



VIER VERMOGENS VOOR EEN GUNSTIG LEER-WERKKLIJMAAT

Voor duurzaam meer mensen in de zorg

Praktijkgericht onderzoek
Programma 'Leren is Werken, Werken is Leren'
Carlijn Nelis en Eef Pothast

Voorwoord

De woorden die we vaak hebben gehoord over het programma Leren is Werken, Werken is Leren (LWWL) zijn 'veel' en 'divers'. Als programmamanager is het fijn om een duidelijk doel en afgebakende interventies te hebben: overzichtelijk en makkelijk meetbaar en zichtbaar voor iedereen. Onze opdracht was echter niet simpel en overzichtelijk. Het zorgen voor meer instroom, behoud en duurzame ontwikkeling van onze huidige medewerkers vraagt om een complexe, gelaagde aanpak, die rekening houdt met verschil. Een aanpak die geworteld is in de dagelijks praktijk van alle 18 deelnemende zorgorganisaties en de drie deelnemende ROC's.

Hoe een onderzoek naar de initiatieven binnen het programma en programma breed vorm te geven, als het zo veel en divers is? We hebben ervoor gekozen dat te doen via actieonderzoek, met als rode draad het leer-werkklimaat. In de praktijk en uit literatuur blijkt dat het goed in beeld brengen van een leer-werkklimaat lastig is. Verschillende beelden en definities maken dat het ongreepbaar lijkt, en moeilijk te beïnvloeden. Wij durven te zeggen dat door dit onderzoek er een manier is ontwikkeld waarop integraal naar het leer-werkklimaat gekeken kan worden. De vier vermogens die zijn ontwikkeld vanuit de praktijk geven richting voor zowel teams, studenten, managers, HR-professionals, bestuurders, docenten als onderwijskundigen om de basis onder leren en ontwikkelen duurzaam te verbeteren.

In deze publicatie worden de bereikte resultaten van de organisaties en het programma als geheel beschreven. Maar het doet meer dan dat: het legt een nieuwe bodem met handvatten om praktijkleren vorm te geven en het leer-werkklimaat structureel te verbeteren. Je leest worstelingen en interventies op het gebied van mensen, processen en systemen. Als lezer merk je dat je van groots en abstract wordt meegevoerd naar klein en praktisch toepasbaar. Aan de hand van 13 thema's word je meegenomen in het leer-werkklimaat en de opbrengsten. In de verhalen uit de praktijk kun je herkenning vinden en gedeelde worstelingen en oplossingsrichtingen.

We hebben wel eens getwijfeld of de investering in diepgaand onderzoek wel terecht is, als we weten dat er zoveel tekort is aan mensen in de directe zorg. Onze conclusie na het lezen van dit rapport is dat het is gelukt om een fundamentele verandering te brengen in de manier waarop we leren en ontwikkelen. Zodat we kunnen omgaan met de diversiteit in instroom op de werkvloer. Juist door het werken met de vier vermogens en het actieonderzoek zijn de verschillende initiatieven hun projectstatus ontstegen en hebben bijgedragen aan een gezamenlijke taal rondom leren en ontwikkelen. Die stelt ons in staat om nu en in de toekomst met de te verwachte uitdagingen om te blijven gaan.

Dit is een fundamenteel onderzoek geworden, een handboek zagezegd voor alles wat nu speelt op het gebied van leren en ontwikkelen voor de zorg, maar ook toepasbaar is in andere sectoren. Toch is dit onderzoek niet 'af'. Het is gebaseerd op ervaringen en reflecties en we nodigen elke lezer uit om dit uit te proberen in zijn eigen omgeving en ons zijn ervaringen terug te geven. Want een van de dingen die we hebben geleerd is dat je leren en ontwikkelen samen doet.

Dit resultaat heeft daarom alleen tot stand kunnen komen door de samenwerking met de deelnemende organisaties en de leercoaches binnen het programma. Speciale dank ook aan hoogleraar Manon Ruijters en Björn Prevaas van Good Work Company voor het delen van hun expertise op het gebied van leren en ontwikkelen.

Veel lees- en leerplezier.

Nicole Ziesemer en Sabya van Elswijk
Programmamanagers LWWL

Samenvatting

Binnen het programma Leren is Werken, Werken is Leren (LWWL) met 18 deelnemende VVT-organisaties, drie ROC's en 29 initiatieven, was de wens om onderzoek te doen naar het leer-werkklimaat als basis voor het opleiden en continu samen leren, zodat er duurzaam meer mensen in de zorg actief zijn en blijven.

Het doel van het onderzoek was om inzicht te verkrijgen in hoe het leer-werkklimaat versterkt kan worden en in hoeverre het programma LWWL een bijdrage heeft geleverd aan het versterken van het leer-werkklimaat.

Uit de literatuur bleek het leer-werkklimaat geen eenduidig begrip te zijn. Met het gedachtegoed van Amy Edmondson over psychologische veiligheid (1999) en het werken en denken in vermogens (Prevaas & Ruijters, 2020) is een eigen model voor het leer-werkklimaat ontwikkeld. Met behulp van kwalitatief onderzoek is dit model in gesprek gebracht, gekenmerkt door de narratieve benadering, waarin de geleefde ervaring van de betrokkenen in de praktijk centraal stond. Het onderzoek had ook het karakter van actieonderzoek, waarin gedeelde kennis werd gecreëerd en waaraan acties verbonden werden, om bij te dragen aan ontwikkeling en verandering in de betreffende organisatie. Het onderzoeksveld bestond uit 189 personen van verschillende functiegroepen uit 17 deelnemende organisaties.

De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat er in totaal 13 thema's relevant zijn voor het versterken van het leer-werkklimaat, opgesplitst per vermogen:

ABSORPTIEVERMOGEN

het vermogen van een team om studenten op te kunnen nemen en te begeleiden.

1. Een introductieperiode van betekenis
2. De match tussen student, cliënt en begeleiding
3. Begeleiding als vak apart mét collectieve verantwoordelijkheid
4. Tijd en ruimte voor werkbegeleiding

OPLEIDEND VERMOGEN

het vermogen van de organisatie om nieuwe zorgmedewerkers via de principes van werkplek-leren op te leiden en te behouden voor de zorg.

8. Samen staan voor het opleiden van de zorgprofessional van morgen
9. De student faciliteren om te leren in de praktijk
10. Kwaliteit in begeleiding voor toekomstige deskundige zorgprofessionals

VERBINDEND VERMOGEN

het gevoel ergens bij te horen, het gevoel van een professionele thuisbasis. Daarin hebben zowel individuen, het team als organisatie iets te doen.

5. Het samenspel binnen en tussen teams
6. De match en thuis voelen in het team
7. De cliëntenzorg als verbindende factor

LEREND VERMOGEN

het vermogen van een team, van manager tot student, om open en onderzoekend om te gaan met situaties waarin je niet meteen weet wat te doen.

11. Een lerende houding binnen het team
12. Van teamleren naar organisatieleren
13. (In)formeel ondersteunend leiderschap voor leren en opleiden

De inzichten uit de evaluaties van de initiatieven geven een indicatie dat programma LWWL een bijdrage heeft geleverd aan het bevorderen van een gunstig leer-werkklimaat, waarin ongeveer 9500 personen betrokken waren en 420 studenten in opleiding waren op moment van evaluatie.

Het ontwikkelde model van het leer-werkklimaat wordt herkend en erkend in de praktijk en is een praktisch instrument om op een methodische manier met elkaar het leer-werkklimaat te onderzoeken en te versterken. Het model is ook geschikt voor (periodiek) evaluatief onderzoek voor het vervolg van het programma LWWL, mits er geëvalueerd wordt met eenzelfde onderzoeksmethode. Verder onderzoek kan bijdragen aan het doorontwikkelen en valideren van het model, verdere afbakening van de vermogens en verdieping op de inzichten per vermogen waar dat gewenst is.

Inhoudsopgave

DEEL I INTRODUCTIE

1. Inleiding

Ga naar p.08

2. Theoretisch kader: vier vermogens voor het leer-werkklimaat

Ga naar p.10

3. Methode

Ga naar p.15

DEEL II BEVINDINGEN

4. Ervaringen en handreikingen voor een gunstig leer-werkklimaat

Ga naar p.18

Absorptievermogen

Ga naar p.20

Verbindend vermogen

Ga naar p.34

Opleidend vermogen

Ga naar p.44

Lerend vermogen

Ga naar p.56

5. Ontwikkeling vermogens binnen de initiatieven

Ga naar p.68

DEEL III AFSLUITING

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Ga naar p.74

Literatuurlijst

Ga naar p.78

Bijlagen

Review literatuur leer-werkklimaat

Ga naar p.82

Toelichting op thema's initiatieven

Ga naar p.84

Handreiking dialoog over goed werk

Ga naar p.85

Factsheets initiatieven

Ga naar p.86

DEEL I

INTRODUCTIE

1. Inleiding
2. Theoretisch kader: vier vermogens voor het leer-werkklimaat
3. Methode

1. Inleiding

Aanleiding en context programma 'Leren is Werken, Werken is Leren'

Het driejarige programma Leren is Werken, Werken is Leren (LWWL) startte in de zomer van 2019 naar aanleiding van de serieuze opgave om de grote personeelstekorten in de sector van Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) op te vangen. De vergrijzing en de daarmee gepaarde stijging van het aantal cliënten en een complexere zorgvraag maakte, en nog steeds, dat nu en in de toekomst veel goed opgeleide zorgprofessionals nodig zijn en blijven. In de krappe arbeidsmarkt lag het voor de hand dat het moeilijk was (en is) aan volledig gekwalificeerde en zelfbewuste zorgprofessionals te komen. Daarom lag de focus van programma LWWL op het kwantitatief en kwalitatief goed opleiden van zorgprofessionals in een hoogwaardige leer- werkomgeving voor zowel bestaande als aankomende zorgprofessionals.

De krapte op de arbeidsmarkt en de enorme personeelstekorten vragen om een kritische blik naar de VVT-sector: 'Hoe kunnen we er voor zorgen dat werken in de zorg en specifiek de VVT-sector (weer) aantrekkelijk wordt? Welke oplossingen zijn te bedenken waardoor meer toekomstige zorgprofessionals goed en duurzaam opgeleid kunnen worden?' Hiervoor was een nieuwe basis van opleiden nodig, zo was de conclusie. Dicht bij de praktijk, met ruimte om continu samen te leren en te innoveren. Zo ontstond de ambitie van programma LWWL:

Een nieuwe basis leggen van opleiden en continu samen leren in VVT-organisaties, gebaseerd op praktijkleren en innovatieve mogelijkheden. Zodat er duurzaam meer mensen in de zorg actief zijn en blijven.

VVT organisaties in de regio's Noord-Holland Noord en Zaanstreek-Waterland werden uitgenodigd om initiatieven in te dienen om aan deze ambitie bij te dragen, met middelen en ondersteuning vanuit het programma LWWL. Zo ontstond een immens netwerk met in totaal 29 initiatieven binnen 18 VVT-organisaties en drie ROC's binnen regio Noord-Holland Noord en Zaanstreek Waterland, om met elkaar bij te dragen aan de ambitie van het programma LWWL.

De wens was ook om een learning community binnen dit netwerk te stimuleren, waarin je van en met elkaar leert. Daartoe verzorgde programma LWWL regelmatig zogenoemde Doe-Denk-Tank (DDT) bijeenkomsten voor de deelnemende organisaties waarbij expertise-ontwikkeling en kennisdeling centraal stond. Met een vertegenwoordiging van uiteindelijk meer dan 50 deelnemers uit de deelnemende organisaties (praktijkopleiders, werkbegeleiders, Leren en ontwikkelen- en HR- medewerkers; iedereen die zich inzet voor de ambitie), werden de laatste ontwikkelingen op het gebied van duurzame zorg en opleiden gedeeld en besproken. Ook zette het programma LWWL lerende netwerken op, waarin vertegenwoordigers uit de deelnemende organisaties de ruimte kregen om met elkaar verdiepende gesprekken te voeren over de volgende specifieke thema's: Praktijkleren, Professional en het begeleiden van leren, Innoverende technologie en het Leer-werkklimaat.

In de stuurgroep, bestaande uit bestuurders en/of directeuren van de deelnemende organisaties, werd de voortgang van het programma bewaakt en vond besluitvorming plaats. Naast het proces werden ook regelmatig inhoudelijke thema's in de stuurgroep besproken. Door hun betrokkenheid en facilitering vanuit programma LWWL konden de bestuurders de verandering binnen hun eigen organisatie ondersteunen.

Aanleiding, doelstelling en vraagstelling onderzoek naar leer-werkklimaat

Aanleiding

Als rode draad door het programma LWWL en de initiatieven liep het onderwerp leer-werkklimaat. Eén van de doelstellingen van het programma was, met behulp van de initiatieven, bij te dragen aan de verdere versterking en ontwikkeling van het leer-werkklimaat in de deelnemende organisaties. Een eenduidige omschrijving en toetsbare criteria voor het leer-werkklimaat waren er bij aanvang van het programma LWWL niet.

De wens was dan ook om binnen het programma onderzoek te doen naar het leer-werkklimaat, met enerzijds een verdiepend karakter als ook een evaluatieve component om de effecten van het programma en de initiatieven op het leer-werkklimaat in beeld te brengen.

Doelstelling

De aanleiding van het onderzoek schetst het verdiepende en evaluatieve karakter dat zich doorvertaalde naar twee doelstellingen van het onderzoek naar het leer-werkklimaat:

- Het verdiepende onderzoek naar het leer-werkklimaat had als doel om inzicht te verkrijgen in hoe het leer-werkklimaat versterkt kan worden binnen de deelnemende organisaties binnen het programma;
- Het evaluatieve deel van het onderzoek had als doel om inzicht te verkrijgen in hoeverre de initiatieven binnen de deelnemende organisaties hebben bijgedragen aan het bevorderen van het leer-werkklimaat, inclusief het aantal studenten dat is opgeleid in de context van programma LWWL.

Vraagstelling

Op basis van de doelstellingen van het onderzoek naar het leer- werkklimaat stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe kan het leer-werkklimaat worden versterkt in de deelnemende VVT-organisaties binnen programma 'Leren is Werken, Werken is Leren'?

Om deze vraagstelling, zowel vanuit het verdiepende als evaluatieve component van het onderzoek te kunnen beantwoorden, werden de volgende deelvragen geformuleerd, uitgesplitst naar kwalitatieve en kwantitatieve vragen:

Kwalitatief:

1. Hoe kan het leer-werkklimaat in een theoretisch en praktisch model inzichtelijk worden gemaakt?
2. Hoe wordt het leer-werkklimaat door de deelnemende organisaties ervaren?
3. Welke factoren dragen bij aan het versterken van het leer-werkklimaat?
4. Hoe heeft het leer-werkklimaat zich binnen de deelnemende organisaties ontwikkeld vanuit het perspectief van de initiatieven? Met andere woorden, hoe hebben de initiatieven bijgedragen aan de ontwikkeling van een gunstig leer-werkklimaat?

Kwantitatief:

5. Hoeveel medewerkers zijn direct of indirect betrokken geweest bij het programma LWWL?
6. Hoeveel studenten zijn er binnen de initiatieven van programma LWWL opgeleid?

Leeswijzer

De beantwoording van bovengenoemde vragen komt in de volgende hoofdstukken aan bod.

Deel I van dit document bevat de introductie met hierin de inleiding (H1), het (theoretisch) model 'de vier vermogens voor het leer-werkklimaat'(H2) en de methode van het onderzoek (H3). Deel II bevat de bevindingen van het onderzoek, met hierin de ervaringen en handreikingen voor een gunstig leer-werkklimaat (H4) en de evaluatie van de initiatieven en hun bijdrage aan het versterken van het leer-werkklimaat (H5). In hoofdstuk 5 worden ook de reikwijdte en het aantal studenten dat is (of nog wordt) opgeleid binnen het programma meegenomen. Deel III bevat de afsluiting, met de conclusie, discussie en aanbevelingen (H6).

We nodigen je uit om het document niet alleen als een onderzoekspublicatie te lezen, maar ook als leer-werkboek te gebruiken om zelf aan de slag te gaan met het leer-werkklimaat binnen je organisatie. De ervaringen en handreikingen voor een gunstig leer-werkklimaat (H4) zijn gesorteerd per vermogen en op kleur. Ga binnen je eigen organisatie of team met elkaar in dialoog over welke vermogens versterkt kunnen worden en haal uit dit document wat je nodig hebt om hier stappen in te zetten.

2. Theoretisch kader: vier vermogens voor het leer-werkklimaat

Omschrijving leer-werkklimaat

Uit de review van relevante literatuur² blijkt het leer-werkklimaat geen eenduidig begrip te zijn. Leer-werkklimaat bestaat uit twee weliswaar aanverwante maar verschillende begrippen; het gaat namelijk over 'leren' én 'werken'. Ook is er overlap met het concept cultuur, maar dat is niet een-op-een uitwisselbaar met het begrip klimaat.

In de zoektocht naar een hanteerbaar begrip zijn de beelden over leer-werkklimaat uit de praktijk als uitgangspunt genomen, gecombineerd met een concept dat een stevige verankering heeft in de wetenschap. Dat bracht ons bij het gedachtegoed van Amy Edmondson (1999) over psychologische veiligheid. Op basis van dit concept is het leer-werkklimaat binnen programma LWWL als volgt omschreven:

'Een gunstig leer-werkklimaat is aanwezig als professionals en studenten op een prettige manier (van elkaar) leren en werken in de praktijk. Je hebt een nieuwsgierige houding ten opzichte van je eigen handelen en dat van anderen. Je voelt je genoeg op je gemak om je tegen elkaar uit te spreken. Je weet dat je niet onzeker hoeft te zijn als je een nieuw idee wil delen, een vraag wil stellen, of een mogelijke fout wil melden. Ook als je gedachten misschien afwijken van wat anderen vinden. Je voelt je verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling en vakbekwaamheid in de zorgverlening.'

Deze omschrijving vormde de basis voor het verdiepende onderzoek naar het leer-werkklimaat binnen het programma LWWL.

Denken en werken in vermogens

Om de omschrijving van leer-werkklimaat handen en voeten te geven, is teruggegaan naar de ambitie, doelstellingen en resultaatgebieden van programma LWWL. Daarvan is het volgende overzicht gemaakt:

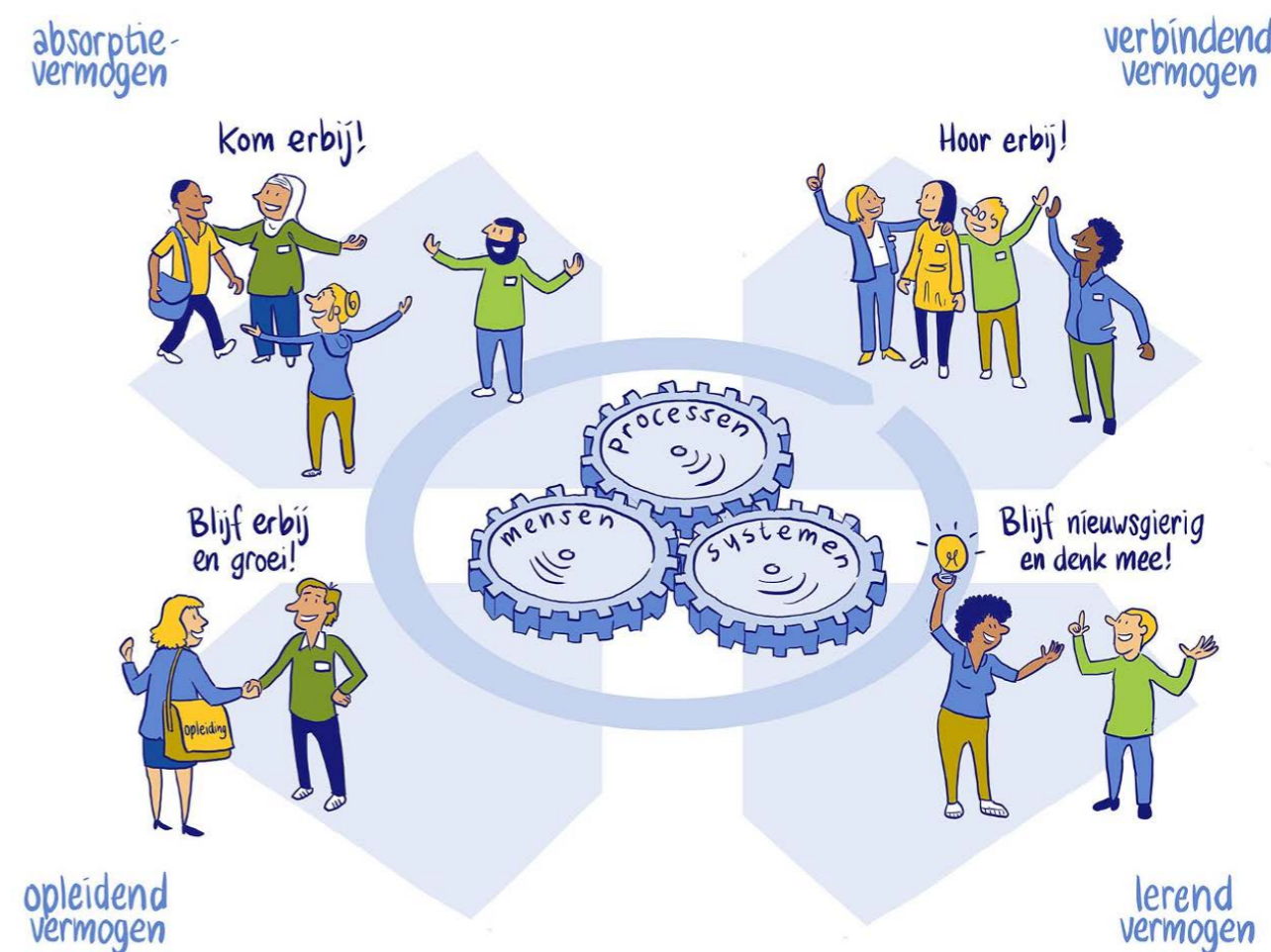
Ambitie	Visie	Doelstellingen	Resultaat
<p>Nieuwe basis voor opleiden en continu samen leren.</p> <p>Gebaseerd op praktijkleren en innovatieve mogelijkheden.</p> <p>Zodat er duurzaam meer mensen in de zorg actief zijn én blijven.</p>	<p>Iedereen leert van elkaars kennis en kunde.</p> <p>Ondersteund door optimaal functionerende bedrijfsprocessen en systemen.</p> <p>Innovatie in de markt vertalen we naar de praktijk.</p> <p>Met advies van leercoaches, onderzoek en met behoud van lokale kleur en context, krijgt innovatie vorm op de werkvloer.</p>	<p>Gunstig leer-werkklimaat creëren door vergroten van het:</p> <p>Absorptievermogen van teams voor studenten in de organisaties.</p> <p>Opleidend vermogen in de organisaties.</p> <p>Verbindend vermogen van teams voor studenten en zorgmedewerkers in de organisaties.</p> <p>Lerend vermogen in de organisaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meer instroom van studenten. • Minder uitstroom van studenten en meer behoud zorgmedewerkers. • Betere toerusting op de praktijk. • Een lerende houding van zorgmedewerkers. • Goed opgeleide zorgprofessionals in het primaire proces

Figuur 1. Ambitie, visie, doelstellingen en resultaatgebieden programma Leren is Werken, Werken is Leren

De ambitie en resultaatgebieden van het programma LWWL zijn met elkaar verbonden door de doelstellingen te formuleren in vermogens, te weten absorptievermogen, verbindend vermogen, opleidend vermogen en lerend vermogen. Door het vergroten van het absorptievermogen is het bijvoorbeeld mogelijk om de instroom van studenten te vergroten en het versterken van verbindend vermogen kan bijdragen aan minder uitstroom.

Het denken en werken in vermogens (Prevaas & Ruijters, 2020) is een bewuste keuze geweest om enerzijds richting te geven aan de gezamenlijke ambitie en als kapstok te dienen voor de hoeveelheid organisaties en initiatieven. Het denken en werken in vermogens biedt anderzijds ook ruimte voor eigen invulling binnen de organisatie zodat behoud van eigen kleur, context en diversiteit aan initiatieven mogelijk was.

De vier vermogens - absorptie-, verbindend, opleidend en lerend vermogen - zijn verder uitgewerkt in een conceptueel model. Zo ontstond het model van het leer-werkklimaat van programma LWWL:



Figuur 2. Model voor het leer-werkklimaat van programma Leren is Werken, Werken is Leren

Ieder vermogen is uitgewerkt in een omschrijving en een kort verhaaltje. Zie volgende pagina.

² Zie bijlage 1. Review literatuur leer-werkklimaat.

ABSORPTIEVERMOGEN

het vermogen van een team om studenten op te kunnen nemen en te begeleiden.

'De teams ervaren voldoende tijd en ruimte om studenten op te nemen. In afstemming tussen de context van het team en de student krijgt begeleiding vorm. Daarbij spelen houding en opvattingen een rol. Maar ook de manier waarop wordt gewerkt, de ervaren werkdruk, het kennen van elkaars kwaliteiten en ook de rolverdeling is daarbij van invloed.'



VERBINDEND VERMOGEN

het gevoel ergens bij te horen, het gevoel van een professionele thuisbasis. Daarin hebben zowel individuen, het team als organisatie iets te doen.

'Je bent trots op je vak en op het werk dat je verricht samen met collega's, of je nu zorgmedewerker, student of ook werkbegeleider bent. Je bent er voor elkaar, zowel in momenten van vreugde maar ook als het even moeilijk is. Deze houding ervaar je van collega's en draag je zelf ook naar hen toe uit. Je stimuleert om met elkaar het goede te doen voor de cliënt.'



OPLEIDEND VERMOGEN

het vermogen van de organisatie om nieuwe zorgmedewerkers via de principes van werkplekleren op te leiden en te behouden voor de zorg.

'Er is tijd en ruimte voor praktijkleren. Dat krijgt vorm in samenspel tussen zorgorganisatie, opleidingsinstituut, student en direct betrokken op de werkvloer. De student volgt de opleiding op zijn tempo, ondersteund en gefaciliteerd door begeleiding dat is afgestemd tussen opleiding en praktijk.'



LEREND VERMOGEN

het vermogen van een team, van manager tot student, om open en onderzoekend om te gaan met situaties waarin je niet meteen weet wat te doen.

'Managers, zorgmedewerkers, studenten en medewerkers in ondersteunende functies zijn nieuwsgierig naar en geïnteresseerd in elkaar. Er wordt naar elkaar geluisterd en actief samen nagedacht over gemeenschappelijke beelden van goed werk. Meninge worden onderzocht en nieuwe perspectieven (dat anders is dan men doorgaans gewend is) worden gewaardeerd.'

Drie dimensies om vermogens te versterken

Om te werken aan de vier vermogens zijn drie dimensies relevant, namelijk *mensen, processen en systemen* en nemen daarmee een belangrijke plek in het model in (zie midden van figuur 2). Deze drie dimensies kunnen worden vertaald naar individueel-, team-, vak-, organisatie- en contextniveau. Langs deze dimensies kun je kijken en activiteiten en interventies inzetten om het betreffende vermogen te versterken. In een tabel ziet dat er als volgt uit:

	MENSEN	PROCESSEN	SYSTEMEN
INDIVIDU	Kennis Vaardigheden Motivatie Waarden, opvattingen en overtuigingen Leertype, leervoorkeuren Begeleidersstijl	Rol, taak en verantwoordelijkheid Werkdruk Geïnformeerd zijn	Formulieren Modellen (zoals Kolb) Beoordeling Beloning Leerling-/ medewerkers volgsysteem (bijv. Leerplein, LMS)
TEAMS	Samenwerking (binnen en tussen teams/ afdelingen) Relaties Dynamiek Rituelen Invloed	Teamsamenstelling Functies Werkwijze/werkprocessen Rol/werkverdeling Overlegstructuur (Jaar)plannen PDCA-cyclus Budgetten	Roosters Apps (zoals wegwijz, reflectietool) Informatie- en Communicatie- systemen Hulpmiddelen
VAK	Vakkennis Professionele ontwikkeling Vak volwassenheid (junior, medior, senior)	Kritische beroepssituaties Opleidingen Trainingen Intervisie	Protocollen Procedures Standaarden
ORGANISATIE	Cultuur Personeel Leiderschap	Visie Missie Kernwaarden Leidende principes Strategie Structuur Beleid (zoals onboarding) PDCA-cyclus Besluitvorming	Huisvesting Informatie- en Communicatiesystemen Financieringssysteem
CONTEXT	Samenwerking (tussen school en zorginstelling – tussen zorginstellingen, UWV) Lijnen met o.a. SIGRA, Waardigheid en trots	Beleid Structuur Posities Preboarding/ matching i.s.m. onderwijs	Wet- en regelgeving Subsidies

Tabel 1. Drie dimensies om te werken aan een gunstig leer-werkklimaat: mensen, processen en systemen.

We hebben gemerkt dat het gesprek over de vier vermogens snel gaat over de dimensie *mensen*, zoals de dynamiek binnen het team. Deze tabel nodigt uit om breder te kijken. In dit geval kan de dimensie *processen* behulpzaam zijn om de samenwerking te verbeteren, zoals kijken naar werkwijze of rollen, taken en verantwoordelijkheden. Vervolgens kun je *systemen* inzetten als ondersteuning aan deze *processen*, zoals een functieprofiel om rollen, taken en verantwoordelijkheden vast te leggen. Overigens is de scheidslijn tussen deze drie dimensies - *mensen, processen en systemen* - niet strak en rechtlijnig en ze laten zien dat ze met elkaar samenhangen. Dit kan discussie opleveren of een bepaalde interventie of suggestie bij *processen* of bij *systemen* hoort. Mocht je ermee werken, voel je vrij om hier zelf invulling en ordening aan te geven die past binnen jouw context.

Versterking vermogens voor een gunstig leer-werkklimaat

De veronderstelling is dat een ontwikkeling op de vermogens in de deelnemende organisaties bijdraagt aan het versterken van een gunstig leer-werkklimaat. Dus het versterken van absorptie-, verbindend, opleidend en lerend vermogen dragen ertoe bij dat mensen op een prettige manier met en van elkaar leren in de praktijk. Daarmee zijn de doelstellingen van het programma verbonden aan (de omschrijving van) het leer-werkklimaat waarop het onderzoek verder is vormgegeven en uitgevoerd.

3. Methode

Inleiding

De context van het programma LWWL waarbinnen het onderzoek naar leer-werkklimaat is uitgevoerd, was divers. Divers door 18 deelnemende VVT-organisaties, drie verschillende ROC's, van verschillende grootte, met in totaal 29 initiatieven met verschillende focuspunten, doelstellingen en fases van ontwikkeling. Deze context is medebepalend geweest voor hoe het onderzoek naar het leer-werkklimaat vorm kreeg, waarbij zoveel mogelijk recht is gedaan aan de organisaties en de lopende initiatieven. Hieronder volgt een toelichting op de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd.

Opzet verdiepend onderzoek

Het verdiepend onderzoek naar het leer-werkklimaat is kwalitatief van aard geweest, vanuit een narratieve benadering, in gespreksvorm, waarin de geleefde ervaring van de betrokkenen in de praktijk centraal stond.

Daarnaast is in een aantal gevallen gebruik gemaakt van een enquête. Deze enquêtes waren verschillend van opzet, afhankelijk van de specifieke context van het initiatief. De vragenlijst betrof vragen of stellingen over één of meer vermogens die aan de hand van een 3-, 6- of 10-puntsschaal werden uitgevraagd.

Het onderzoek had ook het karakter van actieonderzoek, waarin gedeelde kennis werd gecreëerd en waaraan acties verbonden werden. Hierdoor beoogde het onderzoek gelijk bij te dragen aan de ontwikkeling en verandering in de betreffende organisatie, in plaats van enkel kennis te vergaren.

Doordat de dagelijkse praktijk leidend was aan de hand van verhalen van de mensen die daarin werken, was de veronderstelling dat het onderzoek direct voordeel zou opleveren voor de betrokkenen.

De vier vermogens als uitgangspunt voor gesprek

In de semigestructureerde (groeps)gesprekken, met de deelnemers over het leer-werkklimaat, stonden de vier vermogens centraal. Deze gesprekken zijn gefaciliteerd door de onderzoekers en/of de leercoaches die verbonden waren aan de initiatieven. Aan de hand van de methode van Seligman (2004) werd de deelnemers gevraagd voor ieder vermogen een score tussen de 1-10 te geven, gevolgd door een toelichting om de score van hun verhaal te voorzien. Soms werd gebruik gemaakt van ondersteunende vragen om voldoende beeld te geven bij het betreffende vermogen. Op basis van de reacties werd doorggevraagd op positieve punten (wat gaat goed?) en minder prettige ervaringen (wat kan beter?). De opbrengst werd vastgelegd en teruggelegd bij de deelnemers.

Deelnemers en periode

Gedurende de periode van zomer 2020 tot najaar 2021 zijn de gesprekken over de vermogens binnen de deelnemende organisaties gevoerd. Vanuit het systemisch perspectief is ervoor gekozen met verschillende functiegroepen in gesprek te gaan, om meerstemmigheid te stimuleren. In totaal maakten 189 personen in 17 organisaties onderdeel uit van het onderzoek vanuit het perspectief van de (voornamelijk BBL³) student, werkbegeleider, zorgprofessional, teamcoach/manager, praktijkopleider, adviseur leren & ontwikkelen (L&O adviseur), bestuurder, docent en leercoach.

Afhankelijk van (de fase van) het initiatief en de wens van de betrokken organisatie, is het groepsgesprek met meerdere functiegroepen tegelijk of per functiegroep afzonderlijk gevoerd.

Data en data-analyse

De verkregen data uit de (groeps)gesprekken en enquêtes zijn geordend naar de vier vermogens en vervolgens gecodeerd naar thema's en vraagstukken binnen de vermogens. Na overleg tussen de onderzoekers zijn deze thema's gehergroepeerd en gereduceerd tot de meest voorkomende thema's. De bevindingen hiervan worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd.

Opzet evaluatieonderzoek

Alle initiatieven van het programma LWWL zijn bij afronding geëvalueerd. Dit vond plaats tijdens een gesprek met direct betrokkenen van het initiatief (initiatiefhouder, opdrachtgever en doelgroep) aan de hand van een gestructureerde leidraad waar (de ontwikkeling op) de vermogens onderdeel van uitmaakte. Op basis van deze leidraad en het gevoerde gesprek is per initiatief een factsheet opgesteld. De informatie uit deze factsheets is de basis geweest voor het evaluatieve deel van het onderzoek naar het leer-werkklimaat. De bevindingen van het evaluatieonderzoek worden in hoofdstuk 5 beschreven.

³ BBL staat voor Beroepsbegeleidende Leerweg. Dit zijn studenten die gecombineerd een opleiding doen en werken en in dienst zijn van een organisatie.

DEEL II

BEVINDINGEN

4. Ervaringen en handreikingen voor een gunstig leer-werkklimaat
 - Absorptievermogen
 - Verbindend vermogen
 - Opleidend vermogen
 - Lerend vermogen
5. Ontwikkeling vermogens binnen de initiatieven

4. Ervaringen en handreikingen voor een gunstig leer-werkklimaat

Inleiding

Hieronder volgen de ervaringen van de mensen uit de hele keten van leren⁴: van student tot manager, van praktijkopleider tot bestuurder. Deze quotes⁵ geven een beeld van wat er leefde op het moment van de gesprekken rond de vier vermogens. De opbrengst biedt inzicht in wat er te doen is om de vier vermogens (verder) te versterken, met als doel: meer gekwalificeerde zorgprofessionals voor goede zorg voor de cliënt.

Per vermogen volgen vraagstukken die zijn geïdentificeerd uit de beelden en ervaringen die zijn opgehaald vanuit de verschillende perspectieven (student, werkbegeleider, zorgprofessional, praktijkopleider, manager, L&O adviseur, bestuurder en docent). Per vraagstuk dragen we suggesties aan die geregeld of georganiseerd kunnen worden ter versterking van het betreffende vermogen. Deze suggesties zijn gedaan door de bevrageden, en komen voort uit de initiatieven of uit het artikel psychologische veiligheid in het boek Canon van het Leren & Ontwikkelen (Derksen, 2021).

Ieder vermogen eindigen we met een aantal kritische situaties, die we uit de ervaringen hebben gedestilleerd waar geen eenduidig antwoord of voorschrift voor is. Het advies is om deze kritische situaties in de organisatie en tussen vakgenoten in gesprek te brengen om zo tot eigen antwoorden en inzichten te komen in hoe hiermee om te gaan en wat daarin goed werk is.

Context

Iedere zorgorganisatie heeft zijn eigen manier van doen, zoals de wijze van organiseren en samenwerken. Ook binnen een organisatie is de context per regio, afdeling en team wisselend. Een algemene en belangrijke bevinding uit de gesprekken over het leer-werkklimaat is, dat iedere context specifiek is. De constatering dat iedere context specifiek is, maakt het generaliseren van inzichten eigenlijk niet mogelijk binnen een organisatie of tussen organisaties. En het werkt ook andersom, namelijk dat een oplossing voor het ene team niet automatisch werkt voor het andere team.

Met alle opgehaalde ervaringen uit de gesprekken hebben we toch gepoogd - met alle respect voor de specifieke context - om themagewijs inzichten bij elkaar te brengen en deze te delen en suggesties te doen voor het bevorderen van een gunstig leer-werkklimaat. Met de opmerking dat iedere 'context' een eigen analyse vraagt om te onderzoeken wat in deze setting wenselijk is voor een gunstig leer-werkklimaat en te bekrachtigen wat goed gaat. Goed kijken en luisteren, met een dosis nieuwsgierigheid is de uitnodiging hiervoor.

Werkdruk als deken over de vermogens

Zo specifiek de context van iedere organisatie is, zo overeenkomstig is het beeld van alle organisaties over werkdruk. In vrijwel alle gesprekken werd de ervaren werkdruk als belangrijk issue naar voren gebracht, dat in grote mate bepalend is voor wat wel en wat niet mogelijk is. Krapte in de formatie en hoog verzuim (zelfs tot 25-40% vanwege de aanhoudende covid situatie), maakt dat alle aandacht en tijd nodig is voor de directe cliëntenzorg. En dat is al een enorme uitdaging. Dit drukt op andere zaken, zoals regelmatig werkoverleg, met elkaar in gesprek gaan en het kan een negatief effect hebben op iemands (onderzoekende) houding, aldus de bevrageden.

Dit is een oprechte zorg, juist omdat met elkaar in gesprek zijn en blijven en je open en onderzoekend opstellen, belangrijke voorwaarden zijn om op een prettige manier samen te werken en leren van en met elkaar.

Een belangrijke vraag is waar wél de ruimte en mogelijkheden liggen om binnen de setting van de ervaren werkdruk het werk anders te benaderen of anders in te richten. Dat is geen eenvoudige opgave. De inzichten uit dit onderzoek bieden hier ook geen pasklaar antwoord op. Wel hopen we met onze bevindingen een handreiking te doen naar waar mogelijkheden liggen om aan te werken en de werkdruk hanteerbaar te maken en te houden.

⁴ Onder werkbegeleider valt ook studentcoach; zorgprofessional omvat zorgcoördinator, arts, verpleegkundige, verzorgende, helpende.; onder bestuurder valt ook directeur, onder docent valt ook studieloopbaanadviseur.

⁵ De quotes zijn afkomstig uit gesprekken met meerdere respondenten per rol uit verschillende organisaties die onderdeel uitmaakten van programma LWWL.

Een introductieperiode van betekenis: de ervaring van ...

Student:

'Ik ben nu bijna 10 weken boventallig waarin ik meeloop en meekijk. Iedere ochtend stap ik met plezier in de auto.'

'Ik werd meegenomen en kreeg uitleg, dat was fijn. Het voelde al snel dat ik er thuishoorde.'

'Ik ben in augustus gestart, ik had niet het idee dat ze wisten dat ik kwam. Er was geen werkbegeleider die mij opving, roosters waren niet op elkaar aangesloten.'

Werkbegeleider:

'We laten de studenten de eerste twee dagen alleen meelopen in de huiskamer, daarna meekijken in de zorg, ook op hun behoefte en interesse.'

Zorgprofessional:

'We hebben een goede introductie van studenten: verwachtingen, persoonlijkheidstest, kennis over de student.'

'Er waren ongeveer 6 nieuwe studenten met de introductie, We hadden geen overzicht in werkprocessen en protocollen. De studentcoaches waren aan het werk en niet aan het coachen.'

Manager:

'Het is een warm welkom, communicatie bij de start, informatie dat de student komt.'

'We hebben geen inwerkprogramma.'

Praktijkopleider:

'BBL studenten worden gewoon aangenomen en geplaatst. In het sollicitatiegesprek worden wel de mogelijkheden geschetst en de voorkeuren van studenten besproken.'

'Wij starten met de student en dan na de ochtend worden ze meegenomen door de afdeling voor kennismaking op de afdeling.'

L&O adviseur:

'Onboarding is nu niet goed geregeld. We hebben een grote organisatie, de studenten zwemmen bij binnenkomst.'

Thema 1: Een introductieperiode van betekenis

Vraagstuk: hoe zorg je voor een betekenisvolle introductieperiode voor de student?

Uit de gesprekken komt de introductieperiode van de student in de zorgorganisatie - van selectie tot plaatsing en de eerste weken op de afdeling - als een belangrijk element van absorptievermogen naar voren.




Plaatsing, kennismaking en eerste weken in de zorg

Nadat de student zijn opleiding is gestart, of kan starten als er een opleidingsplaats beschikbaar is (in geval van BBL studenten), komt de student in contact met de zorgorganisatie en wordt geplaatst op een afdeling. Uit de ervaringen blijkt dat er wisselend met de plaatsing wordt omgegaan, met al dan niet een motivatie/sollicitatiegesprek vooraf. Ook zijn wisselende geluiden gehoord over de periode die daarop volgt, van het moment van welkom heten op de eerste dag, tot de eerste week en de vijf tot tien weken die daarop volgen.

Deze eerste periode is dé echte kennismaking met de zorg en samenwerking met zorgcollega's. Vragen die naar voren komen voor het stimuleren van een betekenisvolle introductie zijn:

- Hoe wordt de student geplaatst, vindt er vooraf wel of geen (motivatie/sollicitatie)gesprek plaats, wat betekent dit voor de student en voor de afdeling?
- Hoe wordt de student welkom geheten in de organisatie en op de afdeling?
- Hoe wordt de student de eerste week en de weken die daarop volgen begeleid en ingezet op de afdeling?

Op de volgende bladzijde volgen suggesties om te werken aan een betekenisvolle introductieperiode voor de student.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Selectiecriteria (competenties, motivatie) student	Afdeling L&O, HR	Het selecteren van geschikte studenten voor de zorg
	Motivatie (pitch)/sollicitatiegesprek en plaatsing van de student	Afdeling L&O, HR, team	Een gemotiveerde en passende student op de afdeling
 PROCESSEN	Ontvangst van de student: rondleiding en kennismaking met de werkbegeleider	Afdeling L&O, werkbegeleider, praktijkopleider, team	Warm welkom en een aanspreekpunt voor de student
	Ga naar www.lerenwerkenwerkenleren.nl/toolsenproducten voor een formulier als hulpmiddel om dit gesprek te voeren	Werkbegeleider, praktijkopleider	Warm welkom en een aanspreekpunt voor de student
	Inwerkprogramma voor de eerste (zes) weken op de afdeling. Ga naar www.lerenwerkenwerkenleren.nl/toolsenproducten voor een voorbeeld van een inwerkprogramma voor studenten	Afdeling L&O, werkbegeleider, praktijkopleider, team	Warm welkom en een aanspreekpunt voor de student
	Periode van boventaligheid van de student	Management, teammanager, afdeling L&O	Zachte landing en kennismaking in de zorg voor student
	Algemene introductie voor studenten, zoals bootcamp ontmoetingsdagen	Afdeling L&O, HR	Elkaar en de organisatie leren kennen
	Inzet van VR & preboarding. Klik hier voor factsheet VR & preboarding voor meer informatie	Afdeling HR	Realistische kennismaking met de zorg en ondersteuning bij sollicitaties om te kijken of iemand geschikt is
	Roostersysteem inzetten met codes voor meelopen (boventaligheid)/meewerken van de student afgestemd op het rooster van werkbegeleider	Team(manager), planner	De inzet van student en werkbegeleider zijn afgestemd, zodat zij voldoende momenten gelijktijdig werken
 SYSTEMEN	Informatievoorziening (nieuwsbrief, mail) over komst student	Afdeling L&O, praktijkopleider, team	Iedereen op de afdeling is op de hoogte dat de student komt
	Inventariseren en plaatsen van studenten regiobreed organiseren d.m.v. regionale strategische opleidingsplanning en een matchingsplatform (bijv. SAPPO). Ga naar www.sigra.nl/leren-opleiden/sappo voor meer informatie over SAPPO	Afdeling L&O, afdeling HR, afdeling ICT, management	Inzicht in vraag (zorg) en aanbod (opleidingscapaciteit) van studenten op korte en lange termijn, zodat studenten makkelijker geplaatst kunnen worden bij leerwerkplek



De match tussen student, cliënt en begeleiding: de ervaring van ...

Student:

'De begeleiding wordt op mij afgestemd, iedere week heb ik een gesprek met mijn vaste werkbegeleider. Er is ook tussendoor ruimte voor feedback.'

'Ik ben hier net binnengekomen en wat nu? Ik had niet het idee dat het team wist dat ik geen zorgachtergrond had.'

'Per 1 april ben ik overgeplaatst. In het nieuwe team werd ik in maar twee weken ingewerkt en voel me daar veel meer alleen. Collega's in dit team werken veel meer alleen (woongroep die samen eten). Waar dit door komt is niet helemaal duidelijk. Aantal is wel sociaal, anderen minder.'

Werkbegeleider:

'We kijken goed naar welke taken bij de student past. Wat hebben zij nodig om te leren? Niet iedereen is hetzelfde, ook zijn er leeftijdsverschillen en verschillende achtergronden.'

'We hebben een minder complexe afdeling, wel een zware lichamelijke afdeling. Studenten worden wel goed opgevangen.'

Zorgprofessional:

'Over de zelfstandigheid student: ze worden (te) snel losgelaten.'

'Ik vind dat studenten meer betrokken moeten worden. Dit hangt ook wel af van hoe ze binnenkomen, bedeesd, of juist heel aanwezig.'

'Het profiel van de afdeling (leerwerkplaats) wordt niet afgestemd op profiel achtergrond student.'

'Als cliënten hun eigen appartement hebben, heb je minder zicht op studenten. Sommige studenten maken dat kenbaar, anderen niet.'

Manager:

'Studenten vragen we om een Kolb test (=leerstijlen test) te doen en daarop wordt begeleiding afgestemd.'

'Er is veel werk te doen. Verbeterpunten: wat mag je van een student verwachten? Afspraken maken en signaleren.'

Praktijkopleider:

'Er wordt geen rekening gehouden met de leerervaringen van zij-instromers.'

'Er is nog onvoldoende sprake van niveau gerichte begeleiding. Er is ook andere begeleiding nodig dan vroeger (meer tijd, meer sturing).'

L&O adviseur:

'De begeleiding is wel afgestemd op het niveau van de student, verder niet.'

'Er zijn te hoge verwachtingen van studenten rond begeleiding in de praktijk (communicatie, onduidelijk bij wie ze moeten zijn).'

Thema 2: De match tussen student, cliënt en begeleiding

Vraagstuk: hoe geef je vorm aan het matchen van student, cliënt(type) en begeleidingsvorm?

Uit de gesprekken komt de match tussen student, cliënt(type) en het afstemmen van de begeleidingsvorm naar voren als belangrijke elementen van absorptievermogen.

Is de eigenheid van de student in beeld?

Uit de gesprekken komt naar voren dat er wisselende ervaringen zijn met de mate waarin rekening wordt gehouden met de persoonlijkheid, achtergrond en (leer)ervaringen van de student bij plaatsing en inzet van de student in het werk om optimaal te kunnen leren.




Vragen die hierbij naar voren komen zijn: in hoeverre is bekend of de student wel of geen zorgachtergrond heeft? Wat is de betekenis van (andere) werkervaring voor het leerwerktraject van de student? Het beantwoorden van deze vragen helpt om te expliciteren wat je kunt en mag verwachten van een student, maar ook hoe je de student voldoende uitdaagt en motiveert om optimaal te leren in de praktijk, waarbij de begeleiding is afgestemd op de behoefte van de student.

Is het type zorg voor het optimaal begeleiden van de student in beeld?

Naast het in beeld hebben van de student komt de cliëntendoelgroep naar voren als element om rekening mee te houden bij het plaatsen en inzetten van de student. Op welke cliëntendoelgroep wordt de student ingezet en past dat bij de fase van zijn opleiding? Welke achtergrondinformatie en basiskennis heeft de student nodig over de doelgroep om aansluiting te vinden bij de cliënt?

Ook het type afdeling en zorgzwaarte (complex/minder complex, somatiek, psychogeriatrisch, intramuraal en thuiszorg) spelen hierin een rol, met name ook in relatie tot welke begeleiding al dan niet mogelijk is en wat het van de student vraagt om bijvoorbeeld in een thuiszorgsetting te werken. Een leerwerkplaatsprofiel per afdeling kan hierbij behulpzaam zijn om te bepalen wat voor soort student het beste tot zijn recht komt in deze setting.

Hieronder volgen suggesties voor het vormgeven van matching tussen student, cliënt en begeleiding:

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Het in beeld brengen van de achtergrond (leergeschiedenis), niveau en leerjaar student	Afdeling L&O, praktijkopleider, team	In beeld hebben van de student en dat afstemmen met inzet op werkzaamheden
	Inzicht in begeleidingsstijlen en -vormen in relatie tot type student	Werkbegeleider	In beeld hebben van verschillende begeleidingsstijlen en -vormen
	Verwachtingen bespreken over type afdeling én ontwikkelfase van de student	Team, docent, praktijkopleider	Verwachtingen duidelijk over en tussen student en afdeling
 PROCESSEN	Vorm van begeleiding en type afdeling afstemmen op de fase van ontwikkeling van de student	Werkbegeleider, team	Match tussen student, cliënt en begeleiding
	Inzetten test voor leervoorkeuren, leerstijlen (Kolb, talentscan, leervoorkeuren) vanuit zorg en onderwijs	Afdeling L&O, onderwijs	In beeld van de student vanuit zorg en opleiding
 SYSTEMEN	Huisvesting en (nieuwe) woonvormen cliënten in beeld en wat dat qua (andere) begeleiding vraagt	Afdeling L&O, team	Bewustzijn van huisvesting en (on)mogelijkheden begeleiding
	Leerwerkplaatsprofiel per afdeling/team	Afdeling L&O, team	Beeld van afdeling met type zorg en mogelijkheden voor begeleiding van student

Begeleiding als vak apart mét collectieve verantwoordelijkheid: de ervaring van ...

Student:

'Ik stond op het punt te stoppen, toch heb ik dat niet gedaan. Ik had een hele leuke werkbegeleider: ze stond open voor alles, ik kon vragen stellen en veel van haar leren.'

'Tot nu toe, na mijn inwerktijd, heeft niemand met me meegelopen. Er is geen controle of het wel niet goed gaat. Ik sta er alleen voor.'

'Ik heb ontzettend veel gehad aan collega's (ondanks gebrek aan werkbegeleiding).'

Werkbegeleider:

'Ik ga zelf in gesprek met de student om na te gaan wat voor student het is en in hoeverre dat past en welke begeleiding er nodig is.'

'Door de komst van de senior werkbegeleider is er letterlijk meer tijd en ruimte om studenten te begeleiden omdat de senior werkbegeleider extra wordt ingeroosterd en alle aandacht kan richten op de studenten.'

'Een collega's gaf aan dat ze graag stagiaires meeneemt, maar als ze een student vraagt om met een andere collega mee te lopen soms 'nee' te horen krijgt. Daarmee wordt een drempel naar studenten opgeworpen. Dat is vervelend.'

Zorgprofessional:

'Sommige werkbegeleiders weten niet altijd wat ze wel en niet moeten doen en sommige willen er niks mee te maken hebben. Soms moeten ze alsnog, als er veel studenten zijn, dan hoort het bij je functie.'

'De student koppelen aan wie dat leuk vindt, sommigen zitten niet op een student of stagiair te wachten.'

Manager:

'Werkbegeleiders hebben vooral affiniteit met opleiden, niet alle Verzorgende IG'ers vinden werkbegeleiding leuk. Het is een rol. Alle collega's doen wel training on the job (en zijn rolmodel).'

'Verzorgende IG'ers zijn werkbegeleider, iedereen is dat (dus iedereen is een werkbegeleider). Ze hebben onvoldoende tijd (geven ze terug) en onvoldoende handvatten hoe je dat doet als werkbegeleider – wat heeft een student nodig om naar een hoger level te komen?'

Praktijkopleider:

'We hebben in beeld wie goed werkbegeleiding kan bieden, wie niet. Motivatie en leuk vinden om te begeleiden en opleiden met handen op de rug. Anderen vinden dit gedoe.'

L&O adviseur:

'Inzet van de senior werkbegeleider is positief. Dit is een mooi voorbeeld: medewerkers die niet meer in staat zijn om in de zorg te staan, wel om te begeleiden.'

'Er wordt onvoldoende voor studenten gezorgd, en eigenlijk ook niet voor de werkbegeleiders.'

Docent:

'Begeleiding door studenten onderling vind ik heel kwetsbaar. Hoe borg je het niveau? Hoe weet je of je iemand binnenhaalt die instaat is om iemand anders te begeleiden?'

Thema 3: Begeleiding als vak apart mét collectieve verantwoordelijkheid

Vraagstuk: hoe geef je werkbegeleiding vorm?

Uit de gesprekken komt werkbegeleiding, in relatie tot wie deze rol of taak heeft als belangrijk onderdeel van absorptievermogen, naar voren.

Werkbegeleiding is een taak van iedereen... of niet?

De rol van de werkbegeleider is van begin af aan in het programma LWWL een belangrijk gespreksonderwerp geweest. Hoe kan werkbegeleiding binnen zorgorganisaties vormgegeven worden, zodat de begeleiding ten dienste staat van optimale ondersteuning aan het leerproces van de student? Is iedereen werkbegeleider (als onderdeel van je functie als zorgprofessional) of beleg je deze rol bij specifieke personen, die affiniteit hebben met werkbegeleiding en de competenties en kwaliteiten hiervoor in huis hebben?

In de deelnemende organisaties wordt hier verschillend mee omgegaan, waarbij de beweging zichtbaar is dat er op veel plekken gekozen wordt voor werkbegeleiding als 'vak' apart, en deze rol bij zorgprofessionals belegd wordt met hart voor begeleiding van studenten.

Senior werkbegeleider

In een aantal organisaties wordt gebruik gemaakt van de inzet van de senior werkbegeleider, een zorgmedewerker die niet (meer) volledig in de zorg staat en veel tijd krijgt voor werkbegeleiding aan studenten. Dit lijkt een positieve invloed te hebben op de ervaren werkbegeleiding én de optimale inzet van zorgprofessionals. Op deze manier wordt de kennis en ervaring van de zorgprofessional, die niet meer volledig inzetbaar is voor de zorg, benut en levert op deze manier een belangrijke bijdrage aan de zorgprofessional van de toekomst.

Andere manieren van begeleiding




Ook wordt gekeken naar andere manieren van begeleiding dan de klassieke rol van werkbegeleider. Een voorbeeld hiervan is de begeleiding van student op student, ondersteund door een werkbegeleider of studentcoach die op de achtergrond een coachende rol vervult. Of met behulp van technologie, zoals de inzet van een app of smartglasses.

Je kunt ook buiten de zorg kijken naar vormen van werkbegeleiding. Het is bijvoorbeeld het onderzoeken waard of docenten ook (meer) ingezet kunnen worden in de praktijk om te begeleiden. Een andere mogelijkheid om de praktijk en werkbegeleiders te ontlasten, is door de praktijk meer naar het onderwijs te brengen. Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van een dagbesteding op een onderwijslocatie.

De aanwezigheid van student op de afdeling: verantwoordelijkheid van iedereen?

Uit de ervaringen klinkt door dat op de ene afdeling werkbegeleiding als gedeelde verantwoordelijkheid wordt ervaren, op andere afdelingen is het tegenovergestelde het geval. Werkbegeleiding als 'vak' apart kan suggereren dat het haaks staat op de collectieve verantwoordelijkheid rond begeleiding, maar beide lijken nodig voor een gunstig leer-werkklimaat vanuit de ervaringen van de bevroagden. Zo verwoordde een manager het treffend in wat er te doen is: *'Hoe kunnen we van studentbegeleiding meer een collectief besef van het team maken? Dat we ons allemaal afvragen wat een student komt doen? en dat we het normaal gaan vinden deze vraag te stellen.'*

Op de volgende bladzijde volgen suggesties voor het vormgeven van werkbegeleiding aan de student.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Werkbegeleiding beleggen bij zorgprofessionals met affiniteit en competenties voor werkbegeleiding	Teammanager, afdeling L&O, praktijkopleider	Gemotiveerde werkbegeleiders
	Samenwerking volgens WaSa gedachtegoed. Klik hier voor factsheet WaSa voor meer informatie	Teammanager, team	Gedeelde verantwoordelijkheid begeleiding studenten
 PROCESSEN	Training werkbegeleiding	Afdeling L&O, praktijkopleider	Opgeleide werkbegeleiders
	Training 'on the job' rond begeleiding student als zorgprofessional	Afdeling L&O, praktijkopleider	Handvatten voor begeleiding student als zorgprofessional
	Rolduidelijkheid in begeleiding: (senior) werkbegeleider, studentcoach, student op studentbegeleiding en de zorgprofessionals/rolmodellen	Afdeling L&O, praktijkopleider	Duidelijkheid wie wat doet in de begeleiding van de student op de afdeling
	Inzet van studenten in begeleiding van medestudenten	Afdeling L&O, praktijkopleider, team	Mogelijkheid voor begeleiding
 SYSTEMEN	Bij de start van de dag/week of werkoverleg stilstaan bij aanwezigheid, inzet en begeleiding van studenten	Teammanager, werkbegeleider	Collectief besef studentbegeleiding
	Handleiding voor begeleiding studenten	Afdeling L&O, praktijkopleider	Houvast/handvat voor zorgprofessionals in begeleiding studenten

Tijd en ruimte voor begeleiding: de ervaring van ...

Student:

'We worden nu anders ingeroosterd (in begin liepen we zelfstandig). Er wordt nu tijd vrij gepland in het rooster voor begeleiding.'

'Tijd en ruimte voor begeleiding is er veel te kort. Er is niet eens tijd voor kennismaking met je werkbegeleider, het moet allemaal tussendoor. Er is wel een gesprek met de teamleider, maar daar heb je in praktijk niet zoveel mee te maken. De begeleiding is reactief – het moet vooral bij de student vandaan komen zonder precies te weten wat dan.'

'Student, student? Mag de organisatie wel studenten begeleiden? Te weinig gediplomeerden: verhouding gediplomeerden/ studenten is niet in orde.'

Werkbegeleider:

'Ik als werkbegeleider doe veel in eigen tijd, zoals het uitschrijven van 'tips en tops'. Hier zou ook tijd voor vrijgemaakt moeten kunnen worden binnen het werk.'

'We konden het niet waarborgen om de eerste dag de begeleiding rond te krijgen. Rooster technisch kan dat eigenlijk niet. De nieuwe studenten staan dan naast je te wachten: wat mag ik? Wat kan ik? Soms komen ze bij mij en zeggen ze 'ik had nog wel een aantal vragen, maar jullie waren er niet'. Maar er werkt altijd een gediplomeerde op de andere kant van de afdeling en die kunnen ze ook vragen.'

Zorgprofessional:

'Er is veel bereidheid om iemand te begeleiden. Ook de tijd is goed geregeld: de werkbegeleider mag een uur schrijven per student.'

'De studenten kunnen zelf bepalen hoeveel begeleiding ze krijgen. Maar de daadwerkelijke beschikbare begeleiding is er niet altijd. Ik vraag mij ook af: Neemt ook iedere student zijn of haar verantwoordelijkheid in de begeleiding die hij/zij nodig heeft? En hoe borg je dat?'

Manager:

'Op de een of andere manier is er meer tijd en ruimte om te begeleiden. Ik word door de studenten en de teams meer betrokken. Ze willen dit echt goed doen.'

'We hebben een vast aantal opleidingsplaatsen en afgesproken dat die opgevuld worden. Dit is organisatiebeleid.'

Praktijkopleider:

'Hoeveel studenten kun je begeleiden? Voorheen 3 a 4, nu soms maar 1. Takenpakket verzorgenden IG heeft daar ook invloed op (is nu veel meer dan vroeger).'

'Veel werk, tijdsdruk bij Verzorgende IG'ers. Multidisciplinaire overleggen (MDO's), zorgplannen, administratiedruk, personeelsformatie. Begeleiding wordt erbij gedaan, wordt niet apart ingeroosterd.'

L&O adviseur:

'We hebben het aantal studenten die opgenomen worden to the limit gepushed. Het team stond ervoor open om het op te vangen, maar er is een grens bereikt en die grens moet nu denk ik anders ingestoken worden. Niet iedereen wil meer werkbegeleider zijn omdat het veel aandacht vraagt.'

Docent:

'Tijd voor begeleiding is geborgd in mentoruren. Als de groep groter wordt, bv 25-30 studenten, wordt dat moeilijker. Dan heb je niet snel door wie extra ondersteuning heeft, vooral diegenen die stiller zijn. Daar zou ik meer tijd voor willen hebben.'

Thema 4: Tijd en ruimte voor werkbegeleiding

Vraagstuk: hoe creëer je tijd en ruimte voor werkbegeleiding?

Het faciliteren van werkbegeleiding in tijd en ruimte hangt met meerdere factoren samen, zo klinkt in de ervaringen van de bevrraagden door. Hieronder de meest opvallende onderwerpen die in de gesprekken naar voren kwamen.

Druk op teams

Afgelopen 1,5 jaar is een uitzonderlijk jaar geweest. COVID-19 heeft gezorgd voor een enorme druk op de teams in de zorgorganisaties, binnen een context waarin vaak al sprake was van personeelskrapte, verzuim en de toename in zorgzwaarte de afgelopen jaren. Dit leidde ertoe dat studenten in veel gevallen eerder en sneller als volwaardige zorgprofessional werden ingezet. Door de ene student werd dit als prettig ervaren, de ander miste juist het 'student' kunnen zijn.

Door de ervaren druk op teams, staat begeleiding van de student ook onder druk. De vraag die rijst is waar de aandacht naar uitgaat: naar de cliënt of de student? Of kan het ook hand-in-hand gaan?



Afstemming tussen formatie en aantal studenten (kwantitatief en kwalitatief)

Uit de gesprekken komt naar voren dat het opnemen van studenten één is, maar dat voor begeleiding van de student ook gekeken moet worden naar de beschikbare formatie om de student te kunnen ondersteunen in zijn leerproces. Klopt de verhouding tussen het aantal gediplomeerden en studenten om begeleiding te kunnen bieden? En wat is dan de juiste verhouding hiertussen? Ook het leerjaar en niveau van de student spelen een rol in het bepalen wat de juiste begeleiding is en of deze geboden kan worden op de betreffende afdeling.

Tijd geven voor werkbegeleiding

Het geven van tijd voor werkbegeleiding is wisselend per organisatie, zo blijkt uit de vele gesprekken. In sommige gevallen wordt tijd gegeven voor werkbegeleiding, waarbij een veelgehoorde richtlijn 1,5 uur per week per student is. Anderen krijgen of ervaren deze tijd niet. Dit hangt er mede vanaf of deze tijd gefaciliteerd wordt in het rooster- of planningssysteem.

Op de volgende bladzijde volgen suggesties voor het creëren van tijd en ruimte voor werkbegeleiding.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 <p>PROCESSEN</p>	Vast overlegmoment tussen begeleider en student	Student, werkbegeleider	Verbinding en inzicht in wederzijdse ervaringen
	Formatie studenten (BOL/ BBL) afstemmen op formatie van de afdeling	Afdeling L&O, team/afdeling	Ruimte voor begeleiding
	Richtlijn formuleren onder welke voorwaarden studenten (aantal/niveau) opgenomen kunnen worden	Afdeling L&O, team/afdeling	Kader voor opname van student
	Docenten inzetten in de praktijk voor begeleiding	Afdeling L&O, onderwijs	Ontlasting werkbegeleiders zorg, meer verbinding onderwijs en zorg
	Praktijk naar het onderwijs brengen, bijvoorbeeld dagbesteding inrichten op een onderwijslocatie	Afdeling L&O, afdeling dagbesteding, onderwijs	Ontlasting praktijk en werkbegeleiders, meer verbinding onderwijs en zorg
 <p>SYSTEMEN</p>	Roostersysteem/capaciteit: * Code voor tijd voor werkbegeleiding * Andere productiviteit voor werkbegeleiders	Teammanager, planner	Tijd voor begeleiding
	Inzet STARRUp reflectie app. Klik hier voor factsheet STARRUp app voor meer informatie	Teammanager, team	Potentie om begeleiding meer op afstand te organiseren, wat voor ontlasting werkbegeleiders kan zorgen
	Inzet Wegwijs in de Zorg. Klik hier voor factsheet Wegwijs in de Zorg voor meer informatie	Teammanager, team	Potentie om studenten meer van elkaar te laten leren en de werkbegeleider hiermee te ontlasten

Kritische situaties absorptievermogen

Welke kritische situaties komen naar voren uit de inzichten van absorptievermogen? Situaties waar spanning in zit, waar geen eenduidig antwoord of oplossing voor is en waar verschillend over gedacht en naar gehandeld wordt? Deze situaties worden hieronder beschreven om in gesprek te brengen en individueel of met elkaar afwegingen te maken over hoe je met deze situaties om wilt gaan.

Hoe kom ik tot een passende vorm van begeleiding?

Doelgroep: werkbegeleider

Je begeleidt studenten op de afdeling en je merkt dat de manier waarop je dit doet niet matcht met de behoefte van iedere student. Er zijn allerlei opties in manieren van begeleiden zoals ten alle tijden beschikbaar (willen) zijn, voordoen en uitleggen of juist het initiatief en verantwoordelijk bij de student leggen voor zijn eigen leerproces. Er is geen voorschrift wat goede begeleiding is. Je hebt daar je eigen natuurlijke voorkeur in met eigen opvattingen en waarden, én mede ingegeven door het beleid en mogelijkheden van de organisatie. Iedere student brengt een diversiteit aan achtergrond, ervaring en persoonlijkheid met zich mee. Hij heeft bepaalde leervoorkeuren, van veel (samen) oefenen tot zelf uitvoeren van handelingen en verwachtingen en wensen hoe hij daarin begeleid wordt. Tussen jouw manier van begeleiden en de behoefte van de student staat spanning en het is niet in lijn met elkaar. Hoe geef je invulling aan de begeleiding die goed is voor jou én goed is voor de student?

Hoe vind ik een weg tussen leren en werken en de krappe bezetting?

Doelgroep: teammanager

Je hebt BBL studenten op de afdeling lopen en dat is fijn, maar het faciliteren van hun leerwerktraject staat ook op gespannen voet met de krappe bezetting waarmee het moeizaam is om de roosters rond te krijgen voor goede zorg aan cliënten. Er is geen duidelijke scheidslijn tussen 'het leren' en 'het werken' en er wordt wisselend gedacht over hoe je de student inzet in het werk tijdens zijn leertraject. Van aan de hand meenemen, handelingen voordoen of meteen zelfstandig inzetten en daarmee ook een bijdrage leveren aan het oplossen van de krappe personeelsbezetting. Studenten hebben daar ook wisselende behoeftes in, zoals veel begeleiding en opbouwen naar zelfstandig werken tot meteen zelf doen. Hoe geef je handen en voeten aan de balans tussen leren en werken met een krappe bezetting zodat de student zich verder kan ontwikkelen tot volwaardige zorgprofessional?

Samenspel binnen en buiten het team: de ervaring van ...

Student:

'Ik word heel erg gehoord door collega's in het vak. Als ik dingen signaleer, wordt het opgepakt.'

'Aandachtspunt is het gesprek met elkaar creëren en opnemen in werkprocessen. Inbedden dat we op teamniveau met elkaar in gesprek gaan. De basisstructuur mist.'

Werkbegeleider:

'Studenten voelen zich gelijkwaardig behandeld. Iedereen helpt elkaar, steunt elkaar. Ook studenten zelf.'

'Verbindend vermogen tussen afdelingen en met praktijkopleider kan beter, om duidelijker te krijgen wie wat doet.'

Zorgprofessional:

'Een collega gaf aan zo'n anderhalf jaar geleden warm te zijn ontvangen. Dit team maakte veel mee, het is ondanks dat een fijn team met een warme omgang met elkaar. Er is een goede flow met elkaar. We willen een stevig team neerzetten, waar we allemaal trots op zijn.'

'Interesse in student als persoon tonen is belangrijk voor mij. Sommige doen dat goed. Maar sommige zijn alleen gefocust op wat je moet doen qua taken: zij willen alleen werken en zijn niet geïnteresseerd in de persoon. Daar werk ik minder graag mee.'

Manager:

'Duidelijkheid, eerlijkheid, voorbeeldgedrag, voor elkaar staan, hoge verwachtingen van mensen. Klein houden en snel aanpakken als iets niet goed gaat. Je mag fouten maken als je er maar iets van leert.'

'De afdeling heeft twee kampen, geen goede sfeer, geen goede dynamiek. We zijn ermee aan de slag, er zijn gedragsregels opgesteld. Dat wordt niet altijd nageleefd. Aan de andere kant voelen mensen zich niet stevig genoeg om zich uit te spreken. Het voelt niet veilig.'

Praktijkopleider:

'Hiërarchie ontbreekt, het maakt niet uit welke functie je bekleedt, er is gelijkwaardigheid. Jezelf boven anderen plaatsen wordt niet geaccepteerd door het team.'

'Het is verschillend per afdeling, afhankelijk hoeveel tijd ze privé in elkaar steken. Ook zijn er teams waar veel over elkaar wordt gepraat. Collega's die aangeven overgeplaatst te willen worden omdat ze zich niet veilig voelen. Suggestie: om de vijf jaar rouleren.'

L&O adviseur:

'Teams die hoog scoren, hebben een vrij vast team, weinig verloop, locatiemanager die er langer is.'

'Roddelen, praten over elkaar in plaats van met elkaar, gebeurt veel, bijvoorbeeld over een student die niet goed functioneert en dan niet met de student bespreken (terwijl het team het al weet).'

Docent

'Er gebeuren ook mooie dingen, zoals het begeleidingsproces en opkomen voor studenten binnen het team.'

'Studenten voelen zich niet altijd gehoord, ook niet door de leidinggevende. De nadruk ligt op productie en wat vooral niet goed gaat.'

Thema 5: Het samenspel binnen en tussen teams

Vraagstuk: hoe zorg je samen voor verbinding binnen en tussen teams?

Uit de gesprekken komen de dynamiek en sfeer binnen het team, de samenwerking tussen teams en de benadering van een student als belangrijke elementen van verbindend vermogen naar voren.

De sfeer die verbindt of als onveilig wordt ervaren

De sfeer binnen het team blijkt een maak- of breekfactor in het gevoel van erbij horen, een professioneel thuis waarin je werkt en leert van en met elkaar. Niet alleen vanuit het perspectief van de student, maar ook van collega's onderling om het goede te doen voor de cliënt.

In de verhalen van de bevroagden komt terug dat er sterk verbonden teams zijn, maar in dezelfde organisatie kan ook sprake zijn van verschillende kampen binnen een team, met geroddel ('praten over' in plaats van 'praten met elkaar') en onvoldoende gevoel van psychologische veiligheid. Volgens de bevroagden liggen daar verschillende redenen aan ten grondslag. Ze benoemen veel wisseling van leidinggevenden, personeelstekort, werkdruk, collega's van de 'oude stempel' en gebrek aan structuur en duidelijkheid (onder andere bij zelfsturende teams) als redenen voor een minder prettige werksfeer.

Wat opvalt in de ervaringen is dat woorden als 'kleinschaligheid' en 'familiair' meerdere keren zijn genoemd als positieve beïnvloeders van verbindend vermogen. Je bent onderdeel van de familie en iedereen kent elkaar. Dat verbindt en zorgt ervoor dat medewerkers graag bij de organisatie blijven werken of na vertrek toch weer terugkeren. Tegelijkertijd heeft het familiale ook een keerzijde. Pas je ertussen en versta je de 'informele' regels, of ben je de vreemde eend in de bijt en word je buitengesloten? Een sterke familiale cultuur, zo wordt omschreven, maakt het ook minder makkelijk om feedback te geven omdat er waarde wordt gehecht aan het bewaren van de harmonie.

Samenwerking tussen afdelingen


Het verbindend vermogen in een team kan sterk ontwikkeld zijn, dat betekent niet automatisch dat het verbindend vermogen tussen teams en andere organisatieonderdelen even sterk aanwezig is, zo blijkt uit de gesprekken. Elkaar op de juiste momenten weten te vinden en te informeren, wie wat doet in bijvoorbeeld het proces rond het opleiden van de student, zijn aandachtspunten voor het versterken van verbindend vermogen op organisatieniveau.

Student of collega in opleiding (cio)

De student is onderdeel van het team, voelt zich gehoord en uitgenodigd om vragen te stellen. De mens achter de student wordt gezien; er is gelijkwaardigheid. Dit beeld komt naar voren uit de ervaringen van studenten. Zo zei iemand: *'Door de student te zien als medewerker/collega is er een grotere mate van betrokkenheid, wat leidt tot een lager verzuim ten opzichte van reguliere BBL studenten.'* Deze benadering gun je iedere student én het team, want dit beeld is niet overal de standaard, zo blijkt uit de gesprekken. Dit vraagt bewustzijn van het feit dat deze 'student collega' in opleiding is in plaats van volwaardig medewerker met betrekking tot inzet en het volledig zelfstandig kunnen uitvoeren van alle werkzaamheden.

In één van de deelnemende organisaties is de term 'collega in opleiding (cio)' geïntroduceerd als vervanger voor 'student'. Hoe eenvoudig ook, taal doet ertoe en deze term stimuleert gelijkwaardigheid en om de student als toekomstige collega te zien en ook het 'student mogen zijn' te waarborgen.

Op de volgende bladzijde volgen suggesties om te werken aan een prettige sfeer en samenwerking binnen en tussen teams.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Kennen van elkaars kwaliteiten en mensen daarop inzetten	Team, teammanager	Inzet op rollen en taken die passend zijn en energie geven
	Dialogoog en participatie stimuleren en ieders inbreng waarderen	Team, teammanager	Gevoel van veiligheid binnen het team bevorderen
	Constructieve conflicten aangaan om meningsverschillen actief op te zoeken en te onderzoeken	Team, teammanager	Gevoel van veiligheid binnen het team bevorderen
	Grenzen stellen aan ongewenst gedrag	Team, teammanager	Gevoel van veiligheid binnen het team bevorderen
	Externe begeleiding voor verbeteren van samenwerking in het team	Team, teammanager	Versterken van de samenwerking binnen het team
	Sociale activiteiten met het team (en daarbuiten) organiseren	Team, teammanager	Versterken van het verbindend vermogen, elkaar (anders) leren kennen
	Stimuleren juiste type leiderschap en competenties voor leidinggeven	Management, teammanager	Juiste sturing en coaching aan teams
 PROCESSEN	Student en collega's gelijke start van de dienst	Teammanager, werkbegeleider, planner	Student als collega
	Studenten meedraaien in alle diensten	Teammanager, werkbegeleider, planner	Student als collega
	Afdelingsoverstijgende duidelijkheid in rolverdeling rond begeleiding student	Teammanager, afdeling L&O, praktijkopleider, teams/ afdelingen	Duidelijkheid in wie waar verantwoordelijk voor is
	Overlegmomenten binnen en tussen teams of vakgenoten (zoals werkbegeleiders)	Team(s)	Verbinding binnen en tussen teams
	Exitgesprekken voeren (onder studenten en zorgprofessionals)	Afdeling L&O, HR	Redenen van vertrek in beeld hebben
	Intervisie	Binnen team en/ of vakgenoten	Werkervaringen en dilemma's delen, bijdrage aan de onderlinge verbinding en vakontwikkeling
 SYSTEMEN	Inzet STARRUp reflectie app. Klik hier voor factsheet STARRUp app voor meer informatie	Team	Verbinding binnen en tussen teams
	Informatievoorziening (nieuwsbrief, intranet) binnen team tussen teams	Team en daar waar afhankelijkheid in informatie aanwezig is	Geïnformeerd zijn

De match van de student en je thuis voelen in het team. De ervaring van ...

Student:

'Gedurende de opleiding heb ik meer vertrouwen in mezelf gekregen, ik krijg ook meer taken. Het is meer, meer en ik mag mijn mening geven.'

'Ik ervaar onzekerheid door mondige collega's die snel willen. Ik ben een denker in plaats van een doener. Ze willen hier dat je eerst doet en dan denkt.'

Werkbegeleider:

'Gesteund worden hangt ook af van houding student: extravert versus introvert.'

'Afstemming doelgroep en stagiaire student cruciaal of iemand blijft.'

Zorgprofessional:

'Het is een teken dat juist de wat meer kwetsbare studenten juist in dit team worden geplaatst: het vormt een veilige omgeving.'

Manager:

'Als je niet past, wat dan? Teams kunnen hier meer begeleiding in krijgen, als iemand anders werkt dan wij. Hoe kun je hier anders mee omgaan in een team? Daar voer ik gesprekken over met de teams.'

'Pas je erbij? Studenten die echt ongelukkig zijn, komen ergens anders vandaan... maar die moeten wel door in het team. De match is alles bepalend. Studenten wisselen om het jaar, om alles te ervaren. Waar voelt iemand zich prettig? Eén lijn trekken om een bepaald beleid te hebben en geen uitzonderingen maken (gebeurt nu heel veel).'

Praktijkopleider:

'Student voelt zich gehoord en gesteund. Als dat niet zo is, ligt dat vaak aan de student.'

'Jongere studenten vinden het lastiger om zich te uiten.'

L&O adviseur:

'Je moet passen in het team; gedrag, achtergrond (werkervaring), manier van communiceren, regio wellicht, cultuur in een locatie.'

'Eventueel inzetten van matching op locatie. Hier wordt ook gekeken naar begeleiding van werkbegeleiders. Bv. Vier studenten, twee vragen veel, twee werken heel hard. De laatste groep wordt het meest positief beoordeeld.'

Docent:

'Studenten kunnen ook veel klagen (tendens in de klas), maar er gebeuren ook mooie dingen.'

Leercoach:

'Er wordt veel neergelegd bij de student. Het gaat minder over de verwachting van de werkbegeleider.'

Thema 6: Match van de student en je thuis voelen in het team

Vraagstuk: hoe zorg je ervoor dat studenten zich thuis voelen binnen het team?

Uit de gesprekken komt de match tussen student en het team, als teamleden onderling en het gevoel van erbij horen als belangrijke elementen van verbindend vermogen naar voren.

Gevoel erbij te horen

Als verdieping op thema 5 'samenspel binnen en tussen teams', hangt het gevoel van thuis voelen samen met de match tussen student en het team die er al dan niet is, zo komt in de gesprekken naar voren. Dit thema is ook benoemd bij absorptievermogen en dan meer toegespitst op de begeleiding van studenten. Bij verbindend vermogen heeft de match een bredere insteek, waarbij het meer gaat over de vraag of je past binnen de cultuur van afdeling of organisatie. Weet je bijvoorbeeld als student een weg te vinden in een werkomgeving waar veel extraverte collega's zijn, terwijl jij meer introvert van aard bent? Uit de reacties en ervaringen lijkt het erop alsof er veel bij de student wordt neergelegd, als de match niet optimaal blijkt of er ogenschijnlijk niet is. De vraag is of dit terecht is. Je kunt het ook andersom benaderen, namelijk, door jezelf de vraag te stellen hoe je omgaat met een student of collega waar de match niet aanwezig lijkt. Hoe stel je je op naar de ander? Voelt de ander zich uitgenodigd en mag hij zichzelf zijn en laten zien? Waarom lijkt het geen match te zijn, waar zit dat in?

Eén lijn of flexibiliteit als match er niet is?

Iedere organisatie heeft haar eigen manier van plaatsen van studenten, van één beleid tot meer afstemming waarin de voorkeur van de student meegenomen wordt (binnen de kaders die de opleiding stelt). Na plaatsing en meedraaien van de student in het team wordt duidelijk of er een match is, en of dat regelmatig wel of juist niet het geval is. Hoe ga je ermee om als er geen match is? Is daarvoor een richtlijn: trek je één lijn of is er flexibiliteit en kijk je per situatie naar wat wenselijk is? Daar wordt wisselend mee omgegaan: van de student op de afdeling houden tot kijken naar andere individuele mogelijkheden en voorkeuren.

Hieronder volgen suggesties om te werken aan de match van de student waarin hij zich zoveel mogelijk thuis voelt⁶:

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 <p>MENSEN</p>	Inzicht krijgen in ieders leervoorkeuren en leerstijlen en daarover met elkaar in gesprek gaan	Student, team, teammanager, afdeling L&O	Inzicht in elkaars manieren van leren en werken
	Dialogo en participatie stimuleren en ieders inbreng waarderen	Team, teammanager	Gevoel van veiligheid binnen het team bevorderen
	Constructieve conflicten aangaan om meningsverschillen actief op te zoeken en te onderzoeken	Team, teammanager	Gevoel van veiligheid binnen het team bevorderen
	Grenzen stellen aan ongewenst gedrag	Team, teammanager	Gevoel van veiligheid binnen het team bevorderen
	Externe begeleiding voor verbeteren van samenwerking binnen het team	Team, teammanager	Samenwerking team, professionele thuisbasis verstevigen
 <p>PROCESSEN</p>	Beleid/richtlijn voor (over)plaatsing als er sprake is van een mismatch	Afdeling L&O, praktijkopleider	Student op de juiste plek
	Gesprekken voeren volgens de methode van Beelden van Goed Werk. Zie bijlage 3 - handreiking dialoog over goed werk p.85	Afdeling L&O, praktijkopleider, teammanager, externe partij	Verbinding tussen collega's binnen het team en het verstevigen van individuele professionals
 <p>SYSTEMEN</p>	Inzetten test voor leervoorkeuren, leerstijlen (Kolb test, leervoorkeuren)	Teammanager, team, afdeling L&O	Inzicht in elkaars manieren van leren en werken

⁶ Zie ook suggesties bij absorptievermogen bij thema 1: een introductie van betekenis en thema 2: de match tussen student, cliënt en begeleiding.

De cliëntenzorg als verbindende factor. De ervaring van ...

Student:

'Ik ben heel trots als de zorg gewaardeerd wordt, daar leef ik van op. Er is rust voor ADL zorg in de ochtend, er is geen tijdsdruk.'

'Elke bewoner heeft zijn eigen persoonlijk begeleider (minimaal Verzorgende IG, die bepaalt). Dat wordt wel eens losgelaten.'

Werkbegeleider:

'We zijn met elkaar trots op het werk dat we doen.'

Zorgprofessional:

'We hebben een sterke verbintenis met de bewoner, juist op deze afdeling. Je moet wel expliciet verbinding maken, omdat je elkaar minder ziet. Het is een kleinere groep collega's, mensen werken meer individualistisch en staan verder van elkaar af.'

'Wat nog beter kan: Goede samenwerking met disciplines (zoals schoonmaak), kan wat sterker, meer gezamenlijke doelen creëren. Een concept creëren met gezamenlijkheid. Zoals beheren persoonsgericht zorgleefplan.'

Manager:

'Studenten willen graag blijven. Dat kan niet, we willen breed opleiden. Waar zit het succes in? De afdeling is uniek in de doelgroep. Het is heel belangrijk dat je een zinvolle dag ervaart, daar is veel aandacht voor. Zoals zorg die iets langer duurt, of als iemand verdrietig is. Daar wordt tijd voor vrijgemaakt. Tijd vrijmaken scheelt ook tijd. De mazzel is ook dat we werken met BOL studenten die heel veel kunnen betekenen.'

'Mensen vinden de omslag naar langdurige zorg wel prettig, dat geeft stabiliteit. Maar de overige omslag is ingewikkelder en ze hebben daar ook wel eigen ideeën over, dat breekt dan soms op: 'ik weet niet hoe, ik ben er niet voor opgeleid' en zetten zich af tegen het welzijnsstuk. Dan haken mensen toch af.'

Praktijkopleider:

'De cliënt staat op de meeste plekken echt centraal en dat verbindt mensen op drijfveren. Op deze plekken zijn studenten meer een deel van het team: ook zij gaan op de kerstfoto en doen vanaf het begin mee met teamgebeurtenissen en -activiteiten...'

'Men is trots op het werk, de zorgvraag staat voorop. Wat heb je als collega nodig om de kwaliteit en zorgvraag voorop te stellen? De zorgvraag wordt steeds zwaarder (meer richting verpleeghuis). Soms is dat wel heel pittig. Een hoop taken, niet meer zoals vroeger.'

L&O adviseur:

'Er is trots, zoals bij corona, dan is er een gezamenlijke opgave. Dan is de verbinding er wel.'

'Teams die laag scoren, daar is sprake van verloop van locatiemanager en personeel en complexe zorgvraag waar niveau van personeel niet is meegegroeid.'

Docent

'Voor de zorg voor bewoners staan ze wel, dat verbindt, teamspirit zit daar. Ze voelen zich onderling daarvoor verantwoordelijk.'

Thema 7: De cliëntenzorg als verbindende factor

Vraagstuk: hoe kun je de cliëntenzorg als verbindende factor benutten?

Het samen staan voor de cliënten en bewoners werkt verbindend. Deze ervaring komt veelvuldig terug in de ervaringen van de bevrageden.

De cliëntenzorg als gezamenlijke opgave



'De cliënt staat op de meeste plekken echt centraal en dat verbindt mensen op drijfveren...' Dat is wat het werken in de zorg doet en wat zorgprofessionals verbindt. De student is (meer) onderdeel van het team, waarin je het werk echt met elkaar doet. De student draagt daartoe bij en is trots op het werk. *'Als de zorg gewaardeerd wordt, leeft de student daarvan op'*, zo zegt één van de bevrageden.

De intensieve periode rond COVID-19, of andere ontwikkelingen die (extra) druk op het team leggen, kunnen ook verbindend werken zo blijkt uit meerdere reacties.

Samen rond de zorg

In de gesprekken komt naar voren dat samen invulling geven aan de zorg, van 's ochtends even de tijd nemen om met z'n allen op te starten, tot het lezen of van elkaar horen wat er speelt en leeft rondom de bewoner, verbindend werkt. Net als de gezamenlijke afsluiting van de dag. De rust hebben voor bijvoorbeeld ADL (algemene dagelijkse levensverrichtingen) zorg zonder te veel tijdsdruk helpt daarbij. De rust hebben voor deze gezamenlijke opstart en afsluiting is tegelijkertijd de plek waar de schoen wringt, namelijk de veel genoemde hoge werkdruk. Ook de locatie, zoals de wijk of het type zorg, waar de letterlijke verbinding met elkaar niet een automatisch gegeven is omdat je elkaar nauwelijks ziet, vraagt om creatieve manieren om in contact te zijn en blijven met elkaar. Met name op de momenten dat een zorgprofessional of student daar behoefte aan heeft of de zorg daarom vraagt. Dit aspect kwam ook terug in thema 2. *'De match tussen student, cliënt en vorm van begeleiding'* van absorptievermogen.

Op de volgende bladzijde volgen suggesties om de cliëntenzorg als verbindende factor te benutten.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 PROCESSEN	Formuleren collectieve ambitie en norm van goede zorg en deze borgen in de PDCA-cyclus	Team, andere betrokken afdelingen en disciplines (bijv. afdeling Kwaliteit)	Versterken gezamenlijk gedragen doel en het monitoren hiervan
	Dagstart en dagafsluiting en andere momenten van evaluatie	Team	Delen, afspraken maken en evalueren van de zorg
	Cliënt evaluatie(gesprek) en uitkomsten bespreken in teamevaluaties/overleggen	Team, cliënt/mantelzorger, andere betrokken afdelingen en disciplines (bijv. afdeling Kwaliteit)	Cliëntbehoefte in kaart brengen en delen om tot gezamenlijke norm van goede zorg te komen
	Duidelijke rol- en taakverdeling en afstemming over wie wat doet rond de cliënt	Team	Weten waar je verantwoordelijk voor bent
	Successen vieren	Teammanager, team, organisatiebreed	Gevoel van trots en mooie voorbeelden delen
 SYSTEMEN	Wegwijs in de Zorg inzetten als aanzet om ervaringen met elkaar te delen. Klik hier voor factsheet Wegwijs in de Zorg voor meer informatie	Team, werkbegeleider, student	Informatie en ervaringen delen, steun en herkenning vinden bij elkaar
	ECD en Cliëntportaal of boekje om belangrijke gebeurtenissen en evaluaties rond cliënt vast te leggen	Team	Informatie vastleggen en delen
	Nieuwsbrief, intranet, informatieve lunches	Management, stafdienst	Informatie delen

Kritische situaties verbindend vermogen

Welke kritische situaties komen naar voren uit de inzichten van verbindend vermogen? Situaties waar spanning in zit, waar geen eenduidig antwoord of oplossing voor is en waar verschillend over gedacht en naar gehandeld wordt. Deze situaties worden hieronder beschreven om te bespreken en individueel of met elkaar afwegingen te maken over hoe je met deze situaties om wilt gaan.

Hoe ga ik om met een ongelukkige student in een ongelukkig team?

Doelgroep: teammanager

In het team ervaar je een dynamiek die minder prettig is en gedoe geeft. Zo kunnen collega's bijvoorbeeld minder prettig naar elkaar reageren of er komt bij hulpvragen van collega's nauwelijks reactie. Een student komt in je team terecht waar deze dynamiek gaande is. Deze student voelt zich niet prettig in het team en overweegt om een overplaatsing aan te vragen. Je hebt te maken met beleid en richtlijnen rond plaatsing en rouleren van studenten. Wat doe je richting de student en wat doe je richting het team? Met andere woorden, hoe ga je om met de situatie waarin je een ongewenste dynamiek in het team ervaart en de student ongelukkig is?

Hoe betrek ik het team bij het opleiden van studenten?

Doelgroep: teammanager

Op de afdeling lopen studenten rond en heb je werkbegeleiding georganiseerd. Dat betekent niet automatisch dat de aanwezigheid en het opleiden van de student als een gezamenlijke opgave wordt gedragen waarin alle collega's een verantwoordelijkheid (kunnen) nemen als de situatie daarom vraagt. Dat blijkt als de werkbegeleider afwezig is. Terwijl je met elkaar hebt afgesproken dat op deze momenten studenten door andere collega's worden opgevangen, staat de student er alleen voor. Je proeft dat er ondanks de gemaakte afspraak wisselend gedacht en gehandeld wordt richting de student en wie hier wat in te doen heeft. Er leven verschillende ideeën en opvattingen over. Hoe ga je om met deze verschillen? Wat doe je richting het team als het gaat over hun rol in het opleiden en begeleiden van de student tot toekomstige collega professional?

Hoe balanceer ik tussen intimiteit en zakelijkheid?

Doelgroep: teammanager (kan ook vanuit perspectief van de zorgprofessional)

Je geeft leiding aan een team waarin je merkt dat collega's het onderling prettig hebben en er vriendschappen zijn waarin ook privé met elkaar wordt omgegaan. Tegelijkertijd wordt er door teamleden ook een minder positieve dynamiek ervaren, namelijk dat er subgroepjes zijn en dat feedback geven aan elkaar niet eenvoudig is. Studenten herkennen deze dynamiek en hebben er soms wel en soms geen last van, daar zitten ze wisselend in. In het team leven verschillende opvattingen over hoe je met elkaar omgaat in het werk en daarbuiten. Hoe ga je om met deze spanning waarin je de onderlinge verbinding wil behouden en het ook 'zakelijk' wil benaderen om het goede te doen voor het hele team en voor de cliënt?

Samen staan voor het opleiden van de zorgprofessional van morgen: de ervaring van ...

Student:

'De leermodules van school en de organisatie zijn niet op elkaar afgestemd. Dit is verwarrend voor de werkbegeleiders. Als student moet ik dit nu zelf uitleggen aan de werkbegeleider.'

'Wens: duidelijke communicatie onderling (werkbegeleiders, praktijkopleiders en docenten). Niet dat de een dit zegt en de ander dat.'

Werkbegeleider:

'Als examiner krijg je veel mails, soms met in één keer een berg aan informatie waarin je dan zelf je weg moet zoeken. Daarvan krijg je soms het gevoel dat je het zelf maar moet uitzoeken.'

'De afstemming met school en zorginstellingen is lastig. Er wordt gewerkt met verschillende opleidingsinstellingen. Meer inzicht in opdrachten is wenselijk en de verwachting is dat de opleiding daarin meer initiatief neemt.'

Manager:

'Er zijn hiaten in afstemming met wat er in de opleiding zit en opdrachten op de werkvloer. Lastig dat er verschillende ROC's zijn; de ene biedt iets anders aan dan de ander (bijv meer gericht op welzijn of zorg). Meer inzicht daarin en afstemming op de werkvloer zou mooi zijn.'

'Misschien heb ik een grotere rol in communicatie vanuit school naar ons toe en afspraken met de school?'

Praktijkopleider:

'Het opleidingscentrum bij ons heeft een eigen lokaal, docent is aanwezig, afstand is klein, je kunt makkelijk terecht voor vragen. Dit maakt makkelijker leren, en op maat aanbieden van opdrachten.'

'School is leidend.'

L&O adviseur:

'De diversiteit in aantal opleidingen en routes maakt het complex: wat wordt er per student verwacht? en dus ook qua begeleiding?'

'We zitten vast aan een bepaald curriculum, leerjaren, wat beperkend is. Dit zit vooral aan de onderwijskant. Dan wil ik een student medicatie laten doen, maar dan word ik teruggefloten door docent: daar zijn we nog niet. Ik vind dat het flexibeler mag.'

Docent:

'Iedere zorgorganisatie heeft iets anders (zelfs binnen een organisatie) zoals medicatie delen, zwachtelen.'

'Nog steeds de wij/zij: elkaar de schuld geven in dingen die niet goed gaan.'

Thema 8: Samen staan voor het opleiden van de zorgprofessional van morgen

Vraagstuk: Hoe werk je optimaal met elkaar samen in het opleiden van de zorgprofessional van morgen?

Samenwerking tussen VVT- en onderwijsorganisaties




VVT- en onderwijsorganisaties voor de zorg hebben een belangrijk gezamenlijk doel: meer gekwalificeerde medewerkers duurzaam opleiden voor de zorg. Om een gunstig leer-werkklimaat voor (toekomstige) medewerkers te realiseren, is het cruciaal dat deze twee sectoren goed met elkaar samenwerken. Uit de gesprekken blijkt echter dat er op veel plekken een kloof bestaat tussen het onderwijs en de VVT-organisaties en dat hierin nog veel verbetering mogelijk is. Veel genoemd is de wens voor meer en duidelijkere afstemming tussen de VVT- en onderwijsorganisaties en tussen onderwijsorganisaties over leermodules, voortgang en beoordeling van de student en inhoud van de opdrachten. Daarnaast wringt het bij veel betrokkenen rondom de student, dat het onderwijs en de theorie nog te vaak leidend lijken te zijn en de praktijk moet volgen. Ook lijkt er een groot verschil te zitten in afstemming tussen onderwijs en zorg als het gaat om BOL of BBL studenten. Bij BBL zijn de lijntjes veelal kort en zijn docenten meer aanwezig op de locaties, terwijl bij BOL het contact veel meer op afstand is.

Daarnaast zijn er gelukkig ook al veel voorbeelden van een positieve samenwerking tussen onderwijs en zorg. Zo noemen meerdere praktijkopleiders dat ze de samenwerking met docenten als prettig ervaren en dat ze in sommige gevallen zelfs dagelijks zaken met elkaar afstemmen. Ook wordt het hebben van een structureel (bedrijfsadviescommissie)overleg met alle praktijkopleiders uit de regio en opleidingen als zeer positief ervaren. Een ander positief voorbeeld is dat het inventariseren en plaatsen van studenten binnen sommige organisaties en regio's regiobreed wordt georganiseerd.

Samenwerking binnen en tussen teams

Naast de samenwerking en communicatie tussen zorg- en onderwijsorganisaties is de interne samenwerking binnen een zorgorganisatie ook een thema dat van invloed is op het opleidend vermogen en naar voren kwam in de gesprekken. De toegenomen werkdruk en veranderde invulling van functies en rollen van werkbegeleider, praktijkopleider en adviseur hebben zijn weerslag gehad op de samenwerking met elkaar. De behoefte aan meer interne samenwerking lijkt er vooral te zijn tussen de verschillende werkbegeleiders en binnen de driehoek student, werkbegeleider, praktijkopleider, maar ook tussen de praktijkopleider en afdeling L&O. De vraag is op welke manieren je deze samenwerking (weer) kunt versterken. Een manager noemde bijvoorbeeld dat de komst van de nieuwe rol kwaliteitsverpleegkundigen (verpleegkundigen met extra aandacht en verantwoordelijkheid voor kwaliteit) geleid heeft tot een betere samenwerking intern, omdat zij een belangrijke rol hebben in het betrekken van het team.

Om de samenwerking tussen zorg- en onderwijsorganisaties en binnen zorgorganisaties te verstevigen, worden er op basis van de ervaringen, behoeftes en ideeën van de betrokkenen hieronder suggesties gedaan.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Zorg mee laten denken in vormgeving onderwijs	Onderwijs, afdeling L&O, praktijkopleider	Verkleinen kloof onderwijs en zorgpraktijk, praktijkgericht opgeleide zorgmedewerkers
	Structurele afstemmingsmomenten tussen zorg en onderwijs over (inhoud) opdrachten, in te vullen formulieren voortgangsgesprek, leermodules, beoordeling, kwaliteitseisen, plaatsing studenten	Docent, werkbegeleider, praktijkopleider, teammanager	Ondersteuning en ontlasting werkbegeleiders en studenten, meer en kwalitatief beter opgeleide zorgmedewerkers, gelijk beeld over opleidingstraject student
 PROCESSEN	Inhoud opdrachten afstemmen tussen onderwijsorganisaties	Onderwijs	Ondersteuning en ontlasting werkbegeleiders en studenten, duidelijkheid over opleidingstraject student
	Schakelrol creëren tussen VWT- en onderwijsorganisaties, bijvoorbeeld rol senior werkbegeleider. Klik hier voor factsheet Senior werkbegeleiders voor meer informatie	Afdeling L&O, praktijkopleider, management	Meer tijd en ruimte voor werkbegeleider om contact te onderhouden met onderwijs
	Afstemmingsmomenten tussen werkbegeleider, praktijkopleider, student	Praktijkopleider, student, werkbegeleider	Betere samenwerking en begeleiding rondom student: wie heb ik waar voor nodig en creëren van gelijk beeld begeleiding student
	Afstemmingsmomenten tussen werkbegeleiders onderling	Werkbegeleider, praktijkopleider	Betere samenwerking: werkbegeleiders kunnen van elkaar leren
	Alle begeleidingsrollen onderdeel van het team maken	Teammanager, management	Betere samenwerking en begeleiding rondom student: gevoel van verbinding en elkaar makkelijk kunnen vinden
	Rolduidelijkheid tussen werkbegeleider, praktijkopleider, L&O adviseur, docent en eventueel aanvullende rollen	Afdeling L&O, praktijkopleider, werkbegeleider, docent, management	Duidelijkheid voor student en betrokkenen wie waar verantwoordelijk voor is en bij wie je voor wat terecht kunt
 SYSTEMEN	De fysieke afstand tussen onderwijs en zorg kleiner maken, door bijv. een lokaal op een zorglocatie in te richten waar de docent aanwezig is	Afdeling L&O, teammanager, management, onderwijs	Verkleinen afstand onderwijs en zorg, ondersteuning en ontlasting werkbegeleider en student
	Een communicatieplatform voor alle betrokkenen van zorg en onderwijs	Afdeling ICT zorg en onderwijs, afdeling L&O, management	Betere en makkelijkere communicatie tussen zorg en onderwijs voor zowel BBL als BOL studenten (studievoortgang, delen materiaal, etc.)



De student faciliteren om te leren in de praktijk. De ervaring van ...

Student:

'Een student heeft een aftekenlijst voor zichzelf om kennis & handelingen af te tekenen, gekoppeld aan theorie school.'

'Leersituaties kan ik niet echt toepassen op stageplekken. Bv ziekenhuizen infuus, katheter. Dat is niet geregeld, ligt volledig bij ons als student (onder mom van: jij wil deze opleiding).'

Werkbegeleider:

'Er is geen overzicht van bij welke locaties verpleegtechnische handelingen uitgevoerd kunnen worden.'

'De senior werkbegeleiders hebben meer tijd en ruimte om trainingen te volgen bij de ROC's, zodat zij zelf praktijkexamens kunnen afleggen, wat ten goede komt aan het praktijkonderwijs omdat studenten hierdoor beter weten waar ze op beoordeeld worden.'

Manager:

'Formulieren over leerdoelen student worden altijd 's morgens samen met collega ingevuld.'

'Ik vraag me echt of je hier het niveau van complexere zorg goed in de vingers krijgt. Kun je hier echt alle handelingen doen? Als het heel complex wordt, hebben we te weinig in huis.'

Praktijkopleider:

'Iedere 10 weken beoordeling: stage, info uit wijk, resultaten school. Hierdoor is student goed in beeld.'

'Prove2move examen aanbieder: studenten zijn vaak eerder klaar om volgende stap te maken. Dat gebeurt niet en leidt tot demotivatie.'

L&O adviseur:

'Werkbegeleider vraagt naar het leerdoel van de student om mee te kijken naar een verpleegtechnische handeling.'

'Studenten gaan mee in de waan van de dag. Dan kun je wel leren, maar is er te weinig tijd voor leersituaties.'

Docent:

'Als docenten doen we ons best om situaties te creëren (van kansen) in de praktijk, maar we hebben gewoon te weinig contact en zicht daarop.'

'Leersituaties zijn aanwezig, maar worden niet altijd benut. Studenten pakken het niet op of werkbegeleiders reiken het niet aan. Samenspel tussen die twee.'

Thema 9: De student faciliteren om te leren in de praktijk

Vraagstuk: Hoe faciliteer je het leren van een student binnen de zorgpraktijk?

Om goede zorgmedewerkers op te leiden is het cruciaal dat er genoeg mogelijkheden op de werkplek zijn om op een veilige manier te kunnen leren, handelingen en vaardigheden eigen te maken en opdrachten te kunnen maken en af te toetsen. Uit de gesprekken kwam dit thema op verschillende manieren naar voren.

Leersituaties: aanwezigheid, herkennen en af toetsen

Eenzijds werd meerdere keren genoemd dat leersituaties aanwezig zijn en het af toetsen hiervan mogelijk is, maar dat het initiatief daarvoor vooral bij de student zelf ligt. Anderzijds kwam naar voren dat complexe handelingen vaak minder aanwezig zijn en afhankelijk zijn van vraag en aanbod en type cliënt en dus ook lastiger zijn om eigen te maken en af te toetsen. Naast het niet aanwezig zijn of benutten van leersituaties werd gezegd dat leersituaties niet altijd herkend worden zodra het niet om een concrete technische vaardigheid gaat. Vragen die hierbij naar boven komen zijn: in hoeverre is het terecht dat het initiatief van het af toetsen van leersituaties bij de student ligt? Wat gebeurt er als een student dit niet doet? Hoe kun je er voor zorgen dat de mogelijkheid voor het eigen maken en af toetsen van complexe handelingen niet meer afhankelijk is van vraag en aanbod en type cliënt? En hoe kun je er voor zorgen dat leersituaties beter herkend worden?

(Fysieke) ruimte om aan opdrachten te werken

Een veelbesproken onderwerp binnen de gevoerde gesprekken ging over de ruimte die studenten hebben en ervaren om aan opdrachten te werken. Waar studenten tegenaan lijken te lopen is dat er vaak geen of niet genoeg geschikte fysieke ruimtes aanwezig zijn binnen de zorglocaties om aan opdrachten te werken. Ook blijkt in de praktijk vaak onvoldoende tijd te zijn om aan opdrachten te werken op het moment dat ze vaker zelfstandig staan en/of niet (meer) boventallig zijn. Door de werkdruk is de student hier zelf ook vaak terughoudend in: 'leren komt wel', maar de vraag is of dat moment komt als de werkdruk aanhoudt.

Voortgang volgen

In hoeverre is de voortgang van een student in beeld bij de begeleiders rondom hem heen? In hoeverre wordt (structureel) gevraagd naar iemands leerdoelen en voelt een student zich gezien en gehoord? Ook dit is een onderwerp dat veel terugkomt en waar verschillende ervaringen mee zijn. Er wordt bijvoorbeeld genoemd dat de leerdoelen van een student op een structureel moment besproken worden en dat er iedere tien weken een beoordelingsmoment is, waardoor de student goed in beeld is. Op een plek waar ze werken met een studentcoach wordt genoemd hoe groot de meerwaarde van die rol is in het volgen van een student en dat de student zich gehoord en gezien voelt. Hier wordt ook genoemd hoe belangrijk het is om de groepen studenten klein te houden, zodat er genoeg aandacht voor iedereen is. Een andere student geeft aan dat hij nog helemaal geen feedback heeft gehad.

Om het leren van een student te faciliteren binnen de zorgpraktijk worden op de volgende bladzijde een aantal suggesties gedaan.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Bewustzijn over wat leersituaties zijn en hoe deze te herkennen, voor studenten en medewerkers. Hiervoor kan de 'Routekaart Leren op de Werkvloer' gebruikt worden. Ga hiervoor naar www.lerenwerkenwerkenleren.nl/toolsenproducten	Praktijkopleider, werkbegeleider	Bredere kijk op leren, het eigen maken of verbeteren van vaardigheden en handelingen door de gehele afdeling
	Onderwijs en zorg in gesprek over mogelijkheden flexibele examenaanbieder, om studenten de mogelijkheid te geven eerder een volgende stap te maken	Docent, afdeling L&O, praktijkopleider	Studenten kans geven om versneld en op eigen niveau en tempo opleiding te doen
 PROCESSEN	Studenten inplannen voor het eigen maken van leersituaties en werken aan opdrachten	Praktijkopleider, werkbegeleider, teammanager, planner	Ondersteuning student in het eigen maken van leersituaties en kunnen werken aan opdrachten
	Afnemen van praktijkexamens beleggen bij specifieke rol, die training hiervoor volgt bij ROC's	Afdeling L&O, praktijkopleider, werkbegeleider, management	Begeleiders kunnen beter beoordelen en studenten weten beter waar ze op beoordeeld worden
	Werken met kleine groepen studenten	Docenten, praktijkopleider, teammanager, afdeling L&O	Meer aandacht (voortgang) studenten, beter in beeld
	Structureel moment om leerdoelen te bespreken	Werkbegeleider, teammanager, planner	Voortgang studenten beter in beeld
 SYSTEMEN	Een fysieke ruimte op locatie: waar studenten (rustig) aan hun opdrachten kunnen werken	Afdeling L&O, teammanager, management	Ondersteuning en ontlasting student
	Aftekenlijst voor studenten: om handelingen en kennis af te tekenen	Docent, praktijkopleider, werkbegeleider	Ondersteuning student en werkbegeleider
	Een overzicht of leerwerkplaatsprofiel: welke leersituaties en verpleegtechnische handelingen kunnen bij welke locatie/organisatie uitgevoerd worden	Afdeling L&O, praktijkopleider, teammanager	Inzicht in mogelijkheden leersituaties: ondersteuning docent, werkbegeleider en student
	'Skillslabs': waar studenten in een veilige omgeving bepaalde vaardigheden kunnen oefenen	Afdeling L&O, praktijkopleider, teammanager	Mogelijkheden voor studenten om in veilige omgeving vaardigheden eigen te maken
	Roostersysteem inzetten: met codes boventalligheid om aan opdrachten te kunnen werken en leersituaties eigen te maken	Teammanager, planner	Student helpen met tijd om te leren

Kwaliteit in begeleiding voor toekomstige deskundige zorgprofessional: de ervaring van ...

Student:

'De werkbegeleider heeft te weinig kennis over Classroom om opdrachten te beoordelen.'

Zorgprofessional:

'Met studenten die geen eigen initiatief tonen moet op een andere manier omgegaan worden: in gesprek gaan en vragen stellen.'

Manager:

'Senior werkbegeleiders hebben meer kennis en expertise dan werkbegeleiders en houden meer rekening met de leerstijl en achtergrond van studenten.'

'Veel werkbegeleiders hebben één kunstje dat ze geleerd hebben en als je daar niet in past als student wordt het lastig. Als je niet op de manier kan leren dat wij dat nu doen, kunnen ze niet switchen daarin. Dan laten ze de student maar. "Als je niet luistert of het op mijn manier doet dan stop ik met uitleggen." Niet bedenkend dat uitleggen op een andere manier ook kan werken.'

Praktijkopleider:

'De ontwikkeling van de student staat centraal, er is sprake van maatwerk.'

L&O adviseur:

'Taken van een werkbegeleider zijn erg veel. Dit wordt herkend door collega's. Er is niet gezorgd voor een tussenschakel.'

'Er is behoefte aan meer afstemming over kwaliteitseisen, criteria, methodieken: welke medewerker lever je straks af (normering)?'

Docent:

'Soms wordt er teveel gevraagd van een student en dan durven ze geen nee te zeggen. Zoals medicatie delen (dat nog niet mag), maar anders krijgen ze een grote mond. Een 1e jaars kan je niet alleen laten op een afdeling, maar dit gebeurt wel.'

'Werkpleklers vraagt iets van werkbegeleider maar ook iets van docenten. De meer traditionele docent (frontaal lesgeven), past niet binnen praktijkleren. Dit vraagt andere vaardigheden (zoals kunnen inspringen op de behoefte die er op dat moment is). Dat is niet iedere docent gegeven.'

'Wat is nou leren? Theorie opzoeken, dat je het automatiseert (kunst afkijken)? Verwachtingen afstemmen, wat te leren is (kan en mag) in dat betreffende leerjaar.'

Thema 10: Kwaliteit in begeleiding voor toekomstige deskundige zorgprofessional

Vraagstuk: Hoe geef je inhoudelijk vorm aan deskundige begeleiding van de student?

Zonder deskundige begeleiding leid je geen deskundige zorgprofessionals op, zo komt in de gesprekken naar voren. Begeleiding van studenten, zowel vanuit school als in de zorgpraktijk, is een belangrijk onderdeel van het opleiden van toekomstige zorgprofessionals.




Kwaliteit van begeleiding

Door extra druk die op werkbegeleiders en docenten is komen te liggen: door begeleiding van meer studenten, het afschalen of anders inrichten van de functie praktijkopleider en COVID-19, komt er ook druk te staan op de kwaliteit van begeleiding. Daarnaast vraagt werkpleklers/praktijkleren andere kennis en vaardigheden van werkbegeleiders, praktijkopleiders en docenten. Dit maakt dat het belangrijk is, dat deze functiegroepen zelf voldoende worden toegerust. Zo kunnen zij hun rol goed vervullen én goed met elkaar samenwerken om de student optimaal te ondersteunen in zijn leerproces en het behalen van een diploma.

Gedeelde kwaliteitsnormen; wanneer is het goed?

Uit de ervaringen komt naar voren dat in de zorgpraktijk het niet altijd bekend is aan welke (kwaliteits) normen voldaan moet worden of dat er een wisselend beeld bestaat over de geldende normen. Dit suggereert dat het zinvol is om samen te onderzoeken aan welke normen de studenten moeten voldoen om een toekomstige zorgprofessional te worden. Om samen de (kwaliteits)normen te bepalen en van elkaar te kunnen leren zijn vragen interessant als: Welke medewerker lever je af? Mag een student alleen op de afdeling staan en zo ja per wanneer? Welke verpleegtechnische handelingen mag een student wanneer uitvoeren?

In de tabel op de volgende pagina vind je een aantal suggesties om de kwaliteit en deskundigheid van begeleiding te verbeteren.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Bewustzijn over wat werkplekleren/ praktijkleren qua vaardigheden vraagt van een begeleider rondom een student (bijv. docent, werkbegeleider, praktijkopleider)	Docent, werkbegeleider, praktijkopleider, management zorg en onderwijs	Betere aansluiting opleiding op praktijk, betere aansluiting op behoefte student
	Een aparte rol voor begeleiding creëren, bijvoorbeeld senior werkbegeleider, studentcoach of leercoach. Klik hier voor factsheet Senior werkbegeleiders , Van proeftuinen naar praktijkleren en SlimLeren voor meer informatie	Afdeling L&O, praktijkopleider, management	Betere kwaliteit begeleiding door werkbegeleiding apart te beleggen
 PROCESSEN	Training (werk)begeleiding en praktijkleren	Afdeling L&O, praktijkopleider, werkbegeleider, docent	Meer gekwalificeerde werkbegeleiders
	Intervisie tussen rollen rond begeleiding van studenten	Afdeling L&O, praktijkopleider, werkbegeleider, docent, teammanager	Leren van elkaar om student beter te kunnen begeleiden
	Werkoverleg tussen werkbegeleiders	Praktijkopleider, werkbegeleider, teammanager	Leren van elkaar om student beter te kunnen begeleiden
	Docent regelmatig in praktijk aanwezig voor verbinding theorie en praktijk en ondersteuning/coaching werkbegeleiders	Docent, werkbegeleider, team	Leren van docent om student beter te kunnen begeleiden
 SYSTEMEN	Inzetten van Wegwijs voor de Zorg. Klik hier voor factsheet Wegwijs in de zorg voor meer informatie	Werkbegeleider, student, team(manager), docent	Challenges gebruiken als input begeleiding student en voor inzicht in 'ervaringsleren'
	Inzetten van STARRUp reflectie app. Klik hier voor factsheet STARRUp app voor meer informatie	Werkbegeleider, student, team(manager), docent	Hulpmiddel om (werkbegeleiders)trainingen te borgen en te gebruiken bij/ voor praktijkopdrachten van studenten

Kritische situaties opleidend vermogen

Welke kritische situaties komen naar voren uit de inzichten van opleidend vermogen? Situaties waar spanning in zit, waar geen eenduidig antwoord of oplossing voor is en waar verschillend over gedacht en naar gehandeld wordt. Deze situaties worden hieronder beschreven om in gesprek te brengen en individueel of met elkaar afwegingen te maken over hoe je met deze situaties om wilt gaan.

Hoe kom ik voorbij de onduidelijkheid in wat een student te doen heeft?

Doelgroep: praktijkopleider

Als praktijkopleider ben je vaak de verbindende factor tussen alle betrokkenen rondom de begeleiding van een student, van docent tot werkbegeleider. De hoeveelheid aan betrokkenen rondom de begeleiding van een student en het feit dat je als organisatie te maken hebt met verschillende onderwijsorganisaties en opleidingen, maken het lastig om een eenduidig beeld te creëren over wat de student te doen staat in zijn opleiding. Dit is een lastige taak voor een praktijkopleider met soms heel veel studenten onder zich. Deze onduidelijkheid kan leiden tot verwarring bij de werkbegeleiders over wat de student precies moet doen en waar hij op beoordeeld wordt. Ook leidt dit soms tot irritaties bij studenten, omdat iedereen wat anders zegt. Daarnaast moeten ze leermodules en opdrachten zelf uitleggen aan de werkbegeleiders, wat ook als vervelend wordt ervaren door studenten. Hoe ga jij als praktijkopleider om met deze spanning, waarin er onduidelijkheid bestaat over wat de student te doen heeft in zijn leer- en opleidingstraject en dit tot verwarring en onvrede leidt bij werkbegeleiders en studenten?

Hoe vind ik balans in afhankelijkheid en verantwoordelijkheid bij het opleiden van de student?

Doelgroep: docent

Het beleid is dat een opleiding voor een praktisch beroep als zorgprofessional, ook zoveel mogelijk in de praktijk plaatsvindt. Tegelijkertijd brengt de complexe realiteit van de praktijk en de hoge werkdruk met zich mee dat er vaak niet genoeg verschillende leersituaties in de praktijk aanwezig zijn voor studenten. Als docent krijg jij dit terug van studenten. Studenten zijn hierover gefrustreerd en weten soms niet hoe ze hun diploma moeten halen als ze niet genoeg handelingen en vaardigheden eigen kunnen maken die verplicht zijn in de opleiding. Jij wilt hier graag wat aan doen, maar loopt er tegenaan dat jij als docent niet genoeg zicht op de praktijk hebt en ook geen zeggenschap hebt over het mogelijk maken van/creëren van leersituaties in de zorgpraktijk. Hoe ga jij om met deze positie waarin je medeverantwoordelijk bent voor het opleiden van de student, maar afhankelijk bent van de complexe realiteit van de praktijk om de juiste omstandigheden hiervoor te creëren?

Hoe creëer ik tijd om te leren in de praktijk met hoge werkdruk?

Doelgroep: student

Als zorgprofessional in opleiding werk je op een afdeling waar de werkdruk ontzettend hoog is. Hierdoor wordt er al snel van je verwacht dat je zoveel mogelijk meedraait in de reguliere zorg. Dit leidt ertoe dat je voornamelijk werkzaamheden aan het doen bent die je al kan. Ondertussen worden er handelingen uitgevoerd die jij graag zou willen leren en ook moet leren om je diploma te halen. Dit wordt nu gedaan door collega's die al gediplomeerd zijn of verder in de opleiding zijn. Hoe ga jij hiermee om als student zijnde? Hoe zorg jij ervoor dat je ondanks de hoge werkdruk en verwachtingen dat jij volledig meedraait, toch genoeg tijd en ruimte voor jezelf creëert om in de praktijk te kunnen leren? Het verschilt per persoon hoe hiermee om wordt gegaan, variërend van bijvoorbeeld zelf zoveel mogelijk op zoek gaan naar leersituaties in de momentjes die je hebt, tijd inbouwen na je werk om te reflecteren, tot aan de bel trekken bij je leidinggevende of collega's. Er is niet één oplossing voor te bedenken, dit hangt af van jouw eigen beeld van goed werk met betrekking tot deze situatie en omstandigheden.

Een lerende houding binnen het team: de ervaring van ...

Student:

'M'n collega's gaven aan dat ik het uit moest proberen. 'In het diepe springen' is niet zo snel mijn manier van leren. Het liefst kijk ik een keer mee, dan zoek ik op in protocollen hoe iets hoort en daarna probeer ik het pas voor het eerst zelf. Omdat dit iets was waar weinig gevaar bij kwam kijken, durfde ik het aan. Ik ben perfectionistisch en denk er daarna nog over na: "Heb ik het wel goed gedaan?" Maar daarna kwam er berusting: "Ik heb het wel gewoon gedaan!"'

"Je bent nog student", ze denken dat je nog niet zoveel weet. Als je bepaalde dingen vanuit school meeneemt: "ja maar we doen het altijd al zo, ik heb het zo geleerd". Collega's zijn standvastig in wat zij geleerd hebben.'

Werkbegeleider:

'Er is een wisselwerking in leren tussen beide rollen. Ik vind het leuk als een student op een andere manier naar de zorgvrager kijkt: 'dat kan toch niet dat het zo gaat?'. Dat zet me aan tot nadenken in plaats van vast op automatische piloot.'

'Met weinig kennis en ervaring heb je niet zoveel te melden. Je moet je bewijzen en conformeren om erbij te horen als nieuweling. Als je heel lief en flexibel bent hoor je er snel bij.'

Zorgprofessional:

'Een student mag meedenken, maar moet wel passen in het profiel/visie van de afdeling, realistisch zijn voor het team en onderbouwd zijn.'

Manager:

'Het gaat veel om verleden; afgestraft worden waardoor ze bang zijn voor officiële waarschuwing. Dit ligt deels aan specifieke gebeurtenissen, maar ook het leiderschap; hoe ga je met de gebeurtenis om? Zonder de medewerker te horen, kreeg je eerst al snel een officiële waarschuwing.'

'Leersituaties in de zin van nieuwe en onverwachte situaties worden ervaren als bedreigende situaties: ik ken dit niet, dus het is spannend en niet prettig, dus we moeten voorkomen dat het fout gaat. Bang om niet te weten wat te doen. De focus ligt op 'Hoe had dit voorkomen kunnen worden en wie was de schuldige?'

Praktijkopleider:

'Veel beschermen en afschermen: begeleiders bepalen 'daar ben je nog niet aan toe' en laten de student weinig ruimte om hierin zelf keuzes te maken.'

'Het verschild tussen collega's of meningen worden gerespecteerd, soms wel, soms niet. Mag beter dit, hiervoor is hulp en zichtbaarheid van de teamcoach voor nodig en sommige verpleegkundigen. Meer sturing is nodig.'

L&O adviseur:

'Iets anders doen, veranderen, dat houdt ook in om veiligheid los te laten. Dat is lastig. Dat bemoeilijkt het lerend vermogen.'

'Werkbegeleiders zijn nog nooit zo betrokken geweest; ze nemen veel meer regie over hetgeen ze verantwoordelijk voor zijn. Van 'ontzorgen en onteigenen', naar mensen in hun kracht zetten en anderen tot oplossingen te laten komen.'

Bestuurder:

'Het echt geïnteresseerd zijn in elkaar, dat zie ik heel weinig. Het is toch veel van de zittende garde die weet hoe het zit. Er is grosso modo wel een eerste intentie van fijn dat je er bent, maar dat is na een paar weken wel verdwenen. Er wordt weinig geleerd van wat studenten komen brengen. Na een aantal weken schikt men zich in het patroon wat er is.'

Thema 11: Een lerende houding binnen het team

Vraagstuk: Hoe stimuleer je een lerende houding bij elkaar in een team?

In de gesprekken werd veel verteld over de houding van collega's en studenten binnen de teams en welke positieve of negatieve invloed dit had op het lerend vermogen. In hoeverre is er nieuwsgierigheid en interesse naar en in elkaar? In hoeverre wordt opengestaan voor andere meningen en nieuwe ideeën? In hoeverre wordt onderzoekend omgegaan met onbekende situaties? Verschillende factoren werden genoemd die invloed hebben op deze 'lerende' houding.

Een gevoel van (psychologische) veiligheid

De mate waarin je veilig voelt is een onderwerp binnen de gesprekken dat invloed heeft op het wel of niet je mening of stem (durven) laten horen. Binnen een aantal teams of delen van een team lijkt nog wel de norm te heersen: 'Je hebt pas wat te zeggen als je veel ervaring hebt, credits hebt verdiend of als je inbreng goed onderbouwd is.' Deze norm creëert een onveilige cultuur, die niet stimuleert om nieuwe ideeën in te brengen. Daar tegenover staat dat er ook regelmatig genoemd werd dat binnen de teams studenten gestimuleerd worden om vragen te stellen en actief de beleving van studenten onderzocht wordt. Studenten geven ook aan zich veilig te voelen binnen de teams waar ze merken dat er ruimte is om hun mening te geven en collega's ervoor openstaan om dingen uit te leggen.

Nieuwe medewerker: frisse blik of eerst bewijzen?

Hoe kijk je aan tegen studenten en nieuwe medewerkers? Als iemand die een nieuwe frisse blik en kennis binnenbrengt of als iemand die zich eerst moet bewijzen en conformeren aan de groep voordat hij wat te zeggen heeft? Hier lijken grote verschillen in te zitten tussen en ook binnen de teams. De één vindt het leuk als een student op een andere manier naar de zorgvrager kijkt en geeft aan dat hem/haar dat tot nadenken aanzet in plaats van door te gaan op de automatische piloot. De ander geeft aan dat er nog te vaak een houding naar studenten is dat ze 'hun plek moeten kennen' en dat nieuwe medewerkers zich eerst moeten bewijzen en conformeren aan de groep voordat er naar ze geluisterd wordt. Corona lijkt hier een positieve invloed op gehad te hebben; in de gesprekken kwam naar voren dat studenten daardoor meer als collega in opleiding gezien worden in plaats van dat de hakken in het zand werden gezet richting studenten.

Fouten maken? Graag!

Een factor die naar voren kwam in de gesprekken en van invloed is op het lerend vermogen is angst. Angst voor het onbekende of angst om op iets te worden afgerekend. Deels komt dit door het verleden; de zorg is een plek waar van oudsher veel regels gelden en protocollen zijn omdat met kwetsbare mensen gewerkt wordt. Dit heeft in het verleden tot ervaringen geleid waarin medewerkers officiële waarschuwingen kregen of (te snel) veroordeeld werden door bijvoorbeeld hun leidinggevende, zo brachten de bevestigingen in. Dit soort ervaringen kunnen bepalend zijn voor de cultuur en kunnen ertoe leiden dat de focus sneller komt te liggen op het voorkomen van fouten in plaats van het maken van fouten te omarmen, wat cruciaal is voor het lerend vermogen. Een mooi voorbeeld van een zorglocatie waar 'fouten maken' gestimuleerd wordt: *'Veel projecten worden opgestart, maar kunnen ook voorbijgaan als het niet werkt. We blijven hierop reflecteren en gesprekken over voeren. We proberen en stellen bij als het nodig is.'*

Aanzet tot reflectie en gesprek

Met elkaar in gesprek gaan en reflecteren zijn belangrijke onderdelen van het lerend vermogen van een team. In alle hectiek en drukte is dit echter vaak ook het eerste dat erbij inschiet. Er is dan ook regelmatig genoemd, dat het belangrijk is om structureel overleggen en intervisiemomenten met elkaar te plannen en deze ook goed te structureren, zodat de belangrijkste punten aan bod komen. Er wordt ook genoemd dat juist in periodes waarin veel veranderingen plaatsvinden het belangrijk is om regelmatig te overleggen en evalueren om met elkaar het juiste te blijven doen en bij te kunnen stellen als iets niet werkt.

Elkaars kwaliteiten benutten

Goed met elkaar kunnen samenwerken houdt ook in dat je elkaars kwaliteiten kent en weet te benutten. Veel medewerkers hebben behoefte aan 'kunst afkijken'; een werkbegeleider gaf aan dat zij haar eigen werkwijze kon bepalen door 'het beste van anderen' te gebruiken. Dit gaat niet alleen om ervaren medewerkers, maar ook om de wisselwerking op het gebied van leren tussen nieuwe medewerkers of studenten en meer ervaren medewerkers. Zo vertelden een aantal werkbegeleiders bijvoorbeeld dat het optreden als beoordelaar wordt gezien als een opfriscursus voor henzelf en ze veel nieuwe inzichten meekrijgen van studenten.

Groepsvorming

Groepsvorming is een thema dat regelmatig naar voren kwam binnen de gesprekken als een belangrijke beïnvloeder van een lerende houding. Meerdere managers gaven aan dat er binnen hun team een tweedeling bestaat van medewerkers die vinden dat alles goed is zoals het is en medewerkers die graag willen verbeteren, leren en innoveren. Ook werd meermaals genoemd dat er een vaste kern is die moeite heeft met veranderen, wat een negatieve invloed heeft op de rest van het team.

Van ontzorgen naar mensen in hun kracht zetten

Een verfrissende kant van de ervaren werkdruk en (sneller zelf) moeten doen van bepaalde taken die je voorheen niet deed, is dat dit ook kan leiden tot meer succesvolle leerervaringen. Door het zelf te moeten doen en het feit dat er niemand anders is die het van je overneemt, word je gedwongen om meer zelf de regie te nemen waardoor je erachter kunt komen dat je veel meer kunt dan je tot dat moment zelf dacht en juist hierdoor in je kracht komt te staan. Een voorbeeld hiervan werd gegeven door een praktijkopleider. Zij gaf aan dat doordat zij het nu zelf drukker hebben, werkbegeleiders meer zelf moeten doen, waar de praktijkopleiders voorheen sneller dingen overnamen. Haar ervaring was dat dit bij de meeste werkbegeleiders heel goed gaat. Daarnaast is de ervaring van meerdere studenten dat ondanks 'in het diepe gegooid te worden' niet hun leervoorkeursstijl is, ze hier wel positieve ervaringen mee hebben. Een student noemde bijvoorbeeld dat ze heeft geleerd haar perfectionisme vaker aan de kant te zetten als de zorg voor de cliënt hierom vraagt en er niemand anders aanwezig is om de cliënt te helpen. Dit kan pleiten voor het hebben van meer vertrouwen in je collega's en meer taken uit handen durven te geven. Met als kritische noot dat dit wel situatieafhankelijk is en afstemming met de ander vraagt.

Hiernaast volgen suggesties voor het stimuleren van een lerende houding bij jezelf en collega's binnen je team.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Actief studenten en nieuwe medewerkers stimuleren om vragen te stellen en hun mening te geven	Werkbegeleider, team, teammanager	Gevoel van psychologische veiligheid
	Je openstellen voor nieuwe perspectieven die studenten en nieuwe medewerkers inbrengen	Werkbegeleider, team, teammanager	Gevoel van psychologische veiligheid en je voordeel doen van nieuwe kennis en kunde
	Het maken van fouten omarmen en zelf fouten toegeven	Teammanager, team, werkbegeleider	Gevoel van psychologische veiligheid, durf om nieuwe dingen uit te proberen
	Het opstarten van projecten (en het afbreken hiervan indien nodig) stimuleren	Teammanager, team	Gevoel van psychologische veiligheid, durf om nieuwe dingen uit te proberen en ervaren dat het niet erg is als het niet goed blijkt te werken
	Vertrouwen hebben in je medecollega's en meer uit handen durven geven: collega's in hun kracht zetten	Teammanager, team	De ander de kans geven om nieuwe dingen te leren
	Toegeven als je zelf iets niet weet	Teammanager, team	Gevoel van psychologische veiligheid binnen het team
	Constructieve conflicten aangaan	Teammanager, team	Gevoel van psychologische veiligheid binnen het team bevorderen
 PROCESSEN	Gezamenlijke pauzes	Teammanager	Ruimte om interesse te tonen in de persoon achter de werknemer
	Teams herindelen, nieuwe teamdynamiek creëren	Teammanager, management	Een afscheid en begin voor een nieuwe situatie en teamdynamiek. Kan groepsvorming tegengaan
	Structureel de dienst evalueren, aangeven op het bord	Teammanager, team	Met elkaar het juiste blijven doen en op tijd bijstellen als iets niet werkt
	Structurele intervisiemomenten	Teammanager, team	Elkaars kwaliteiten benutten, ruimte om te reflecteren en leren op en van je eigen handelingen
	Meeloopmomenten binnen en tussen teams en afdelingen	Teammanager, management, team en afdelingen	Elkaars kwaliteiten benutten en nieuwe ervaringen opdoen
 SYSTEMEN	Scholing en opleiding faciliteren	Management, teammanager, praktijkopleider	Leidt tot meer wederzijds begrip en gevoel van gelijkheid van professional naar student (allebei in opleiding), actiever luisteren, elkaar meer helpen
	Voorstelblad in koffiekamer	Teammanager, team	Elkaar leren kennen
	Inzet StARRTup reflectie app. Klik hier voor factsheet STARRTup app voor meer informatie	Teammanager, team, afdeling L&O	Hulpmiddel om reflectie en feedback te stimuleren en faciliteren

Van teamleren naar organisatieleren: de ervaring van ...

Student:

'Het beleid wordt medegedeeld en dat het zo moet gebeuren. Top-down. Je mag je mening geven, maar dit leidt niet tot veranderingen in beslissingen/ beleid.'

'Communicatie en betrokkenheid is minimaal met en van directie. Ze zijn niet zichtbaar (op locatie).'

Zorgprofessional:

'Op sommige plekken is men al wat meer geneigd om elkaar (op andere afdelingen) te helpen. De samenwerking vanuit de teamleden zelf komt langzamerhand op gang.'

'Tussen de zorgcoördinatoren is het contact goed. Men denkt met elkaar mee en zoekt de verbinding.'

Manager:

'Mensen voelen zich verantwoordelijk, tonen eigenaarschap, willen meedenken, de cultuur is daarvoor. Laagdrempelig. Lijnen zijn kort, het is klein en mogelijkheden groots. Met elkaar.'

'Locaties afzonderlijk worden als een derde wiel ervaren (afstand van manager / behandelaren). Als je dichtbij komt houden ze de boot af. 'Niet mee bemoeien, zelf organiserend.' Het is ook jouw zaak. Kritisch meekijken maakt het spannend.'

'Geen duidelijke kaders geschetst door voorgaand management. Belangrijk om terug naar de bedoeling van de zelfsturing te gaan: niet aan je lot overlaten.'

'Er moet nog een slag gemaakt worden in doorvertaling van visie en kernwaarden, naar wat betekent dat voor jou en voor je werk?'

Praktijkopleider:

'Uiteindelijk geeft de praktijkbegeleider er een klap op, is wel eens lastig. Zoveel mensen, zoveel wensen. Belangrijk dat er naar geluisterd wordt.'

'Info vanuit kaders en MT wordt meegenomen en omgezet in concrete acties.'

'Er zijn managers die studenten al in het 1e jaar proberen te ronselen, dat zet kwaad bloed naar andere plekken. Ook voor de student zelf vinden de opleiders dit niet goed en een verkeerd signaal: voor de student heeft aangetoond startbekwaam voor het vak te zijn, krijgt hij eigenlijk al een informele goedkeuring.'

L&O adviseur:

'Plannetje gemaakt voor opleiden en behouden van gediplomeerden. Gepraat met mensen over wat dit betekende en dat gaf commitment bij de teams waardoor ze ervoor wilden gaan. Koppen bij elkaar, duidelijk doel (visie met winst en opbrengst). Maakbaar maken (met vallen en opstaan).'

'Medewerkers voelen zich niet altijd gesteund, vooral door mensen die 'boven' hun staan. 'Boven' is locatiemanager, leidinggevende.'

Bestuurder:

'Lerend vermogen is bij de thuiszorg groter dan bij de intramurale zorg, dit heeft deels te maken met opleidingsniveau, duidelijkheid rollen en verantwoordelijkheden, maar ook verder zijn in uitdragen lerende organisatie.'

Thema 12: Van teamleren naar organisatieleren

Vraagstuk: hoe breng je het leren van teamniveau naar organisatieniveau?

Leren staat in vrijwel elke VVT-organisatie hoog op de agenda, maar hoe kom je tot een zogenoemde lerende organisatie? Dit gaat verder dan een alleen een lerende houding van medewerkers binnen een team. Ook samenwerking tussen teams en afdelingen is van belang om met elkaar te blijven onderzoeken wat goede zorg voor de cliënt is en hoe ieder daaraan kan bijdragen. In hoeverre ben je als individuele medewerker en team bezig met het organisatiebelang of zelfs maatschappelijk belang? Verschillende elementen zijn in de gesprekken aan bod gekomen die te maken hebben met het verder brengen van leren van teamniveau naar organisatieniveau.

Je gehoord voelen

Het belang van je gehoord voelen wordt meermaals aangestipt. Frustraties hierbij gaan over het beleid dat top-down medegedeeld wordt zonder enige vorm van inspraak. Met meningen of verbeterpunten die wel gegeven 'mogen' worden, maar waar uiteindelijk niks mee wordt gedaan of waarvan niet duidelijk is waar en of het ergens terecht is gekomen. Directie die niet zichtbaar is en waar vanuit te weinig gecommuniceerd wordt. Medewerkers op de vloer hebben nog vaak het gevoel dat het er niet toe doet wat ze zeggen.

Doorvertaling visie en kernwaarden naar teamdoelen

Het doorvertalen van de visie en kernwaarden van de organisatie naar de teams is over het algemeen een (belangrijke) taak van de leidinggevende. De leidinggevende wordt hiervoor geacht om in en uit te kunnen zoomen. Wat betekent een organisatievisie precies voor een zorgverlener in de praktijk? Er is veelal behoefte aan iemand die duidelijke doelen hierover opstelt voor en met het team en op zoek gaat naar het gezamenlijke belang binnen het team om deze doelen te behalen.


Zelfsturing versus sturing

Het is nog heel erg zoeken tot welke hoogte medewerkers zelfsturend kunnen en willen zijn, omdat bij de teams nog veel behoefte lijkt te zijn aan sturing. Ook hier wordt meerdere malen genoemd, dat het gevoel van veiligheid een grote rol speelt. De tendens is, dat als iemand anders voor je bepaalt of iets mag of goed is, je in ieder geval zelf niks fout kunt doen en niet bang hoeft te zijn om hierop te worden afgerekend. Wanneer zelfsturende teams echter duidelijke kaders hebben waarbinnen ze hun werk kunnen doen, lijkt dit goed te werken. Een zorgprofessional zegt bijvoorbeeld: *'Wanneer er duidelijkheid is binnen welk kader medewerkers zelf zaken kunnen oplossen en organiseren, dan lukt dat goed. Bij onduidelijkheid niet. Verwachtingen, missie en visie moeten helder zijn.'*

Projecten

Een andere genoemde manier om leren verder te brengen dan het team is het starten van projecten die teamoverstijgend zijn. Hierdoor leer je met andere disciplines, afdelingen of zelfs organisatie overstijgend samen te werken.

Op de volgende bladzijde worden suggesties gedaan om het leren verder te brengen naar organisatieniveau.

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 PROCESSEN	Collectieve doelen opstellen samen met het team: visie van de organisatie doorvertalen naar gezamenlijk belang team	Team, teammanager	Medewerkers worden betrokken in het eigenen en implementeren van een organisatievisie, voelen zich verantwoordelijk en zien het belang in
	Duidelijke kaders waarbinnen (zelfsturende) teams hun werk kunnen doen	Teammanager, management, team	Duidelijkheid over verantwoordelijkheden: wat ligt bij wie? En daarmee verminderen van onzekerheid en angst om afgerekend te worden
	Korte lijnen creëren om verbeterpunten aan te geven: snel antwoord en duidelijkheid over wat er mee gedaan wordt	Team, teammanager, management	Medewerkers voelen zich gehoord, ervaren meer invloed op hun werk, voelen zich meer betrokken bij de organisatie en worden gestimuleerd om mee te denken over organisatieverbeteringen
	Projecten stimuleren	Teammanager, management, afdeling HR, afdeling L&O	Samenwerken met andere afdelingen of organisaties, out of the box denken, horizon verbreden
 SYSTEMEN	Systeem waarbinnen medewerkers verbeterpunten kunnen aangeven en waarbij snel antwoord komt over wat er mee gedaan wordt	Management, afdeling ICT	Medewerkers voelen zich gehoord, ervaren meer invloed op hun werk, voelen zich meer betrokken bij de organisatie en worden gestimuleerd om mee te denken over organisatieverbeteringen
	Strategisch opleidingsplan. Klik hier voor factsheet Verankeren van leren in beleid en uitvoering voor meer informatie hierover	Afdeling L&O, management	Inzicht in welke elementen belangrijk zijn op het gebied van leren en opleiden nu en in de toekomst

(In)formeel ondersteunend leiderschap voor leren en opleiden: de ervaring van ...

Student:

'Het verschilt tussen collega's of meningen worden gerespecteerd. Mag beter, hiervoor is hulp en zichtbaarheid teamcoach nodig en sommige verpleegkundigen. Meer sturing.'

Werkbegeleider:

'De afgelopen 5 jaar is er veel wisseling geweest in teammanagers.'

'E-learnings zijn volop aanwezig, daar kan goed gebruik van worden gemaakt door medewerkers. Je krijgt als medewerker echt de ruimte om je verder te ontwikkelen. Als je daarover met je leidinggevende in gesprek gaat, is er veel mogelijk.'

Zorgprofessional:

'Rol kwaliteitsverpleegkundige (kvk): duidelijkheid over functie heel belangrijk. Wanneer functie voor iedereen anders is geeft dit onduidelijkheid. Er moet vanaf de start iemand zijn die je begeleidt en je kan helpen met duidelijkheid creëren. Bijv. door bij aanvang functie de kvk te koppelen aan een buddy met meer ervaring. Wat ook kan helpen is een opfriscursus voor het vak en het kwaliteitskader verpleegkundigen goed als uitgangspunt te nemen.'

'Rol kwaliteitsverpleegkundige: commitment management belangrijk als je start. De rol direct onder regiomanager laten vallen heeft geleid tot meer rust en veiligheid bij de kvk waardoor ze meer voor zichzelf en functie zijn durven gaan staan en meer eigenaarschap hebben gepakt.'

Manager:

'We zijn op zoek naar iemand die stuurt, in plaats van zelf stevig staan. De rollen zijn niet op orde, er missen leiderschapsrollen.'

'Door de inzet van aandachtsvelders kwaliteitsverpleegkundigen gaat het beter. Naar mij laten ze dat gedrag niet zien, maar kwaliteitsverpleegkundige werkt mee in het team en kan je niet constant een masker naar ophouden. Kwaliteitsverpleegkundigen hebben speciale opleiding gedaan; ze hebben een goede invloed en geven het goede voorbeeld. Daarom gaan ze niet mee in negativiteit en geven ze een drive om zelf dingen op te pakken.'

Praktijkopleider:

'Op de locatie zie je dat er ruimte is voor begeleiding van studenten. De zorgcoördinator speelt daarin een belangrijke rol: heeft een voorbeeldrol, overzicht en een goede beroepshouding. Teamleden nemen dat aan en over.'

'Op twee locaties zit men in een negatieve spiraal. Er wordt veel gemopperd. De werkdruk veroorzaakt onverantwoorde situaties. Zorgcoördinatoren zijn niet meer in staat om de ondersteuning/ tegenwicht daarin te geven en raken ook gedemotiveerd, waardoor ze het team niet meer kunnen stimuleren.'

L&O adviseur:

'Manager staat open voor opleiden en leren – voorbeeldgedrag.'

'Teamcoaches kijken verschillend (mindset) naar leren en opleiden en hoe dat gefaciliteerd wordt. Inschatting is de helft dit wel goed faciliteert en de helft niet.'

Leercoach:

'De manager is een belangrijk rolmodel in leervermogen: beelden en ideeën op tafel leggen, actief onderzoeken waarom zorgprofessionals en studenten dingen willen, zelf zoekend mogen zijn en dat ook kenbaar maken. Zichtbaar en voelbaar leerleiderschap.'

Thema 13: (In)formeel ondersteunend leiderschap voor leren en opleiden

Vraagstuk: op welke manier is leiderschap ondersteunend aan het lerend vermogen?

Binnen de gesprekken kwam naar voren dat veelal de leidinggevende wordt gezien als de aangewezen persoon om verandering teweeg te kunnen brengen binnen een team. Echter niet alleen de formeel leidinggevende, maar ook informele leiderschapsrollen, zoals bijvoorbeeld kwaliteitsverpleegkundigen, lijken hier een belangrijke rol in te kunnen vervullen.




De rol van de (formele) leidinggevende

Wanneer de leidinggevende zelf beelden en ideeën op tafel legt, actief zaken onderzoekt, zelf laat zien dat hij zoekend mag zijn, geeft dat een goed voorbeeld naar het team wat stimuleert om jezelf ook zo op te stellen en wordt hiermee de geldende norm verlegt. Wat verder veelal genoemd wordt is dat er van een leidinggevende gewenst wordt, dat hij het team stuurt dan wel faciliteert om medewerkers en informele leiders (zie ook hieronder) te laten sturen.

De rol van de informele leider

Informele leiders worden over het algemeen aangeduid als inhoudelijk sterk ontwikkelde professionals die aanzien en mandaat hebben binnen het team. Zij worden daardoor gezien als personen met een voorbeeldfunctie die een positieve impuls aan het team kunnen geven. De functie/rol van kwaliteitsverpleegkundige werd een aantal keer genoemd als een voorbeeldfunctie. Genoemde redenen hiervoor zijn dat ze meewerken op de vloer (zichtbaarheid), ze een speciale opleiding hebben gevolgd waardoor ze de juiste kennis en het aanzien hebben en door hun speciale positie niet snel meegaan in de negativiteit op een afdeling. Ook de zorgcoördinator is genoemd als voorbeeld van een informele leider die een positieve invloed kan hebben op het team. Het is relevant en interessant om deze personen binnen het team te identificeren zonder hen direct een formele rol als leider toe te bedelen.

Hieronder worden suggesties gedaan om leiderschap ondersteunend aan het lerend vermogen te laten zijn:

DIMENSIES	SUGGESTIES	BELANGRIJKE BETROKKENEN	DRAAGT BIJ AAN
 MENSEN	Zichtbaarheid, aanwezigheid op de vloer vanuit informeel- en formeel leiderschap	Teammanager, informeel leider (kwaliteitsverpleegkundige, zorgcoördinator,..)	Positieve impuls geven aan het team, toezien op houding en dynamiek binnen het team
	Voorbeeldrol uitdragen: ideeën op tafel leggen, onderzoekend opstellen, gesprekken aangaan	Teammanager	Norm verleggen binnen het team en stimuleren om hetzelfde gedrag te vertonen
	Commitment van formeel leider aan informeel leider	Teammanager, informeel leider	Mandaat, aanzien en eigenaarschap geven aan informeel leider
	In gesprek met medewerkers over ontwikkelmogelijkheden	Teammanager	Faciliteren ontwikkelmogelijkheden, horizon verbreden medewerkers
 PROCESSEN	Rol informele leider bij start koppelen aan 'buddy' met meer ervaring	Teammanager, team	Duidelijkheid en invulling geven aan rol informeel leider
	Informele leider hiërarchisch faciliteren: onder wie laten vallen zodat ze het juiste mandaat en aanzien hebben?	Management	Mandaat, aanzien en eigenaarschap geven aan informeel leider
 SYSTEMEN	Kwaliteitskader VVT gebruiken om invulling te geven aan rol kwaliteitsverpleegkundige	Kwaliteitsverpleegkundige, afdeling kwaliteit, afdeling HR, management	Duidelijkheid en invulling geven aan rol informeel leider

Kritische situaties lerend vermogen

Welke kritische situaties komen naar voren uit de inzichten van lerend vermogen? Situaties waar spanning in zit, waar geen eenduidig antwoord of oplossing voor is en waar verschillend over gedacht en naar gehandeld wordt. Deze situaties worden hieronder beschreven om in gesprek te brengen en individueel of met elkaar afwegingen te maken hoe je met deze situaties om wilt gaan.

Hoe overbrug ik de tweedeling tussen willen veranderen en willen behouden?

Doelgroep: teammanager

Als teammanager binnen een zorgorganisatie is er een grote kans dat je dit herkent: een deel van de medewerkers wilt graag leren, verbeteren en vernieuwen en een ander deel voelt daar niet zoveel voor en vindt het eigenlijk wel goed zoals het gaat. Dit leidt tot spanningen binnen het team en groepsvorming. Mensen durven zich niet uit te spreken naar elkaar en naar jou als leidinggevende, of er ontstaan snel irritaties als dit wel gedaan wordt. Hoe ga jij als leidinggevende om met deze spanning in het team, die veroorzaakt wordt door een tweedeling in behoeftes en visie van het team naar de toekomst toe?

Hoe weeg ik af wat het beste is om (niet) te doen voor de cliënt en voor mezelf?

Doelgroep: student/beginnend zorgprofessional

Als zorgprofessional in opleiding of net afgestudeerde zorgprofessional kom jij wel eens in een situatie waarin een cliënt een bepaalde (zorg)handeling nodig heeft waar jij nog geen (genoeg) ervaring mee hebt. Daarnaast komt het ook voor dat er op het moment dat deze zorgbehoefte zich aandient geen collega beschikbaar is om dit van je over te nemen. Ook kan het voorkomen dat een cliënt een handeling van je verlangt waar jij eigenlijk niet achter staat. Hierdoor kan een spannende situatie ontstaan waarin jij op dat moment moet afwegen wat jou het beste lijkt om te doen, of juist niet te doen, zowel voor de cliënt als voor jezelf. Er zijn verschillende manieren te bedenken hoe hiermee om te gaan, afhankelijk van de specifieke situatie, zorgbehoefte, mogelijke gevaren die ermee gepaard gaan en waar je eigen grens ligt. Kortom, wat jouw beeld van goed werk is in deze situatie.



5. Ontwikkeling vermogens binnen de initiatieven

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de ervaren ontwikkeling op de vermogens vanuit het perspectief van de initiatieven weergegeven. Deze ervaringen zijn opgehaald in de eindevaluaties van de initiatieven waar de vermogens - zijnde het leer-werkklimaat - onderwerp van gesprek waren, als onderdeel van het in kaart brengen van de opbrengsten van programma LWWL.

Daarbij is specifiek gekeken naar de bijdrage van het initiatief op de vermogens, beseffende dat ook andere factoren invloed gehad kunnen hebben op de ontwikkeling van de vermogens.

Aanvankelijk was het de wens om een 'nulmeting' uit te voeren, zodat bij aanvang van het initiatief inzicht was in de mate van ontwikkeling van de vermogens. Het idee was om na verloop van tijd opnieuw het gesprek te voeren om met elkaar te onderzoeken in hoeverre een ontwikkeling van de vermogens had plaatsgevonden en wat daar al dan niet aan had bijgedragen in relatie tot het initiatief. Deze aanpak bleek niet haalbaar. Veel initiatieven waren reeds gestart en met name het eigen maken van de vermogens had landingstijd nodig. Daarom is ervoor gekozen om retrospectief naar de ontwikkeling op de vermogens te kijken met de direct betrokkenen bij het initiatief.

Het is goed te vermelden dat het om de ervaren ontwikkeling op de vermogens gaat, dat altijd subjectief of intersubjectief is. Het beeld van de ervaren ontwikkeling betreft een selecte of bredere groep uit de organisatie(s) en is daarmee niet representatief voor de gehele organisatie of meerdere organisaties. Dat neemt niet weg dat dit beeld niet interessant is, integendeel. Het geeft een duidelijke indicatie van de ervaren ontwikkeling van de vermogens en nodigt uit om hierover in de organisatie verder het gesprek te voeren en het beeld te verrijken met andere perspectieven en zienswijzen om met elkaar het goede te doen.

In totaal zijn ongeveer 9500 medewerkers direct of indirect betrokken geweest binnen de initiatieven. Dat kan gezien worden als de reikwijdte van programma LWWL. Op het moment van de eindevaluaties waren in totaal 420 studenten in opleiding of recent gediplomeerd binnen de context van programma LWWL⁷.

Ontwikkeling vermogens per initiatief

Hieronder volgt een overzicht van de ervaren ontwikkeling op de vermogens in de praktijk per initiatief. Voor verdere inhoudelijke toelichting per initiatief verwijzen we naar de factsheets in bijlage 4.

INITIATIEF	THEMA	ORGANISATIE(S)	AV	VV	OV	LV
1. Proeftuinen - Praktijkleren	1	De Zorgcirkel			↑	↑
2. LEERunit	1	De Zorgcirkel	↑	↑	↑	↑
3. SlimLeren/Leerlab	1	WZG Samen	↑	=	↑	↑
4. Fieldlab revalidatiezorg	1	Magentazorg	↓		↑	
5. Leerlocaties	1	Evean	↓	↓	=	↓
6. Fieldlab dementie - werkbegeleiders versterken	1	Zorggroep Tellus, WarmThuis, Horizon	↑	↑	↑	↑
	1	Zorgcentrum, De Pieter Raat Stichting, JonkersZorg, Alkcare				
7. Fieldlab Robotica	1	RegioCollege			↑	↑
8. Boeien en binden van leerlingen/ Praktijk Leerroute & werkbegeleider 2.0	1,2,3	ViVa! Zorggroep	↑	↑	↑	↑
9. Wegwijs in de Zorg	1,2,3,4	De Zorgcirkel, Omring, ViVa! Zorggroep	=	↑	=	↑
10. Leertrein	2	De Zorgcirkel		↑=	↑=	
11. WaSa	2	De Zorgcirkel	=	↑	↑	↑
12. Werkbegeleiders Training	2	Wilgaerden/Leekerweidegroep	↑		↑	↑
13. Teamcoaching praktijkopleiders	2	Evean		↑	=	
14. Anderstaligen	2	Omring	↑	↑	=	↑
15. SamenBinden ⁸	2	Omring, Mennistenerf, Pennemes, SWZP				
16. Krachtige leeromgeving	2	Magentazorg	↑		=	
17. Kwaliteitsverpleegkundigen	2	Evean, SWZP		↑	↑	
18. Onderzoek welzijnsmedewerkers	2	Pennemes	↑	↑		↑
19. Senior werkbegeleiders	2	Mennistenerf	↑	↑	↑	↑
20. Verankeren leren in beleid en uitvoering	2	Mennistenerf	↑	↑	=	↑
21. Versterken werkbegeleiders en leer-werkklimaat	2,3	Stichting NIKO	↑	=	↑	=
22. Studentenreis	2,3	Omring	↑	↑	=	↑
23. Leren, ontwikkelen, groeien	3	AristoZorg	↑	↓	↑	↓
24. Verbeteren leer-werkklimaat	3	SWZP	=	↑	↓	↑
25. Ontwikkeling LWWtoolkit	3	Evean, Mennistenerf, Magentazorg	=	=	=	=
26. STARRUp app	4	WZG Samen, De Zorgcirkel, Wilgaerden/ Leekerweidegroep		↑		↑
27. Bewust groen app ⁹	4	Pennemes, Mennistenerf		↑		↑
28. Zorgtechnologie e-health	4	Pennemes, Mennistenerf	↑	=	↑	↑
29. VR & Preboarding	4	Evean, Wilgaerden/ Leekerweidegroep, Magentazorg, WZG Samen	=	↑	=	↑

De initiatieven zijn onderverdeeld in vier thema's:

1. Praktijkleren, 2. Professional en begeleiden van leren, 3. Leer-werkklimaat, 4. Innovatieve technologie.

* AV staat voor voor absorptievermogen, VV voor verbindend vermogen, OV voor opleidend vermogen en LV voor lerend vermogen.

** De pijl naar boven betekent een positieve ontwikkeling, de pijl naar beneden een negatieve ontwikkeling en het = teken betekent dat de ervaren ontwikkeling op de vermogens gelijk is gebleven.

⁷ De aantallen medewerkers en studenten zijn gebaseerd op de gegevens uit de factsheets, opgegeven door de direct betrokkenen binnen de deelnemende organisaties.

⁸ Het initiatief SamenBinden is geëvalueerd voordat de vermogens geformuleerd waren. Hierover is dus geen data m.b.t. ontwikkeling vermogens beschikbaar.

⁹ Bij dit initiatief is er gekeken naar de voorloper van de app (de toolkit), omdat de app zelf nog niet geïmplementeerd was op moment van de evaluatie.

Algemene conclusie

De resultaten uit de evalueerders impliceren dat bij 27 van de 29 initiatieven (93%) een positieve ontwikkeling op één of meerdere vermogens in de praktijk is ervaren.

Voor elf van de 29 initiatieven (38%) geldt dat alle beoogde vermogens als positief ontwikkeld ervaren zijn. Bij vier van de 29 initiatieven zijn één of meerdere vermogens ervaren als negatief ontwikkeld (14%).

Reflectie per thema

De initiatieven zijn op basis van onderwerp en doelstelling onderverdeeld in vier thema's: 1. Praktijkleren, 2. Professional en begeleiden van leren, 3. Leer-werkklimaat en 4. Innovatieve technologie. Uitleg over deze thema's is te vinden in bijlage 2. Een klein aantal initiatieven valt onder twee of meer thema's. Hieronder volgt een reflectie op de ervaren ontwikkeling op de vermogens vanuit het perspectief van de thema's.

1. Praktijkleren

Bij acht van de negen initiatieven binnen het thema praktijkleren is op één of meer vermogens een positieve ontwikkeling ervaren. Bij twee initiatieven werd een negatieve ontwikkeling ervaren op één of of meer vermogens.

Het is opvallend dat bij vrijwel elk initiatief binnen dit thema is ervaren dat het opleidend vermogen verbeterd is, wat ook de doelstelling was. Lastiger lijkt het versterken van het absorptievermogen. Dit lijkt veelal besloten te liggen in de tijd en ruimte voor begeleiding. Bij initiatieven waar specifiek is ingezet op deze begeleiding, door bijvoorbeeld in te zetten op andere rolverdelingen zoals studentcoaches, leercoaches of studenten elkaar te laten begeleiden, is het absorptievermogen wel toegenomen.

Daarnaast zie je bij deze initiatieven dat bepaalde randvoorwaarden (bijvoorbeeld financiën, stabiele managementsituatie) en organisatiespecifieke situaties invloed hebben op de ontwikkeling binnen de vermogens. Zo is bij het initiatief 'van Proeftuinen naar Praktijkleren' en 'Leerlocaties' hetzelfde concept gebruikt, maar zijn de uitkomsten verschillend. Dit lijkt hoofdzakelijk te zitten in de structuurwijzigingen binnen één van de organisaties en het (daarmee gepaarde) onvoldoende commitment van leidinggevenden op het concept van praktijkleren. Daarmee werd niet voldaan aan bepaalde randvoorwaarden op de locaties om dit initiatief te laten slagen, zo blijkt uit de evaluaties. Vandaar ook de wens vanuit betrokkenen van de initiatieven aan een handboek om praktijkleren vorm te geven. Met daarin voldoende ruimte voor het geven van eigen kleur en context van een organisatie en wat tegelijkertijd helderheid geeft over welke randvoorwaarden op orde moeten zijn om praktijkleren te laten slagen.

2. Professional en begeleiden van leren

Met uitzondering van één initiatief is voor de overige 14 initiatieven, die onder dit thema vallen, een positieve ontwikkeling ervaren op één of meer vermogens in de praktijk.

Het is interessant dat bij sommige initiatieven een andere ontwikkeling op de vermogens plaatsvond dan vooraf werd beoogd. Zo is 'Wegwijs in de Zorg' bijvoorbeeld onder andere opgestart om de werkbegeleider te ontlasten en daarmee het absorptievermogen te verhogen. Deze doelstelling is (nog) niet behaald, maar daarvoor in de plaats heeft 'Wegwijs in de Zorg' verrassend genoeg wel bijgedragen aan het ervaren verbindend vermogen van de deelnemers. Zo wordt 'Wegwijs in de Zorg' door een aantal deelnemers gezien als een fijne manier om je ervaringen te delen en steun van elkaar te krijgen.

3. Leer-werkklimaat

Bij zeven initiatieven was het algemene leer-werkklimaat een centraal thema. Bij deze initiatieven maakte (actie)onderzoek onderdeel uit van de interventies binnen het initiatief. Bij alle organisaties heeft dit tot waardevolle inzichten geleid, zoals werken aan heldere kaders, kwaliteit van werkbegeleiders en roosters op orde. Hierdoor werd de focus en ambitie van een aantal initiatieven bijgesteld, waarbij aan deze punten werd gewerkt. Ook al heeft dit nog niet altijd geresulteerd in een (positieve) ontwikkeling op de vermogens, is er alle reden om aan te nemen dat dit zal verbeteren in de toekomst vanuit de wil om het leer-werkklimaat te willen versterken.

4. Innovatieve technologie

Initiatieven die innovatieve technologische tools betreffen, zoals de 'STARRTup app' en 'Bewust Groen app', zijn ontworpen en voorbereid, maar veelal nog niet geïmplementeerd gedurende de fase van het programma. Hierdoor hebben we nog geen duidelijk beeld van wat deze tools daadwerkelijk aan ontwikkeling binnen de vermogens in de praktijk teweeg brengen. Wat wel bij elk initiatief naar voren kwam, was de positieve impuls op het lerend vermogen door samen te bouwen aan een app. Het ging dan vooral om het samenbrengen van verschillende expertises en perspectieven, zoals zorg en ICT en hoe zij van elkaar hebben geleerd in de samenwerking.



DEEL III

AFSLUITING

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Inleiding

Het doel van het praktijkgericht onderzoek naar het leer-werkklimaat was inzicht te verkrijgen in hoe het leer-werkklimaat versterkt kan worden en in hoeverre het programma LWWL met de initiatieven een bijdrage heeft geleverd aan het bevorderen van een gunstig leer-werkklimaat in de deelnemende organisaties. De beantwoording van de vraag 'Hoe kan het leer-werkklimaat worden versterkt in de deelnemende organisaties binnen programma 'Leren is Werken, Werken is Leren'? stond in het onderzoek centraal. Het onderzoek had zes deelvragen die in de vorige hoofdstukken zijn beantwoord. De hoofdpunten hieruit waren:

- Inzichtelijk maken van het leer-werkklimaat door middel van een theoretisch en praktisch model: de vier vermogens (deelvraag 1);
- Op basis van opgehaalde ervaringen vanuit verschillende perspectieven binnen de organisaties handreikingen doen voor het versterken van het leer-werkklimaat (deelvraag 2 en 3);
- De ontwikkeling op de vermogens (leer-werkklimaat) vanuit de initiatieven in kaart brengen en de reikwijdte van het programma bepalen: aantal betrokken medewerkers en opgeleide studenten (deelvraag 4, 5 en 6).

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op bovenstaande hoofdpunten waarin wordt beschreven welke inzichten zijn opgedaan en welke conclusies daaraan verbonden kunnen worden. Vervolgens worden discussiepunten besproken en tot slot aanbevelingen gedaan voor het vervolg.

Conclusie

Inzichtelijk maken leer-werkklimaat

Uit een review van relevante literatuur bleek dat het leer-werkklimaat geen eenduidig begrip is. Aan de hand van het gedachtegoed van Edmondson over psychologische veiligheid (1999) en de vier vermogens – absorptie-, verbindend, opleidend en lerend vermogen – als doelstellingen van programma LWWL is een eigen hanteerbaar model ontwikkeld voor het leer-werkklimaat (zie figuur 2 hoofdstuk 2).

Ervaringen en handreikingen voor een gunstig leer-werkklimaat

Het ontwikkelde model voor het leer-werkklimaat is in de zorgpraktijk in gesprek gebracht. De opbrengst van deze gesprekken heeft geleid tot het inzicht van in totaal dertien thema's met bijbehorende vraagstukken om het leer-werkklimaat te versterken:

ABSORPTIEVERMOGEN

1. Een introductieperiode van betekenis
Hoe zorg je voor een betekenisvolle introductieperiode voor de student?
2. De match tussen student, cliënt en begeleiding
Hoe zorg je voor de match tussen student, cliënt(type) en begeleidingsvorm?
3. Begeleiding als vak apart mét collectieve verantwoordelijkheid
Bij wie beleg je werkbegeleiding?
4. Tijd en ruimte voor werkbegeleiding
Hoe creëer je tijd en ruimte voor werkbegeleiding?

OPLEIDEND VERMOGEN

8. Samen staan voor het opleiden van de zorgprofessional van morgen
Hoe werk je optimaal met elkaar samen in het opleiden van de zorgprofessional van morgen?
9. De student faciliteren om te leren in de praktijk
Hoe faciliteer je het leren van een zorgprofessional in opleiding binnen de zorgpraktijk?
10. Kwaliteit in begeleiding voor toekomstige deskundige zorgprofessionals
Hoe geef je inhoudelijk vorm aan deskundige begeleiding van een student?

VERBINDEND VERMOGEN

5. Het samenspel binnen en tussen teams
Hoe zorg je samen voor verbinding binnen en tussen teams?
6. De match van de student en je thuis voelen in het team
Hoe zorg je voor de match tussen student, cliënt(type) en begeleidingsvorm?
7. De cliëntenzorg als verbindende factor
Hoe kun je cliëntenzorg als verbindende factor benutten?

LEREND VERMOGEN

11. Een lerende houding binnen het team
Hoe stimuleer je een lerende houding bij elkaar binnen een team?
12. Van teamleren naar organisatieleden
Hoe breng je het leren van teamniveau naar organisatielevel?
13. (In)formeel ondersteunend leiderschap voor leren en opleiden
Op welke manier is leiderschap ondersteunend aan het lerend vermogen?

Voor ieder vraagstuk zijn suggesties gedaan aan de hand van *mensen, processen en systemen* om het betreffende vermogen te versterken (zie hoofdstuk 4.). Uit deze suggesties zijn drie kernpunten te onderscheiden die bij alle vier de vermogens terugkomen:

1. Duidelijkheid:
 - in rolverdeling begeleiding (absorptievermogen, verbindend vermogen en opleidend vermogen);
 - in opdrachten en leermodules van de student (opleidend vermogen);
 - in kaders vanuit de leidinggevende naar het team (lerend vermogen).
2. Inzicht en matching:
 - in type student, cliënt en begeleiding (absorptievermogen);
 - in leervoorkeuren en stijlen van collega's (verbindend vermogen);
 - in leersituaties op locaties en leervoorkeuren student (opleidend vermogen).
3. Vormen van gesprek, afstemming en delen:
 - vast overlegmoment tussen begeleidersrollen (absorptievermogen, opleidend vermogen);
 - intervisie en evaluatiemomenten met het team/afdeling (verbindend vermogen, opleidend vermogen, lerend vermogen);
 - digitaal communicatieplatform zorg en onderwijs (opleidend vermogen).

Opvallend aan de ervaringen is dat zeer beperkt gesproken is over het onderwerp innovatieve technologie. Dit suggereert dat innovatieve technologieën nog in beperkte mate wordt toegepast bij plaatsing en begeleiding van studenten in de praktijk. Binnen het programma LWWL is een aantal initiatieven ontwikkeld dat hiertoe een bijdrage kan leveren, zoals de 'STARRTup reflectie app' en de 'Smartglass' voor begeleiding op afstand ([Klik hier voor factsheet STARRTup app](#) en [Zorgtechnologie e-health](#)).

Ontwikkeling op leer-werkklimaat en reikwijdte programma

De reikwijdte van het programma betreft in totaal om en nabij 9500 medewerkers, de direct of indirect betrokkenen binnen de initiatieven. Op het moment van de eindevaluaties waren in totaal 420 studenten in opleiding of recent gediplomeerd binnen de context van programma LWWL.

De evaluaties van de initiatieven hebben laten zien dat bijna alle initiatieven (27 van de 29) in meer of mindere mate hebben bijgedragen aan de ervaren ontwikkeling op de vier vermogens en dus het leer-werkklimaat. Kanttekening hierbij is dat er retrospectief is geëvalueerd en er dus geen voor- en nagesprekken hebben plaatsgevonden. Ook gaat het om de ervaren ontwikkeling van een selecte groep betrokkenen en zijn de bevindingen dus niet representatief voor de gehele organisatie(s).

Discussie

Vier vermogens: samenhang, overlap en volgordelijkheid

De bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat het leer-werkklimaat een relevant begrip is, dat in de context van programma LWWL handen en voeten heeft gekregen door de formulering van vier vermogens: absorptie-, verbindend, opleidend en lerend vermogen.

De vier vermogens kennen ieder hun oorsprong in de resultaatgebieden van programma LWWL en in het model van het leer-werkklimaat bestaan de vermogens naast elkaar. In de praktijk bleek een duidelijke samenhang en overlap te zijn tussen de vermogens en is de scheidslijn tussen de afzonderlijke vermogens niet altijd eenduidig. Zo is er overlap tussen absorptievermogen en opleidend vermogen voor wat betreft begeleiding van studenten in de praktijk, die bij beide vermogens geplaagd kan worden, afhankelijk van hoe er wordt gekeken of wordt geredeneerd. Ook tussen verbindend vermogen en opleidend vermogen was er een duidelijke samenhang (of zelfs overlap), op bijvoorbeeld het onderwerp afstemming tussen zorg, onderwijs en de student, dat als onderdeel van beide vermogens gezien kan worden.

Er zijn aanwijzingen dat er een volgordelijkheid tussen de vermogens aanwezig is om het leer-werkklimaat te versterken. Zo kwam verbindend vermogen naar voren als voorwaarde om te kunnen werken aan de andere vermogens: zonder verbinding geen verbetering op de andere vermogens, aldus meerdere bevraagden. Echter lijkt verbindend vermogen niet altijd een positieve invloed op de andere vermogens te hebben. Als het verbindend vermogen zich namelijk beperkt tussen bepaalde groepjes binnen een team kan dit tot groepsvorming leiden. Hierdoor wordt minder opengestaan voor andere perspectieven van collega's die buiten deze groep vallen, wat een negatieve invloed heeft op het lerend vermogen van het hele team.

Daarnaast lijkt het lerend vermogen van een andere orde dan de andere drie vermogens. Zo worden de vermogens ook wel de 'leervermogens' genoemd, met andere woorden, je leert op de vier vermogens. Dat suggereert dat het lerend vermogen een meer overkoepelend vermogen is, en dat je met behulp hiervan met en van elkaar leert op de andere drie vermogens. Daarbij is leren geen doel op zich, maar ten dienste van de ambitie in het versterken van de vermogens voor voldoende goed opgeleide zorgprofessionals voor nu en in de toekomst.

In gesprek over leer-werkklimaat

In de loop van 1,5 jaar zijn vele gesprekken gevoerd met individuen, duo's en groepen medewerkers over het leer-werkklimaat. Ruimte maken voor het gesprek was niet altijd eenvoudig vanwege de ervaren werkdruk en hectiek rond COVID-19 die gedurende het programma LWWL zo nadrukkelijk aanwezig waren. Toch lukte dat in veel gevallen wel.

Tijdens de gesprekken was de openheid van de deelnemers opvallend. Nagenoeg iedereen heeft deze gesprekken als prettig en zinvol ervaren. Op een methodische manier met elkaar in gesprek gaan, waarin een nieuwe manier van kijken naar leer-werkklimaat werd aangereikt en verschillende perspectieven bij elkaar werden gebracht, werd als waardevol ervaren. Het gesprek voeren was al een interventie op zich. Het deed iets in de dynamiek met de groep, waarbij iedere deelnemer zijn zienswijze deelde die niet automatisch bij iedereen bekend was. Inhoudelijke punten werden benoemd die in acties konden worden omgezet. Het gesprek leverde dus al veel op: van nieuwe kennis, vertragen, samen onderzoeken tot naar doen.

Aanbevelingen voor vervolg

Met het schrijven van dit document zijn de inzichten vastgelegd en is het onderzoek naar het leer-werkklimaat binnen programma LWWL afgerond. Tegelijkertijd hopen we vurig dat de uitkomsten van dit onderzoek ook een startpunt zijn voor vervolg om het leer-werkklimaat in de deelnemende organisaties en daarbuiten verder te versterken. We nodigen de organisaties uit om de suggesties en aanknopingspunten uit dit document door de oogblikken van de eigen context te bezien en te bespreken wat voor hen bij kan dragen aan het verbeteren van het leer-werkklimaat, opdat duurzaam meer mensen in de zorg actief zijn en blijven.

Het advies is dan ook om per context (op teamniveau of organisatieniveau- afhankelijk van het vraagstuk) een kerngroep te vormen van direct betrokkenen vanuit de zorg en het onderwijs om met elkaar de samenhang en uitvoering van de thema's en vraagstukken uit dit document verder te onderzoeken. Om met elkaar te komen tot een juiste balans voor het plaatsen, begeleiden en opleiden van studenten, het verbinden en behouden van de (toekomstige) zorgprofessional en het realiseren van een lerende organisatie. Het is zinvol om daarin ook de mogelijkheden van de inzet van innovatieve technologie verder te onderzoeken.

Voor het vervolg zijn de geformuleerde kritische situaties per vermogen behulpzaam (zie hoofdstuk 4). Dit zijn situaties die uit de analyse van de vermogens naar voren kwamen waar spanning in zit, waar geen eenduidig antwoord of oplossing voor is en waar verschillend over gedacht en naar gehandeld wordt. Het is interessant om deze kritische situaties in gesprek te brengen en te onderzoeken wat daarin individueel of als team als goed werk bevonden wordt. Een suggestie hiervoor is om gesprekken te voeren via de methode van 'Beelden van Goed Werk' binnen een team, of onder vakprofessionals, zoals werkbegeleiders of praktijkopleiders. Dat stimuleert het leren en het verstevigen van professioneel handelen. In bijlage 3 staat een handleiding hiervoor (Van Luin & Ruijters, 2022).

De kracht van dit onderzoek is de verdieping op het begrip leer-werkklimaat, waarin een toepasbaar model is ontwikkeld en een vorm van actieonderzoek aan verbonden is. Dit heeft de praktijk inzicht gegeven in de eigen situatie en handvatten geboden om de vermogens verder te ontwikkelen. De inzichten hebben geleid tot concrete thema's en vraagstukken per vermogen. Verder onderzoek kan bijdragen aan het doorontwikkelen en valideren van het model, verdere afbakening van de vermogens en verdieping op de inzichten per vermogen waar dat gewenst is.

Dit onderzoek heeft ook een indicatie gegeven van de ontwikkeling van de vermogens in de praktijk en de bijdrage van de initiatieven hieraan. Dit beeld kan verder verstevigd worden door evaluatief onderzoek voor het vervolg. Hierbij is het belangrijk dat de initiatieven bij aanvang nauwkeurig in kaart worden gebracht en gedurende de looptijd worden gevolgd aan de hand van eenzelfde methode, die op één of meerdere momenten herhaald wordt. Dat is dan ook het advies voor de initiatieven die in de nieuwe programmafase starten of doorgang vinden en voor iedereen die wil werken met de vermogens. Als manier om te blijven leren en innoveren met elkaar.

Literatuurlijst

Baars-van Moorsel, M. A. A. H. (2003). *Leerklimaat. De culturele dimensie van leren in organisaties*. Amsterdam: Dutch University Press.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 579-599.

Derksen, K (2021). Psychological safety. In M. Ruijters, R. Schut & E.J. Simons (Red.), *Canon van leren & ontwikkelen. 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 439-449). Amsterdam, Nederland: Boom uitgevers.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

Goed leerklimaat (z.d.) In VUmc academie. Van:
<https://www.vumc.nl/educatie/vumc-academie/domein-praktijk-leren-ontwikkelen.htm>

Heijboer, M., Korenhof, M., Pantjes, L. (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren. *O&O, 6*, 6-11.

Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2014). Psychosocial safety climate, emotional demands, burnout, and depression: A longitudinal multilevel study in the Malaysian private sector. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(3), 291.

Prevaas, B. & Ruijters, M. (2020). Werken aan vermogens. Van:
<https://www.goodworkcompany.nl>

Programma uit transitiemiddelen van zorgkantoren Noord-Holland Noord en Zaanstreek-Waterland (2018)

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109-119.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly, 41* (2), 229-240.

Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, VS: Simon and Schuster.

Van Luin, G. & Ruijters, M. (2022). Handreikingen voor gesprekken over goed werk. *De nieuwe Meso, nr. 4*.

Veilig leerklimaat (z.d.). In *leernetwerk educatie*. Van:
https://www.leernetwerkeducatie.nl/mediawiki18/index.php?title=Veilig_leerklimaat#Belemmerende_en_bevorderende_factoren_voor_een_veilig_leerklimaat

BIJLAGEN

1. Review literatuur leer-werkklimaat
2. Toelichting op thema's initiatieven
3. Handreiking dialoog over goed werk
4. Factsheets initiatieven

Bijlage 1. Review literatuur leer-werkklimaat

Hieronder volgt een korte uiteenzetting van invalshoeken uit de relevante literatuur rond de definiëring van leer-werkklimaat.

Veilig werkklimaat

- In de literatuur wordt gesproken over het begrip psychosociaal & veilig werkklimaat (psychosocial safety climate (PSC)) gedefinieerd als 'beleid, praktijken en procedures voor de bescherming van de psychologische gezondheid en veiligheid van werknemers' (Dollard & Bakker, 2010). In algemene zin verwijst organisatieklimaat naar 'gedeelde percepties van organisatiebeleid, -praktijken en -procedures' (Reichers & Schneider, 1990). Psychosociaal & veilig werkklimaat wordt opgevat als een klimaat dat aanwezig is in elk type organisatie. Het weerspiegelt management betrokkenheid, organisatiecommunicatie, management prioriteit en organisatie participatie in relatie tot de psychische gezondheid van werknemers (Idris & Dollard, 2014).

Veilig leerklimaat/ leercultuur

Over leerklimaat is het volgende opbrengst relevant voor het onderzoek naar leer-werkklimaat:

- Het leernetwerk educatie legt veilig leerklimaat uit als "het geheel van gecreëerde en aanwezige omgevingsfactoren, die van invloed zijn op het welbevinden van de leerling. Dit welbevinden heeft op zijn beurt weer invloed op het leervermogen en de ontwikkeling van de leerling. De twee belangrijkste voorwaarden voor een veilig leerklimaat zijn veiligheid en vertrouwen. Er kan gesteld worden dat leerlingen optimaal kunnen leren in een omgeving waarin zij zich geaccepteerd en veilig.
 - In de literatuur wordt het concept psychologische veiligheid beschreven als belangrijke basis voor een gunstig leer- werkklimaat. De term werd in de jaren '90 geïntroduceerd door onderzoeker Amy Edmondson. Zij omschrijft psychologische veiligheid als *"het gedeelde gevoel dat je in je team interpersoonlijke risico's kunt nemen. Oftewel: je voelt je genoeg op je gemak om je tegen elkaar uit te spreken. Je weet dat je niet onzeker hoeft te zijn als je een nieuwe idee wil delen, een vraag wil stellen, of een mogelijke fout wil melden. Ook als je gedachten misschien afwijken van de norm"*.
 - Heijboer, Korenhof en Pantjes (2013, p.6) definiëren leercultuur als "een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie". Tevens maken zij onderscheid tussen zichtbare en onzichtbare aspecten van leercultuur, waarbij de zichtbare aspecten het leerklimaat betreffen (zoals formele regels en procedures in relatie tot leren in de organisatie, de beoordeling van het leren (assessment), de vraag of het leren op organisatie of individu is gericht, en de gehanteerde leiderschapsstijl). Onzichtbare aspecten van een leercultuur zijn onder andere de tolerantie voor het maken van fouten, de mate van openheid en dialoog in de organisatie, vertrouwen, en bijvoorbeeld opvattingen over de verplichting tot leren en de mate waarin leren leuk is (In navolging van Baars –van Moorsel (2003); Heijboer et al., 2013) (zie figuur 1).
 - Volgens Pantjes (2013) zijn er drie belangrijke kenmerken in de verandering naar een collectieve leercultuur:
 - o *Leiderschap*: leiderschap is een belangrijk aspect in het faciliteren van kennisdeling en leren van organisatieleden. De leidinggevende krijgt een minder sturende en meer motiverende of coachende rol.
 - o *Samenwerking*: samenwerking is een ander belangrijk kenmerk voor het genereren van meer kennisdeling en de verandering naar een collectieve leercultuur.
 - o *Communicatie*: in een collectieve leercultuur is de dialoog essentieel: tweezijdige communicatie draagt bij aan de kennisintensiviteit van de organisatie. Open en transparante communicatie maakt kennisdeling mogelijk en het stellen van vragen is een cruciaal onderdeel van de nieuwe leercultuur.
- Bij een goed leerklimaat voelen zorgverleners zichzelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en vakbekwaamheid in de zorgverlening. Vervolgens wordt er met de werkplek gekeken naar waar focus aangebracht kan worden bij wat men moet leren en ontwikkelen. De zorgverleners worden voorzien van leeractiviteiten en zij worden door hun leidinggevende op de werkplek ondersteund bij het optimaliseren van hun leer- en werkprestaties (VUmc Academie).

Organisatiecultuur

Een veelgebruikte en onderbouwde benadering van cultuur is het model van Schein (1990, 1992, 1996), waarbij organisatiecultuur wordt opgedeeld in drie schillen: artefacten, waarden en onderliggende basisassumpties. Schein omschrijft cultuur als: *"Culture is an abstraction, yet the forces that are created in social and organizational situations that derive from culture are powerful. If we don't understand the operation of these forces we become victim of them"*. Cultuur definieert hij als: (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore, (e) is to be taught to new members as the, (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Bijlage 2. Toelichting op thema's initiatieven

Praktijkleren

Het thema *praktijkleren* richt zich op de co-creatie (samenwerking) tussen zorgorganisatie en onderwijsinstelling om het opleiden van studenten nog beter te kunnen faciliteren en begeleiden. De focus ligt hierbij op het versterken van het opleidend vermogen van de organisaties. Een fieldlab, een leerafdeling/leerunit, en de proeftuinen zijn allemaal uitingen van praktijkleren. De insteek is soms anders en op punten bestaat er overlap. Het gaat erom wat past bij de betreffende studenten, medewerkers en cliënten.

Professional en begeleiden van leren

Het thema *Professional en begeleiden van leren* richt zich op de (al dan niet nieuwe) rollen in de organisatie die nauw betrokken zijn bij het leren en opleiden van studenten en medewerkers: praktijkopleiders, (senior)werkbegeleiders, leidinggevers, kwaliteitsverpleegkundigen, welzijnsmedewerkers. Dit thema raakt alle vier de vermogens van het programma LWWL.

Leer-werkklimaat

Het thema *leer-werkklimaat* raakt alle vier de vermogens en is daarmee een overkoepelend en strategisch thema binnen het programma LWWL.

Innoverende technologie

Het thema *Innoverende technologie* gaat over de inzet van beschikbare technologie in de markt (zoals apps en systemen) om het leren en opleiden binnen organisaties te ondersteunen en te stimuleren. Dit onderwerp kan gaan over alle vier de vermogens gericht op het onderdeel systemen.

Bijlage 3. Handreiking dialoog over goed werk

Hieronder volgt een korte handreiking voor het voeren van een dialoog over goed werk rond de geformuleerde kritische situaties bij de vermogens. De uitgebreide handleiding is te lezen in *Handreikingen voor gesprekken over goed werk* (Van Luin & Ruijters, 2022).

1. De kritische situatie wordt in gesprek gebracht waar je een beeld van goed werk van wilt maken. Per deelnemer wordt een eigen actuele ervaring aan de hand van deze kritische situatie beschreven, waarin:
 - er geen voorschriften, protocollen of regels zijn die je zou kunnen gebruiken;
 - de situatie een beroep doet op je professioneel oordeel met verschillende afwegingen: het is meer dan een situatie waarin je uit twee mogelijkheden kunt kiezen;
 - de situatie heeft spanning in zich; er staat iets op het spel.
2. In dialoog worden de situaties onderzocht en geanalyseerd door vragen te stellen die betrekking hebben op vijf elementen: handelingen, kennis, identiteit, waarden en vrijheid (SKIVE):
 - *Skills* (handelingen): vaardigheden en activiteiten.; Mogelijke manieren van handelen in een specifieke situatie;
 - *Knowledge* (kennis): alle vormen van kennis. Concepten, betekenissen en taal die nodig zijn in een bepaalde situatie;
 - *Identity* (identiteit): beroeps- en professionele identiteit. Manier waarop iemand gekend wil zijn en hoe iemand het vak/beroep/de rol wil laten zien;
 - *Values* (waarden): waarden en deugden.; Wat iemand belangrijk vindt en waar diegene om geeft in de specifieke situatie;
 - *Epistemology* (vrijheid): vrijheid van denken en handelen. De ruimte die je hebt om zelf te bepalen en aan wie of wat je je moet verantwoorden.
3. De beelden van goed werk worden samengevat in rijke A4's met de volgende onderdelen:
 - kernuitspraak van het gesprek;
 - een beeld (een plaatje, foto);
 - korte omschrijving van de kenmerkende situatie;
 - toelichting op het beeld van goed werk, waar de drie E's (Excellent, Ethiek en Energie) een plaats krijgen.

Dialoog over goed werk geeft inzicht in de achterliggende SKIVE-elementen bij de kritische situaties van de vermogens. Dit inzicht stimuleert leren en goed werk dat inhoudelijk goed is (excellent), energie geeft (energie) en goed doet voor anderen (ethiek).

Bijlage 4. Factsheets initiatieven

Klik op onderstaande links om naar de betreffende factsheet te gaan

1. [Proeftuinen - Praktijkleren](#)
2. [LEERunit](#)
3. [SlimLeren/Leerlab](#)
4. [Fieldlab revalidatiezorg](#)
5. [Leerlocaties](#)
6. [Fieldlab dementie - werkbegeleiders versterken](#)
7. [Fieldlab Robotica](#)
8. [Boeien en binden van leerlingen/Praktijk Leerroute & werkbegeleider 2.0](#)
9. [Wegwijs in de Zorg](#)
10. [Leertrein](#)
11. [WaSa](#)
12. [Werkbegeleiders Training](#)
13. [Teamcoaching praktijkopleiders](#)
14. [Anderstaligen](#)
15. [SamenBinden](#)
16. [Krachtige leeromgeving](#)
17. [Kwaliteitsverpleegkundigen](#)
18. [Onderzoek welzijnsmedewerkers](#)
19. [Senior werkbegeleiders](#)
20. [Verankeren leren in beleid en uitvoering](#)
21. [Versterken werkbegeleiders en leer-werkklimaat](#)
22. [Studentenreis](#)
23. [Leren, ontwikkelen, groeien](#)
24. [Verbeteren leer-werkklimaat](#)
25. [Ontwikkeling LWKtoolkit](#)
26. [STARRTup app](#)
27. [Bewust groen app](#)
28. [Zorgtechnologie e-health](#)
29. [VR & Preboarding](#)



