorgverlener een min voor taakbekwaamheid. Dit geldt ook voor de onderdelen van leerbereidheid.

Zie voorbeelden hieronder:

Taakbekwaamheid zorgverlener vaststellen	
Ervaring met de te leren (deel)taak	JA
Benodigde theoretische voorkennis	JA
Kan zelfstandig leren	JA
Kan zich voordoende problemen oplossen	JA

In dit geval: zorgverlener wel taakbekwaam

Taakbekwaamheid zorgverlener vaststellen	
Ervaring met de te leren (deel)taak	JA
Benodigde theoretische voorkennis	NEE
Kan zelfstandig leren	JA
Kan zich voordoende problemen oplossen	JA

In dit geval: zorgverlener niet taakbekwaam

Leerbereidheid zorgverlener vaststellen	
Motivatie	JA
In staat om verantwoordelijkheid te nemen	JA
Zelfvertrouwen	JA

In dit geval: zorgverlener wel leerbereid

Leerbereidheid zorgverlener vaststellen	
Motivatie	NEE
In staat om verantwoordelijkheid te nemen	JA
Zelfvertrouwen	JA

In dit geval: zorgverlener niet leerbereid



Hoe de taakvolwassenheid van de zorgverlener en de toepassing van een bepaalde stijl door de leidinggevende met elkaar samenhangen, is in onderstaand schema weergegeven:

SCHEMA BEPALEN BEGELEIDINGSSTIJL			
TAAKVOLWASSENHEID VAN DE ZORGVERLENER		NIVEAU ZORGVERLENER	BEGELEIDINGSSTIJL LEIDINGGEVENDE ALS LEERLEIDER
TAAKBEKWAAMHEID KAN ZIJ HET?	LEERBEREIDHEID WL ZIJ HET?		
-	-	1	INSTRUEREN
-	+	2	AANMOEDIGEN
+	-	3	ONTWIKKELEN
+	+	4	DELEGEREN

Door de taakbekwaamheid en leerbereidheid van de zorgverlener vast te stellen, onderscheiden we vier niveaus van taakvolwassenheid bij een zorgverlener:

- Niveau 1:** Voor een bepaalde taak ontbreekt het de zorgverlener aan kennis en/of kunde en zij heeft er weinig 'zin in' of is onzeker of leert niet zelfstandig;
- Niveau 2:** Voor een bepaalde taak ontbreekt het de zorgverlener (nog) grotendeels aan kennis en/of kunde, maar zij heeft er wel zin in en durft/kan de verantwoording aan;
- Niveau 3:** Hier kunnen twee zaken aan de orde zijn:
- de zorgverlener is in staat om een taak uit te voeren, maar is ongemotiveerd,
 - de zorgverlener is in staat om een taak uit te voeren, maar voelt zich nog onzeker en mist zelfvertrouwen;
- Niveau 4:** De zorgverlener is in staat om een taak uit te voeren en is er ook voor gemotiveerd en kan de verantwoording hiervoor nemen.

Binnen het model van situationeel begeleiden, leidt elk niveau van taakvolwassenheid van de zorgverlener vervolgens tot de toepassing van een bepaalde begeleidingsstijl door de leidinggevende als leerbegeleider.

Stijlen van begeleiding geven door de leidinggevende als leerbegeleider

In de praktijk blijkt dat leidinggevend en als leerbegeleider het moeilijk vinden om de verschillende stijlen van elkaar te onderscheiden. Daarnaast is het lastig om precies daarbij passend gedrag te vertonen: *'Hoe breng ik als leidinggevende nuances aan in mijn begeleidingsstijlen gedurende het laten leren van mijn teamleden in en van de beroepspraktijk?'*

Hieronder werken we de vier basisstijlen summier uit en geven tips over hoe de mens/relatie- en taakgerichte aspecten tot uiting kunnen komen in het gedrag van de leidinggevende.

Stijl 1, INSTRUEREN: "Ik vertel aan jou wat en hoe je dat moet gaan leren."

Wanneer de begeleidingsstijl instrueren toepassen? Dit werkt het beste:

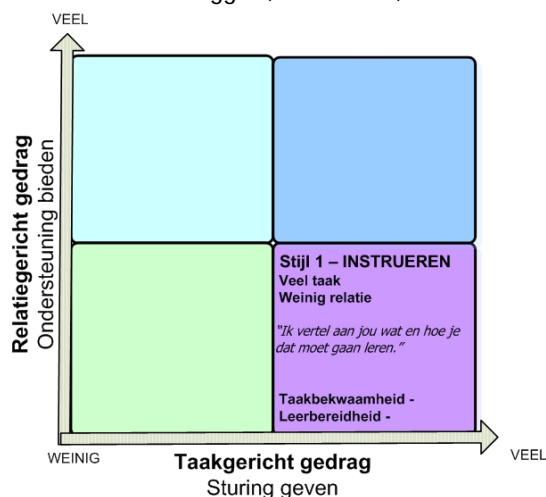
- in het begin van een leertraject of ingezette ontwikkeling;
- bij het leren van een nieuwe vaardigheid;
- bij het uitvoeren van onbekende (deel)taken;
- bij net op de afdeling gestarte zorgverleners;
- bij beroepsmatig werkende zorgverleners;
- als de zorgverlener 'onbewust - onbekwaam' is.



Instrueren wil zeggen dat de leidinggevende een zorgverlener een handeling of vaardigheid op een tamelijk directieve wijze aanleert. Instructie is vooral noodzakelijk bij het inwerken, tijdens het begin van een opleiding of leertraject en bij het laten leren van een nieuwe taak.

Een goede instructie levert de zorgverlener stap voor stap iets nieuws op. De leidinggevende vertelt de zorgverlener bij instrueren hoe, wanneer en waar de zorgverlener de taken moet vervullen. Dit is duidelijk een vorm van eenrichtingsverkeer: de leidinggevende communiceert naar de zorgverlener. De leidinggevende geeft precieze opdrachten aan de zorgverlener en houdt nauwlettend toezicht op de uitvoering van de taak. Zij controleert, stelt vragen, stuurt bij waar nodig en hanteert daarbij de regels uit richtlijnen en protocollen.

Een uitstekende volgorde voor instructie is: uitleggen, voordoen, laten nadoen en feedback geven.



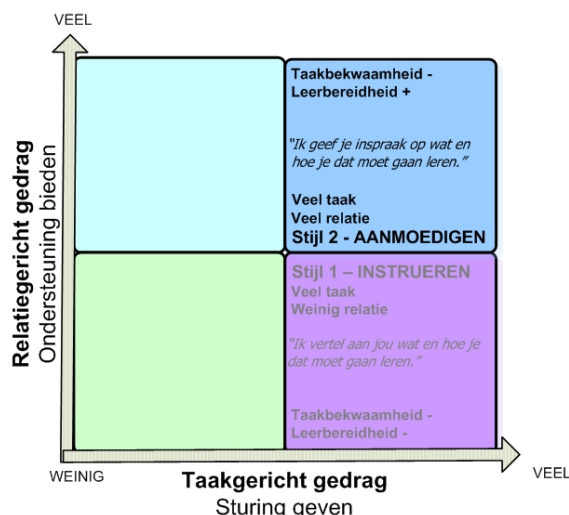
Stijl 2, AANMOEDIGEN: "Ik geef je inspraak op wat en hoe je dat moet gaan leren."

Wanneer de begeleidingsstijl aanmoedigen toepassen? Dit werkt het beste:

- bij het leren van nieuwe methoden;
- bij zorgverleners die al enige ervaring hebben;
- bij zelfstandig werkende zorgverleners;
- als de zorgverlener de (deel)taak al eens heeft uitgevoerd en/of geoefend;
- als de zorgverlener 'bewust - onbekwaam' is.

De leidinggevende geeft de ontwikkelingsrichting aan en blijft de taakuitoefening door de zorgverlener nauwlettend volgen, maar probeert een (beperkte) vorm van tweerichtingsverkeer te realiseren. Zij geeft de zorgverlener inspraak. De leidinggevende heeft een begeleidende rol en geeft uitleg over beslissingen in het kader van gekozen organisatiestrategie, afdelingsdoelen en achterliggende theorie, vraagt suggesties en motiveert de zorgverlener door de bedoelingen te laten zien.

Zij toont betrokkenheid bij de zorgverlener en wil haar tot op een bepaalde hoogte motiveren en aanmoedigen. De leidinggevende luistert en toont begrip, maar is vooral taakgericht en de correcte uitvoering van de handelingen aan de hand van richtlijnen en protocollen staat centraal.



Stijl 3, ONTWIKKELEN: "We bepalen samen wat en hoe je dat gaat leren."

Wanneer de begeleidingsstijl ontwikkelen toepassen? Dit werkt het beste:

- bij zorgverleners met enige ervaring;
- bij onbaatzuchtig werkende zorgverleners;
- als de zorgverlener 'bewust - bekwaam' is, maar niet gemotiveerd.

Het is belangrijk dat de leidinggevende zich beseft dat ontwikkelen, in tegenstelling tot instructie, vooral bedoeld is om de zorgverlener te stimuleren zelf stappen te zetten. Kenmerkend voor de stijl ontwikkelen is dat het zich richt op vragen en/of problemen van zorgverleners die in interactie met anderen tijdens het werk ontstaan en op het leren oplossen van leer- en werkproblemen.

De interventies van de leidinggevende als leerbegeleider zijn vaak het meest efficiënt en effectief wanneer ze oplossingsgericht zijn. Dat wil zeggen dat zij niet probeert verklaringen te zoeken voor het gedrag van de zorgverlener, maar helpt bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën om het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden aan te pakken.

De leidinggevende ondersteunt de zorgverlener door zoveel mogelijk ruimte, informatie en verantwoordelijkheid te geven. Zij geeft de zorgverlener vooral uitdagende taken die aansluiten bij de passie en ambities van de zorgverlener. Problemen worden gezamenlijk opgelost en beslissingen door beiden in overleg genomen. Zij luistert naar de inbreng van de zorgverlener en toont begrip, vooral voor de persoon die de zorgverlener is. De leerbegeleider toont vertrouwen te hebben in de ontwikkelingsmogelijkheden van de zorgverlener en geeft positieve feedback op de leer- en werkresultaten van de zorgverlener. De leidinggevende laat daarmee zien dat de zorgverlener iets aan haar heeft en dat zij aandacht voor de zorgverlener heeft.





Stijl 4, DELEGEREN: "Je mag dat van mij zelf gaan doen, graag hoor ik hoe het gaat en als je me nodig hebt, dan kun je me daar vinden."

Wanneer de begeleidingsstijl delegeren toepassen? Dit werkt het beste:

- bij ervaren zorgverleners;
- bij professioneel werkende zorgverleners;
- bij het laten uitvoeren van eenvoudige taken/vaardigheden;
- als de zorgverlener 'bekwaam' is en gemotiveerd.

De leidinggevende geeft het doel of het te behalen resultaat van de (deel)taak aan en checkt het resultaat in het werk, maar de zorgverlener moet deze vrijwel geheel zelfstandig vervullen. De zorgverlener achterhaalt zelf de problemen en de oplossingen van de werkproblemen en plant en voert zelf haar leeractiviteiten uit. De leidinggevende laat de zorgverlener vrij voor zover als dit verantwoord is en toont interesse voor haar leeractiviteiten en werkresultaten. Zij luistert, heeft begrip voor de situatie van de zorgverlener en helpt haar om problemen waar de zorgverlener tegen aanloopt te verwoorden. Zij controleert de werk- en leerresultaten van de zorgverlener en belooft deze met complimenten.

Delegeren is geen 'laissez faire houding'. Delegeren aan de zorgverlener door de leidinggevende als leerleider mag de kwaliteit van de zorgverlening nooit in gevaar brengen en dit bewaken is dan ook één van de belangrijkste verantwoordelijkheden die de leidinggevende heeft bij de begeleidingsstijl delegeren.



Goede fit...

Een door de leidinggevende als leerbegeleider goed gekozen aanpak bij het begeleiden van de teamleden leidt tot een efficiënte en effectieve samenwerking van de leidinggevende met zorgverleners.

Toepassing van een stijl door de leidinggevende die niet overeenkomt met de taakvolwassenheid van de zorgverleners ervaren zij als negatief. Hierdoor zal de effectiviteit van de begeleiding en het leren door zorgverleners op korte of op langere termijn worden belemmerd en niet meer efficiënt zijn.

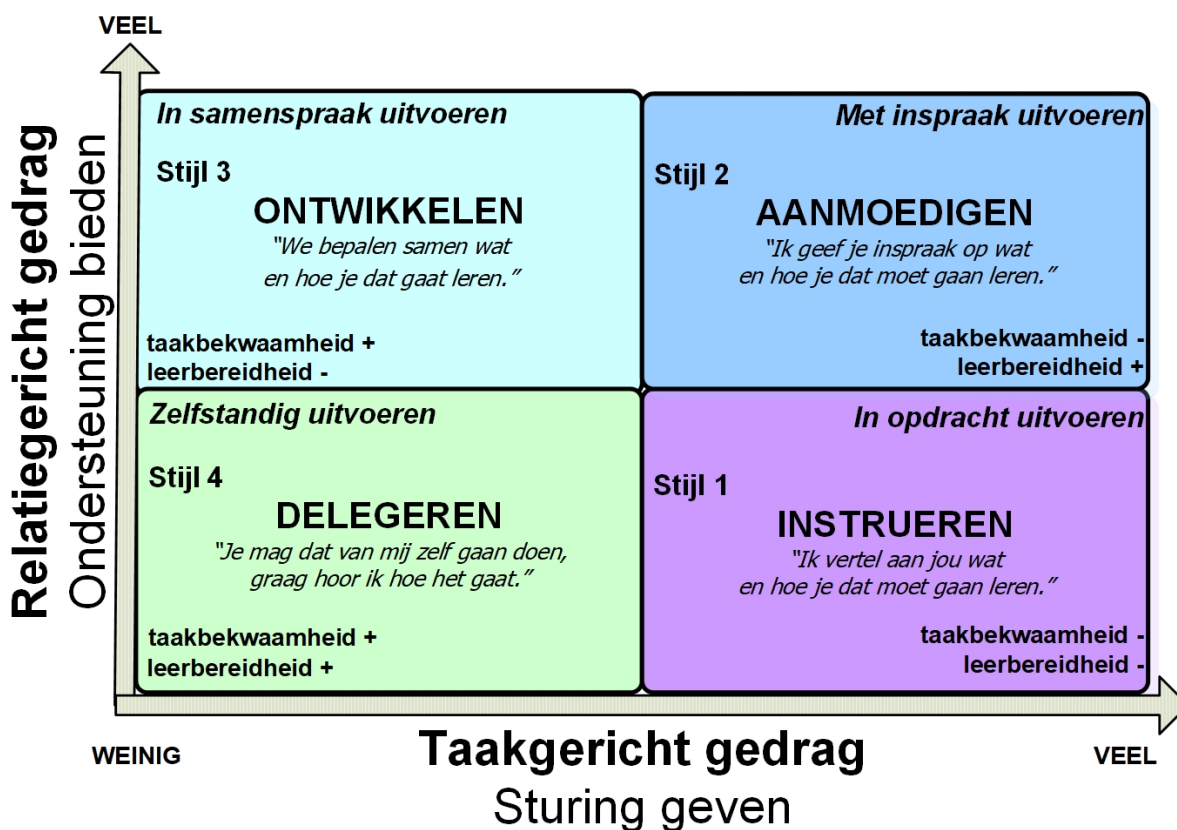
Wanneer jonge of onervaren zorgverleners niet weten wat zij moeten doen, raken ze gefrustreerd als ze van de leidinggevende niet de instructie, aanwijzingen of hulp krijgen die zij nodig hebben.

Omgekeerd kunnen zorgverleners die over voldoende ervaring, bekwaamheid, inzicht en leervaardigheden beschikken, maar niet de kans krijgen hun zelf ontwikkelde ideeën te spuien en een deel van de verantwoordelijkheid voor het eigen leren en de zorgverlening op zich te nemen, eveneens gedemotiveerd raken. Daarom is alvorens over te stappen naar één van de vier begeleidingsstijlen het van essentieel belang dat de leidinggevende de taakvolwassenheid van de zorgverlener goed taxeert.

Als de taakvolwassenheid van de zorgverlener varieert, zal de leidinggevende over een zekere fijngevoeligheid moeten beschikken om die verschillen te onderkennen en op waarde te schatten. De inschatting van een niveau van taakvolwassenheid van de zorgverleners vindt door de leidinggevende steeds per te leren



vaardigheid/taak en per zorgverlener opnieuw plaats. Eenmaal ingeschat en gekozen, kan de stijl van de leerbegeleider zeker veranderen. Het is zinvol om als leidinggevende ontwikkelend bezig te zijn bij het begeleiden van zorgverleners: van instrueren naar aanmoedigen, dan naar ontwikkelen en tenslotte naar delegeren als begeleidingsstijl. Dit om zorgverleners in de gelegenheid te stellen in hun bekwaamheid te groeien en het delegatieniveau te bereiken (voor zover ze dit wensen en kunnen gezien hun ambities en professionaliteit). Het vraagt van de leidinggevende de vaardigheid om de ontwikkeling van de zorgverlener te stimuleren met behulp van achtereenvolgens alle basisstijlen. Begeleiden van zorgverleners met behulp van de theorie van het situationeel begeleiden wordt daarmee een uitdaging. Het bewust inzetten van een begeleidingsstijl en hier afhankelijk van de leerbehoefte van de zorgverlener flexibel mee omgaan, vinden veel leidinggevendenden in eerste instantie lastig. Denk bijvoorbeeld aan een ervaren zorgverlener waarvoor is afgesproken dat de begeleidingsstijl 'delegeren' is, haar toch weer gaan instrueren omdat zij een nieuwe taak gaat leren uitvoeren in de patiëntenzorg.



Tips voor het tonen van leerleiderschap

Aanbevelingen voor het tonen van leerleiderschap door de leidinggevende:

- zorg voor een heldere, duurzame visie voor de operationele leerwerk omgeving op je afdeling die past binnen de strategische leerwerk omgeving van jullie organisatie: draag deze uit en 'walk the talk';
- wees transparant in wat je wilt dat de teamleden gaan doen bij het vormgeven aan de operationele leerwerk omgeving op jullie zorgafdeling;
- formuleer doelen en haalbare tussendoelen, meet de gewenste vorderingen, maak deze zichtbaar voor iedereen en beloon deze;
- breng focus aan en voorzie in leeractiviteiten, zorg voor prestatieondersteuning op de werkplek zelf en maak het makkelijk om de leerinhoud/informatie te vinden;
- pas je gedrag aan op het ontwikkelingsniveau, de ambities en de leerbehoefte van de individuele zorgverlener (situationeel begeleiden);



- moedig het genereren van ideeën over leren en ontwikkelen op jullie afdeling door zorgverleners aan en beloon het;
- creëer een werkomgeving waardoor de intrinsiek gemotiveerde zorgverlener zelf de regie neemt in prestatieverbetering! Ontwikkel de 'WIL TOT WETEN';
- geef teamleden tijdens het werken in de zorg structureel tijd om te leren, te ontwikkelen en vernieuwen en waardeer dit;
- erken, beloon en ondersteun zelfgestuurd en informeel leren in evaluaties, jaargesprekken en promoties en maak ruimte voor reflectie en samenwerkend leren op de zorgafdeling en stimuleer dit;
- geef feedback op het gedrag dat je liever niet wilt zien omdat het niet past binnen werkplekieren;
- laat zien dat je jezelf committeert aan het continu leren op de werkplek.

Samenvatten

In deze paragraaf geven we een samenvatting van het voorgaande.

De hulp- en zorgvragen in de gezondheidszorg veranderen, technologische mogelijkheden groeien en kennis verouderd snel. Daarom is het noodzaak dat zorgverleners blijven leren tijdens hun werkende leven.

Zorginstellingen verwachten dan ook van huidige en toekomstige zorgverleners dat ze, naast inhoudelijke vakbekwaamheid, ook: zelfstandig werken, proactief zijn, goed communiceren, interprofessioneel samenwerken, probleemoplossend handelen en een leven lang blijven leren

Zonder leren door zorgverleners in een organisatie is optimaliseren van de kwaliteit en vernieuwen van de zorgverlening onmogelijk. Continue kennisdeling en competentieontwikkeling bij voorkeur interprofessioneel en in de zorgketen, is van vitaal belang voor zorgorganisaties. Leren moet ingebed zijn in alle lagen van de zorgorganisatie. De strategische leerwerk omgeving en de operationele leerwerk omgeving zijn in een zorginstelling logisch aan elkaar verbonden. Hoe, wat en wanneer zorgverleners leren en hun vakbekwaamheid verder ontwikkelen wordt mede bepaald door hun persoonlijke ambities, levensloopfasen en persoonlijke omstandigheden. Dat vergt flexibiliteit in het aanbieden van mogelijkheden (tijd, plaats, vorm) om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven en vakbekwaamheid te optimaliseren.

Het traditionele opleiden en bijscholen maakt plaats voor een mix van leervormen en leersituaties met gebruik van technologie en online leren. Naast formele vormen van leren wint informeel leren op de werkplek steeds meer aan belang. Wanneer zorgverleners, teams en leidinggevenden - maar ook patiënten - voortdurend ervaringen en nieuwe inzichten delen, vergroten zij hun lerend vermogen.

Werkplekieren stimuleren betekent voor leidinggevenden in het werk ruimte bieden aan het proces om van en met elkaar te leren en dit faciliteren en door teamleden situationeel te begeleiden. De leidinggevende toont hierbij leerleiderschap.

Nawoord

Vanuit VUmc Academie werken we graag samen met zorginstellingen bij het ontwikkelen van leerleiderschap. Het domein 'Praktijkieren en ontwikkelen' van VUmc Academie daagt iedereen uit om samen met ons te werken aan het verder ontwikkelen van leerleiderschap en werkplekieren.

Zie: <https://www.vumc.nl/educatie/vumc-academie/domein-praktijk-leren-ontwikkelen.htm>



Gebruikte literatuur

- Bell-Peereboom D, Timmer C., (2007), Raad weten met de situatie, het geven van situationele werkbegeleiding aan stagiaires. In: *Onderwijs en Gezondheidszorg*; 31(7):19-22;
- Blanchard K, Zigarmi D, Zigarmi P., (2007) *Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager*;
- Grypdonck, M., en M. Witlox-Nigten, (2001) *Een inspirerende werkomgeving*. In: Jaarboek Verpleegkunde 2001, Dwingeloo;
- *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (2018), Eric Mooijman, Nick van Dam, Jan Rijken, Noordhoff Uitgevers;
- Hersey P., (2001) *Situationeel leidinggeven*;
- *High Impact Learning; Strategies For Leveraging Performance And Business Results From Training Investments*. (2001). Robert O Brinkerhoff en Anne M. Apking;
- *Klinisch redeneren. Brug tussen theorie en beroepspraktijk?*, Marc Bakker en Carol Timmer. In: TvZ, 2016, nr. 6;
- Kessels, J.W.M. (1996), *Het Corporate Curriculum*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit Leiden op 23 februari 1996;
- Kessels, J.W.M. (1996), *Succesvol ontwerpen. Curriculumconsistentie in Opleidingen*, Kluwer Bedrijfswetenschappen;
- Kessels, J.W.M. (2012), *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*, Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar opleidingskundig leiderschap, in het bijzonder het verbinden van lerende professionals in een kennismaatschappij, op de door de Open Universiteit ingestelde leerstoel bij het Ruud de Moor Centrum op vrijdag 30 maart 2012;
- Pool, I.A. (2015). *Continuing professional development across the nursing career. A lifespan perspective on CPD motives and learning activities*. Proefschrift Universiteit Utrecht;
- *Ruimte voor leren in het werk. Eerbetoon aan Ans Grotendorst een gedreven onderwijsvernieuwer*. (2019). V&VN jaarcongres 2019;
- *Strategisch Opleidingsplan VUmc*. (2016) Ontwikkeling verpleegkundigen VUmc 2017-2020;
- *Team Based Learning. Niet alleen denken, maar vooral ook samen doen*. Joy de Vries-Erich en Carol Timmer. In: *Onderwijs & Gezondheidszorg* juni 2018;
- Visser, C.L.F. (2018), *Exploring the affective component of Interprofessional Education. 'Seeing the pieces of the puzzle'*, Academisch proefschrift ter verkrijging van de graad Doctor aan de Vrije Universiteit Amsterdam;
- *Werkplekieren in de beroepskolom* (2003). Onderwijsraad.