



Amsterdam UMC

Universitair Medische Centra

VUmc Academie



‘WERKPLEKLEREN ORGANISEREN’

Leren en werken met elkaar verbinden

Domein Praktijkleren en Ontwikkelen



Marcel Bruist
Opleider en trainer - 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
VUmc Academie
Domein Praktijkleren en Ontwikkelen

Versie: 22 juli 2019

Inhoud

Inleiding.	4
Medewerkers vormen het kapitaal.	4
Leren kan de zorgverlener alleen zelf, maar niet alleen doen.	5
1. Leven-lang-ontwikkelen	5
2. Leren is werken en werken is leren	5
3. Leren doe je samen onder eigen verantwoordelijkheid	5
4. Leren organiseer je contextueel, op en rond de werkplek	5
Leren op verschillende niveaus.	6
1. Strategische leerwerk omgeving	6
2. Operationele leerwerk omgeving	7
Lerende organisatie.....	8
Samen verantwoordelijk.....	9
Zeven leerfuncties van een organisatie.....	9
Formeel- en informeel leren.	10
Werkpleklernen.	12
Leerleiderschap: werkpleklernen faciliteren.	12
1. Focus aanbrengen en intentie wakker maken.....	13
2. Voorzien in leeractiviteiten	14
3. Verlenen van prestatieondersteuning	15
Integraal toepassen.....	15
Sluiten gezondheidszorgopleidingen aan?.....	16
Samen werken, samen leren, samenvatten.....	17
Nawoord.	18



Inleiding.

In deze inleiding beschrijven we ontwikkelingen in de gezondheidszorg welke het nodig maken dat zorginstellingen hier op inspelen en die een leven-lang-ontwikkelen op de werkplek noodzakelijk maken voor individuele zorgverleners.

Zorginstellingen opereren vandaag de dag in een wereld die gekenmerkt wordt door concurrentie en noodzaak tot voortdurende verandering: *het enige constante is dat alles steeds verandert*. De patiëntenzorg verandert: de ligduur wordt korter en de zorg vaker thuis verleend. De vergrijzing van de bevolking neemt verder toe en er is bij (oudere) patiënten veelal sprake van comorbiditeit. Ketenzorg en netwerkbenadering worden belangrijker en er ontstaan nieuwe beroepen, functies en andere samenwerkingsverbanden.

In deze tijd met disruptieve bewegingen, is de toekomst van werken in de gezondheidszorg moeilijk te voorspellen. Vooral de technologische ontwikkelingen gaan razendsnel waarmee een enorme hoeveelheid nieuwe toepassingen voor de zorg wordt gecreëerd.

Dankzij de nieuwe ontwikkelingen zal de gezondheidszorg in de komende jaren volledig transformeren. Dit heeft tot gevolg dat zorginstellingen die inspelen op de toekomst overleven en organisaties die vasthouden aan het 'oude' verdwijnen. We weten inmiddels allemaal dat zorginstellingen failliet kunnen gaan en wat daarvan de gevolgen zijn voor patiënten en betrokken personeel.

De toekomst kan er voor de individuele zorgverlener ineens heel anders uit gaan zien wanneer nieuwe technologische ontwikkelingen worden toegepast in de patiëntenzorg.

De zorgverlener die het lukt om zich een leven-lang nieuwe werkwijzen eigen te maken en om continu haar¹ kennis op peil te houden, kan rekenen op een werkplek. Het gaat in dit verband over kennis als vakbekwaamheid zoals CanMEDS-rollen en competenties uit een beroepsprofiel. Niet over kennis in de zin van het beschikken over informatie: niet 'weten' maar 'kunnen'.

In dit digitale tijdperk zijn naast de CanMEDS-rollen ook nog algemene en digitale competenties van belang.

De zorgverlener die zich niet kan of niet wil aanpassen aan de nieuwe eisen welke het werk in de patiëntenzorg aan haar stelt, zal het moeilijk vinden om werken in de zorgverlening vol te houden. Niet alle verpleegkundigen voelen zich comfortabel in snel veranderende omgeving. Ze komen meer tot hun recht in een voorspelbare context en kiezen daar voor.

Vaste mindset

Brein is statisch (blijft hetzelfde)
Het resultaat is het belangrijkste voor de leidinggevende
Meten is weten: op zeker spelen
Talent heb je of heb je niet
Ik misluk doordat ik er geen talent voor heb

Groeimindset

Brein is plastisch (kan veranderen)
De inspanning is het belangrijkste voor de leidinggevende
Mogelijkheden verkennen: innoveren
Talent kun je ontwikkelen als je oefent
Ik kan alles leren, als ik maar oefen en probeer

Eerst schetsen we in deze notitie de relatie tussen individueel leren van de verpleegkundige en organisatieleren van de gehele zorginstelling. We geven daarna kort aan hoe opleiders kunnen aansluiten bij de behoeften van zorginstellingen en individuele zorgverleners.

Mocht u geen tijd hebben of heeft het niet uw prioriteit om deze hele notitie te lezen, dan kunt u volstaan met de laatste paragraaf waar we een samenvatting geven.

Medewerkers vormen het kapitaal.

Deze paragraaf gaat over het belang van een leven-lang-ontwikkelen door zorgverleners voor de totale kwaliteit van de patiëntenzorg in een zorginstelling.

We gaan ervan uit dat de vakbekwaamheid om goede en veilige patiëntenzorg te verlenen verankerd is in de zorgverleners. Zodra we kennis los maken van de verpleegkundigen, dan raken we de essentie kwijt. De vakbekwaamheid van de zorgverleners om complexe zorgvraagstukken op te lossen en complexe taken in de patiëntenzorg uit te voeren, staat niet als informatie op papier of is niet als protocol digitaal opgeslagen.

Een beschrijving van de bekwaamheid kan een collega of student wel helpen bij het leren. De lerende moet dan de beschikbare informatie weer omzetten in een eigen bekwaamheid. Of het lukt om eigen vakbekwaamheid op te bouwen en hoeveel moeite dat kost, hangt af van het vermogen van de lerende om te leren of van haar reeds opgebouwde ervaring. Als zij al een expert is op een

¹ In dit document is gekozen voor de vrouwelijke vorm.



ander terrein, zal haar dat gemakkelijker af gaan, dan als zij een beginnend beroepsbeoefenaar is. Iedere zorgverlener dient zelf haar eigen vakbekwaamheid op peil te houden. Dat betekent dat zij als professional continu blijft leren in haar beroepsuitoefening. Door leven-lang-ontwikkelen verhoogt de verpleegkundige voortdurend haar kwaliteit van werken.



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

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

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

Vakbekwaamheid vatten we op als het door een medewerker daadwerkelijk beschikken over competenties en niet als het ooit hebben behaald van een diploma of getuigschrift.

Leren in het kader van de uitoefening van haar beroep, is voor de zorgverlener een actief en bewust proces. De ontwikkeling en optimalisatie van haar vakbekwaamheid begint bij de lerende met nieuwsgierigheid, motivatie, ambitie of de noodzaak om te veranderen.

Kennisoverdracht bestaat niet; we kunnen hooguit de benodigde informatie op een aantrekkelijke en efficiënte wijze beschikbaar stellen.

Hiermee helpen we de medewerker zelf haar vakbekwaamheid verder op te bouwen en haar eigen kennis in samenwerking met anderen, te construeren.

Deze benadering van leerprocessen wordt aangeduid met de term 'sociaal constructivisme'. Leren is hierbij een sociaal en situationeel proces. Kennis en bekwaamheid zijn het resultaat van interactie tussen personen en ontstaat als mensen bereid zijn kennis te delen, te expliciteren en samen verder te ontwikkelen. De kwaliteit van de interactie is bepalend voor de kwaliteit van leren. Zowel voor formeel als informeel leren is deze benadering van belang.

De constructivistische leertheorie sluit aan bij de ontwikkelingen in de zorg en is gericht op verbetering van de performance van het individu, de teams en de zorgorganisatie als geheel, nu en in de toekomst.

De visie die we hanteren op leren laat zich samenvatten in onderstaande vier uitgangspunten:

1. Leven-lang-ontwikkelen

Leren is een actief en continu proces. Alleen wanneer medewerkers 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 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 medewerkers samen met anderen actief met kennis en vaardigheden aan de slag gaan. Hierbij blijft het belangrijk dat de medewerker 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 skillslab, het klaslokaal en de digitale leeromgeving één geheel vormen. In deze veelzijdige leeromgeving 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.



Het gegeven dat opgebouwde vakbekwaamheid gebonden is aan zorgverleners en telkens opnieuw wordt opgebouwd, stelt eisen aan het delen en verspreiden van kennis in een zorginstelling. E-learning en opleiden in een klaslokaal zijn daarvoor vaak onvoldoende. Het vraagt 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 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 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. We zullen bij het opleiden 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 we haar daarin op het werk zoveel mogelijk ondersteunen en faciliteren. Dat vraagt van de organisatie zo het een en ander. Het gaat niet alleen om leren en veranderen op individueel niveau, maar mede op teamniveau en organisatieniveau.

Lerend vermogen op **individueel niveau**:

- reflectie op het eigen (vastgeroest) kennisproces en werkgedrag
- de vaardigheid om oude paradigma's, kennisstructuren en vaardigheden vaarwel te zeggen en nieuwe daarvoor in de plaats te stellen
- de kwaliteit om individuele kennis en ervaringen te laten evolueren tot geïnstitutionaliseerde kennis

Lerend vermogen op **teamniveau**:

- de bekwaamheid om werkprocessen te evalueren en nieuwe werkprocessen te ontwikkelen en in te voeren
- de bereidheid en kwaliteit om faal- en succesfactoren van projecten en veranderingsprocessen te identificeren en te beschrijven om een herhaling ervan te voorkomen

Lerend vermogen op **organisatieniveau**:

- de bereidheid om stelselmatig (evaluatie)onderzoek uit te voeren en verbeteringsprogramma's in gang te zetten om op basis van nadenken en reflectie het aanwezige human capital te ontwikkelen
- een sterke externe gerichtheid om kennis te nemen van ontwikkelingen in maatschappij en markt en de flexibiliteit en bereidheid om daarop in te spelen
- het vormgeven van processen en structuren van kennisinventarisatie, kenniscreatie en kennisdistributie als motor van innovatie en verbetering

Leren op verschillende niveaus.

Deze paragraaf gaat over het maken van onderscheid 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 een leven-lang-ontwikkelen van iedere zorgverlener alsmede het continu aanpassen en vernieuwen op organisatieniveau, cruciaal. Dit vraagt van de organisatie een duurzame investering in leren en ontwikkelen, om op die manier de bekwaamheid van alle medewerkers up-to-date te houden. Een goede en veilige leerwerk omgeving is een voorwaarde voor leren en ontwikkelen. 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.

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 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 werkplekleren 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 organisatie de organisatiedoelstellingen van de zorginstelling kan doen aansluiten op de persoonlijke ambitie en leerinspanning van zorgverleners;



- opgebouwde kennis en ervaring toegankelijk zijn voor zorgverleners, patiënten, stagiaires 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 en de afdeling P&O en de opleidingsafdeling, is essentieel om een kennis- en opleidingsinfrastructuur rond de werkplek voor zorgverleners binnen een zorgorganisatie verder te ontwikkelen en te onderhouden.

De Ondernemingsraad en/of Adviesraden moeten instemmen met het opleidingsbeleid en dit ondersteunen.

2. Operationele leerwerk omgeving

De operationele leerwerk omgeving richt zich op de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om de prestaties en werkresultaten te kunnen leveren en zo de doelstellingen van de zorginstelling te realiseren.

Een operationele leerwerk omgeving komt voort uit de strategische leerwerk omgeving. Binnen de kaders van het ontwerp (strategisch opleidingsplan) worden de leerprocessen en leerinterventies voor afdelingsteams en individuele zorgverleners doelgericht gekozen, uitgewerkt, uitgevoerd en geëvalueerd.

Het gaat om het daadwerkelijk leren toepassen van nieuwe kennis in de dagelijkse werkpraktijk. Zorgverleners willen als professionals zelf steeds de best mogelijke leer- en werkprestaties leveren. Belangrijk bij leren op de werkplek is dat je het gevoel ervaart dat je als student of lerende zorgverlener nodig bent en zelf ervaart dat je door te leren de zorg aan patiënten beter uit kunt gaan voeren. Niets is dodelijker voor intrinsieke motivatie van de verpleegkundige dan het gevoel leeractiviteiten te moeten uitvoeren voor een vinkje in haar personeelsdossier of van een student die leert om tentamens van de docent te behalen.

Een zorginstelling investeert in de bekwaamheidsontwikkeling van zorgverleners omdat daarmee de eigen concurrentiepositie met andere zorginstellingen wordt versterkt evenals de aantrekkelijkheid voor ketenpartners en toekomstig zorgpersoneel.

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

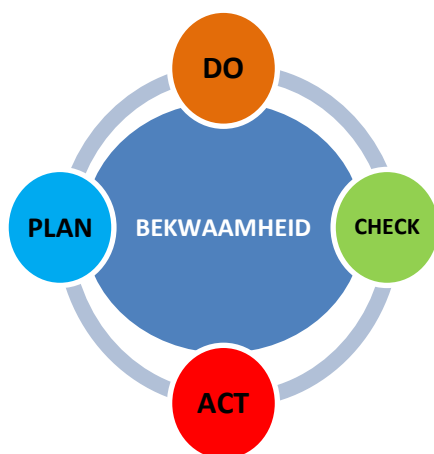
De organisatie ondersteunt als werkgever de ontwikkeling van de bekwaamheid van individuele zorgverleners en faciliteert dit voor zover dit past binnen de doelstellingen van de zorginstelling en de wettelijke kaders (bijvoorbeeld CAO) in redelijkheid geleverd kan worden van een werkgever. De vakbekwaamheid 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.



Het ontwikkelen en bijhouden van vakbekwaamheid is een cyclisch proces en doorloopt telkens



verschillende fasen. Hierbij maakt de zorgverlener steeds dezelfde stappen met als doel haar bekwaamheidsniveau te verhogen. De cirkel van Deming verduidelijkt dat:



Onder PLAN wordt verstaan het zich bewust worden door de zorgverlener van haar leervraag. Ze gebruikt verschillende vormen van input om vast te stellen of zij bekwaam is en een leerbehoefte of ontwikkelwens heeft. Die input kan zijn haar eigen ambitie/passie, uitslagen van testen, resultaten van scholing, jaargesprek, feedback van collega's, klachten/complimenten van patiënten, assessment en dergelijke. De zorgverlener maakt jaarlijks een persoonlijk opleidingsplan en stelt deze zo nodig tussentijds bij als daar aanleiding toe is.

DO is het opleiden, trainen, oefenen en uitproberen om de vereiste vaardigheden te leren en competenties op peil te houden of te verbeteren. De zorgverlener krijgt de mogelijkheid om tijd te besteden aan haar bekwaamheidsontwikkeling tijdens het werk en neemt waar dit nodig is deel aan scholingsactiviteiten. De zorgverlener streeft er naar om dagelijks van haar werk te blijven leren door bijvoorbeeld te reflecteren, zelf feedback op haar prestaties te organiseren bij ketenpartners, haar werkervaringen te delen met collega's en leidinggevende. Zij levert een actieve bijdrage aan het realiseren van een leer- en werkklimaat waarbij je als zorgverlener mag leren van je fouten, collega's elkaar aanspreken op de kwaliteit van de dagelijkse werkzaamheden en waar feedback geven en ontvangen bij het werk hoort. Dit met het doel de kwaliteit van de patiëntenzorg te verbeteren en de patiëntveiligheid te vergroten.

CHECK is het toetsen en bijstellen. Hierbij toont de zorgverlener in de praktijk aan haar leerondersteuner/tutor en leidinggevende haar gestelde doelen te hebben gerealiseerd. In het jaargesprek beoordeelt zij zelf haar functioneren als zorgverlener en wordt zij beoordeeld door de leidinggevende.

ACT is in de praktijk blijven brengen van het geleerde. Resultaten van leeractiviteiten hebben altijd impact op de dagelijkse werkzaamheden van de zorgverlener.

Niet alleen de individuele zorgverlener leert, maar ook op team- en organisatieniveau wordt geleerd van ervaringen en beschikbare informatie van binnen en buiten de organisatie. De mate waarin een zorgorganisatie, de teams en de individuele medewerkers in staat zijn (nieuwe) benodigde kennis te ontwikkelen en zo een lerende organisatie te worden, bepaalt in de nabije toekomst hun succes.

Lerende organisatie.

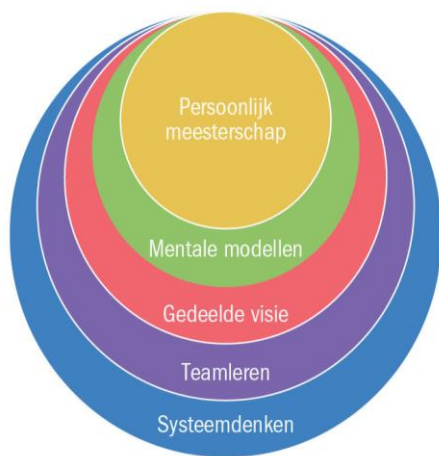
Deze paragraaf gaat over de voorwaarden binnen een zorgorganisatie om voortdurend te kunnen adapteren aan de veranderende omgeving (strategische leerwerkgeving).

Zorginstellingen ontwikkelen zich tot organisaties met de kenmerken van een 'lerende organisatie' waar wordt gewerkt aan:

- persoonlijk vakmanschap van de medewerker. Vanuit vragen als: *Wat is mijn eigen visie en persoonlijke ontwikkeling als medewerker? Wat is mijn motivatie en passie voor het werk? Hoe kan ik mijn bijdrage aan de doelstellingen van onze organisatie nog verder optimaliseren?;*
- mentale modellen die kwaliteit en kennis helpen produceren. Dit zijn vaak onbewuste aannames over de werkelijkheid. *Welke modellen zijn productief in het werk en bij de ontwikkeling van persoonlijk vakmanschap?;*
- gemeenschappelijke visie. Vanuit vragen als: *Wat willen wij creëren? Waar lopen wij warm voor? Wat is onze ambitie? Waartoe voelen wij ons uitgedaagd?;*
- (interprofessioneel) teamleren. Samenwerken, samen leren van en met elkaar op en van het werk;



- systeemdenken. Allerlei zaken die in de maatschappij, de gezondheidszorg en de zorginstelling gebeuren hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar.



Samen verantwoordelijk.

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

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

Doelen voor de zorginstelling 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 patiëntenzorg en opleiden;
- aanpassen aan veranderingen in de omgeving die invloed hebben op patiëntenzorg en opleiden;
- vergroten inzetbaarheid van zorgverleners binnen of buiten de zorginstelling in het kader van ketenzorg, loopbaanbeleid en talentmanagement;
- aantrekkelijk loopbaanperspectief bieden aan medewerkers.

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

- patiëntenzorg beter kunnen uitvoeren conform de doelstellingen van de zorginstelling;
- meer werkplezier en uitdaging in het werk;

- verwezenlijken eigen passie en ambities;
- invulling geven aan eigen carrière;
- loopbaanperspectief;
- bevestiging dat er in je geïnvesteerd wordt;
- bekwaam blijven in haar vakgebied;
- accreditatiepunten halen (kwaliteitsregister).

De strategische ontwikkeling van de zorginstelling (strategische leerwerk omgeving) en de persoonlijke ontwikkeling van verpleegkundigen (operationele leerwerk omgeving) worden zoveel mogelijk tegelijkertijd gerealiseerd in het leerbeleid en bij ingezette ontwikkelingen binnen een zorgorganisatie en versterken elkaar. Daarom heeft niet alleen de individuele medewerker een persoonlijk ontwikkelplan, maar we ontwikkelen ook een 'leerplan' voor de gehele zorgorganisatie.

Zeven leerfuncties van een organisatie.

Deze paragraaf gaat over de vraag hoe een leerplan voor een zorginstelling er uit zou kunnen zien.

Een belangrijke basis voor het vormgeven van de strategische leerwerk omgeving en inrichten van het leren op een werkplek vormt het gedachtegoed van het corporate curriculum.

Het centrale idee hierachter is dat een organisatie een soort van 'organisatieleerplan' nodig heeft dat helpt kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen. Zo een corporate curriculum van een afdeling of gehele zorgorganisatie zou op de volgende drie gebieden zeven leerfuncties moeten vervullen:

Kerncompetenties ontwikkelen:

1. het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct samenhangen met de inhoudelijke vraagstukken die in de zorginstelling of op een verpleegafdeling centraal staan;
2. het leren oplossen van problemen in het werk met behulp van de verworven materiedeskundigheid.

Leervermogen vergroten:

3. het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken in het werk;
4. het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het netwerk en de kennis van anderen, die



vervolgens het leerklimaat van de leerwerk-omgeving veraangenamen;

5. het verwerven van vaardigheden om de moti-vatie en affecties rond leren en werken te re-guleren, waardoor leren en werken aan aan-trekkelijkheid en betekenis winnen en de be-trokkenheid toeneemt.

Leeromgeving en leerklimaat beïnvloeden:

6. waar nodig het bevorderen van rust en stabili-teit in de leerwerk-omgeving, zodat verdie-ping en verbetering mogelijk zijn;
7. waar nodig het veroorzaken van creatieve on-rust in de leerwerk-omgeving, die aanzet tot innovatie.

De hierboven genoemde en beschreven zeven leerfuncties vormen in een zorginstelling een be-langrijk onderdeel van de strategische opleidings-visie die ten grondslag ligt aan faciliteren van le-ren op de werkplek.

Formeel- en informeel leren.

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

Geïnspireerd door hetgeen in een meerjarig stra-tegisch opleidingsplan van een zorginstelling staat beschreven, houden werkplekmanagement, afde-ling 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 door het vol-gen van geplande leerinterventies bedoeld als: opleidingen, trainingen, cursussen, vakinhoude-lijke bij- en nascholingen, leergangen, e-learning, seminars, intervisie en supervisie. Formeel leren kenmerkt zich door het gegeven dat anderen (op-leiders, docenten of trainers) voor de lerende grotendeels bepalen wanneer, wat en in welke volgorde geleerd moet worden.

Binnen veel zorginstellingen neemt het faciliteren van het formele leren, dat noodzakelijk is om de vakbekwaamheid op peil te houden, een belang-rijke plaats in. Het is echter niet meer vol te hou-den dat dit de belangrijkste wijze van competen-tieontwikkeling is. Er moet zoveel geleerd worden door de snelle kennisontwikkeling en nieuwe werkwijzen, dat het organiseren van formeel le-ren 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 me-dewerkers 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 perfor-manceverbetering van medewerkers. De werkplek moet zo worden ingericht dat leren daar een in-tegraal onderdeel van uitmaakt.

• Informeel leren

Zorgverleners leren naast de geplande leerinter-venties ook veel door ‘informele’ leeractiviteiten. Dit zijn leeractiviteiten die niet door anderen worden georganiseerd, maar die zij zelf onderne-men, zoals het op de werkvloer observeren en af-kijken 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 af-deling 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 pro-blemen 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 zorg-verlener 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 pro-fessionele ontwikkeling van een medewerker. Het management 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 de-len van kennis en werkervaringen. Het gebruik en de inzet van de leertools zijn zoveel mogelijk op-genomen in de dagelijkse werkprocessen.

Zorgverleners kunnen in een netwerk van col-lega’s makkelijk onderling informatie en ervarin-



gen op een werkplek delen en waardevolle feedback geven en krijgen. De zorgverlener leert door samenwerking en kennisdeling en voert zo onder eigen verantwoording de regie over haar persoonlijke ontwikkeling van haar vakbekwaamheid. De zorgverleners worden betrokken bij de wijze waarop het leren op een afdeling in hun dagelijkse werkprocessen kan worden opgenomen. Wanneer kennisdeling en kenniscreatie onderdelen van de dagelijkse werkzaamheden zijn, wordt de totale patiëntenzorg elke dag beter.

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

De plaats van werkplekleren	Formeel leren	Organiseren van werkplekleren	Faciliteren van werkplekleren	Informeel leren
Waarom?	ander	ik	ik	ik
Hoe?	ander	samen	samen	ik
Wat?	ander	samen	ik	ik
Wanneer?	ander	ander	samen	ik

Van cursus volgen naar werkplekleren.
In deze paragraaf gaat het over de transitie van formeel leren richting informeel leren.

Wanneer medewerkers als gevolg van veranderingen in hun werk iets nieuws moeten leren, is de eerste reactie van de leidinggevende en de HR-adviseur doorgaans: *we moeten een training of opleiding organiseren*. Aan deze zogenaamde ‘opleidingsreflex’ ligt de impliciete veronderstelling ten grondslag dat je voor het leren van iets nieuws een training of een opleiding nodig hebt. Leren op deze klassieke wijze is onvoldoende efficiënt en effectief bij het vakbekwaam houden van medewerkers.

Aan het eind van de vorige eeuw werd onderzoek gedaan naar de transfer van tijdens een cursus opgedane kennis naar de eigen werkpraktijk.

Dat onderzoek toonde aan dat slechts weinig van wat geleerd wordt door werknemers in een formele opleidingssetting, daadwerkelijk wordt toegepast in het dagelijkse werk. Dit was de aanleiding om te zoeken naar opleidingsmethoden die de transfer van kennis van het klaslokaal naar de beroepspraktijk ondersteunen en om te zoeken naar methoden waarbij het leren op de werkplek zelf plaatsvindt.

Veel zorginstellingen maken de keuze om werkplekleren 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 plek om te leren, te reflecteren en vakbekwaamheid te verdiepen. Het werk biedt een rijke en krachtige leeromgeving en heeft voor de lerende en zijn leidinggevende als voordeel dat de resultaten direct zichtbaar zijn. Hoe dichter het leren bij de werkvloer gebracht wordt, hoe groter de kans dat de transfer naar de werkplek gemaakt gaat worden.

Schools leren	Werkplekleren
Acquisitie (gericht op verwerving van kennis en vaardigheden)	Participatie (gericht op deelname aan het werkproces en socialisatie)
<i>Breed opleiden:</i> Voor landelijk geldige diploma's Theorie achter praktijk Relevantie voor meerdere werksituaties Aanvulling met andere doelen, zoals burgerschap en leren leren	<i>Specifiek opleiden:</i> Voor productiviteit en goede performance Voor specifieke werktaken Relevantie voor deze werkplek
Geplande leerprocessen, gestructureerd vanuit vooraf bepaalde leerdoelen	Spontane, informele leerprocessen, afgeleid van werkdoelen
<i>Sturing door:</i> Aandeel in tijd gereserveerd Leermaterialen en opdrachten Reflectie en toegewezen begeleiding	<i>Authentieke situatie is het uitgangspunt:</i> Geen tijd gereserveerd voor leren, reflectie en begeleiding Aanwezige werkmaterialen, collega's, protocollen, vormen van leerbronnen

De zorgverleners zelf maken een belangrijk deel uit van de leerinfrastructuur op hun werkplek. Van verpleegkundigen mag worden verwacht dat zij basale didactische en leervaardigheden hebben om het leren en ontwikkelen op een afdeling 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.



Werkpleklerin.

In deze paragraaf gaat het over leren op en van het werk door zorgverleners. Leren en ontwikkelen binnen een zorginstelling is meer dan het volgen van een cursus of opleiding. Soms is 'naar school gaan' de enige mogelijkheid, maar er zijn goede alternatieven te realiseren.

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. Werkpleklerin komt bij de individuele verpleegkundige 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 te verhelpen.

Kenmerken van werkpleklerin 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. 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 een belangrijke 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);
- 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 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 werkpleklerin zo optimaal mogelijk te faciliteren.

Leerleiderschap: werkpleklerin faciliteren.

Deze paragraaf gaat over faciliteren van werkpleklerin in de beroepspraktijk.

Werkpleklerin faciliteren 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 in de zorginstelling. Veel zorginstellingen maken de keuze om werkpleklerin verder te ontwikkelen. En omdat het de werkplek betreft, is hier sprake van het inrichten en faciliteren van de operationele leerwerkgeving. Daarbij is het overigens wel van belang op te merken dat het zorgvuldig inrichten en uitdragen van de strategische leerwerkgeving even goed noodzakelijk is.

De vraag 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. De eerder beschreven 'opleidingsreflex' had als gemak dat je een zorgverlener naar een opleiding of training kon sturen of 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 kunde naar de eigen werkplek is daarbij problematisch. Zoals reeds eerder genoemd, 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 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 - omdat de situatie zich niet meteen voordoet en mogelijk pas veel



later - 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 werkplekieren. 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 medewerkers 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 hij 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.

Faciliteren kan het management 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.

Om de analogie met opleiden te maken, dit is in zekere zin wat een opleidingsdeskundige doet wanneer hij een opleiding inricht. Focus aanbrengen doet een opleidingskundige door leerdoelen te formuleren. Daarmee zeg je tegen een deelnemer aan een training: *'dit is waar je focus moet liggen, dat is wat je moet weten of kunnen'*. De intentie wakker maken doet een opleidingskundige door deelnemers aan een opleiding bewust te maken van de toepasbaarheid voor hun werk. De inhoud van een opleiding en de vormen waarin dat aangeboden wordt, zijn de leeractiviteiten.

Ondersteuning tenslotte, komt in de vorm van uitleg door een docent of opleider, bijvoorbeeld tijdens een college of in een nadere toelichting in de vorm van feedback na de les of aan de hand van een opdracht. Ondersteuning kan ook komen in de vorm van een elektronisch leerplatform of andere digitale middelen.

Een leidinggevende staat dus als het ware voor de uitdaging om - net als een opleidingskundige - na te denken over wat hij moet inrichten op de werkplek om het leren en ontwikkelen van zijn teamleden te faciliteren. Wel even iets anders dan het gemak van de 'opleidingsreflex', dit vraagt van hem de bekwaamheid om (leer)leiderschap te tonen.

Wil je de werkplek als leerplek inrichten dan is het dus aan de leidinggevende of een team 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 bijdraagt. Dit is niet bevorderlijk voor de motivatie/intentie om iets te leren, zeker als de werkdruk hoog is.

Ook wordt het in veel gevallen overgelaten aan de werknemer 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 niet gerealiseerd worden.

De werkplek is natuurlijk geen klaslokaal, of een collegezaal waar een docent - nadat zij goed heeft nagedacht over de inhoud en de structuur van de opleiding - de kennis en kunde onderzoeft 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

Focus aanbrengen gaat over het koppelen van leren aan werkprestaties van de medewerker: *wat moet je 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. Dan gaat ze dat terstond aan een collega vragen die haar daarbij helpt.

De intentie, de prestatie en dus de focus zijn hier duidelijk:

- de intentie is: ik 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. In dit geval heeft het leren zichzelf georganiseerd. Daarvoor hoef je niet speciaal de drie aspecten in te richten.

Echter, het voorbeeld maakt duidelijk dat je 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 zorgverlener 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. Net zolang totdat een zorgverlener zelf die focus gaat aanbrengen omdat ze ervaart dat deze manier van denken en werken leidt tot betere prestaties, tot betere patiëntenzorg. Op dat moment heb je dus het leervermogen van deze zorgverlener helpen vergroten.

Leren krijgt meer betekenis wanneer een medewerker weet waar ze het voor doet, waar ze naartoe werkt en welke resultaten ze uiteindelijk samen met anderen gaat 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.

2. Voorzien in leeractiviteiten

Naast het aanbrengen van focus en intentie 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, een visite lopen met een arts. Of informatie lezen in boeken of een artikel in een vaktijdschrift bestuderen. Ze kunnen in allerlei vormen aangeboden worden.

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 'leeractiviteiten' als:

- het vergroten van de inzet van eigen experts uit de organisatie die medewerkers 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 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;
- situationeel begeleiden en assessments on the job.

En zo zijn er vele voorbeelden meer te bedenken.

Leeractiviteiten kunnen op de werkplek georganiseerd worden of in een Leer Management Systeem (LMS) opgeslagen staan. Ze kunnen individueel gedaan worden of samen met collega's. In ieder geval dienen ze beschikbaar gemaakt te worden op of in de buurt van het dagelijkse werk.

Idealiter hebben medewerkers 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 leerwerk-omgeving 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 geven 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.

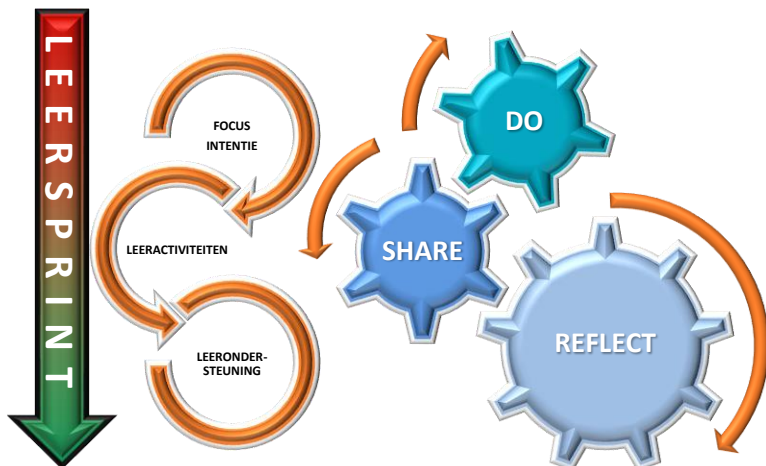
Een tutor/leerondersteuner begeleidt het ontwikkeltraject. Een digitale leertool ondersteunt het leer- en ontwikkeltraject en biedt de deelnemers de gelegenheid om hun leer- en werkprestaties



vast te leggen, hierop te reflecteren en ervaringen te delen.

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. Leidinggevendenden tonen leerleiderschap en spelen in de operationele leerwerk omgeving een cruciale rol bij het creëren van leermogelijkheden in het werk en van een goed leerklimaat. Zij moeten het leerpotentieel van de dagelijkse praktijk herkennen en vergroten door 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 leidinggevende een taak. Vaak is het de leidinggevende die goed duidelijk kan maken aan welke afdelingsdoelen en zelfs organisatiedoelen het door de zorgverlener geleerde bijdraagt. Leren is een investering in tijd en energie voor medewerkers en impliceert een afweging tussen kosten en baten. Het is de leidinggevende die hierin richting kan geven, zeker in de complexe situatie van een zorgorganisaties waarin de waan van de dag de overhand kan hebben.

Positieve bekrachtiging van een leidinggevende 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.

Gedurende het proces van leren door een zorgverlener kan een leidinggevende monitoren, positief bekrachtigen, aanmoedigen en eventueel bijsturen wanneer nodig. Dit vraagt om een situationele (leer)leiderschapstijl van de leidinggevende.

Naast persoonlijke instructie en coaching kan ondersteuning geleverd worden in de vorm van systemen, het aanpassen van processen, het weg nemen 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.

Integraal toepassen

De drie genoemde aspecten integraal toepassen maakt dat leren voor je gaat werken, juist op de werkplek. Samen met de invulling van de zeven leerfuncties die organisatie breed opgeld doen, zoals eerder beschreven, vormt dit een stevig kader om werk te maken van een lerende organisatie waar plek is voor een grote mate van diversiteit van leervormen.

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 medewerkers gaan doen bij het vormgeven aan de operationele leerwerk omgeving;
- moedig het genereren van ideeën over leren en ontwikkelen op jullie werkplek door medewerkers aan en beloon het;
- breng focus aan en voorzie in leeractiviteiten en zorg voor prestatieondersteuning.
- geef medewerkers tijdens het werken structureel tijd om te leren, te ontwikkelen en vernieuwen en waardeer dit;
- maak ruimte voor reflectie en samenwerkend leren en stimuleer dit;
- geef feedback op het gedrag dat je liever niet wilt zien omdat het niet past binnen werkplek kleren;
- pas je gedrag aan op het ontwikkelingsniveau, de ambities en de leerbehoefte van de



individuele medewerker (situatieel begeleiden);

- laat zien dat je jezelf committeert aan het continu leren op de werkplek.

Sluiten gezondheidszorgopleidingen aan?
Deze paragraaf gaat over de interdependentie en de samenwerking tussen zorginstellingen en opleidingen.

Zorgonderwijs kenmerkt zich door een combinatie van theorieonderwijs en leren in de beroepspraktijk. De relatie 'zorgopleiding <-> zorginstelling' valt te typeren als een relatie van wederzijdse afhankelijkheid. Gezondheidszorgopleidingen hebben een werkveld nodig dat leren in de beroepspraktijk mogelijk maakt. Vanuit de zorginstelling als werkgever bezien, hangt de kwaliteit van de patiëntenzorg voor een belangrijk deel af van de mate waarin opleidingen afgestudeerden afleveren die adequaat zijn toegerust op de uitvoering van patiëntenzorg in hun werkveld. Zorginstellingen verwachten van toekomstige zorgverleners dat ze, naast inhoudelijke vakbekwaamheid, ook zelfstandig werken, proactief zijn, goed communiceren, over digitale vaardigheden beschikken, interprofessioneel samenwerken, probleemoplossend handelen en een leven lang leren. Het gezondheidszorgonderwijs speelt een belangrijke rol bij het opleiden en bij het bij- en nascholen van zorgverleners tot professionals die zelfsturend een leven-lang vorm kunnen geven aan hun professionele ontwikkeling. Opleiders en docenten bewaken dat vaardigheden voor leven-lang-ontwikkelen zoals reflectie en leervaardigheden, aan de orde komen in de curricula.

De kwaliteit van opleiden en bij- en nascholing neemt toe als opleidingsinstellingen en zorginstellingen structureel en intensief samenwerken bij het opleiden van toekomstig personeel. Bij het vaststellen van een curriculum en leeractiviteiten voor een beroepsopleiding en bij het ontwikkelen van post-initieel onderwijs en de bij- en nascholing, vormt de behoefte aan vakbekwaamheid vanuit zorginstellingen of de zorgketens het uitgangspunt.

Omdat de zorg en arbeidsmarkt sterk in beweging zijn, passen de initiële zorgopleidingen continu hun curricula aan op de behoefte van de zorgor-

ganisaties. Ook het huidige stelsel van specialistische zorgopleidingen is momenteel nog weinig flexibel. De opleidingsduur varieert in duur van één jaar tot drie jaar en de financiering van het vervolgonderwijs maken het moeilijk om snel en flexibel op deze veranderingen in te spelen.

Er bestaat bij zorgprofessionals en werkgevers de behoefte aan flexibele onderwijstrajecten.

De eerst genoemden willen makkelijker de overstap van de ene zorgafdeling of zorgsetting naar een andere kunnen maken, zonder daarvoor opnieuw een volledige opleiding te moeten volgen. Werkgevers willen opleidingen die bij hun zorgafdelingen en zorgcategorieën passen. Daarnaast willen werkgevers de mogelijkheid hebben om snel hun personeel bij te scholen als de zorg verandert.

Zorginstellingen werken bij voorkeur samen met opleidingen die bij het binnenschools leren een methodiek hanteren welke de studenten helpt om CanMEDS-competenties in samenhang te verwerven. Informatieoverdracht door een docent/opleider aan de hand van een PowerPointpresentatie in een klaslokaal, neemt in sommige opleidingen nog een prominente plaats in vanuit de gedachte dat het vooral een efficiënte vorm van kennisoverdracht is. Voor het ontwikkelen van persoonlijke vakbekwaamheid door een student is informatieoverdracht op deze wijze echter zelden een sterk middel. Meer geschikt daarvoor zijn actieve vormen van leren, waarin de studenten in authentieke beroepssituaties gebracht worden zoals ze die tijdens de stage en (later) in hun werk tegenkomen.

Na het afstuderen gaat de professionele ontwikkeling van zorgverleners verder en leren zij samen met teamgenoten en ketenpartners, op en van hun werk en doen dit hun leven-lang.

Door continu zelf te blijven leren, verhoogt de zorgverlener continu haar kwaliteit van werken en verzekert zij zich van werk, arbeidsvreugde en een inkomen.

De docenten en opleiders van een opleiding leggen voor het leven-lang-ontwikkelen bij studenten het fundament en ondersteunen dit. Dit vraagt van een docent bepaald gedrag. De docent speelt immers een belangrijke rol als facilitator van het leren door studenten.

Docenten begeleiden de persoonlijke en beroepsontwikkeling van hun studenten door hen zelf de



verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen studiegedrag en door hen eigenaar te maken van hun beroepsmatige ontwikkeling.

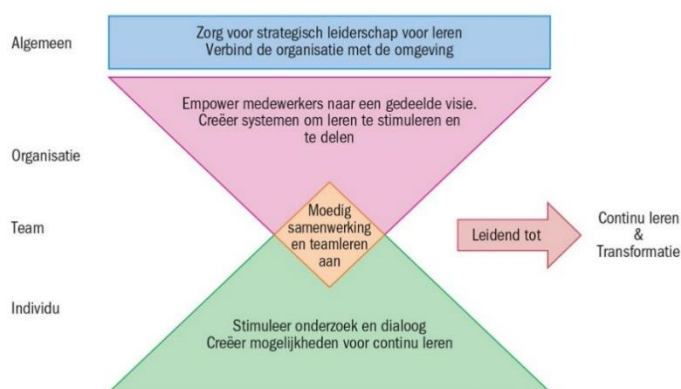
Zij zorgen er voor dat zij zoveel mogelijk:

- functioneren, veerkracht en eigen regie van patiënten als rode draad zien in opleidingen en leertrajecten;
- gezond leven en (sociale) participatie centraal stellen in de opleiding;
- hun kennis en kunde van de werkpraktijk actueel houden door erin te werken;
- er voor zorgen dat opleidingen niet meer verkokerd en gefragmenteerd zijn;
- zoveel mogelijk vanuit een gemeenschappelijk kader leertrajecten vormgeven en op elkaar afstemmen;
- samen met medeopleiders en professionals uit de praktijk leertrajecten ontwerpen;
- praktijksituaties als uitgangspunt nemen in het onderwijs;
- opleiden vanuit kenmerkende praktijksituaties;
- didactiek ontwikkelen die geschikt is voor elke leeftijd;
- technologie als vanzelfsprekend gebruiken in hun opleidingen;
- zorgen dat hun studenten de benodigde digitale vaardigheden hebben of ontwikkelen;
- studenten een brede basis meegeven die in post-initiële leertrajecten wordt aangevuld en verdiept;
- studenten ruimte geven in het vormgeven van hun leertraject;
- medeopleiders, patiënten, studenten en professionals uit de praktijk betrekken bij het uitvoeren en evalueren van leerprocessen (formatief);
- onderling overeenstemming bereiken over het beoordelen van leerresultaten (summatief);
- hun kennis en ervaring delen met medeopleiders, onderzoekers, professionals in de praktijk en zorgvragers;
- de kennis en ervaringen van zorgvragers gebruiken voor het verbeteren van de opleiding;
- samenwerken met professionals uit de werkpraktijk en het onderzoeksveld om innovatie te bevorderen;
- participeren in praktijkgericht onderzoek;
- de resultaten van onderzoek integreren in het onderwijs.

Samen werken, samen leren, samenvatten.
In deze paragraaf geven we een samenvatting van het voorgaande.

De hulp- en zorgvragen veranderen, technologische mogelijkheden groeien en kennis verouderd snel. Daarom is het noodzaak dat zorgverleners blijven leren tijdens hun werkende leven. Hoe en wanneer zij dat doen wordt mede bepaald door hun levensloopfasen en persoonlijke omstandigheden. Dat vergt flexibiliteit in het aanbieden van mogelijkheden (tijd, plaats, vorm) om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. Het traditionele gezondheidszorgonderwijs 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 leidinggevendenden - maar ook patiënten - voortdurend ervaringen en nieuwe inzichten delen, vergroten zij hun lerend vermogen.

Leren moet ingebed zijn in alle lagen van de zorgorganisatie. Dit betekent ruimte bieden aan het proces om van elkaar te leren en dit faciliteren. De strategische leerwerk omgeving en de operationele leerwerk omgeving zijn in een zorginstelling logisch aan elkaar verbonden en geconcretiseerd in de leerfuncties van de organisatie.



Zonder leren is verbeteren van de kwaliteit van zorgverlening onmogelijk. Kennisdeling en -ontwikkeling bij voorkeur interprofessioneel en in de zorgketen, is van vitaal belang voor zorgorganisaties.

Zorginstellingen en gezondheidszorgopleidingen werken nauw samen bij het opleiden van studenten tot professionals die zich kenmerken door vakbekwaamheid, samenwerkend vermogen en



lerend vermogen. In het rapport *'Anders kijken, anders leren, anders doen'* staat hierover:

- vakbekwaamheid vormt de basis van het professionele handelen van zorgverleners. Het is gericht op het bevorderen en zo nodig herstellen van gezondheid van *zorgvragers* met als focus het functioneren, de veerkracht en eigen regie. Functioneren, veerkracht en eigen regie van de zorgvrager zijn het perspectief in zorgopleidingen, van mbo, hbo en wo tot en met post-initieel en bij- en nascholing;
- samenwerkend vermogen van de zorgverlener ontwikkelt zich in de praktijk en de opleidingen. Toekomstige professionals maken kennis met de praktijk waarin ze samen leren en werken. Dat gebeurt al vanaf het begin van de opleiding door de praktijk in het onderwijs en onderwijs in de praktijk te halen. Dat vindt plaats door het ontwikkelen van consistente en op elkaar aansluitende leertrajecten in een continuüm, die uitgaan van kenmerkende praktijksituaties. Gemeenschappelijke kaders in een continuüm van mbo, hbo, wo, post-initieel onderwijs en bij- en nascholing leiden tot opleidingen met een bredere en sterkere kerninhoud en differentiatie in uitstroomprofielen (T-shape). Een sterk accent komt te liggen op post-initieel onderwijs en bij- en nascholing door de snelle veranderingen en de noodzaak om een leven-lang vakbekwaam te blijven;
- lerend vermogen van zorgverleners als professionals is essentieel. Kennis veroudert steeds sneller en permanent samen leren in interprofessionele teams, organisaties en netwerken draagt bij aan een betere aansluiting bij de veranderende hulp- en zorgvragen. Dit geldt in het bijzonder voor het leren en werken met technologie, die zich spectaculair ontwikkelt. Permanente kennisdeling door de verbinding tussen onderzoek, onderwijs, praktijk en beleid is noodzakelijk om de kennis en bekwaamheden te ontwikkelen die vernieuwingen stimuleren en versnellen. Persoonlijke ontwikkeling en het permanent delen van kennis kunnen alleen plaatsvinden in een veilige leer- en werkomgeving die het leren met en van elkaar op de werkplek en in netwerken stimuleert en faciliteert. Waar fouten maken mag, mits er van wordt geleerd. Dat vraagt om nieuwe vormen van

leiderschap en toezicht, een transparant verantwoordingsproces en goede feedback.

Nawoord.

Vanuit VUMc Academie en VUMc Amstel Academie werken we graag samen met opleidingen en zorginstellingen bij het opleiden van verpleegkundigen, hulpverleners en voor andere zorgberoepen. Het domein 'Praktijkleren en ontwikkelen' van VUMc Academie daagt iedereen uit om samen met ons te werken aan het verder ontwikkelen van werkplekleren en hierover kennis te delen.

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



Gebruikte literatuur:

- *Bachelor of Nursing* (2015). Johan Lambregts, Ans Grotendorst en Cuno van Merwijk. LOOV;
- Commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen. (2016). *Anders kijken, anders leren, anders doen. Grens overstijgend leren en opleiden in zorg en welzijn in het digitale tijdperk*, Zorginstituut Nederland;
- *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (2018), Eric Mooijman, Nick van Dam, Jan Rijken, Noordhoff Uitgevers;
- *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;
- 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. Eerbetoen aan Ans Grotendorst een gedreven onderwijsvernieuwer.* (2019). V&VN jaarcongres 2019;
- *Situationeel begeleiden*. Op website geraadpleegd op 28 februari 2019: <https://www.ok-visie.nl/blog/hoe-doe-ik-dat-dan-u-zou-het-zo-kunnen-doen>;
- *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;
- *Werkplekleren in de beroepskolom* (2003). Onderwijsraad.

Leren we het nu nooit...

